

# MEMORIA

Diálogo sobre metas nacionales

## **XV** FORO NACIONAL para la **COMPETITIVIDAD**

2022

Impulsando nuestro liderazgo competitivo en Latinoamérica

Aliados Estratégicos:

Centro Nacional de Competitividad. Memoria del XV Foro Nacional para la Competitividad.  
Panamá, octubre de 2023.

### **COMITÉ ORGANIZADOR**

CAPAC: Iván De Ycaza, presidente Comité  
APEDE: Temístocles Rosas  
CCIAP: Irvin A. Halman B., presidente CNC  
CRP: Miguel Cañizales  
MICI: Francisco Mola  
PROPANAMA: Carmen G. Vergara  
SEDCO: Lourdes Castañeda  
Rosemary Piper, directora ejecutiva CNC

### **EQUIPO TÉCNICO**

Rosemary Piper, producción general  
Leslie Meléndez, coordinación  
Ninotshka Tam  
Roger Durán  
Katherine Rosas (administrativo)

### **RELATORÍA MESAS**

Roger Durán  
Sofía Herrera-Barría  
Yajaira de Meza  
Lucía Natale  
Ninotshka Tam

## Contenido

Agradecimiento.....	4
Introducción .....	5
Intervenciones en la sesión plenaria.....	7
Ing. Irvin A. Halman, presidente del Centro Nacional de Competitividad.....	7
Reconocimiento al Dr. Nicolás Ardito Barletta .....	12
Dr. Piero Ghezzi .....	16
S.E. Héctor Alexander.....	28
Momentos gráficos de la sesión plenaria.....	35
Resumen de resultados de las mesas de trabajo.....	37
Agroalimentario.....	38
Bancario .....	39
Comercio.....	39
Industrial.....	41
Industrias creativas y culturales.....	42
Logística.....	43
Salud.....	44
Servicios internacionales .....	45
Tecnología.....	46
Turismo .....	47

## Agradecimiento

El Centro Nacional de Competitividad agradece el apoyo de los aliados estratégicos del XV FNC: Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Comercio e Industrias, Autoridad para la Atracción de Inversiones y Promoción de Exportaciones, Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y el Banco Interamericano de Desarrollo.

A los expositores,

- Luis Cedeño (MICI)
- Moisés Cohen (COSIP)
- Rodrigo Coloan (ATP)
- José Cuervo (CAPATEC)
- Rolando De León (ABP)
- Adolfo Fábrega (CCIAP)
- Miguel Fábrega (CCIAP)
- Luis Frauca (SIP)
- Roy Frías (MIDA)
- Antonio García-Prieto (COEL)
- Alicia Jiménez (FEDECAMARAS)
- Daira Ibáñez (MINSA)
- Patricio Mosquera (SBP)
- Gerardo Neugovsen (MiCULTURA)
- Ernesto Orillac (CAMTUR)
- Rodolfo Samura (GLP)
- Sabina Santacroce (AmCHAM)
- Yahanis Yangües (MICI)
- Luis Stoute (AIG)
- Isabel Vecchio (MEF)

moderadores,

- Juan C. Arosemena
- Ovidio Díaz
- Eli Fashka
- Manuel Fernández
- Gabriel García
- Morabia Guerrero
- Gerardo Huertas
- Rosmer Jurado
- Aida Maduro
- Carlos Sánchez F.

y a todos los actores de mesa quienes contribuyeron con su tiempo, conocimientos, experticia y compromiso con el país haciendo posible la realización del XV FNC con la aspiración de que el país retome el liderazgo competitivo regional.

## Introducción

El Centro Nacional de Competitividad (CNC), con el apoyo del Gobierno Nacional y demás organizaciones del sector productivo que lo integran organizó la XV edición del Foro Nacional de Competitividad (FNC) que culminó con las sesiones presenciales los días 27 y 28 de septiembre de 2023.

El FNC es un espacio de diálogo estructurado entre los sectores público y privado para identificar acciones que ayuden a superar los obstáculos que limitan la competitividad del país. En ese cada evento se genera la “Agenda de Acción” que recoge las propuestas de acciones necesarias para incrementar los niveles de competitividad del país según el enfoque aplicado. Este año las mesas de trabajo apuntarían a acciones dentro de una estrategia quinquenal con la aspiración de impulsar y retomar el liderazgo competitivo del país en Latinoamérica. Esto resulta particularmente importante ante el próximo inicio de un nuevo periodo gubernamental que obliga a repensar estrategias y el desarrollo de nuevos planes de trabajo.

Sin menoscabar la importancia de factores transversales a la competitividad, las mesas de trabajo se conformaron a partir de los principales sectores productivos, considerando que el sector privado juega un papel vital para promover el crecimiento económico como factor habilitante del desarrollo y por ende, el logro de mayores niveles de competitividad como país.

Para las consideraciones dentro de cada sector, se aplicó una visión multidimensional a partir de las principales y diversas dimensiones (ámbitos) que impactan las actividades productivas. Adicionalmente, autoridades del sector público facilitaron la identificación de programas o proyectos que inciden en la competitividad del sector productivo dentro de su área de intervención y cuya continuidad se considera importante contemplar para el próximo periodo de gobierno, según fueran validados por los diferentes actores.

Este documento presenta las intervenciones que se dieron durante la sesión plenaria del 27 de septiembre pasado y recoge aspectos de la sesión final de las diez mesas de trabajo que tuvieron lugar el día 28.

Con el trabajo desarrollado a lo largo de varios meses, se construyó colectivamente la Agenda de Acción 2024-2029 entre los sectores público y privado, a través de representantes de gremios, asociaciones, entidades públicas y actores relevantes de los temas seleccionados. En esta se establecen ochenta y siete (87) acciones de impacto dentro del próximo quinquenio y también presenta los treinta y siete (37) proyectos que se sugieren continuar, avalados por las mesas de trabajo. Para conocer el resultado

completo de cada mesa, se recomienda la lectura de la Agenda de Acción 2024-2029, documento de acceso público y gratuito en el sitio web del CNC ([www.cncpanama.org](http://www.cncpanama.org)).

Dado que un gran número de acciones requerirá de un trabajo interinstitucional (entre lo público; y lo público y privado), en ese sentido, el CNC propone como mecanismo de atención y articulación al más alto nivel la utilización de Grupos de Acciones Transformadoras o GAT <sup>1</sup> que han de aplicar una metodología ágil e iterativa para la implementación de actividades y acciones.

La metodología GAT sería también de utilidad en la determinación del uso de los recursos de la descentralización para promover el desarrollo de territorios e incidir en la competitividad regional; así como mantener el enfoque en la visión unificada del desarrollo que se requiere para la ejecución y éxito del próximo Plan Estratégico de Gobierno.

Con la iniciativa XV Foro Nacional para la Competitividad, el CNC aporta insumos para contribuir a elevar la competitividad de Panamá y lograr el objetivo de retomar nuestro liderazgo competitivo en Latinoamérica.

---

<sup>1</sup> Los GAT están inspirados en la metodología Mesas Ejecutivas, originalmente establecidas en Perú (Ghezzi, Piero) y utilizadas en México, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay y Uruguay; cuya adaptación por el CNC en Panamá fue apoyada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

## Intervenciones en la sesión plenaria

(Relatoría: Eva Montilla)

### Ing. Irvin A. Halman, presidente del Centro Nacional de Competitividad

---



La experiencia sobre mecanismos e instrumentos que compartirá el expositor Dr. Piero Ghezzi y el intercambio de conocimientos que se han venido dando, y continuarán mañana, en las mesas de trabajo están dirigidos a recuperar nuestro liderazgo en la competitividad regional, siendo este un objetivo que el comité organizador y la Junta de Síndicos consideran vital lograr para Panamá durante el próximo quinquenio.

La competitividad de un país es determinante para el aprovechamiento de sus capacidades y potencial de crecimiento económico. Es el principal factor habilitador que hace posible alcanzar los objetivos nacionales de desarrollo, bienestar social y estabilidad para que los mismos sean sostenibles en el tiempo.

En este convencimiento damos importancia al ejercicio de definir la Agenda de Acción, a la cual el CNC y las instituciones que lo integran, le daremos seguimiento como se ha hecho en foros anteriores. Este es el motivo por el cual ha sido importante contar con la presencia de los candidatos a la Presidencia y en la confianza de que las acciones contenidas en el documento producto del foro sean incorporadas en los planes del nuevo Gobierno.

El Centro Nacional de Competitividad es un espacio de articulación y convergencia público-privado, reconocido como un *think tank* un *do tank*, modelo en la región, por su orientación en el accionar y en la continuidad de políticas públicas de competitividad. Por 18 años desde su fundación, participan de manera permanente en el CNC los representantes de las organizaciones del sector empresarial, representantes del sector laboral, la academia, empresarios y autoridades del más alto nivel del Gobierno.

Dados los logros obtenidos por el CNC desde su fundación y en ocasión de esta décimo quinta edición del Foro Nacional para la Competitividad y en nombre de la Junta de

Síndicos, consideramos propicio que luego de mi intervención otorguemos un especial reconocimiento al doctor Nicolás Ardito Barletta, quien fuese gestor del concepto del foro como un importante instrumento que coadyuva en la planificación de políticas públicas y del propio Centro Nacional de Competitividad.

Las entidades, organizaciones y empresarios que conforman la Junta de Síndicos del CNC, entendemos como nuestra visión el compromiso de hacer de Panamá un país líder en competitividad, dando impulso a aquellas acciones de mayor impacto que permiten mejorar el entorno en el cual operan las empresas localmente establecidas y su capital humano, así como las condiciones institucionales y de infraestructura que hagan de Panamá un punto atractivo para la inversión extranjera directa y para la exportación de bienes y servicios.

Ha sido tema de preocupación para el CNC la gradual pérdida de competitividad evidenciada en el Índice de Competitividad Global que mide el Foro Económico Mundial. Así mismo, en los últimos años el CNC ha mostrado, a través de sus estudios, las preocupantes cifras negativas del factor productividad como factor que incide en el crecimiento del producto interno bruto.

Ahora bien, esto es reversible y por lo anterior es que en esta edición del foro, aprovechando que está por iniciar un nuevo quinquenio, en lugar de atender un horizonte de corto plazo de 12 a 18 meses, el comité organizador consideró oportuno extender el horizonte a 5 años, estableciendo como objetivo conjunto de Gobierno y el sector privado para el próximo quinquenio, el retomar nuestro liderazgo regional, con una visión transformadora que nos permita estar entre los primeros lugares en Latinoamérica, superando nuevamente y de manera sostenida el umbral de la posición número 50 que es la que define a los países más competitivos globalmente.

