



Estrategia para impulsar EL FERROCARRIL

Panamá – David – Frontera



REDCECOMRS



Equipo técnico:

ABC del Desarrollo:

Carlos Ernesto González de la Lastra

Susana Pinilla Cisneros

Felipe Manchón Contreras

Juan Requejo Liberal

Eddie Tapiero

Javier Balbín Botello

Manuel Egea Gallego

Coordinación:

Centro de Competitividad de la Región Occidental (CECOM-RO)

Felipe Ariel Rodríguez (Presidente)

Mirhanna Sandoya (Directora Ejecutiva)

Danilo Toro (Asesor)

Ricardo Araúz (Consultor Adjunto)

Aliados estratégicos:

Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT):

Dr. Eduardo Ortega-Barría (Secretario Nacional)

Red de Centros de Competitividad (Red CECOMR's)

Felipe Ariel Rodríguez (Presidente de CECOMRO)

Fulvia de Vargas (Presidenta de CECOMCE)

Marco Zarate (Presidente de CECOMCRO)

Contenido

Introducción	5
.....	12
.....	12
La integración panameña es un gran objetivo nacional pendiente	12
1.1 Panamá, un país “dual” desarticulado	13
1.2 Una realidad identificada desde hace tiempo, pero siempre aplazada	35
1.3 La falta de integración genera graves riesgos sociales, económicos y políticos.....	48
1.4 A largo plazo, Panamá está desaprovechando además el gran potencial de articular las relaciones interoceánicas globales con las dinámicas transversales propias de Centroamérica.....	94
1.5 La estrategia se basa en potenciar un nuevo Corredor Transversal de Pacífico, empezando por Panamá, como gran corredor de desarrollo sustentable de integración nacional y proyección regional.....	101
Construir un ecosistema político-social y económico de apoyo para impulsar el propósito estratégico de la integración del país	106
2.1 Abordar el desarrollo e integración nacional es, fundamentalmente, una gran opción política que requiere un gran consenso y voluntad	107
2.2. Desarrollo del ecosistema político-social y económico de apoyo.....	134
2.3 Desarrollo e integración nacional: opción política que requiere consenso y voluntad	151
2.4 El objetivo de integración nacional no es antagónico con el desarrollo competitivo del Eje-Hub del Canal, sino necesario y complementario.....	157
2.5 Un “ecosistema” de apoyo y consenso culminado por un apoyo político al máximo nivel nacional, a escala de la Presidencia.....	164
.....	167
El Ferrocarril Panamá - David - Frontera es la mejor opción para traccionar la estrategia de integración	167
3.1 Análisis del contexto en el que se sitúa el Ferrocarril Panamá - David - Frontera .	170
3.2 Integración del país e Integración con Centroamérica.....	192
3.3 Líneas básicas para una estrategia	222
Efectos en el PIB y en los nodos de producción	233
4.1 Actual andamiaje productivo empresarial y logístico	234

4.2 Estrategias para el desarrollo de los Nodos	306
4.3 Efectos en el PIB y el Empleo.....	334
4.4 Potenciales requerimientos tecnológicos y de innovación	346
.....	355
Una estrategia de comunicación del Ferrocarril Panamá – David – Frontera como prioridad nacional	355
5.1 Líneas básicas para una Estrategia de Comunicación	356
5.2 Argumentario de beneficios y ventajas y Mensajes clave	358
5.3 Principales objeciones al Proyecto: Análisis y Respuestas	367
5.4. Redes de cabildeo y voceros	382
5.5 Congreso Internacional “El Ferrocarril que une las Américas”	389
Una Hoja de Ruta para la concreción de la estrategia	401
6.1 Introducción	402
6.2. Gran definición conceptual	403
6.3 Hoja de Ruta para el lanzamiento del Proyecto	407
6.4 Marco de referencia para la elaboración de una Hoja de	408
Ruta de amplio alcance	408
6.5 El Ferrocarril Panamá - David - Frontera es un deseo de los panameños	423
ANEXOS	424
Anexos a 1.2 Una realidad identificada hace tiempo, pero siempre aplazada.....	425
Anexos a 2.3 Desarrollo e integración nacional: opción política que requiere consenso y voluntad.....	445

Introducción

Panamá, es un país único en América por varios motivos. En primer lugar, porque su territorio constituye la cintura más delgada de tierra firme de todo el continente americano entre los dos océanos, Atlántico y Pacífico. En segundo lugar, es único en América porque constituye el corredor terrestre de unión entre Centro y Sud América integrando a todo el continente americano. En tercer lugar, es único por su posición geográfica, -situada en el medio equidistante entre el sur y el norte del planeta. En cuarto lugar, Panamá es único en América por sus especiales características de geología y clima, producto de su formación como tierra firme (erupciones volcánicas y emergencia de suelo marino) en la gestación del istmo, que le ha dado gran riqueza biodiversa con tierras de origen volcánico apropiadas para la agricultura y la ganadería (especialmente en la zona occidental), gran flujo de lluvias, estando entre los cinco países de mayor pluviometría del mundo y gran riqueza forestal y de sus mares con abundantes especies marinas. Estas cuatro características de ser “Único” en América, generan la gran ventaja geoestratégica de Panamá.

Sin embargo, Panamá solamente está aprovechando en parte la primera de sus cuatro ventajosas características: ser la cintura más delgada entre dos océanos al haber construido el Ferrocarril y el canal interoceánicos. Decimos “en parte” porque la riqueza y ventaja de la posición geoestratégica es de todo el país en su conjunto y sólo se está utilizando una ruta que es el canal y el Ferrocarril interoceánicos ubicados en la zona interoceánica Panamá - Colón.

Pero no está aprovechando las otras tres características: la ventaja de corredor terrestre de unión de Centro y Sud América integrando a todo el continente americano, (ii) la ventaja de estar en el medio de dos hemisferios, pudiendo ser bisagra de almacenamiento, transporte y comercio de productos estacionales (iii) la ventaja de riqueza de su biodiversidad pesquera, agropecuaria, energética, forestal, ecoturística y otros, de sus territorios.

Es de resaltar que, aprovechando tan sólo parte de una de sus ventajas, la de la unión interoceánica a través del canal, Ferrocarril y el *hub* marítimo, portuario, aeroportuario y financiero en el eje Panamá - Colón; el país ha logrado ubicarse en los primeros lugares en crecimiento del PIB y del ingreso per cápita de América Latina. ¿Cuánto más podría crecer Panamá si diversificara su economía, incluyera a los territorios dando valor agregado a su producción para hacer un *hub* agroalimentario, pesquero y de otros productos perecederos y no perecederos de gran demanda estacional para servir a los hemisferios en la temporada de escasez, aprovechando toda su angosta cintura para canales secos y creando conectividad terrestre hacia Centro y Sud América para atraer toda esa carga? Panamá puede transformar su modelo de crecimiento económico y convertirlo en desarrollo sostenible si aprovecha sus cuatro ventajas geoestratégicas y mejora la gestión del Estado.