El Tercer Informe Anual de Competitividad, el cual podrán descargar desde nuestro sitio Web o accediendo al QR que hemos indicado en sus mesas, ya está disponible. Este informe es un valioso referente para deliberaciones que se den en el foro y para los equipos de trabajo de los candidatos a la Presidencia de la República en la atención de esta materia. Es un punto de partida para el nuevo quinquenio, de manera tal que lo tengamos como referencia en la medición de nuestro avance quinquenal hacia mejores niveles en los diversos índices relacionados. El informe contiene un análisis de los principales indicadores nacionales de la economía y del desarrollo, un breve análisis de los índices internacionales más relevantes y las brechas que nos separan de los países líderes que ocupan de manera sostenida los primeros lugares en una multiplicidad de índices relacionados, lo que denota en ellos un manejo integral de sus instituciones y de los factores que inciden en la competitividad que, en conjunto, potencian aún más su capacidad de desarrollo. Presentamos en este informe, como en años anteriores, el engranaje de la competitividad, desarrollado por el CNC e inspirado en los objetivos estratégicos del Foro Económico Mundial, que identifica los 14 elementos requeridos y con el cual procura dar estructura a todo el accionar público que parte de la planificación institucional, la educación, el

mercado laboral y, finalmente, la innovación, el cual de una u otra manera incide en la mejora de manera articulada de la competitividad del país.

Además, para poder adentrarnos en nuestro propio desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida, que es el fin último de la competitividad, incluimos, como lo hicimos en el segundo informe, un enfoque territorial. Para ello no solo consideramos información sobre el estado de los principales indicadores a nivel nacional, si no también presentamos una evaluación del desarrollo por provincia. Del mismo se desprenden aspectos particulares de cada región del país que profundizan la brecha de desigualdad, que desfavorece la inserción de estas regiones en la economía. También incluimos un resumen de los resultados del primer informe del Índice de Competitividad Provincial de Panamá, cuya metodología ha sido desarrollada por el CNC gracias al apoyo del Ministerio de Economía y Finanzas, lo que aporta una nueva herramienta para la medición subnacional.

El Informe Anual de Competitividad también recoge los aportes positivos del engranaje de la competitividad, del conjunto de 18 instancias gubernamentales que, a través de 33 de sus programas y proyectos, los cuales totalizan no menos de 42 millones, también contribuyen directamente a la mejora de la competitividad.

En cuanto a la construcción de la Agenda de Acción, esta consiste en un trabajo mancomunado de los representantes de los sectores público y privado, de los trabajadores y de la academia. El foro contará este año con 10 mesas sectoriales que conforman los principales sectores de la economía, empleando una probada metodología revisada y adaptada por el CNC a las condiciones de este momento, que facilita a los participantes de las mesas la definición y priorización, en los casos que sea necesario, de las acciones propuestas, seleccionando según su impacto y viabilidad, un máximo de acciones a ejecutar para lograr mayores niveles de competitividad sectorial y, por ende, incidir en la competitividad nacional.

*“El interés nacional debe privar para dar continuidad a proyectos iniciados y poner en marcha los nuevos y necesarios.”*

El interés nacional debe privar para dar continuidad a proyectos iniciados y poner en marcha los nuevos y necesarios. Es por ello que, en esta oportunidad, las autoridades expondrán en sus respectivas mesas sectoriales aquellas acciones que consideran relevantes para darles continuidad.

La Agenda de Acción 2024-2029 será publicada luego de un acto de entrega a los candidatos a la Presidencia de la República. El enfoque en estos sectores productivos y las dimensiones que más los afectan no implica restar importancia a temas transversales como la educación, la formalización y el mejor uso de recursos o activos nacionales para la competitividad. El comité organizador consideró que era más conveniente atender estos temas transversales en otros foros, en donde se están abordando en profundidad.

En el caso de la educación, dada su importancia como el elemento en el engranaje de la competitividad, estamos contemplando realizar un evento especial que tome en cuenta insumos de otros foros, incluyendo el del propio Foro Nacional para la Competitividad, sobre las acciones que surjan de las mesas de este año.

En general, en comparación con los avances anteriores para las acciones consignadas en la Agenda de Acción 2022-2023, se obtuvo este año un avance algo inferior al de anteriores foros en los cuales habíamos alcanzado niveles cercanos al 70%, lo cual es y eran buenas cifras. Pero, destacan este año los de las mesas de conectividad con el 83%, institucionalidad con el 76% y promoción de exportación e inversión con un 61%. El informe completo también está disponible para consulta en nuestro sitio web.

Aprovecho para destacar algunos programas y esfuerzos que hemos adelantado este año en apoyo a la Agenda de Acción del foro anterior:

- Como resultado de nuestra participación, una convocatoria pública de fomento a la investigación y desarrollo de SENACyT, se nos adjudicó al CNC, luego de un concurso abierto, el proyecto para el diseño de un modelo de productividad sectorial.
- A inicios de este mes, lanzamos los resultados del estudio para los sectores que fueron seleccionados, entre ellos, comercio, agropecuario, construcción, financiero, hoteles y restaurantes, industria manufacturera, transporte y comunicaciones, incluyendo también correlaciones entre los mismos, lo que nos ha permitido analizar el crecimiento económico de forma desagregada, con el fin de enfocar esfuerzos donde se necesiten y potenciar los más eficientes, pudiendo realizar recomendaciones de políticas públicas para que sean tomadas en cuenta. Este informe está disponible en nuestro sitio web.
- En otro programa y esfuerzo, gracias al MEF hemos podido realizar investigaciones sobre la informalidad, la cadena de valor en el sector logístico y generar hojas de ruta para los sectores productivos, siendo estos comercio, logística, industria, agro, construcción y turismo.
- Por otro lado, el apoyo del BID ha permitido colaborar en la transformación digital de las micro, pequeñas y medianas empresas y avanzar en lo relativo a la modernización de trámites con el Estado.
- Paralelamente y con especial atención dada su importancia, la Junta Directiva del CNC ha continuado revisando la información facilitada por las autoridades sobre la ejecución presupuestaria de los recursos que provienen de la recaudación del seguro educativo, principalmente los renglones de capacitación del recurso humano, sector privado y de formación dual. Consideramos que estos recursos son vitales para el desarrollo de programas que incidan en la productividad de los colaboradores activos o por aquellos que se incorporan a la fuerza laboral y, por tanto, deben reasignarse a CoSPAÉ tal cual lo contempla la ley. Es CoSPAÉ el ente representativo designado por el sector privado para su eficaz ejecución, en momento en los que la capacitación es de suma relevancia para atender las fallas

en la calidad educativa y habilidades de la formación, tal cual nos lo expresaron los CEO de los sectores líderes de la economía en la reunión reciente que sostuvimos con ellos en febrero de este año.

Con motivo de la promulgación de la ley 254 de 2021, que introduce adecuaciones a la legislación en materia de transparencia fiscal internacional y de prevención de blanqueo de capitales y la ley 280 de 2021 que regula el ejercicio de la profesión de Contador Público Autorizado, hemos presentado ante diversas instancias las consideraciones del Centro Nacional de Competitividad.

*“La competitividad como bien público y por lo que ella implica, es un factor dinamizador del desarrollo, no puede quedar rezagada a un segundo plano, dejando el espacio para que otros países se preparen mejor.”*

Es en materia de adecuar la normativa sobre entrega de información contable de las sociedades en Panamá y refrendo de declaraciones de renta, de manera tal que una excesiva regulación no afecte la competitividad ni sea un desincentivo a la formalización de las empresas. Y en este sentido, con el apoyo de AMPYME, en conjunto con Fedecámaras, se produjeron modificaciones a la ley 186 de 2020, de sociedades de emprendimiento, y continuamos en las conversaciones con las otras instancias para atender los temas de registros contables.

Me siento muy optimista en cuanto a los resultados que se esperan de este foro. El intercambio que realizaremos el día de mañana completa una etapa de preparación, en la cual nos han acompañado

autoridades y representantes de gremios del sector productivo. Todos comprometidos, con el objetivo que compartimos y creyentes de que juntos y, desde distintas perspectivas, podemos aportar al bienestar del país.

Como país, para este quinquenio tendremos la impostergable tarea de atender el cómo avanzar hacia nuestros niveles de competitividad, aprovechando el potencial de nuestras capacidades y activos nacionales, impulsando en conjunto con nuestros gobernantes, las condiciones, estructuras del Estado y de sus instituciones para que contribuyan en el crecimiento sostenido que genera desarrollo y bienestar, por medio de la inversión, la atracción y creación de empresas, el empleo digno y la atención de las brechas de inclusión a la economía formal. La competitividad como bien público y por lo que ella implica, es un factor dinamizador del desarrollo, no puede quedar rezagada a un segundo plano, dejando el espacio para que otros países se preparen mejor.

Agradecemos a los integrantes del comité organizador del décimo quinto foro, presidido por el síndico Iván de Icaza, y el continuado apoyo y compromiso con el Foro Nacional para la Competitividad, por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Ministerio de Economía y Finanzas, así como a los auspiciadores de este foro, PROPANAMA,

Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Comercio e Industrias y la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT). Deseo también hacer un especial reconocimiento al equipo del CNC liderado por Rosemary Piper, a Ninotshka Tam, Roger Durán y demás integrantes, por sus valiosos aportes y los estudios realizados y el compromiso que tienen con el centro.

Finalmente, un profundo agradecimiento a las empresas y gremios que se han comprometido con aportes y con su participación en CNC en calidad de socios del desarrollo. Su apoyo y confianza en la misión del Centro como espacio de acción público-privada, es vital para producir un impacto hacia mejorar las condiciones de competitividad y desarrollo del país. Exhortamos a que más empresas y gremios del sector productivo se unan a este esfuerzo. Muchas gracias.

## Reconocimiento al Dr. Nicolás Ardito Barletta

---

La Junta de Síndicos del CNC en la décimo quinta versión del Foro Nacional de Competitividad realizó un reconocimiento a quien ha sido el impulsor del Centro Nacional de Competitividad y el Foro Nacional para la Competitividad y primer director, el doctor Nicolás Ardito Barletta. En representación de la junta, lo presentó el síndico, ingeniero Alberto Vallarino.

### **ALBERTO VALLARINO, miembro de la Junta de Síndicos del CNC**

La idea de este Centro se da a fines del año 2004, bajo la presidencia de Enrique de Obarrio, en aquel entonces presidente de la APEDE. El doctor Barletta aceptó el reto de organizar y estructurar el Centro Nacional de Competitividad que se visionó como una estructura público-privada representativa de los sectores empresarial, laboral y gubernamental, alejada de los vaivenes políticos y que trascendiera en el tiempo, porque ya sabía que trabajar para la competitividad del país no era cosa de un solo momento.



Una de las grandes habilidades de Nicky es la de motivar a las personas. El día 23 de septiembre del año 2004, (vamos para el vigésimo aniversario), se hizo la reunión donde se aprobó el acta fundacional. Esta acta fundacional recibió su personería jurídica al siguiente año, el 7 de octubre de 2005, y luego se inscribió en el Registro Público el 10 de octubre de

2005. Esa es la fecha de nacimiento formal del CNC y que tuvo como su primer director general a “Nicky” Barletta.

Meditando para las palabras que iba a compartir con ustedes, pensaba que en Panamá tenemos dos tipos de panameños: los panameños que (creen que) Panamá tiene competitividad natural por su posición geográfica y lo damos ya por asumido de que Panamá ya es competitivo. En realidad algo que puede llamar la atención de cualquiera, cuando se ve dónde está Panamá en la competitividad global, es un promedio de picos y valles, muy altos en algunos sectores de la economía que son muy productivos y muy competitivos. Usemos el Canal de Panamá como un buen ejemplo. Otros que son muy poco competitivos. Como siempre califican muy mal el sector judicial.

Entonces, la tarea que se ha tenido por delante es cómo concientizamos al otro grupo de panameños que estamos convencidos que hay que actuar, no sentarnos simplemente a vivir del beneficio de la posición geográfica panameña. No puedo pensar en un panameño más distinguido y más comprometido con ese pensamiento que el doctor Ardito Barletta.

Lo llamo el gran planificador de nuestra generación. Esa ha sido una permanente preocupación del Dr. Barletta a través de tantos años, donde ha ocupado una multiplicidad de puestos que ha desarrollado con gran distinción. Como lo ha sido de presidente de la República de Panamá, administrador general de la Autoridad de la Región Interoceánica, ministro de Planificación y Política Económica, negociador de los aspectos económicos de los tratados Torrijos-Carter, presidente de la Comisión Bancaria Nacional, director de la Superintendencia de Bancos y del Fondo de Ahorros de Panamá. En el plano internacional, fue vicepresidente para América Latina y el Caribe del Banco Mundial, fundador y primer presidente del Banco Latinoamericano de Exportaciones (BLADEX), presidente y director general del Centro Internacional para el Desarrollo Económico (CINDE) y director del departamento de adjuntos económicos de la Organización de Estados Americanos y la Alianza para el Progreso. Además, ha sido miembro de juntas directivas corporativas, bancarias y de fundaciones no lucrativas, tanto en Estados Unidos como internacionales y también ha sido conferencista y asesor. También registra

**“No puedo pensar en un panameño más distinguido y más comprometido con ese pensamiento (“no sentarnos simplemente a vivir del beneficio de la posición geográfica”) que el doctor Ardito Barletta: el gran planificador de nuestra generación.**

un sinnúmero de escritos entre los cuales se destaca su libro “Huellas” y le agradezco que me lo haya hecho llegar dedicado y que lo recomiendo para la lectura de todos.

El Centro se puede decir que es un hijo del doctor Barletta, porque cuando comenzamos no nos pidió dinero a ninguno de los síndicos, eso vino después, pero bastante después, no fue enseguida, nos pidió algo importante en el 2015, lo busqué allá en mis archivos. Porque él, gracias a los excelentes vínculos que tiene a nivel internacional, logró una serie de contratos que le asignó al Centro con el Banco Interamericano de Desarrollo, todavía un importante respaldo del Centro y lo que era en aquel entonces, la Corporación Andina de Fomento, hoy CAF-banco de desarrollo de América Latina.

Así que no puede haber una persona más merecedora de este reconocimiento que el doctor Barletta. Nuevamente reitero que lo considero el gran planificador y aprovecho para meter una cuña, que yo creo que el doctor Barletta estará de acuerdo conmigo. Ha sido muy controvertida la fusión que se dio de los Ministerios de Economía y de Hacienda y Tesoro en su momento. Fui ministro de Economía y Finanzas y en mi experiencia lo que ha sufrido de esa fusión es, precisamente, la función de planificación.

“Nicky” Barletta es el padre de la planificación y me acuerdo de muy joven oía de él y con un grupo donde estaba Jorge Ricardo Riba, José Fierro y demás que trabajaban en la Presidencia de la República en los años sesenta. Yo estaba todavía comenzando la universidad cuando eso. Y esa función llegó a que se convirtiera en un Ministerio de Planificación y Política Económica. Más adelante vino lo que fue al final del Gobierno de Martín Torrijos. Se dio la fusión y se creó el famoso y hoy en día poderoso, como todo el mundo le dice, Ministerio de Economía y Finanzas. Es más, a los ministros nos llaman cariñosamente superministros, porque la verdad es que, la función que tiene es tremenda.

Don Héctor Alexander, mi antecesor en el Ministerio de Economía y Finanzas, y tengo que decir que recibí ese Ministerio, siempre lo pongo como ejemplo de transición impecable. Pero, bueno, la realidad es que pienso que es una lástima que esa función de planificación haya caído en un segundo plano y que ese Ministerio que se llama hoy en día viceministerio de Economía, se podría llamar ministerio de presupuesto.

Quizás puedo aportar dos posibilidades: una es que se separen nuevamente. Serían Ministerio de Economía y Ministerio de Finanzas. La otra es dejar el MEF como está y crear una oficina de presupuesto, como la tienen los Estados Unidos, Office of Management and Budget, en una función dedicada exclusiva y permanentemente, porque los presupuestos no son anuales, hay muchísimas obras de continuidad y no podemos vivir planificando cosas para que sean terminadas durante los periodos presidenciales.

Panamá tiene muchísimas obras y necesidades por delante y obras estructurales importantísimas que requieren continuidad y tener una oficina especializada en eso, nos haría un gran bien. De hecho, miren algo como Centro de Competitividad. Ha perdurado ya con 4 gobiernos. Ha tenido a don Nicky que ha sido la goma que lo ha mantenido y espero que en futuro siga así.

Yo habiendo estado en la Autoridad del Canal de Panamá con dos administradores, no uno. Era contigo Jorge Quijano, que nos acompaña. La gran diferencia de la Autoridad del

Canal de Panamá con el resto del sector público es la independencia de los vaivenes políticos, su autonomía es autonomía real y hacia allá es para donde debemos transitar si queremos tener una economía mucho más competitiva de la que tenemos hoy en día. Para mí es triste como exministro de Economía, ver como Panamá ha descendido en los niveles de la medición del Foro Económico Mundial.

Nosotros estábamos muy bien y aumentando cada vez más y por razones que no valen la pena en este momento entrar en ellas, ahí están los valores y el presidente se refirió a ellos donde estábamos, en el puesto sesenta creo que mencionó y estuvimos muy cerca de cuarenta. Creo que allí debemos reenfocarnos nuevamente, a buscar la competitividad porque no estamos solos en el mundo. Lo que nosotros ofrecemos lo ofrecen, salvo las ventajas inherentes a la posición geográfica de Panamá. Las ventajas de Panamá tienen que venir de otro lado, si queremos seguir escalando con eso.

Con esto no continuo más ya y quiero llamar a don Nicky para entregarle su reconocimiento muy merecido, no solamente por este Centro sino por su trayectoria tan brillante en el sector público y tan inspiradora para tantas personas de mi generación por la forma de servir al país.

**A continuación, los señores Irvin Halman y Alberto Vallarino entregaron la placa de reconocimiento que lee:**

La Junta de Síndicos reconoce al

## Dr. Nicolás Ardito Barletta

su trayectoria profesional, sus importantes aportes al país y, especialmente, su labor de gestor, primer director general del CNC y el impulso al Foro Nacional para la Competitividad.

Dado en la ciudad de Panamá, a los 27 días del mes de septiembre de 2023 en el marco del

**XV Foro Nacional para la Competitividad**

### Palabras del doctor Nicolás Ardito Barletta



Primero que todo, quiero agradecer profundamente este gesto y esta invitación. Para mí es un honor y un placer. Quiero, nada más, resaltar, porque ya muchas cosas se han dicho, dos detalles: la competitividad es productividad, si no hay productividad no hay competitividad y la productividad es de los factores del capital humano, principalmente, de una población bien educada que pueda

aprovechar las oportunidades que ofrece el país. Y del capital por supuesto, que aporta a la generación de actividades económicas en beneficio del país.

Quiero terminar resaltando las 4 conectividades de Panamá por su posición geográfica. Primero la conectividad marítima que nos da el Canal de Panamá con todo lo que ello conlleva, con los puertos de contenedores más grandes de América Latina, con la zona libre de comercio, segunda solo de Hong Kong y todo lo demás de la parte marítima. - La conectividad aérea que nos da Tocumen, donde transitan más de 14 millones de pasajeros en tránsito de norte a sur y hacia Europa, con más de 30 líneas aéreas. La conectividad de telecomunicaciones que nos dan los cables submarinos de fibra óptica que pasan a la orilla del Canal, que instalamos hace mucho tiempo y que permiten el tránsito de volúmenes inmensos de información hacia diferentes partes del mundo. Y la conectividad financiera que nos da el Centro Bancario Internacional de Panamá, que, con bancos de licencia general, con bancos de licencia internacional con oficinas de representación actúa y trabaja.

Mi amigo Lucho Moreno, aquí presente, fue uno de los que conmigo gestionó la creación del centro bancario desde el año 70, cuando él era gerente del Chase Manhattan y yo era el director de Planificación en la Presidencia de la República. Así que les agradezco mucho a todos ustedes y me alegro de que estas cosas continúen y se sigan desarrollando. Y a mi amigo, el ministro de Economía, Héctor Alexander, aquí presente que también sigue trabajando denodadamente en estas cosas y estos principios.

Muchísimas gracias a todos, muy amables y aquí estamos, fieles a la causa.

## Dr. Piero Ghezzi

**Doctor en Economía y experto en temas de desarrollo productivo, macroeconomía e informalidad. Ministro de la Producción del Perú durante el 2014 al 2016. Profesional de reconocido prestigio y trayectoria internacional compartió su perspectiva acerca de factores habilitantes de la competitividad y experiencias que se podrían considerar en la planificación que requiere el país para su desarrollo nacional y territorial, frente a los desafíos globales y locales del nuevo quinquenio gubernamental.**

Un gusto estar acá con ustedes. Me siento muy honrado por la invitación del CNC, del BID, para compartir un poco la experiencia que tuvimos en el Perú con las mesas ejecutivas. Esta es una metodología de trabajo que iniciamos cuando era ministro de Producción en el año 2014 y nos funcionó en la práctica, después vimos la teoría, pero la práctica es lo que funcionó. De cómo lograr hacer que el sector público y el sector



privado trabajen de la mano de manera conjunta y logren cosas. No para tener solamente diálogos de alto nivel sino para tener logros concretos.

Mi presentación va a tener 3 partes. Al comienzo, una visión de 30,000 pies de cómo veo que esta metodología puede ayudar a Panamá en su momento histórico. La segunda parte será hablar directamente de la metodología de mesas ejecutivas; y tercero, hablar del problema de la informalidad, un problema importantísimo en el mundo. En el fondo se refleja en la falta de generación de buenos empleos en nuestros países y esto que era una característica del mundo del subdesarrollo, es una característica ahora mucho más transversal.

Comienzo con una visión rápida. Ustedes conocen Panamá mucho mejor que yo, o sea, será muy rápida la primera parte. Panamá es el país estrella de América Latina, lo saben muy bien ustedes, el mayor ingreso per cápita, el de mayor crecimiento en las últimas décadas. Creo que precisar el problema de Panamá ha sido, por un lado, tenemos la economía más rica, de mayor crecimiento de las últimas décadas y posiblemente la de mayor crecimiento para los próximos años en América Latina. Eso ha llevado al Fondo Monetario Internacional a indicar que Panamá será posiblemente el primer país que logre el desarrollo económico en América Latina. Podría serlo.

¿Cuál es el reto?, y lo mencionó Irvin, y también lo mencionó el doctor Barletta, el gran reto es el de la productividad. El crecimiento de Panamá de los últimos años es un crecimiento basado, fundamentalmente, en inversión; un crecimiento basado en el boom de la construcción, en el aumento del empleo, de la cantidad de gente, es un crecimiento muy extensivo. Pero, la productividad en Panamá en los últimos años, a pesar del crecimiento tan importante ha caído de una manera sustancial y el capital humano no ha crecido.