A lo largo del estudio realizado se pondrá en evidencia que la conectividad ferroviaria Panamá - David - Frontera permite el aprovechamiento de las cuatro ventajas geoestratégicas, ya que el Ferrocarril transversal logrará la conexión terrestre e integración entre Centroamérica y Sudamérica uniendo a todo el continente americano, permitirá también conectar e integrar a los propios territorios de Panamá con Centro América y el Canal impulsando sus nodos productivos y logístico para comercializar sus productos y atraer mayores inversiones. También ampliará el dinamismo del Canal con la carga incremental de Centroamérica, motivando a extender su hinterland (ya saturado en las entradas del Canal) hacia los territorios aledaños con nuevos negocios e industrias y ampliando el número de puertos y habitantes a los que llega actualmente (1980 puertos del mundo y dos mil millones de habitantes). Podrá constituirse en un centro mundial de almacenamiento de alimentos, transformación de productos perecederos y no, para atender la demanda de los dos hemisferios aprovechando su ventaja de ser punto equidistante entre diferentes estaciones climatológicas. Finalmente, los ramales del ferrocarril transversal hacia los polos de desarrollo costeros podrán constituir nuevos canales interoceánicos secos complementarios a las necesidades de ampliación del canal marítimo ya existente.

Es importante recalcar que la integración nacional a través de la conectividad del ferrocarril es una aspiración centenaria de la población panameña, porque al construirse el Canal hace más de cien años las fuerzas militares norteamericanas segregaron el área del Canal en todos los aspectos: económicos, sociales, institucionales y territoriales, construyendo verdaderas fronteras físicas, dando así inicio al proceso de exclusión territorial. No se permitía el ingreso de los panameños a la zona del Canal, como si fuera territorio extranjero. Con la devolución del Canal a Panamá en 1999, se abrieron las fronteras físicas, pero continuaron las fronteras económicas y territoriales.

Por ello es que existe en el imaginario panameño el gran deseo, convertido a través de los años en una gran reivindicación, de la integración territorial. Esta implica el proceso de convergencia de las dimensiones económicas, sociales, étnico culturales, ambientales y políticas en un territorio específico, a través de un esfuerzo de políticas y acciones conjuntas del sector público y el sector privado local y nacional. Abarca tres dimensiones: los territorios a ser integrados, la sociedad del conjunto del país y el gobierno.

El anhelo integrador de los territorios de Panamá ha sido postergado una y muchas veces porque no ha habido una confluencia de voluntad y acción conjunta de las tres dimensiones de la integración territorial. Cuando el gobierno tuvo la visión de Estado de hacerlo, hace cien años, fuerzas externas lo impidieron y los territorios y la sociedad no se expresaron y presionaron para su cumplimiento. En 1911 el entonces presidente Pablo Arosemena negoció con la Compañía del Ferrocarril de Panamá la ejecución definitiva para la construcción de un ferrocarril de Panamá a la ciudad de David y facultó al Poder Ejecutivo para la ejecución del proyecto. El cuerpo de ingeniería del ejército americano se opuso a la construcción del Ferrocarril alegando problemas de seguridad para el Canal. Dos años después, en 1913, el presidente Belisario Porras empieza la construcción del Ferrocarril en la provincia de Chiriquí, lo

que tuvo un gran efecto beneficioso en el crecimiento económico y desarrollo de la provincia. Pero no se le permitió cumplir el sueño del Ferrocarril Panamá - David - Frontera. En el año 1928, el entonces presidente Florencio Arosemena plantea nuevamente la construcción del Ferrocarril Panamá - David - Frontera, impedido ora vez por causas de seguridad del Canal. La voluntad de tres presidentes de la República de Panamá no pudo cumplir con el sueño panameño del Ferrocarril por la oposición norteamericana y porque no se generó consenso nacional con demanda expresa de los territorios y la sociedad.

Cuando la sociedad lo ha demandado, los gobiernos del momento no han tenido la visión, la voluntad y la decisión de hacerlo. Por estas diferentes circunstancias, no se ha cumplido luego de 110 años, con la necesidad panameña de la integración nacional a través de una eficiente conectividad como el ferrocarril de Panamá.

En 2024 el Presidente de la República, José Raúl Mulino, desde su campaña electoral vislumbró el ferrocarril de conectividad como un proyecto estructurante. A breves días de haber asumido la presidencia del país creó la Secretaría Nacional del Ferrocarril, para el estudio, planificación, diseño y ejecución del mismo con el D.E. 310 del 3 de julio. El 15 de octubre, mediante la resolución de gabinete número 98, declaró “de interés público” el proyecto del Ferrocarril Panamá - David - Frontera y faculta al Ministerio de Economía y Finanzas a que se inicien los estudios para definir la modalidad de construcción (concesión, APP, otros) para su ejecución.

Desde hace un siglo, es la primera vez que un presidente tiene la voluntad política y la firme decisión de llevar adelante una obra de infraestructura que logre la integración de los territorios, poniendo en valor sus riquezas productivas, conectándolas ferroviariamente con el Canal y la zona interoceánica, y con América Central.

En el contexto de lo planteado por el presidente, que se realiza el actual proyecto **“Estrategia para Impulsar el Ferrocarril Panamá – David - Frontera”**, que tiene como objetivo la “Elaboración de una estrategia de trabajo y contenidos para justificar el impulso de un consenso nacional sobre la importancia de la integración nacional pendiente y la construcción del Ferrocarril Panamá como el vehículo indispensable para alcanzarla”. Para ello, el CECOMRO ha contratado los servicios de la empresa “ABC del Desarrollo” quien tiene a su cargo la recopilación de la información técnica, económica e institucional para diseñar la estrategia de argumentación objetiva e imparcial de los beneficios de la integración nacional y de la conectividad terrestre vía el ferrocarril transversal, que fortalecerá el *hub* interoceánico, ampliará el *hinterland* hacia los territorios y dará vida económica, productiva y bienestar a los mismos. Esta información se compartirá con la ciudadanía, construyendo un verdadero consenso y respaldo de los territorios y de nivel nacional para la toma de conciencia de que el Ferrocarril de Integración Nacional es la gran oportunidad de transformar Panamá, logrando la unión de dos continentes y ampliando el *hinterland* del Canal a gran parte del territorio del resto del país con gran efecto nacional e internacional.

“El Ferrocarril Panamá – David – Frontera”, responde no sólo a la profunda aspiración del país de más de cien años de espera, sino que además y sobre todo **es un proyecto de transformación estructural de Panamá** porque va a caracterizar una nueva etapa económica y política del país, rompiendo las fronteras económicas y sociales para ampliar el *hinterland* del Canal e impulsar la **real integración nacional**, forjando, en términos figurativos, la **Cruz de la Integración para el Desarrollo** al agregar el eje horizontal de unión terrestre, al eje vertical ya existente de unión marítima. Es decir, el **canal seco transversal** del ferrocarril se articulará con el canal marítimo y se unirá al país dejando una huella indeleble que marcará historia. Por ello se considera que el ferrocarril es un proyecto **centenario y estructurante del desarrollo sostenible de Panamá** que permitirá la conectividad y la integración territorial, y cambiará la faz del país porque incorporará a todos sus territorios al aprovechamiento de la posición geográfica en beneficio de todos sus habitantes.

El presidente José Raúl Mulino y su gobierno, podrán caracterizar y coprotagonizar, junto con el impulso del Canal, una nueva etapa de la historia de Panamá. Empieza un nuevo periodo gubernamental que inicia un nuevo ciclo económico y político con un hito de indudables consecuencias favorables a corto, mediano y largo plazo.

El documento está estructurado en seis capítulos, que responden a los seis objetivos estratégicos para cumplir con el objetivo general del proyecto.