El Fondo Monetario muestra como receta para avanzar del ingreso medio alto, al desarrollo económico, es aumentar la productividad. La fuente de crecimiento económico de los últimos años había sido, básicamente, capital físico por trabajador y empleo. La productividad ha restado en crecimiento, es decir, que, si Panamá hubiera mantenido su productividad constante, habría crecido mucho más. Esto es una aberración. ¿En qué sentido? En que en los últimos 50 años todos los países que más se han desarrollado han sido, básicamente, "los tigres del sudeste asiático", los países en Europa que estaban en la periferia europea, Portugal, España, República Checa y en los que hubiera petróleo. No hay un precedente ni hay una hoja de ruta clara. El Fondo Monetario, como dije, menciona: hay que enfocarse en el capital humano y en la productividad basada en la innovación. Esto es en realidad la receta estándar.

Cada país que quiere mejorar su competitividad y su productividad habla de que hay que mejorar la innovación y eso significa promover competencias, adaptación de tecnologías, la mejora en instituciones, gobernanza, política fiscal muy sólida, simplificación administrativa, capital humano, aumentar la educación on the job training, infraestructura, caminos, esta es la receta estándar. No hay nada malo en esta receta estándar, está bien, pero, en verdad, no te indica cómo lograrlo y eso creo que es

fundamental, eso es lo que a veces dice Daniel Roderick, es equivalente a decir para ser como Suecia, parecido a Suecia. Muchos problemas son realmente sectoriales, donde aprieta el zapato es por sector, el capital humano es para cierto sector, los trámites las normas son malas para un sector económico y en ese sentido es mucho más importante empezar a trabajar adicionalmente, a los temas transversales los temas sectoriales, por industrias, por sectores.

Como dije, el desafío es grande. No hay una hoja de ruta y, por lo tanto, necesitamos avanzar de una manera conjunta público y privado. ¿Cómo se complementan estos dos sectores? Por un lado, el sector público tiene la capacidad de poner presupuesto público, tiene el dinero, tiene la billetera y, además, la capacidad de hacer normas, regulaciones; y el sector privado, tiene la capacidad innovadora y la disciplina del mercado, ambos normalmente se complementan el trabajo, es muy difícil que se haga de manera individual.

Ahora el tema es que hay muchos problemas de coordinación dentro del sector público y del sector público con el sector privado. ¿Cuáles son estos? Por un lado, para tomar decisiones de políticas públicas, el Gobierno, los burócratas necesitan información; esa información solo la tiene muchas veces el sector privado, requieren trabajar juntos, pero normalmente hay desconfianza, cierto miedo de compartir información y más allá. Obviamente, en Panamá ocurre mucho que los ministros puedan tener buenas relaciones y están en estos foros, a nivel más abajo, que es donde se hace la acción muchas veces hay mayor desconfianza. El problema de esto es políticas divorciadas de la realidad, políticas mal implementadas, entidades públicas transversales que no entienden a los sectores económicos y hacen malas normas.

El siguiente tipo de problema de coordinación es público-pública dentro del propio Estado. El Estado, nuestro Estado está organizado de una manera de compartimientos estancos. El Estado está organizado para el siglo XX no para el siglo XXI. Los problemas de producción y de coordinación dentro de él y la forma de producción del siglo XXI no puede ser resuelta por la forma como está organizado el Estado, en que cada entidad pública conversa consigo misma y no trabaja de manera simultánea. Pero, para poner en valor la producción y la productividad, requeriríamos un trabajo conjunto, por ejemplo, si tenemos en el turismo, el ministerio de turismo puede poner en

*“ El Estado está organizado para el siglo XX no para el siglo XXI. Los problemas de producción y de coordinación dentro de él y la forma de producción del siglo XXI no puede ser resuelta por la forma como está organizado el Estado, en que cada entidad pública conversa consigo misma y no trabaja de manera simultánea.*

valor una obra arqueológica, un resto arqueológico, un bonito destino turístico, pero si no trabaja con el sector de obras públicas que hay, que hace aeropuertos, las veredas, los temas ambientales, los temas de seguridad, por ejemplo.

En el Perú tenemos que, alrededor de Machu Picchu, hemos tenido un trabajo muy importante con los temas de vereda, por los temas de limpieza y de seguridad, un turista no viene a un país, a un destino turístico que es particularmente inseguro. Este tipo de falta de coordinación dentro del sector público genera políticas desalineadas, procedimientos burocráticos contradictorios, duplicidad, deficiencias en implementación. Lo que hicimos en el Perú fue esta metodología de trabajo, mesas ejecutivas, que las hemos exportado a Chile y allá están haciendo las mesas ejecutivas dirigidas en ese caso por CORFO y el Ministerio de Economía.

Básicamente, la forma como trabajamos las mesas, a pesar de su nombre, las mesas son lo que son, una metodología una herramienta de trabajo que busca qué hacer; busca, por un lado, identificar los cuellos de botella que afectan la productividad de un sector económico. Normalmente se enfocan en cocrear. En la cocreación de soluciones, incluimos a stakeholder públicos y privados en las mesas ejecutivas. La idea no es reemplazar las entidades públicas, si no entender que el Estado necesita un motor fuera de borda para que responda a los problemas de productividad, competitividad y empleo de la actualidad. Importante es que en el proceso de las mesas ejecutivas se van fortaleciendo las capacidades públicas y se genera una confianza entre el sector público y el sector privado que permite continuidad. Un ejemplo es mi país. Alguna vez Ricardo Hausmann me decía, si algo funciona en Suiza, ya no sabes si funciona porque es Suiza o porque el modelo está bueno. Las mesas ejecutivas se han mantenido en Perú, a pesar desde de que, (yo salí en el 2016), ha habido 6 presidentes, 8 o 9 ministros de Economía. Sugieren que, si algo ha tenido continuidad en un país con tanta inestabilidad política como el Perú, la probabilidad que una metodología de trabajo como la actual, funcione en un país como Panamá, es muchísima mayor.

¿Cómo funcionan en términos de niveles de funcionarios? Por un lado, tenemos lo que llamamos el nivel operativo de las mesas, acá ponemos los stakeholders privados, significan gremios, empresas, a los stakeholders públicos, son los funcionarios públicos. No estamos hablando acá de ministros y viceministros, funcionarios públicos que tienen las competencias, el que tiene que firmar, en caso de que salga una norma o una regulación y esto es muy importante, un equipo dedicado, un grupo de gente que está dedicada a que esto ocurra en el día a día. Uno de los temas que hemos tenido en nuestros países es que se hace una mesa o una comisión, se discute una vez, la gente ventila sus frustraciones, se toman notas de los acuerdos y después no nos volvemos a ver por 6 meses, por un año. Entonces es muy difícil que haya avance. Lo que teníamos con el equipo dedicado es que es gente que tiene el objetivo de trabajar en las mesas ejecutivas el día a día.

**“El desarrollo económico no es lineal porque hay demasiada incertidumbre, demasiados actores involucrados demasiado desconocimiento de los detalles, necesitamos un modelo mucho más interactivo donde ejecutando, implementando, aprendemos y mejoramos nuestro diagnóstico.**

El siguiente nivel es el cuerpo de alto nivel. Acá está el ministro, el viceministro, incluso el Presidente. ¿Cuál es la idea? La idea es que estos actores tienen el conocimiento en la cancha, conocen qué está pasando, saben cuáles son los problemas reales, nos son visiones de tan alto nivel, si no muy concretas, pero no tienen el poder. Los actores de acá tienen el poder, pero no tienen el tiempo para ir a todo el detalle del día a día. Entonces, combinamos por un lado a la gente en el nivel operativo con conocimiento, a la gente que puede convocar, asignar presupuesto y tomar decisiones.

Por ejemplo, con el sector productivo, sector ambiente, sector minería, van a haber conflictos, hay que resolverlos y eso lo tienen que tomar al nivel más alto que el nivel puramente técnico. Este tipo de trabajo no es ni top down ni buttoms up, es una combinación de la fortaleza de ambos y un equipo dedicado que termine siendo el nexo entre ambos. En el Perú, por ejemplo, la norma es cuando algo que tenga un presupuesto de menos de 2 millones de dólares no sube al ministro de economía; cuando tiene más de 2 millones de dólares sube al ministro de economía y, claro, si es ciento de millones de dólares ya va al Presidente.

Hay que ser conscientes. Cuando trabajé en el ministerio me di cuenta que el funcionario público no me decía la verdad, el incentivo es para pasear, mecer. Entonces, un poco las mesas ayudan a que el funcionario público se esfuerce, se exponga y se le vea de manera más visible. El modelo de las mesas es uno mucho más recursivo. Cuando entré al ministerio nos faltaban solamente 2 años para el fin del Gobierno. No teníamos tiempo para hacer una gran consultoría de una gran consultora que nos hablara sobre los temas productivos y para después implementarlos.

Comenzamos a ejecutar, de ahí el nombre de mesas ejecutivas. ¿Cómo comenzamos? La forma es que generamos un diagnóstico inicial, no muy completo, no teníamos que tener un diagnóstico perfecto, porque es imposible tener un diagnóstico perfecto con anticipación. Si no una visión de qué queremos hacer y escojamos 3 o 4 problemas y los empezamos a resolver. Una vez que esos problemas se resuelven empezamos a afinar el diagnóstico inicial e incorporamos nuestros problemas. ¿Por qué? Porque la metodología de las mesas es muy interactiva. Esto hace que el modelo sea distinto a lo que nosotros normalmente entendemos cuando lo humano es pensar de manera lineal. Como cuando uno va al doctor, te sientes mal, el doctor te ve, te manda unos exámenes, te prescribe, tomas la medicina y todo bien, muy lineal.

El desarrollo económico no es lineal porque hay demasiada incertidumbre, demasiados actores involucrados demasiado desconocimiento de los detalles, necesitamos un modelo mucho más interactivo donde ejecutando, implementando, aprendemos y mejoramos nuestro diagnóstico. Porque muchas veces los actores privados conocen sus problemas con mucho detalle, pero no manejan el Estado lo suficiente como para saber las soluciones específicas y eso solo lo aprende cuando nos metemos y adentramos en los problemas. Gastar demasiado tiempo escribiendo un documento de 500 páginas que se puede engavetar no es el mejor uso del tiempo, sobre todo en un tiempo que es corto, la forma de trabajo es así.

Nosotros teníamos dos tipos de reuniones: las mesas, por un lado, son las sesiones periódicas, las que uno puede entender como una mesa donde hay 30, 40 personas que están trabajando, que se convocan a la misma y van stakeholders públicos, privados y el equipo dedicado que dirige y modera la mesa ejecutiva. En estas sesiones periódicas se intercambia información, se identifican problemas potenciales, se validan avances y tiene, normalmente, una alta periodicidad. Nos reuníamos y se siguen reuniendo cada 15 días, más o menos. ¿Por qué cada 15 días? Porque lo humano es procrastinar, pues si se reúnen cada 3 meses solo se va a hacer avance en la última semana, cuando ya viene la siguiente sesión de la mesa. La alta periodicidad lo que hace es que se avance mucho más rápido.

Pero, adicionalmente a las mesas más plenarias si quieren, hay en que el equipo dedicado va a trabajar de manera bilateral con pequeños grupos para resolver problemas que luego se presentan a la sesión de la mesa. Las mesas ejecutivas no son solamente reuniones alrededor de una mesa, si no todo un trabajo conjunto y continuo para resolver problemas y de vez en cuando tiene que ir el equipo dedicado, a explicar los problemas a los ministros o al Presidente. El equipo dedicado busca el progreso continuo. ¿Qué ofrece el Estado? Nosotros diferenciamos 1,000 problemas de tus problemas. Mis problemas son los temas que el Estado debe hacer y tus problemas son los temas que el sector privado tiene que hacer.

Uno de los grandes problemas de política industrial que tuvimos en América Latina es que, en vez de ayudar a mejorar la productividad y la competitividad, pusimos tarifas y proteccionismo para compensar por la baja productividad y, al final, terminamos mucho peor. No es que no se puedan completamente discutir temas tributarios, pero la mesa normalmente tiene más un enfoque de ver dónde está apretando el zapato y cómo te ayudo. Ejemplo de cosas que hace la mesa: simplificación de trámites, normativa adecuada a un sector, ayuda para cumplir requisitos técnicos, creación de entidades públicas, intervenciones complementarias, presupuesto.

Uno de los temas es que normalmente, con respecto a lo que se mencionó previamente, a veces el presupuesto público se hace sin información productiva. ¿Cómo priorizas el presupuesto público? Las mesas nos han ayudado mucho a decir OK. Dado un presupuesto restringido acá tiene mucho sentido priorizarlo, porque en la mesa ejecutiva

minera hemos encontrado que este es el tipo de infraestructura que necesitamos versus la otra infraestructura. La priorización del presupuesto público es fundamental.

¿Por qué funcionan las mesas? Nuestros países están llenos de mesas, de hecho, el nombre de mesa es hasta desafortunado. Cuando hay un problema se crea una comisión y se patea el problema para adelante. ¿Por qué funcionan las mesas ejecutivas como las hemos hecho nosotros? Primero, porque no son reuniones alrededor de una mesa, son una tecnología, una forma de trabajo para resolver problemas. Lo otro es tener un equipo dedicado que esté siempre. Las mesas ayudan a que haya una continuidad, es importante, hay un impacto real. Recuerdo que cuando comencé de ministro pasé una norma, una ley, y me dijeron esto es solamente el comienzo del problema, porque lo que importa no es que ya se pasó una ley, si no el reglamento y cómo se implementa la ley para que haya una diferencia en la cancha, porque de nada sirve pasar una norma que no cambió la realidad.

Lo que necesitamos justamente, las mesas generan un mecanismo de aprendizaje, porque después de pasar algo en la mesa, se pregunta a los actores si las cosas han cambiado o no y si las cosas no han cambiado se busca mejorar la reglamentación y ver en qué parte de la cadena de valor de la ley a la realidad, se rompió. A veces pasa que la ley estaba bien, pero el reglamento se distorsionó o hay un documento o formulario que hay que llenar que cambia completamente las cosas, entonces es importantísimo ese nivel de detalle.

Es un trabajo de hormiga, no es un trabajo de alto nivel, pero la verdad es que los problemas de desarrollo son complicados, las soluciones no son simples, requieren de un trabajo de hormiga y la competitividad y la productividad requieren un trabajo muy complejo y extenuado. Lo otro es que son dinámicas y flexibles. Las hemos usado para sectores muy distintos y para países muy distintos. Chile en ciertas cosas se parece al Perú y en otras cosas no y lo están utilizando. Algunos estados mexicanos están utilizando la metodología de mesas ejecutivas y esa capacidad de adaptarse a una realidad. Ningún sector es igual, hay sectores más técnicos, sectores más sociales, más políticos y hay que adaptar la metodología y se adapta la metodología a estos temas cambiantes.

**“... el sector público tiene información que normalmente no tendría y eso produce un proceso, no solo aprenden conjuntamente, resuelven problemas y aprenden a resolver problemas. Eso es fundamental porque se crea una capacidad de aprendizaje que aumenta las capacidades públicas.**

¿Cómo ayudan a resolver los problemas de coordinación? Primero que, al reunirse con el sector privado, se genera, el sector público tiene información que normalmente no tendría

y eso produce un proceso, no solo aprenden conjuntamente, resuelven problemas y aprenden a resolver problemas. Eso es fundamental porque se crea una capacidad de aprendizaje que aumenta las capacidades públicas. Nuestros Estados son débiles, con pocas capacidades. A través de las mesas hemos logrado aumentar en ciertos sectores y subsectores las capacidades del Estado.

Lo otro es que creo que es muy importante ese tema de legitimar las decisiones. Porque al haber esta desconfianza entre la sociedad, a veces hacia el sector privado, una decisión no puede ser solamente de un ministro con un empresario, tiene que ser validado por la sociedad y la transparencia y las mesas permiten esa validación y legitimización. Lo otro es una continuidad, ya que los ministros se van, pero las mesas continúan. La visión de desarrollo y la visión del sector continúan a lo largo del tiempo y es una planeación en la práctica bastante más efectiva, ya no se engaveta, no está escrito en ningún lado o está escrito muy poco, pero lo importante de la mesa no es lo que se escribió sino lo que se hizo.

Pero también ayuda con los problemas de coordinación público-pública. La interacción continua propicia que el funcionario público rompa la inercia. La mesa expone al funcionario público porque al tener que presentarse a las sesiones cada cierto tiempo empiezan a hacer, a hablar más entre ellos, romper la inercia, romper los compartimientos estancos. Además, al tener una visión conjunta, el Estado se alinea a la Mazzucato casi de arriba para abajo. Tienes una visión y eso permite alinear las distintas entidades del Estado con ese objetivo y ayuda a la implementación y el sector privado también se organiza mejor cuando hay una mesa ejecutiva, porque están obligados a tener una visión más conjunta, ayuda también a articular los distintos actores de la cadena de valor y a una visión compartida. Hemos encontrado que estos temas de coordinación que son medulares en el desarrollo económico están muy beneficiados por las mesas ejecutivas.

¿Cuándo no funcionan las mesas? Uno, cuando no hay una visión productivista, cuando el objetivo no es aumentar la productividad. No nos podemos sentar a pedir simplemente menores impuestos, exoneraciones, etc., tenemos que decir cómo somos mejores, cómo nos hacemos mejores. Tampoco funcionan cuando el Estado tiene una visión muy rígida. Digamos, el ministro de turismo no está dispuesto a escuchar en la mesa ejecutiva y más bien ya tiene una visión muy clara, no funciona en ese caso. También cuando es solamente algo político que se abre. Ha habido ocasiones en las que se le ha pedido a un ministro que se abriera una mesa y se abre, pero nunca hubo un interés de trabajar tipo mesa ejecutiva. Lo otro es que no puede ser iniciativa y eso creo que es bien importante y para Panamá no creo que sea un problema. No puede ser iniciativa de un solo ministerio, a veces un solo ministerio, normalmente el Ministerio de Comercio e Industria, en el Perú el de produce, tiene iniciativas. Pero un ministerio que no tiene la capacidad de inducir a otros ministerios a colaborar se queda en cosas chiquitas.

Lo que necesitamos al final es inducir al Estado, alinearlos, que se mueva. Si no manejas el presupuesto público o tienes otras formas de inducir a las entidades públicas, cada uno va a seguir haciendo lo suyo. ¿Cómo hacemos que el Ministerio de Obras Públicas priorice

ciertas cosas que favorecen al turismo de sus otras? A través de este trabajo conjunto y ponerlo en un ministerio que tenga poder. En el Perú pasó cuando yo estaba en el Ministerio de Producción, pero cuando salí las mesas se mudaron al Ministerio de Economía y Finanzas.

¿En qué ha ayudado eso? A que el Ministerio de Economía y Finanzas tome decisiones presupuestarias con mucha más información y, además, porque pueda decir, OK, necesitamos que se haga esto y vamos a asignar presupuesto público para fortalecer esta entidad que requiere, digamos, los temas sanitarios que están necesitando, por ejemplo. Obviamente, una mesa no va a funcionar, no se puede ir contra la ley de la gravedad, si el sector no es competitivo.

Más importante, lecciones. Se eligieron los mejores sectores basados en todas las técnicas y métricas, lo más importante fue trabajar con un grupo de partícipes, públicos y privados con ganas de trabajar. No lanzamos un enfoque big bang, comenzamos con 3 mesas y se empezó a acumular el know how y en base a eso se empezó a traer más mesas. Importante: grandes presupuestos no se requieren. Los problemas de coordinación no requieren de gran dinero, es lo importante, es lo más fácil, a veces hay que darles dinero más adelante, pero los problemas iniciales no requieren presupuesto. Lo importante es tener un equipo dedicado, conocedor de la gestión pública y creo que el reto de Panamá va a ser tener este equipo dedicado, ojalá financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo.

Las consultas: iniciar estudios exhaustivos, diagnósticos, no, iniciar problemas, solucionar, un enfoque lineal, no, un enfoque interactivo donde empezamos a trabajar y asumimos. Aprendemos que la implementación nos mejora siempre el diagnóstico inicial y por eso tenemos que enriquecer los planes con la ejecución y una vez que tenemos la ejecución lograremos un mejor diagnóstico.

Quiero hablar del tema de la informalidad. Cuando uno está en la ciudad de Panamá, y no vengo desde hace mucho tiempo, sientes que estás en el primer mundo, casi distinto a cualquier otro lugar de Latinoamérica incluido Chile. Pero, claramente, si ves los números hay retos, comenzando por la informalidad y es muy difícil pensar que vamos a sostener decididamente la productividad panameña si no enfrentamos de cabeza el reto de la informalidad. En el cuadro de PIB per cápita e informalidad, Panamá un poco outlier en el sentido de que tiene bastante más informalidad que lo que su PIB per cápita sugeriría, como Perú, que tiene bastante informalidad para su nivel de ingreso per cápita. Es una característica de varios países de Latinoamérica.

Para poder resolver este problema de la informalidad necesitamos lograr una transformación de las Mypes, necesitamos que un porcentaje significativo de las Mypes logren ganar productividad, mejoren empleos, mejoren la calidad y empiecen a pagar impuestos. La formalidad nominal o la formalidad en el papel que es la que no queremos. Hay dos visiones con respecto a la informalidad, no sé si tienen ese nombre, pero yo les he puesto ese nombre, la romántica, mi compatriota Hernando de Soto, la romántica todas

las Mypes tienen potencial, es el Estado que con normas y regulaciones y trámites no las deja desarrollar.

Y del otro extremo está la visión más reciente y es el conventional view. En realidad, el sector informal existe porque el sector moderno de las economías no genera suficiente empleo y la gente, pues se autoemplea o la gente busca su subsistencia y se encuentra el trabajo que tiene que tener, pero es un resultado de la falta de empleo moderno y esto cuando el sector moderno crezca y el país se desarrolle. La informalidad es un subproducto del desarrollo económico, según esta visión más escéptica.