El primer capítulo, “Integración panameña, gran objetivo estratégico nacional pendiente” detalla en seis subcapítulos la realidad actual de Panamá, sosteniendo la existencia de un modelo económico y socio político dual gestado en el último siglo, donde la concentración del tránsito interoceánico marítimo y ferroviario por una sola ruta sin generación de valor agregado (transbordo de carga y tránsito de barcos) y el *hub* logístico y financiero concentran el PIB (85%) y la inversión, dejando al resto del país, conformado por 10 provincias y 5 comarcas; huérfano de inversión pública y privada, excluido de servicios públicos básicos, de mercado dinámico local y de bajo aporte al PIB (15%) por la falta de arrastre del Canal y la zona interoceánica hacia los territorios. Existe una subordinación del conjunto del territorio y la vida económica del istmo a las necesidades del tránsito así organizado, y una contradicción general entre la organización natural del territorio y la organización territorial de la economía y el Estado.

Se entiende la dualidad como la coexistencia en un mismo espacio territorial, de dos sectores económicos, tecnológicos y sociales con patrones de demanda y niveles de desarrollo distintos y desiguales. Un sector es más intensivo en el uso de capital, con tecnología más avanzada, con empleos mejor pagados y más desarrollado, mientras que el otro sector es más intensivo en mano de obra, tecnológicamente simple y menos desarrollado (Julius Herman Boeke).

El connotado economista panameño Guillermo Chapman considera que el modelo económico de Panamá es “bimodal”, por tener dos tipos de sectores de producción,

uno moderno, y otro tradicional. Construir un ecosistema político-social y económico de apoyo para impulsar el propósito estratégico de la integración del país.

Esta situación trae como consecuencia una fuerte desigualdad territorial entre la Región Transistmica y el resto del territorio. Se explican y documentan las profundas brechas territoriales en los campos económicos, sociales, educativos, institucionales, mostrando las profundas debilidades de los gobiernos locales que requieren de un inmediato fortalecimiento de capacidades. Asimismo, se evidencia las grandes oportunidades desaprovechadas en los campos agropecuario, pesquero, energético, forestal, turístico, logístico y en infraestructura portuaria y aeroportuaria para el aprovechamiento de las ventajas geoestratégicas del país, especialmente la ampliación del *hinterland* del canal. Las regiones más apartadas carecen de la infraestructura necesaria para atraer inversiones y desarrollar industrias locales, lo que perpetúa ciclos de pobreza y estancamiento económico, acentuando el descontento, que puede traer riesgos de gobernabilidad. La desigualdad respecto de la inversión pública y privada en infraestructura de servicios básicos y de conectividad limita las oportunidades económicas y educativas de sus habitantes, generándose una tendencia en los jóvenes a migrar hacia las zonas de mejores oportunidades.

La falta de integración territorial tiene consecuencias significativas en el campo económico, limitando el acceso a los mercados y a los servicios y frenando el desarrollo local, la inversión y el empleo. En el campo de la producción afecta el desaprovechamiento de las riquezas territoriales para agregar a los servicios las actividades productivas que generan nuevos y complementarios motores de producción y desarrollo. En el campo social, la ausencia de servicios básicos (educación, salud, agua y saneamiento) y las escasas oportunidades de empleo adecuadamente remuneradas, generan pobreza, desigualdad, riesgos de criminalidad e inseguridad y exclusión. A nivel cultural, no poner en valor la historia, tradiciones, usos y costumbres de los pueblos hiere su autoestima, desaprovechando la identidad local para el turismo y generando resentimiento que puede tener consecuencias políticas. A nivel institucional, redundan en una gran debilidad de las instituciones públicas, escaso presupuesto, deficientes servicios y atención ciudadana. Finalmente, a nivel político y de gobernabilidad, la falta de integración nacional tiene consecuencias de exacerbación de tensiones por las grandes diferencias regionales, que debilita la cohesión social y la gobernabilidad. Se sustenta que el modelo dual está llegando a su límite y no es sostenible a largo plazo ante las demandas insatisfechas ciudadanas de la mayoría de la población, usando tan solo el 20% del territorio correspondiente a la zona interoceánica del Canal, para aprovechar sus ventajas geoestratégicas y los acelerados cambios tecnológicos y geopolíticos en el mundo que reorganizan la producción, la demanda y los sistemas logísticos. Se recomienda el impulso a la eficiencia y competitividad de la economía de servicios, incorporando valor agregado, pero también diversificando la economía con nuevos y complementarios motores de crecimiento que deben venir de aprovechar las riquezas asentadas en los territorios más allá del eje canalero, de la ampliación de la carga proveniente de Centro América y de ampliar el *hinterland* del canal.

El segundo capítulo propone la creación de un ecosistema de apoyo y consenso ciudadano y empresarial nacional al proyecto, para lo cual detecta a los principales actores vinculados a la temática de la integración nacional y de la conectividad transversal a través del ferrocarril, proponiendo una estrategia de abordaje y actuación para crear el gran conceso nacional. Propone el sustento político, técnico y comunicacional a la Presidencia de la República, a la Secretaría Nacional del Ferrocarril y a su entorno de más alto nivel.

El tercer capítulo fundamenta las razones por las cuales el ferrocarril es la mejor opción para traccionar la estrategia de integración a través de un sustento técnico y socio político con un argumentario y un respaldo documental frente a objeciones y críticas. El principal motivo de la falta de integración territorial en Panamá o, dicho de otro modo, de la “exclusión territorial” es la falta de conectividad territorial en sus diferentes versiones: terrestre, marítima, aeroportuaria, ferroviaria, que no permite la llegada del Estado y de las fuerzas del mercado a los territorios, sometiéndolos al autoconsumo local o regional y al ostracismo, en un contexto mundial de gran conectividad globalizada. Por lo tanto, los territorios con poca conectividad están condenados al atraso. Se sustenta que el Ferrocarril es la mejor opción de conectividad porque tiene un doble uso al transportar carga y pasajeros, integrando ámbitos geográficos distintos, agregando valor a lo transportado y satisfaciendo demanda y oferta humana, productiva, comercial e industrial. Tiene costos inferiores a los otros medios de transporte terrestre, genera menos efecto ambiental al usar energías limpias permitiendo el control de emisiones de carbono, gas de efecto invernadero, de ruido y otros. Incrementa la seguridad de los pasajeros y la carga al evitar el creciente número de accidentes de tránsito, y evita el deterioro de la red vial de carreteras. Permite la fluida circulación de los viajeros evitando ser objeto de paradas y retenes policiales (exceso de velocidad, chequeo de licencia, placas, etc.) que se ha convertido en un suplicio del transporte carretero ya colapsado por el alto nivel de tránsito de camiones, buses, camionetas, carros, motocicletas... El ferrocarril mejora la competitividad del transporte de carga y de pasajeros, creando competitividad y valor para los pasajeros y los dueños de la carga y ahorrando tiempo y costos en el traslado de un punto a otro.

El cuarto capítulo realiza un análisis exhaustivo de los efectos del Ferrocarril en el crecimiento del Producto Bruto Interno y en el crecimiento del comercio exterior de los territorios de Panamá con proyecciones estadísticas en diferentes escenarios. Comprende un interesante esfuerzo de identificación de las capacidades productivas e instalaciones físicas de los territorios para detectar los nodos de producción, logísticos y de desarrollo tecnológico actuales, sea en forma embrionaria o más desarrollados a ser potenciados por el Ferrocarril.

El quinto capítulo establece una estrategia de comunicación y posicionamiento del Ferrocarril Panamá – David - Frontera como prioridad nacional, para realizar con los actores clave, una campaña de difusión de los beneficios del mismo, asegurando así el gran consenso nacional sobre este proyecto de importancia estructural y la vigilancia consistente para asegurar su definitiva ejecución.