Es verdad, por un lado, que mucha informalidad es subsistencia y es difícil pensar que bajo cualquier circunstancia va a poder prosperar en el mundo moderno y formal. Pero esa visión también no tiene en cuenta que hay mucha heterogeneidad desde las Mypes, no todas son iguales. Por ejemplo, acá tengo la productividad, es un estudio de Brasil, la productividad de las Mypes formales e informales, empresas formales e informales. Hay muchas empresas informales que tienen más productividad que las empresas formales. De hecho, el estudio encontró que más o menos de las Mypes informales el 10% pasó menos correspondida, o sea, estas que podrían formalizarse sin desarrollarse los trámites, digamos. Un 50% es subsistencia y un 40% son informales porque les conviene ser informales, por eso les llaman oportunistas, a veces usan la palabra parásitos, pero no me gusta.

*“ Para poder resolver este problema de la informalidad necesitamos lograr una transformación de las Mypes, necesitamos que un porcentaje significativo de las Mypes logren ganar productividad...”*

Hay un porcentaje muy importante de Mypes en nuestros países que ya no son de subsistencia, pero no pasan a la siguiente etapa, a veces pensamos en las Mypes como que están viviendo por el día. Hay empresas que ahorran capital, generan excedente, generan un patrimonio, pero nunca se formalizan, nunca se modernizan, no dan el salto. Entiendo que en Panamá no hay información de las Mypes de la formalidad y la informalidad, en Perú si la tenemos. Acá vimos que en el 2012 de las que sobrevivieron, el 97% se quedaron micro, 2.8% se quedó pequeña y casi nadie pasó a mediano o grande.

Las Mypes informales se quedan Mypes informales por siempre, nunca transitan. ¿A qué se debe esto? Un tema es que la evidencia empírica muestra que esta falta de transición hacia la formalidad no cambia cuando reduces impuestos a las Mypes, cuando bajas tarifas o cuando creas un registro de Mypes informales, a la formalización nominal. En Perú creamos un registro que se llama registro en RUS o RUS, todas las Mypes se pueden inscribir y en vez de pagar impuestos, de todos los impuestos que pagas, pagas 5 soles, 15 soles, 20 soles mensuales y eso es todo. Estás incluido en el registro UNIPE, pero nada más

cambió, son formales en el papel, son Mypes formales porque están registradas, pero no cambió su productividad, no cambió el empleo que generaron, los productos que generaron y más bien estar en ese registro formal les generó casi una licencia para no tener que hacer nada más, yo soy formal y a veces son ilegales, incluso.

Creo que mucho más importante que pensar en la formalidad de ponerlas en un registro es de cómo logramos una formalidad real, una formalización real de las Mypes con potencial, porque algunas no van a poder hacerlo. Pero ¿a qué se llama una formalización real? Que participas en cadenas productivas, cadenas de valor modernas, formales, que generen mejores empleos y tengan ganancia de productividad.

Un trabajo de campo que hicimos con la Universidad de Columbia es que en realidad hay instructores estructurales que hacen que esta transición a la formalidad, modernización, no se dé. Primero, porque cada vez más participan en cadenas productivas. Significa poder tener ciertos estándares, tienes que tener estándares ambientales, laborales, de inocuidad, de calidad, de uniformidad, etc., que son difíciles. Para una Mype normal hacer esto de manera individual es muy complicado hay que hacer inversiones, hay que hacer capacitaciones, aprender, etc., y cada vez hay menos financiamiento. Además, esto se exagera, porque ahí si hay una razón, el Estado, ok, necesitamos un estándar razonable, pero el Estado pone normas encima de su estándar que las hace encima incluso peores, entonces aumenta la valla.

El problema que tenía la visión un poco más simplista de la informalidad es que en realidad el problema no es pagar la licencia municipal, el problema es que los requisitos que te piden para formalizarte y tener tu licencia de operación son imposibles de hacer, son muy caros y son difíciles de cumplir porque requieren cierto tamaño, cierto estándar, etc. Para una Mype normal visto el análisis costo beneficios, visto lo difícil que es modernizarse, visto lo costoso que es modernizarse, visto lo riesgoso que es hacer esas inversiones deciden de manera racional no hacer nada, o sea, las Mypes no son ineficientes o irracionales, la decisión de mantenerse es lo que le obligamos hacer, pero no se debe a que no tengan capacidades, todas, sino porque los incentivos están para mantenerse informal.

En un trabajo que hicimos con un colega canadiense vimos la informalidad en los países del área andina, incluidos Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, para el sector servicios y bienes y lo que encontramos es que hay 3 grandes brechas que hay que cerrar importantes. En el sector servicios y comercios, porque es más fácil en bienes, uno las brechas de las capacidades; muchas veces las Mypes no tienen las habilidades para poder formalizarse y proveer de esas habilidades es muy costoso, el one on one o el trabajo personalizado de persona a persona es prohibitivamente caro. Puedes darles capacitaciones, pero para que tenga dimensión, tenga impacto es demasiado caro, no funciona y estos problemas y los problemas tecnológicos son particularmente importantes con la gente mayor.

Lo otro es que las Mypes tienen dos temas de escala y de articulación, es decir, son muy chiquitas para que individualmente logren tener la escala suficiente para poder venderle

a un comprador más grande, requieren cierto nivel de asociatividad entre ellas; y lo otro es que requieren ser articuladas por una empresa tractora que permite mucho más, obviamente, en el conocimiento, en la tecnología y financiamiento. Pero estas cosas no pasan, no pasan porque hay lo que se llama spillovers que los economistas entenderán bastante bien, y lo otro son las transacciones financieras. Son 3 grandes brechas que hemos encontrado no solo en Perú, sino en países del Pacto Andino en bienes y servicios.

Para la formalización real. Primero creo que tenemos que pensar en capacitaciones individualizadas, pero interactivas y a bajo costo y creo que lo más prometedor para acá es inteligencia artificial, es posiblemente la única forma que vamos a poder hacer que tenga escala. Hay que hacer esfuerzos en ver como se generan estas y ya hay algunas cosas, pero no al nivel que deberíamos tener, creo que tenemos que trabajar de esa manera. Segundo, tiene que haber algún incentivo tributario para que las empresas modernas tengan proveedores Mype, porque si no, no hay incentivo para una transferencia tecnológica requerida. Lo tercero, estos programas de desarrollo a proveedores en el agro han funcionado bastante. Se crearon en Chile, se han implementado en México, donde se ha hecho bien. Tienen un impacto bastante interesante. Ver el financiamiento a cadenas productivas, o sea, el financiamiento de por sí no funciona, si no reduces los riesgos, entonces, para que tengan financiamiento las Mypes tienen que estar articuladas a una cadena productiva.

Las mesas ejecutivas como metodología pueden ayudar mucho a la informalidad, a veces la manera más efectiva de enfrentar la informalidad es a nivel sectorial porque a veces las entidades públicas transversales no atienden a los sectores y también el Estado hace normas que funcionan para los grandes, pero no funcionan para los chicos. A través de las mesas podemos hacer este tipo de trabajo para ser mucho más sensitivos, sensibles a los tamaños. A las Mypes no les puedes dar los mismos estándares que a las empresas grandes, tiene que ser progresivo, porque si es una sola vez solamente lo que terminan es creándose siempre, metiéndose en el registro y creándose, no. Al final un alto porcentaje de las Mypes no va a poder formalizarse ni modernizarse, tenemos que ser conscientes, no sé si es 40%, 50%, no sabemos, sí sé que hay otro grupo que lo podría hacer, pero si no hacemos nada, nada nunca va a pasar y nos vamos a quedar igual que siempre.

La informalidad va a seguir aumentando, la polarización de las economías y el dualismo económico productivo, donde tenemos un grupo de empresas modernas, integradas a la economía del conocimiento, mejorada la productividad, y un grupo mucho mayor de empresas con poca productividad, Mypes informales, con malos empleos, va a seguir. La única manera que tenemos de reducir este dualismo económico productivo es, por un lado, seguir apostando por generar nuevos motores del crecimiento en un contexto que el crecimiento panameño no está asegurado en los próximos años, absorber esta mano de obra y, por otro lado, en un empuje más push ayudar a aquellas Mypes con potencial de ese salto de productividad y de calidad. Muchísimas gracias.

## S.E. Héctor Alexander

Ministro de Economía y Finanzas



Manejar las finanzas públicas en medio de una pandemia, a medida que todo se desploma, el tema de la parte sanitaria, aparte de todo lo cotidiano de los panameños, de las empresas. La forma en la que se desploman también los ingresos fiscales, realmente cómo uno hace para mantener una base en todo lo posible de las actividades económicas, sociales y financieras, en medio de ese desplome y esa fue una de las grandes tareas. La pandemia nos desvió a nosotros el manejo de las finanzas públicas, hizo que cambiara totalmente la estructura del gasto público.

Lo que yo llamé una reestructuración dinámica del presupuesto, que obedeció a cómo cambiaron las prioridades durante ese periodo en que realmente los dos grandes objetivos que teníamos como Gobierno era cuidar la vida y la salud de los panameños y todo el tema que tenía que ver de cómo llevar ayuda directa

a muchos de estos hogares que pasaban muchos problemas. Mi tarea era cómo manejar las finanzas públicas en medio de una situación como esa en que se nos desplomaron nuestras posibilidades.

Se autorizaron los estabilizadores automáticos, lo que implícitamente indica que es una de estas medidas contra cíclicas. ¿Cómo manejar políticas contra cíclicas si los ingresos se nos habían desplomado no menos del 25%? Lo que se hizo fue que, como nosotros no tenemos banca central, en materia de política macroeconómica, hay dos políticas importantes, una es la política monetaria y la otra es la política fiscal, nosotros no tenemos banco central así que nos toca es cómo manejar la política fiscal. Lo que hice fue tener una política que tenía que ayudarnos mucho; así que fui para la Asamblea Nacional y tiré para arriba el fondo de la curva del déficit de todos los años para una curva descendiente y eso lo que hizo fue aumentar la posibilidad de que nosotros pudiéramos endeudarnos más para poder manejar una política anticíclica en un momento en que este país lo necesitaba.

Eso implicó fuertes niveles de endeudamiento, pero la política conllevaba también que el crecimiento del endeudamiento tuviera una curva descendiente, cosa que no ha tenido hasta ahora bastante pronunciada, pero que también implicaba una caída importante de ese peso de la deuda en la producción del país también con una curva descendiente bastante importante. También implicaba pasar de una ruta insostenible para el manejo de las finanzas públicas, porque era totalmente insostenible lo que nosotros vivimos el 2020 y 2021, a una política en la que nosotros pudiéramos llevar las finanzas públicas por una senda de sostenibilidad y eso fue lo que hicimos.

Es interesante porque todo eso que nosotros hicimos con ese crecimiento de la deuda del año 2020 al 2023, el 60% del aumento de la deuda se dio en una política anticíclica. Si no hubiera sido por la política anticíclica, la deuda hubiera crecido 19%, mucho menos de lo que, por supuesto, está reportado por el hecho de que la importancia que tuvieron todos estos recursos que tuvimos que traer del exterior, que canalizamos hacia los diferentes sectores del país, ya sea directamente a través del Gobierno o de los sistemas financieros. Nosotros hicimos préstamos que eran para tener recursos en el Banco Nacional, el fideicomiso que hicimos para estar seguros de que, si había bancos, por ejemplo, que tuvieran una situación de liquidez, pudieran tocar esa puerta y conseguir recursos.

Uno de los temas bien importantes era asegurar un buen funcionamiento del sistema bancario y que tuviéramos los recursos necesarios en caso tal de que fueran necesitados. Negocié con el Fondo Monetario Internacional una línea de liquidez que se llama línea de liquidez precautoria, 2,700 millones, no la llegamos a usar; pero lo que buscaba era complementar esos recursos que habíamos puesto en un fideicomiso en el Banco Nacional para fortalecer la capacidad de los pagos. Fue para estar seguros que se iban a tener los recursos que necesitaban para poder manejarse en la mejor forma posible durante esos momentos que eran tan difíciles, así que tenemos que, incluso ver como este país se ha recuperado, ha sido impresionante.

A veces oigo hablar de que hay que hacer algo para la reactivación, el problema nuestro no es la reactivación, es la sostenibilidad del crecimiento económico. Uno puede hablar de qué cosas van a determinar en el futuro realmente ese crecimiento de una población y como aquí se ha hablado, de una población que nosotros podamos fortalecer sus capacidades mucho, más para que sea más productiva y moverse verticalmente, como es lo que uno espera de toda sociedad, una población que se mueva verticalmente y teniendo cada vez mejores niveles de vida y mayores niveles de calidad de vida.

El año 2020 fue un año terrible, pero ¿qué pasó en el 2021? Crecimos en 15.8%, tuvimos una uve perfecta de crecimiento, nos recuperamos y éramos la envidia. Cuando uno hablaba teóricamente de cuál era la mejor forma en que los países se pudieran recuperar de la pandemia, se hablaba de toda clase de medidas o formas como podían ser una L o una U más suave, en fin, nosotros fuimos una uve perfecta, 15.8.

En el año 2022 10.8%, y este año los primeros 6 meses las cifras que tenemos indican un crecimiento de 8%. Yo digo que nosotros vamos a crecer este año no menos de 6%, es más para crecer incluso en 6%, teníamos que crecer en los últimos 6 meses en 4%. 6% es el límite inferior de crecimiento. Antes de la pandemia, como por 30 años, nosotros estuvimos liderando el crecimiento de toda la región y ahora después de la pandemia, hemos retomado el crecimiento nuestro que está liderando todo el crecimiento de la región nuevamente. Tenemos un gran reto de cara al futuro, lo que sí quiero decir es la forma como esta economía se ha recuperado y en el año 2022 ya se estaba produciendo mucho más de lo que se había producido en el año 2019.

En el 2023, el crecimiento económico mínimo que se espera este año será superior al que se tuvo en cualquiera de los años 2014 al 2019 en que la tendencia de crecimiento iba bajando y en el 2019 éramos 3.3.

Panamá ha sido el país que más ha logrado cerrar la brecha, entre países en vía de desarrollo con los países desarrollados. Se perfila que seguirá siendo así. Panamá está catalogado como el país emergente que es el primero en poder dar el salto a los países menos desarrollados de los desarrollados. Pero si uno dice eso, nadie está diciendo que no tenemos grandes retos, claro que tenemos grandes retos en este país, uno de ellos tiene que ver con la discusión que aquí se está dando. Tenemos, por supuesto, grandes retos, eso no se puede negar, pero tampoco podemos negar que muchas cosas buenas se han hecho en este país para poder estar como está, una de ellas es lo que hemos hecho con la Autoridad del Canal de Panamá. Mucha gente pensaba que, al nosotros recibir el Canal, ¿qué iba a pasar? El Canal ahora es mucho más productivo para este país, económicamente hablando, mucho mejor que todos los años sumados de cuando lo tenían los norteamericanos.

*“Panamá ha sido el país que más ha logrado cerrar la brecha, entre países en vía de desarrollo con los países desarrollados. Se perfila que seguirá siendo así.”*

Hay cosas que no hemos hecho como debe ser, algunas ni siquiera las hemos intentado, puede ser. Debemos fortalecer las capacidades a todos los niveles y eso es lo que realmente se requiere en nuestro país. El Presidente me preguntó en un Consejo de Gabinete que cuál era el año para mí que había sido más difícil para las finanzas públicas. Le respondí que fue más difícil manejar las finanzas en los años 2020 y 2021 aunque parezca mentira. Le decía, señor Presidente, el 2023 va a ser más difícil que el 2022, 2021 y 2020 y se echó a reír. Nosotros como panameños salimos a resolver las cosas que tenemos que resolver. Hay temas que están, sin lugar a dudas, de primeros en la agenda y si hay algo que nos ha caracterizado a nosotros en Panamá, es que hemos sabido enfrentarnos a situaciones difíciles, buscar las soluciones y salir adelante.

La ley de Responsabilidad Social Fiscal, que tiene inspiración en todas las cosas que aprendimos del Dr. Barletta, fue presentada en este foro hace unos 15 años antes de ser llevada a la Asamblea Nacional. La ley lo que buscaba era que no importaba cuál fuera el Gobierno que estuviera de turno, las finanzas públicas se iban a estar manejando de forma apropiada y era fácil ver cuando uno leía la ley de que, si nos enmarcábamos dentro de la misma, la calidad de las finanzas públicas y su sostenibilidad, iban a ir en una sola dirección, en una buena dirección. Ese era un mensaje que era importante darlo al mundo, no importa quien esté gobernando.

Si hay algo importante para el crecimiento y el desarrollo de un país, es la calidad del manejo de las finanzas. El reto que tenemos nosotros es con qué velocidad podemos avanzar y hacer las cosas, no quedarnos cortos con el ímpetu y la velocidad con la que podemos lograr transformar las cosas que queremos alcanzar. Nuestro desarrollo ha sido muy influenciado por nuestra posición geográfica y la calidad de políticas públicas implementadas a lo largo de la vida republicana. Esta combinación de factores, entre otros, son la principal fuente de atracción de capital local e inversión extranjera, que, por mucho tiempo, también hemos liderado la inversión extranjera en América Latina, per cápita.

Panamá hoy en día tiene una plataforma de exportación de clase mundial. Ofrecemos el Canal que une dos océanos, complementado por 5 puertos que incorporan alta tecnología, un ferrocarril y una autopista que une los puertos a ambos extremos del Canal y que, en conjunto, permite el intercambio de contenedores entre las 180 rutas que utilizan nuestro Canal. Contamos con una excelente conectividad aérea, tanto para pasajeros como para carga, lo que nos ha convertido en un hub aéreo y Panamá se ha convertido en un hub de convenciones. Panamá ha puesto la vara alta, porque es difícil conseguir un centro de convenciones y las facilidades que ofrece esta nación.

El país ofrece excelentes comunicaciones vía satélite y por cable submarino, lo cual incrementa la productividad de nuestro país. Panamá ha desarrollado un entorno amigable para los negocios y marco regulatorio estable de respeto a las reglas establecidas. También contamos con grado de inversión. Con todo lo que hemos hecho del endeudamiento y de la política anticíclica, seguimos teniendo grado de inversión. Hoy fuimos al mercado de capitales y obtuvimos 4 o 5 veces más de lo que nosotros fuimos a buscar, eso tiene mucho que ver con el grado de inversión y lo que representa tener el grado de inversión.

Durante este siglo nuestro país ha mantenido una de las tasas más altas de crecimiento del producto interno bruto en Latinoamérica, al igual que una de las tasas de inflación más reducida. Y también más baja comparada con Estados Unidos. Nos hemos caracterizado por atraer importantes recursos y tecnología, por medio de la inversión directa extranjera. Al encabezar el crecimiento económico de la región, estamos considerados como uno de los países de los primeros que pueda dar el salto a los países menos desarrollados de los desarrollados.

Tenemos retos como la desigualdad y la pobreza, aunque en comparación con el resto de América Latina, estamos por debajo en el tema de la pobreza. La sostenibilidad y el crecimiento, el fortalecimiento de las capacidades de nuestra población, el agua, la basura, algunos a corto plazo. Lo que ese salto quiere decir es que puede ser mucho mejor en lo que nuestro país puede lograr, si nosotros muchos de los retos que tenemos, los podemos llevar con éxito los próximos años.

Existen dos políticas económicas muy importantes que son: la política económica y la política fiscal. Desde el punto de vista histórico, nuestros próceres al inicio de la República tomaron la decisión muy sabia de ejecutar lo que podría considerarse una de las políticas

públicas más importante para nuestro país, que es uno de los fundamentos muy sólidos que tiene en este sentido. ¿Qué podemos decir? Que esta política pública fue una decisión de política monetaria, o sea, que una decisión de política monetaria importante que se tomó en 1904 fue la de nada de banca central, aquí va a circular el dólar.



*Lo que ese salto quiere decir es que puede ser mucho mejor en lo que nuestro país puede lograr, si nosotros muchos de los retos que tenemos, los podemos llevar con éxito los próximos años.*

Hemos tenido panameños ilustres y muy inteligentes a través de la historia, el hecho de que ellos tomaran esta decisión de política monetaria ha sido algo que ha quedado como uno de los fundamentos más importantes para el crecimiento de nuestro país. El Gobierno modificó la ley bancaria a inicios de los años 1970. Con esta modificación se crearon las bases para el desarrollo de nuestro sistema bancario de hoy, muy competitivo. Uno de los roles

importantes del Estado es tener el marco legal que facilite que se desarrolle la creatividad del sector privado. La creatividad del sector privado no tiene límites y es el rol de nosotros ser facilitadores para que esa creatividad se desarrolle al máximo posible.

La ley bancaria transformó a todo el país y todo eso sirvió como una escuela de formación para muchos panameños que fueron capacitados en ese sistema y que luego quedaron haciéndole frente también a los bancos. Sin lugar a duda, la no existencia de un banco central emisor de moneda local y que por legislación pueda comprar por el Gobierno en el mercado secundario es una de las razones por las cuales nuestro país mantiene una de las inflaciones más baja del continente americano. Este bajo porcentaje de inflación y de tasa de interés es muy influenciado por lo que está pasando principalmente en los Estados Unidos, hace que tengamos dos parámetros macroeconómicos muy importantes con relativa estabilidad. La modificación de la ley bancaria y el establecimiento de su primer ente regulador propiamente dicho, la Comisión Bancaria Nacional, que en ese entonces fue adscrita al Ministerio de Planificación. Luego nos adherimos a la Organización Mundial del Comercio, con lo cual se modernizó un número plural de leyes y reglamentos de diferentes sectores económicos, como la agricultura, el comercio, la industria, entre otros.

Con posteridad a la adhesión de Panamá a la OMC, se continuó con la reforma del Estado, se establecieron los marcos legales y se crearon los entes reguladores de la competencia, servicios públicos de agua, energía y comunicaciones. La Comisión Bancaria Nacional se transformó en la Superintendencia de Bancos, también se establecieron la Superintendencia de Seguros y Valores y la de Sujetos no Financieros que ha tenido un rol importante. La reforma del Estado estableció una base jurídica para el buen funcionamiento de distintas actividades económicas. Al inicio de la República nuestra posición y angostura geográfica permitió la construcción del Canal, una inversión directa extranjera. La reforma del Estado y la existencia del Canal de Panamá permitieron atraer

inversiones locales y extranjeras para el desarrollo, por ejemplo, de los puertos y del ferrocarril transistmico.