El sexto capítulo consiste en elaborar una hoja de ruta de una gran estrategia multi lineal de acciones y articular iniciativas a corto, mediano y largo plazo, para la toma de decisiones políticas determinantes, al nivel adecuado, para la detonación de la estrategia y hacer realidad la construcción y funcionamiento del Ferrocarril Panamá - David - Frontera.

El Ferrocarril Panamá – David - Frontera debe llevar en sus vagones el desarrollo integral y sostenible que los panameños y especialmente los territorios necesitan, expresado en su Visión 2050 “Transformar las regiones en territorios innovadores que apliquen inteligencia territorial para convertir sus activos en oportunidades”. Para asegurar que esto suceda, es **indispensable que los territorios se preparen muy seriamente desde ya**. Las infraestructuras de transporte no traen el desarrollo *per se*. Solo se gesta si las poblaciones y las instituciones locales se preparan para cumplir con las condiciones que ello requiere: desarrollo de capacidades privadas y públicas para aprovechar sus ventajas y beneficios.

Es crucial que los territorios se preparen productiva, empresarial, tecnológica e institucionalmente para aprovechar el dinámico flujo de mercado de demanda y oferta de tierras, insumos, productos, mano de obra y otros que el ferrocarril va a requerir en sus efectos de arrastre hacia atrás (proceso de construcción) y hacia adelante (post construcción), durante su funcionamiento. A nivel privado, es fundamental que los productores incrementen sus capacidades técnicas, asociativas, empresariales y tecnológicas para elevar productividad, volumen de producción, niveles de *clusterización* y competitividad para que sus productos llenen los vagones del Ferrocarril con destino al Canal, a otros territorios panameños y a América Central. Por el lado del sector público, es neurálgico que se fortalezcan las capacidades administrativas, de gestión, digitalización y tecnológicas de las decenas de municipalidades del eje Panamá - David - Frontera para garantizar la transparencia, la eficiencia y la calidad de los servicios públicos que requieren tanto el ferrocarril como la inversión privada. Desde la titulación de tierras para garantizar la servidumbre del ferrocarril y las transacciones de compraventa de las tierras que se valorizarán en cuanto se defina la ruta definitiva, la zonificación de almacenes, áreas productivas, comerciales, industriales y otros, los permisos y licencias de funcionamiento para nuevos negocios y empresas (insumos, materias primas, herramientas, servicios de maquinaria y equipo y otros) que demande la construcción del ferrocarril y para toda aquellas actividades que surjan de la dinamización de mercado que traerá el transporte diario de carga y pasajeros a diferentes destinos.

Se agradece la confianza de SENACYT y del CECOMRO para la realización de esta consultoría con la que, con su aplicación para garantizar la construcción y el funcionamiento del Ferrocarril Panamá - David - Frontera, podremos vislumbrar un nuevo Panamá, integrado y desarrollado para beneficio de todos sus habitantes y acercándose a los países de primer mundo.

Estrategia para impulsar
EL FERROCARRIL
Panamá – David - Frontera



1

**La integración
panameña es un gran
objetivo nacional
pendiente**

1.1 Panamá, un país “dual” desarticulado

Panamá es un país con una economía dual en la que el sector terciario tiene una importante presencia, con un sector servicios competitivo y abierto (gracias a su estratégica posición geográfica, a la dolarización y a la estabilidad macro), que se refleja en un amplio superávit en la balanza comercial de servicios, compensando el abultado déficit en la balanza comercial de bienes, reflejo de la fuerte dependencia externa y de la pérdida progresiva de competitividad de una industria escasa y de unos productos primarios de escasa sofisticación.

Existe un problema estratégico subyacente, que afecta a todas las provincias por igual y radica en la **concentración de la actividad económica y la asignación del Presupuesto Nacional en la zona urbana del eje canalero**, como principal activo geoestratégico de Panamá. La desigual asignación del Presupuesto Nacional afecta especialmente a las inversiones en infraestructuras de comunicaciones.

El desequilibrante y limitativo peso específico de la **región transístmica de Panamá (84.6% del Producto Interno Bruto a precios corrientes, según datos del INEC a 2023)**, hace que el peso de las provincias del resto del país aparezca con una contribución poco significativa a la riqueza del país, con consecuencias negativas en el bienestar de sus propias poblaciones.

Pero el conjunto de territorios de Panamá, con sus cuatro millones de ciudadanos, debe articularse e integrarse a la Región Transístmica para el desarrollo económico y social del resto del país.

Esta elevada desigualdad y su persistencia están estrechamente relacionadas con los fuertes desequilibrios territoriales que existen en el país. Si se analiza el **papel desempeñado por la inversión pública en los desequilibrios territoriales**, se encuentra que su asignación geográfica no parece estar corrigiendo la desigualdad territorial. Al contrario, en general, cuanto mayor es el ingreso per cápita de una provincia, mayor ha sido la inversión pública recibida.

Alto nivel de migración interna hacia la Región Transístmica, pobreza y desempleo en el resto del país, así como desigualdad en el acceso a servicios básicos forman parte de la fotografía actual.

Esta situación afecta a todas las regiones y provincias del país, constituyendo su principal problema estratégico. Aprovechando la existencia de ese polo de desarrollo nacional (la Región Transístmica o Zona Interoceánica) es necesario **incorporar otros motores de crecimiento vinculados al potencial de riquezas de los territorios** valorizando sus ventajas.

La dotación de infraestructuras de comunicación es un factor clave para impulsar el desarrollo económico y social. Al **mejorar la conectividad**, estas infraestructuras facilitan el comercio, permiten la llegada de tecnología y nuevos conocimientos, aumentan la productividad y abren nuevas oportunidades económicas. Además, tienen un efecto positivo en la calidad de vida al mejorar el acceso a servicios esenciales y reducir la desigualdad. Constituyen el **factor clave para la integración territorial y social del país**.

El Ferrocarril Panamá - David - Frontera es una oportunidad única, de carácter centenario, para la integración del país, reduciendo la actual dualidad. No es un mero proyecto de transporte y no puede ser tratado meramente con los criterios técnicos al uso. Se trata de una inversión desencadenante de acontecimientos de largo alcance para resolver el principal problema estratégico del país: el fuerte desequilibrio territorial que amenaza su estabilidad e impide el desarrollo de todo su potencial.

Síntesis del análisis

El **problema central** es la fuerte desigualdad territorial entre la Región Transístmica y el Resto del País.

Las **causas directas** son:

1. Desigual Distribución de Infraestructura

- Desconexión territorial por Inversión insuficiente en infraestructura vial y de servicios en el resto del país.
- Concentración de infraestructuras avanzadas en la región transístmica.
- Infraestructura deficiente en el resto del país: Carreteras, sistemas de agua potable y servicios básicos insuficientes.

2. Desigualdad en la Inversión Pública

- Mayor atracción de inversión pública en la región transístmica que se traduce en mejor infraestructura.
- Falta de políticas públicas que contribuyan a la integración territorial.

3. Concentración de Sectores Económicos Clave

- La región transístmica concentra sectores económicos dinámicos como la banca, logística y comercio internacional.
- Escasa diversificación económica en el resto del país, con predominancia de la agricultura de subsistencia.

Las **causas indirectas** son:

1. Políticas Públicas Desiguales

- Políticas de desarrollo que históricamente han favorecido a la región transístmica.
- Falta de estrategias integrales para el desarrollo regional en otras partes del país.
- Concentración de la inversión pública en infraestructuras en la zona urbana de la región transístmica

2. Baja Capacitación y Educación

- Acceso limitado a educación de calidad y capacitación profesional en regiones fuera de la región transístmica.
- Alta tasa de analfabetismo y baja escolaridad en áreas rurales e indígenas.

3. Falta de Conectividad y Acceso a Mercados

- Deficiente red de transporte y comunicaciones que limita el acceso a mercados nacionales e internacionales.
- Aislamiento geográfico de muchas comunidades rurales e indígenas.

Los **efectos directos** son:

1. Pobreza y Desempleo

- Altas tasas de pobreza en el resto del país, especialmente en áreas rurales e indígenas.
- Mayor desempleo y subempleo fuera de la región transístmica debido a la falta de oportunidades económicas.
- Desaprovechamiento del potencial de creación de riqueza y desarrollo en el resto de los territorios con predominancia de la agricultura de subsistencia y sectores informales con baja productividad.

2. Desigualdad en el Acceso a Servicios Básicos

- Acceso limitado a servicios de salud, educación y agua potable en el resto del país.
- Bajos estándares de vida (acceso a servicios de salud, educación y transporte, pobreza) en el resto del país

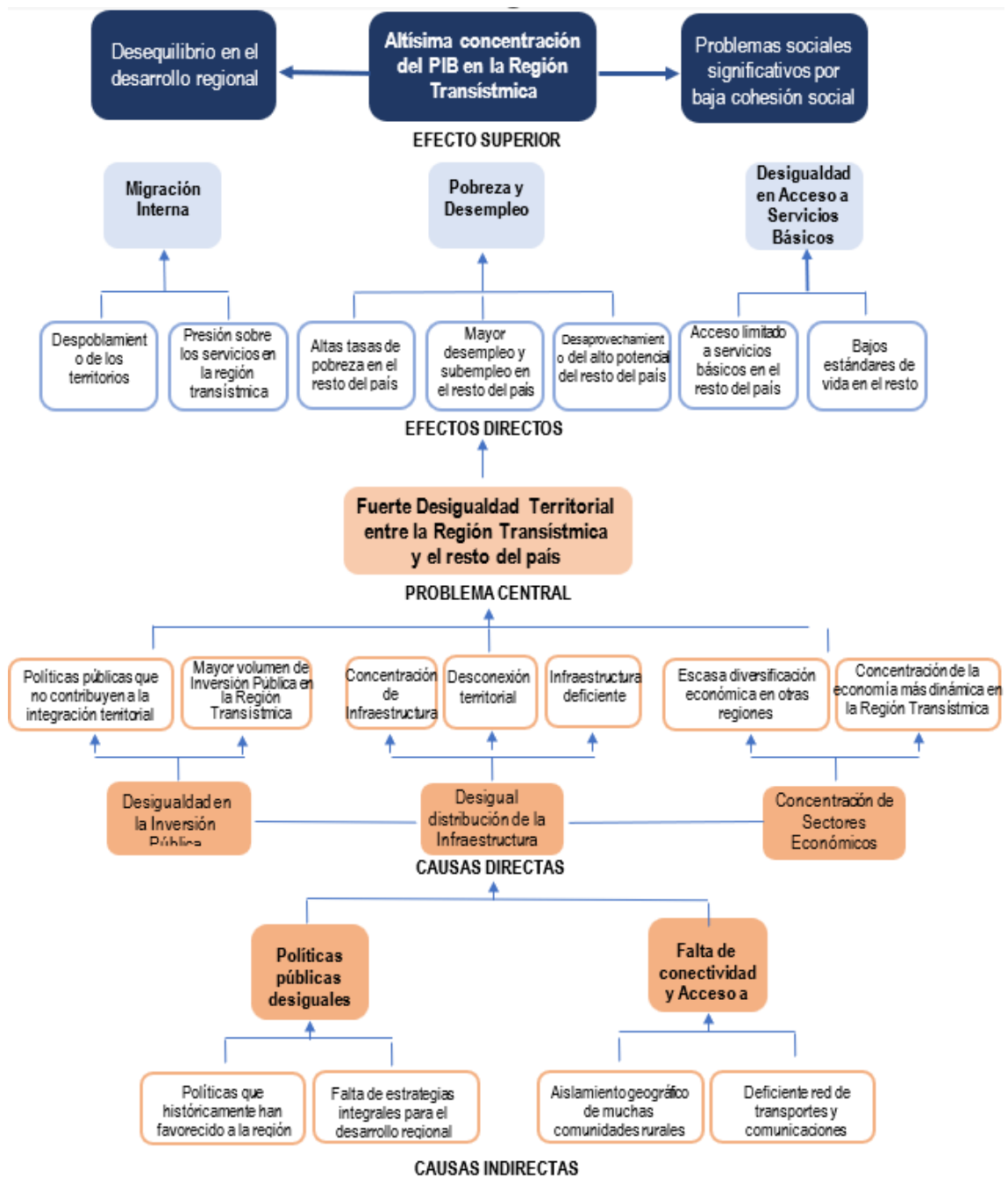
3. Migración Interna

- Migración de habitantes de áreas rurales hacia la región transístmica en busca de mejores oportunidades.
- Despoblamiento de comunidades rurales y presión sobre los servicios en la región transístmica.
- Migración de habitantes de áreas rurales hacia la región transístmica en busca de mejores oportunidades, con el consiguiente efecto de radicación en zonas marginales y extensión y densificación de estas.

Y el **efecto superior** es:

1. Altísima Concentración del PIB en la región transístmica

- Desigual crecimiento económico: la región transístmica representa el 86.4% del PIB nacional a precios corrientes, reflejando una concentración desproporcionada de la riqueza.
- Desequilibrio en el desarrollo regional: Las regiones fuera de la región transístmica contribuyen mucho menos al PIB, lo que perpetúa el ciclo de pobreza y subdesarrollo.
- Problemas sociales significativos: Bajo nivel de cohesión social



Conceptos básicos

Dualidad

Entendemos la “dualidad” como la coexistencia en un mismo espacio territorial, de dos estructuras productivas, tecnológicas y sociales con patrones de demanda y niveles de desarrollo distintos y desiguales, en definitiva, dos modelos. Uno de los modelos es más intensivo en el uso de capital, con tecnología más avanzada, con empleos mejor pagados y más desarrollado, mientras que el otro modelo es más intensivo en mano de obra, tecnológicamente simple y menos desarrollado. El polo más desarrollado atrae inversión nacional y extranjera directa y el otro no.

“Eje del Canal” o “Zona Interoceánica”

La zona interoceánica está conformada por las dos cabeceras del canal y las vías de interconexión marítimo-portuaria, terrestre (carretera, ferroviaria) y aeroportuaria.

- a) **En la cabecera del Océano Atlántico, Mar Caribe del Canal, provincia de Colón, Distrito de Colón, ciudad de Colón:** se consideran los tres puertos concesionados: Manzanillo International Terminal (MIT), Cristóbal Panamá Ports Company (PPC) y Colón Container Terminal (CCT) y un cuarto en construcción Panamá Colon Container Port. La Zona Libre de Colón, el Aeropuerto Enrique Adolfo Jiménez.
- b) **En la cabecera del Océano Pacífico, provincia de Panamá, Distrito de Panamá, ciudad de Panamá:** Los dos puertos del Canal, Ciudad de Panamá: el puerto de Balboa y el Port of Singapur (PSA), la zona especial Panamá Pacífico, Aeropuerto de Tocumen, Aeropuerto de Howard, Aeropuerto de Albrook, Metro de Panamá.
- c) **Las vías de interconexión entre las dos cabeceras:** la carretera transístmica Boyd-Roosevelt, la autopista Alberto Motta de unión con Ciudad de Panamá y el Ferrocarril interoceánico Colón – Panamá.