El concepto e implicaciones de la competitividad se ven claramente expuestos en el desarrollo tecnológico y precios de las operaciones del Canal y los puertos nuestros que se manejan desde un clima muy competitivo a nivel mundial. El Canal de Panamá está viviendo en un mundo competitivo a nivel internacional, los peajes que establece toman en cuenta a la competencia. En el tema del Canal y los puertos, tenemos operaciones importantes para nuestro sistema logístico, que se ha podido enfrentar con mucho éxito a la competencia a nivel internacional.

El capital humano ha recibido una fuerte influencia del estilo de crecimiento de nuestro país, sabemos cómo manejar y cómo crear y fortalecer nuestras capacidades a todos los niveles en nuestro sistema educativo. En Panamá, nuestra población mucha ha podido absorber los conocimientos tecnológicos que han sido incorporados en el capital físico importado en cada una de las ramas económicas de nuestra economía. Es importante resaltar que la constante importación de capital físico que trae consigo su Know How cada vez más moderno, es el resultado de la competencia real que existe en muchos sectores económicos.

El sistema de libre competencia obliga a cada sector a incrementar la productividad para alcanzar una mayor competitividad y de esta manera mantenerse en el mercado. Mucho podemos hablar sobre el tema de los mercados, pero lo más importante es estar seguro cómo nosotros tenemos un mercado que está funcionando y que da los mejores resultados que nosotros podemos esperar de él. Nuestro capital humano incorpora conocimientos, pero a manera de equipos en el Canal de Panamá. Los puertos han fortalecido y elevado la productividad de mucha de la mano de obra. Yo estuve hace varios años en una reunión en el puerto de MIT y trabajadores colonenses estaban yendo a otros puertos en la región y otros lugares del mundo a transferir conocimientos técnicos a muchos otros trabajadores. Lo mismo podemos decir en la construcción, en las comunicaciones satelitales, por cable, celular, fibra óptica, la alta tecnología, las ciencias médicas, etc.

Nuestro capital humano también incorpora conocimientos al nivel de servicios bancarios, comerciales, de seguros y de servicios internacionales. Nosotros tenemos ese sector con una alta eficiencia y se ha podido aumentar la productividad de forma importante de la mano de obra que está en esos sectores.

La ausencia de una banca central ha hecho que se hagan cosas mucho más disciplinadas en el manejo de las finanzas públicas. Un tema importante para el país es el del GAFI, porque este tema de las listas ha afectado nuestra imagen internacional, por ejemplo, cómo ha afectado el tema de las transacciones financieras que no se han podido revisar con la agilidad que se debía, cómo se ha afectado la economía real con relación a las listas. En julio, las 15 acciones que nosotros teníamos que cumplir fueron plenamente cumplidas. Del 4 al 6 de este mes (septiembre) llegaron funcionarios de GAFI a hacer una visita en sitio

para ver, casualmente, ya sobre el terreno esas instituciones que nosotros habíamos quedado y fortalecido para el tema del manejo de Panamá, cómo estaban realmente funcionando en la práctica. Así que ellos vinieron, se fueron. Ellos van a hacer otro informe y ese informe va a finales de octubre a una plenaria y esperamos tener buenas noticias con este asunto del GAFI y la salida de las listas negras. Tenemos dos en la Unión Europea, una de ellas es la de blanqueo de capitales y esa está muy ligada al GAFI. El hecho de amarrar al GAFI nos pone en una buena carrera para salir de las listas de la Unión Europea el próximo año, por los protocolos que existen en la Unión Europea. Así que vamos en una buena dirección.

El otro tema de las listas que tiene que ver con el fiscal, las cosas que nosotros hemos logrado implementar con GAFI también nos facilitan informaciones que nos permiten caminar en la línea de cómo hacer para eliminarles esa percepción del tema, que tiene que ver con la parte fiscal. Personalmente no soy pesimista, creo que hoy por hoy tenemos mucho más claros esos retos en el tema fiscal. Uno de los principales legados que va a dejar esta administración va a ser la salida de estas listas con las implicaciones que eso tiene. Con esto termino mi intervención. Muchas gracias.

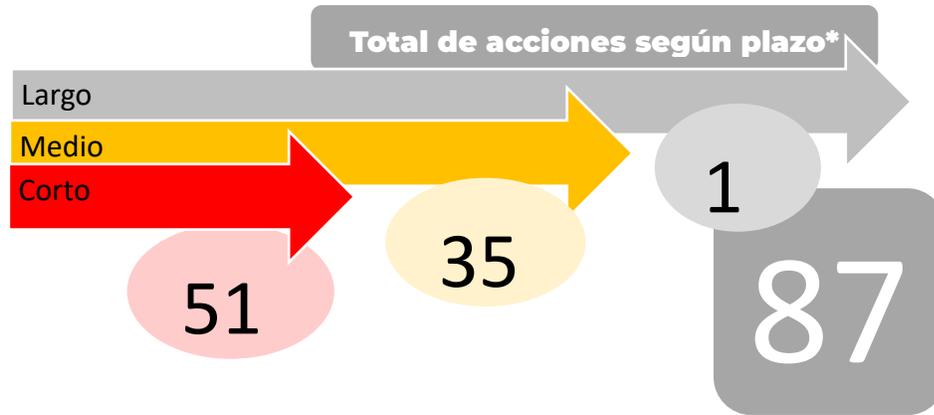
## Momentos gráficos de la sesión plenaria





## Resumen de resultados de las mesas de trabajo

Para los detalles, recomendamos la lectura de la **Agenda de Acción 2024-2029**, descargable de [www.cncpanama.org](http://www.cncpanama.org).



# Agroalimentario



## Ámbitos

Cantidad de acciones: **10** →

Educación/  
formación (1)

Exportaciones (1)

Infraestructura (1)

Institucionalidad  
(3)

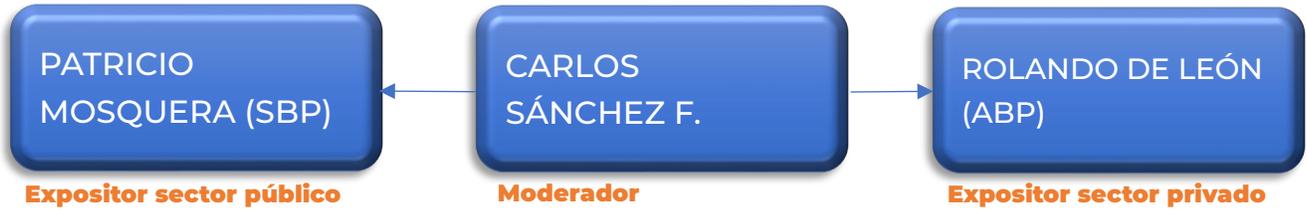
Servicios públicos  
(1)

Tecnología (2)

Trámites Estado (1)

Proyectos por continuar: **2**

# Bancario



## Ámbitos

Cantidad de acciones: **5** →

Proyectos por continuar: **5**

Educación/formación (1)

Institucionalidad (3)

Inversión (1)

# Comercio



## Ámbitos

Cantidad de acciones: **8** →

Educación/ formación (1)	Exportaciones (1)
Inversión (1)	Medio ambiente (1)
Tecnología (1)	Trámites Estado (3)

Proyectos por continuar: **3**

# Industrial



## Ámbitos



# Industrias creativas y culturales

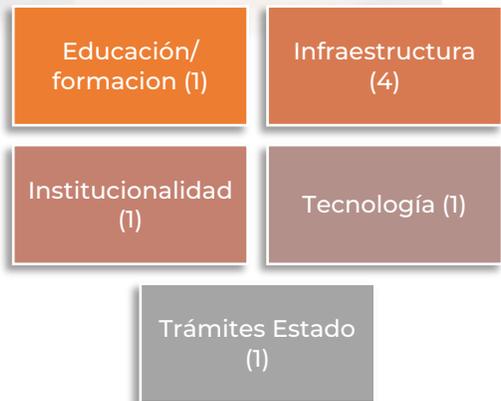


# Logística



## Ámbitos

Cantidad de acciones: **8**



Proyectos por continuar: **5**

# Salud



## Ámbitos

Cantidad de acciones:

**10**



Educación/  
formación (1)

Institucionalidad  
(1)

Inversiones (2)

Servicios públicos  
(4)

Proyectos  
por continuar:

**4**

Tecnología (2)

# Servicios internacionales



## Ámbitos

Cantidad de acciones: **10** → Inversiones (10)

Proyectos por continuar: **2**

# Tecnología



## Ámbitos

Cantidad de acciones: **10** →



Proyectos por continuar: **4**

# Turismo



## Ámbitos

Cantidad de acciones: **10** →



Proyectos por continuar: **3**

## JUNTA DE SÍNDICOS

### Representaciones institucionales

#### Sector Público

- Vicepresidente de la República
- Ministerio de Comercio e Industrias
- Ministerio de Desarrollo Agropecuario
- Ministerio de Desarrollo Social
- Ministerio de Economía y Finanzas
- Ministerio de Educación
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- Autoridad Nacional para la Atracción de Inversiones y la Promoción de Exportaciones
- Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental
- Secretaría de Estrategia para el Desarrollo y la Competitividad
- Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación

#### Sector Privado

- Consejo Nacional de la Empresa Privada
- Asociación Bancaria de Panamá
- Asociación de Universidades Privadas de Panamá
- Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa
- Asociación Panameña de Exportadores
- Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá
- Cámara Marítima de Panamá
- Cámara Panameña de la Construcción
- Cámara Panameña de Tecnologías de la Información, Innovación y Telecomunicaciones
- Consejo de Rectores de Panamá
- Federación de Cámaras de Comercio de Panamá
- Fundación del Trabajo
- Sindicato de Industriales de Panamá
- The American Chamber of Commerce and Industry of Panama

#### Representaciones personales

Raúl Alemán - Elberto Cobos - Alberto Diamond - Diego Eleta - Irvin A. Halman - Liza Henríquez  
 Arturo D. Melo K. - Stanley Motta - Juan Planells - Felipe A. Rodríguez - Aimée Sentmat - Julio Spiegel - Guillermo  
 Villarreal

**Síndicos Honorarios:** Nicolás Ardito Barletta - Herman Bern - Gaspar García de Paredes - Samuel Lewis N.  
 Enrique A. de Obarrio - Rosemary Piper - Alberto Vallarino

## JUNTA DIRECTIVA 2022-2024

**Presidente:** Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá - Irvin A. Halman

**Vicepresidente:** Secretaría Estratégica para el Desarrollo y la Competitividad - José Rojas Pardini

**Secretario:** Cámara Panameña de la Construcción - Iván De Ycaza

**Tesorero:** Sindicato de Industriales de Panamá - Michael Morales

**Fiscal:** Consejo Nacional de la Empresa Privada - Rubén Castillo

**Vocales:** Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa - Felipe A. Rodríguez; Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental - Luis Oliva; Consejo de Rectores de Panamá - Miguel A. Cañizales; Fundación del Trabajo - Aracelis De Gracia; Ministerio de Comercio e Industrias - Federico Alfaro; Ministerio de Economía y Finanzas - Héctor Alexander

**Directora Ejecutiva:** Rosemary O. Piper F.



**CENTRO NACIONAL DE  
COMPETITIVIDAD - PANAMÁ**



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



[www.cncpanama.org](http://www.cncpanama.org)



(507)394-4363/4364



@cncpanama

## S O C I O S   D E L   D E S A R R O L L O