Hinterland

Es el espacio terrestre en el que se localizan los lugares de origen o destino de los flujos portuarios u otros asentamientos logísticos, es decir el área de influencia terrestre de los asentamientos (puertos, aeropuertos, carreteras, Ferrocarril, de la zona interoceánica).

Resto del país

Para los efectos de este estudio, entendemos lo siguiente:

- a) El resto de los distritos de las Provincias de Colón y Panamá fuera de la zona interoceánica.
- b) Las ocho provincias restantes del país, nombradas de occidente a oriente: Chiriquí, Bocas del Toro, Veraguas, Herrera, Los Santos, Coclé, Panamá Oeste, Darién.
- c) Las cuatro Comarcas con nivel de provincia: Emberá-Wounaan, Guna Yala, Naso Tier Di y Ngäbe Buglé y las dos Comarcas con nivel de corregimiento: Guna de Madugandí, Guna de Wargandí.

La realidad y sus consecuencias

Territorio, Población y Renta

Las provincias de Panamá y Colón ocupan el 15% del territorio nacional, mientras que la población que reside en esas provincias supera el 42%.

Superficie	km2	%
Eje del Canal	3.211,1	4,33%
Resto Colón y Panamá	7.947,6	10,71%
Resto del país	63.018,6	84,96%
Total	74.177,3	

A ese fuerte desequilibrio se añade el hecho de que la generación de riqueza (Producto Interior Bruto) se concentra en ambas provincias hasta suponer casi el 85% del total de producción del país.

Población	2010	%	2023	%	Crec.2023/2010
Eje del Canal	1.087.244	31,92%	1.327.712	32,66%	22,12%
Resto Colón y Panamá	390.906	11,48%	393.819	9,69%	0,75%
Resto del país	1.927.663	56,60%	2.343.249	57,65%	21,56%
Total	3.405.813		4.064.780		19,35%
PIB (millones B./)	2010	%	2022	%	Crec.2022/2010
Panamá y Colón	24.675	83,81%	64.735	84,60%	162,35%
Resto del país	4.765	16,19%	11.788	15,40%	147,36%
Total	29.440,3		76.522,5		159,92%

Fuente: INEC

Esta altísima concentración del PIB, de siempre muy elevada, ha crecido desde 2010 acentuando la desigualdad.

PIB per cápita (millones B./)	2010	2022	Difª con promedio	
			2010	2022
Panamá	9.514,2	25.593,5	1,39	1,47
Colón	11.133,1	36.135,9	1,63	2,08
Bocas del Toro	2.519,5	5.658,5	0,37	0,33
Coclé	2.829,4	8.118,9	0,41	0,47
Chiriquí	2.717,3	6.294,2	0,40	0,36
Darién	1.442,0	3.697,6	0,21	0,21
Herrera	3.310,1	7.825,7	0,48	0,45
Los Santos	3.008,2	10.117,5	0,44	0,58
Panamá Oeste		12.908,7		0,74
Veraguas	2.410,1	7.668,9	0,35	0,44
Promedio País	6.845,2	17.409,6		
Panamá/Promedio	1,39	1,47		
Colón/Promedio	1,63	2,08		

Fuente: INEC

En consecuencia, el PIB per cápita es muy superior en la zona interoceánica y, tal como muestra el cuadro anterior, refleja una tendencia a ampliarse en detrimento de la población del resto del país. Se trata de un fenómeno que presenta importantes desajustes que evidencian la existencia de dos realidades muy distintas (dualidad) y de un país con un muy bajo nivel de integración territorial.

El resultado de esta situación de altísima concentración del PIB en la zona transoceánica se traduce en un constante fenómeno migratorio de la población que, de no ser frenado, supone una amenaza de despoblamiento del resto de territorios, como se hace evidente al observar los datos del cuadro.

	Salidas	Entradas	Saldo	Población	% Migr.
Bocas del Toro	34.968	28.136	-6.832	159.228	-4,29%
Coclé	81.780	40.268	-41.512	268.264	-15,47%
Colón	44.360	36.257	-8.103	281.956	-2,87%
Chiriquí	114.095	56.683	-57.412	471.071	-12,19%
Darién	36.537	14.321	-22.216	54.235	-40,96%
Herrera	47.925	22.451	-25.474	122.071	-20,87%
Los Santos	48.273	18.428	-29.845	98.466	-30,31%
Panamá	198.735	337.642	138.907	1.439.575	9,65%
Panamá Oeste	51.014	272.157	221.143	653.665	33,83%
Veraguas	121.861	33.187	-88.674	259.791	-34,13%
Comarca Kuna Yala	28.303	2.456	-25.847	32.016	-80,73%
Comarca Emberá	3.444	1.536	-1.908	12.358	-15,44%
Comarca Ngäbe Buglé	60.224	8.953	-51.271	212.084	-24,17%

Fuente: INEC. Censo 2023

Empleo

Las provincias de Panamá y Colón muestran una tasa de ocupación plena del 37%, en tanto que en el resto del país es del 25.75%. El nivel de subempleo en el resto del país es muy superior (32.82%) al de la zona interoceánica (19.92%).

	Panamá y Colón		Resto del país	
	Población	%	Población	%
Población encuestada	1.593.256		1.761.528	
Activa	987.281	61,97%	1.106.960	62,84%
Ocupados plenos	589.544	37,00%	453.549	25,75%
Subempleo	317.378	19,92%	578.145	32,82%
Desocupados	80.359	5,04%	75.266	4,27%

Fuente: INEC. Censo 2023

Los datos de empleo confirman la realidad dual del país, que se traduce en menores oportunidades de trabajo para los ciudadanos panameños que no residen en la zona interoceánica.

Pobreza y Desigualdad

La situación de **pobreza multidimensional** se mide por medio de un índice elaborado por el PNUD (Naciones Unidas) e incorpora indicadores relativos a educación, salud, calidad de vida (ingresos, acceso a electricidad, saneamiento, agua potable, bienes básicos...).

Si bien sigue disminuyendo el porcentaje de población que la sufre, se siguen manteniendo las diferencias que afectan especialmente a todas las comarcas y a las provincias de Bocas del Toro y Darién.

Evolución de la Pobreza Multidimensional Población)			(%)
	2017	2022	Mejora
País	19,1	14,7	23,0
Bocas del Toro	44,6	38,9	12,8
Coclé	22,6	13,0	42,5
Colón	16,4	8,7	47,0
Chiriquí	12,4	9,6	22,6
Darién	40,0	31,3	21,8
Herrera	7,2	3,1	56,9
Los Santos	4,2	2,0	52,4
Panamá	8,6	6,0	30,2
Panamá Oeste	15,6	12,3	21,2
Veraguas	19,1	12,6	34,0
Kuna Yala	91,4	85,3	6,7
Emberá Wounaan	70,8	62,4	11,9
Ngäbe Buglé	93,4	81,1	13,2

Fuente: Iniciativa Panamá sin Pobreza en base a Índice de Pobreza Multidimensional (Gabinete Social, MEF, MIDES, PNUD e INEC).

Las provincias de la zona interoceánica, Panamá con 30.2 y Colón con 47.0 se han beneficiado de esta mejora en mayor medida que la media del país. Las comarcas de Kuna Yala, Emberá Wounaan y Ngäbe Buglé, junto a las provincias de Bocas del Toro, Darién, Panamá Oeste y Chiriquí, muestran una mejora que es inferior a la general del país.

Índice de Desarrollo Humano

El IDH presenta para la provincia de Panamá una situación por encima de la media del país (1.04), siendo también superior la de Colón (1.01). Chiriquí y Herrera tienen un IDH que coincide con la media del país. El resto de las provincias presentan una situación inferior a la media.

Índice de Desarrollo Humano			
	IDH	IDH	Desviación s/ País
	2010	2021	
País	0,773	0,805	1,00
Bocas del Toro	0,706	0,735	0,91
Chiriquí	0,773	0,805	1,00
Coclé	0,747	0,778	0,97
Colón	0,781	0,814	1,01
Darién	0,678	0,706	0,88
Emberá Wounaan	0,604	0,628	0,78
Herrera	0,773	0,805	1,00
Kuna Yala	0,572	0,596	0,74
Los Santos	0,768	0,799	0,99
Ngäbe Buglé	0,555	0,576	0,72
Panamá	0,802	0,837	1,04
Veraguas	0,716	0,745	0,93

Fuente: Índice de desarrollo humano subnacional. Universidad Radboud de Nimega. Global Data Lab. A partir de la Encuesta de Hogares del INEC.

Vivienda

En la calidad de las viviendas se da una importante diferencia entre las de la zona interoceánica y las del resto del país. Atendiendo a las características del **piso**, casi tres cuartas partes de las de la zona interoceánica son de baldosas. En las viviendas del resto del país no alcanzan a la mitad las que están dotadas con baldosas.

	Piso de las viviendas			
	Panamá y Colón		Resto del país	
	Viviendas	%	Viviendas	%
Baldosas	380.120	71,57%	300.101	44,75%
Concreto	136.493	25,70%	282.389	42,11%
Ladrillo	151	0,03%	542	0,08%
Tierra	8.072	1,52%	57.307	8,54%
Madera	6.086	1,15%	28.984	4,32%
Otros (palos, caña...)	227	0,04%	1.337	0,20%
	531.149		670.660	

Fuente: INEC. Censo 2023

El cuadro siguiente muestra las características del **techo** de las viviendas.

	Techo de las viviendas			
	Panamá y Colón		Resto del país	
	Viviendas	%	Viviendas	%
Metal	391.837	73,77%	596.704	88,97%
Teja	51.064	9,61%	55.031	8,21%
Concreto	85.557	16,11%	4.853	0,72%
Otros	2.691	0,51%	14.072	2,10%
	531.149		670.660	

Fuente: INEC. Censo 2023

En el tipo de **servicio sanitario** las diferencias son importantes. El 63.61% de las viviendas de la zona interoceánica cuentan con alcantarillado, mientras que en el resto del país sólo lo tienen el 23.37% de las viviendas.

	Clase y Uso de Servicio Sanitario			
	Panamá y Colón		Resto del país	
	Viviendas	%	Viviendas	%
Alcantarillado	336.244	63,31%	156.754	23,37%
Tanque séptico	154.883	29,16%	348.596	51,98%
Hueco o letrina	33.792	6,36%	127.075	18,95%
No tiene	6.230	1,17%	38.235	5,70%
	531.149		670.660	

Fuente: INEC. Censo 2023

Por otra parte, la casi totalidad de las viviendas (95.63%) de la zona interoceánica tienen **acceso a agua potable** por medio de la red de abastecimiento del IDAAN, mientras que en resto del país sólo no llegan a la mitad (48.70%) las que cuentan con este vital servicio.

	Viviendas	IDAAN		Otras fuentes	
		Viviendas	%	Viviendas	%
Panamá y Colón	493.019	471.485	95,63%	21.534	4,37%
Resto del país	664.396	323.559	48,70%	362.371	54,54%

Fuente: INEC. Censo 2023

La práctica totalidad (97.59%) de las viviendas ocupadas de la zona interoceánica cuentan con **alumbrado eléctrico** servido por una compañía distribuidora. Este porcentaje baja al 84.48% para el resto del país.

	Total viviendas	Alumbrado eléctrico			
		Compañía distribuidora		Otro tipo	
		Viviendas	%	Viviendas	%
Panamá y Colón	523.181	510.585	97,59%	12.596	2,41%
Resto del país	665.307	562.032	84,48%	103.275	15,52%

Fuente: INEC. Censo 2023

En cuanto al **consumo de gas** se observa una situación ligeramente mejor en la zona interoceánica que en el resto del país, como muestra el cuadro siguiente.

Consumo de gas (2021)			
	Libras	%	% Población
Panamá y Colón	239.635.039	50,65%	42,35%
Resto del país	233.485.497	49,35%	57,65%
Total	473.120.536		

Fuente: INEC en base a Compañías expendedoras de gas en la República.

Los hogares con **acceso a internet** son alrededor del 80% los de la zona interoceánica, mientras que en el resto del país tienen acceso en torno al 60%, mostrando una vez más estos datos la alta desigualdad territorial que padece Panamá entre la zona interoceánica y el resto de sus territorios.

Acceso a Internet	
Bocas del Toro	49,40%
Coclé	56,10%
Colón	72,00%
Chiriquí	69,00%
Darién	46,50%
Herrera	65,20%
Los Santos	59,70%
Panamá	80,10%
Panamá Oeste	77,90%
Veraguas	55,20%

Fuente: Índice de Competitividad Provincial. CNC

Si la población residente en el Eje del Canal supone el 32.66% de la población del país, la inversión en **construcciones particulares** representó en el año 2022 el 48.67% del total de la inversión registrada en el país. En tanto, el resto de la población (67.34%) participó solamente con el 51.33% del total construido.

El cuadro que figura más abajo muestra la inversión durante el año 2022 en construcciones particulares.

Construcciones particulares en 2022			
	Balboas	%	% Población
Eje del Canal	602.095.274	48,67%	32,66%
Resto Colón y Panamá	86.901.617	7,02%	9,69%
Resto del país	548.165.840	44,31%	57,65%
	1.237.162.731		

Fuente: INEC

Salud

Los datos relativos a la dotación de recursos para la atención de la salud de los ciudadanos panameños muestran también la desproporción entre la zona interoceánica y el resto del país observada en otros ámbitos. El cuadro siguiente así lo atestigua.

Instalaciones de Salud (2022)									
	Población	Camas		Médicos		Odontólogos		Enfermeros(as)	
Panamá y Colón	43,40%	4.650	51,11%	4.263	59,49%	637	51,70%	3.781	50,49%
Resto del País	56,60%	4.448	48,89%	2.903	40,51%	595	48,30%	3.708	49,51%
		9.098		7.166		1.232		7.489	

Fuente: INEC

La zona del Eje del Canal cuenta con alta disponibilidad de servicios de salud, con hospitales y clínicas bien equipados. El resto de los distritos de Colón y Panamá tienen un nivel moderado de acceso a los servicios de salud, con algunas áreas rurales desatendidas. El resto de los territorios del país tienen acceso limitado, con alta dependencia de centros de salud comunitarios y escasez de profesionales de la salud.

Conectividad en el ámbito de las telecomunicaciones

Una estimación realizada a partir de muy diferentes fuentes de información, permite establecer que, para el año 2023, los ciudadanos panameños contaban con la siguiente conectividad en el ámbito de las telecomunicaciones:

Conectividad en el ámbito de las Telecomunicaciones						
	Teléfono		Televisión		Internet	
	Telef. fija	Telef. móvil	Cable/Satélite	TDT	B.Ancha fija	Móvil
Zona Interoceánica	80%	100%	85%	85%	80%	95%
Resto del país	55%	80%	50%	60%	40%	75%

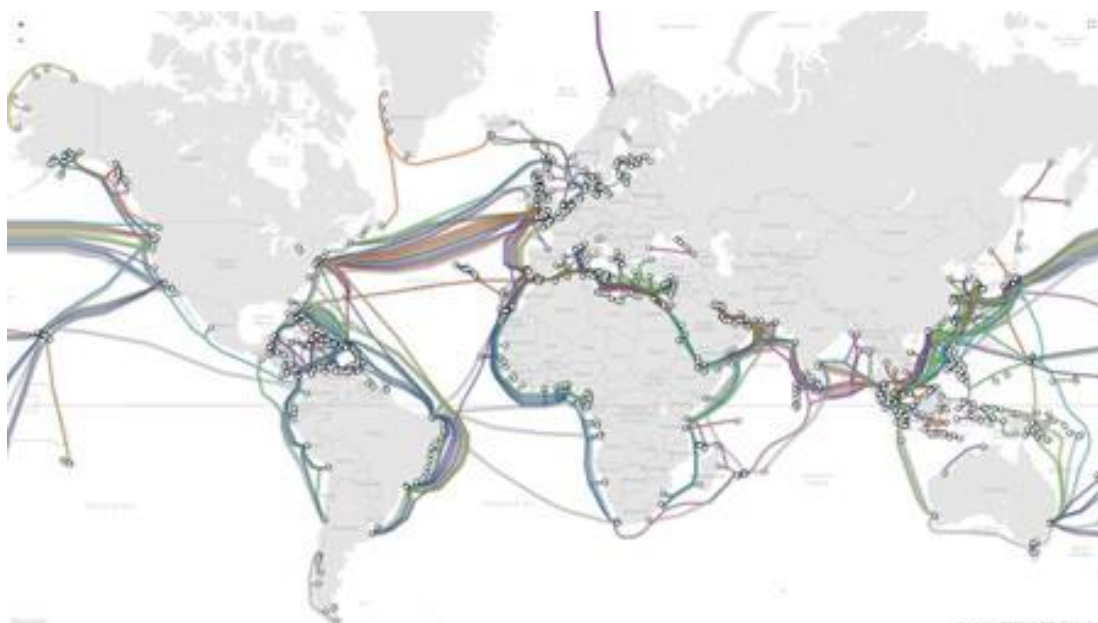
El análisis de los datos de hogares con **acceso a Internet** presenta también claras diferencias entre las provincias de Panamá y Colón con las del resto del país.

Acceso a Internet	
Bocas del Toro	49,40%
Coclé	56,10%
Colón	72,00%
Chiriquí	69,00%
Darién	46,50%
Herrera	65,20%
Los Santos	59,70%
Panamá	80,10%
Panamá Oeste	77,90%
Veraguas	55,20%

Fuente: Índice de Competitividad Provincial. CNC

Esta situación, que presenta aún importantes lagunas por cubrir, contrasta con el hecho de que Panamá se destaca como un importante centro de conectividad internacional en el ámbito tecnológico, facilitado por su ubicación estratégica y su infraestructura avanzada, que no se ha convertido en toda su potencialidad en mayores oportunidades de crecimiento económico.

No se puede obviar que al tráfico de mercancías se le suman en el momento presente los grandes flujos de información y las potentes conexiones de cables de fibra óptica. Panamá en estas redes también ocupa una posición nodal y se puede calificar la posición del país de excelente en cuanto a geoposición en redes de datos.



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, estos potentes atributos de geoposición benefician de forma concentrada a la franja interoceánica y, especialmente, a Ciudad de Panamá. El resto del país carece de las conexiones que permitirían incorporar los territorios a estas potentes redes relacionales.

Infraestructura de Conectividad Internacional

Cables Submarinos

Panamá está conectado a varios cables submarinos que son cruciales para la conectividad internacional de internet y telecomunicaciones. Estos cables permiten una conexión rápida y fiable con otras partes del mundo.

1. Cables Principales

- **Maya-1:** Conecta Estados Unidos, México, América Central y el Caribe.
- **PAC (Pan-American Crossing):** Conecta América del Norte con América del Sur a través de Panamá.
- **ARCOS-1 (Americas Región Caribbean Optical-ring System):** Proporciona conectividad a lo largo de la costa este de América Central y el Caribe.
- **SAC (South American Crossing):** Conecta América del Sur con América Central y América del Norte.
- **AAG (Asia-America Gateway):** Conecta Asia con América del Norte, pasando por Panamá.

Centros de Datos

Panamá alberga varios centros de datos de clase mundial que apoyan la conectividad internacional y el almacenamiento de datos.

1. Importantes Centros de Datos

- **KIO Networks:** Proporciona servicios de almacenamiento en la nube y gestión de datos.
- **Telecarrier:** Ofrece soluciones de data center y servicios de telecomunicaciones.

Inversión Extranjera Directa

La Inversión Extranjera Directa es un indicador clave del atractivo económico de una región. Panamá recibió en total unos catorce mil ochocientos cincuenta millones de dólares en 2023. El Eje del Canal captó casi el **90%** de esta inversión.

	2023	
	millones \$	%
Bocas del Toro	100,0	0,67%
Chiriquí	700,0	4,71%
Coclé	500,0	3,37%
Colón	3.000,0	20,20%
Darién	50,0	0,34%
Herrera	100,0	0,67%
Los Santos	100,0	0,67%
Panamá	10.000,0	67,34%
Veraguas	300,0	2,02%
	14.850,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos parciales del MEF, FMI, CEPAL y Banco Mundial

Concentración de sectores económicos claves

Los sectores económicos claves están fuertemente concentrados en la zona transístmica de forma sostenida en el tiempo. Las actividades que presentan un grado de concentración próximo o superior al 80% son el comercio (91.55%), el transporte (77.24%), hoteles y restaurantes (86.64%), finanzas y seguros (88.41%), actividades inmobiliarias y profesionales (79.64%), enseñanza (87.81%), servicios de salud (95.19%), y artes y entretenimiento (97.96%). Aun cuando en enseñanza y servicios de salud la concentración sea debida al rol determinante de los organismos estatales, se trata de unos niveles de concentración que ponen de manifiesto, una vez más, la débil integración del resto del país en el desarrollo de las actividades con mayor contribución de valor añadido.

	Composición porcentual del PIB a precio comprador			
	2018		2022	
	Panamá y Colón	Resto del país	Panamá y Colón	Resto del país
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	11,14	88,86	10,74	89,26
Explotación de minas y canteras	73,93	26,07	90,47	9,53
Industrias manufactureras	63,44	36,56	63,94	36,06
Suministro de electricidad, gas, agua, alcantarillado y gestión de desechos	43,06	56,94	37,77	62,23
Construcción	76,00	24,00	68,79	31,21
Comercio	93,05	6,95	91,55	8,45
Transporte, almacenamiento y correo	80,35	19,65	77,24	22,76
Hoteles y restaurantes	85,19	14,81	86,64	13,36
Información y comunicación	46,51	53,49	47,08	52,92
Actividades financieras y de seguros	88,66	11,34	88,41	11,59
Actividades inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas, administrativas	80,68	19,32	79,64	20,36
Enseñanza	87,56	12,44	87,81	12,19
Servicios sociales y relacionados con la salud humana	96,21	3,79	95,19	4,81
Artes, entretenimiento y creatividad; otras actividades de servicio	96,11	3,89	97,96	2,04
Actividades de los hogares en calidad de empleadores	50,53	49,47	45,89	54,11
Otra producción no de mercado	47,83	52,17	47,14	52,86

Fuente: INEC

Únicamente en las actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca muestran los territorios que están fuera de la zona interoceánica un nivel de aportación superior. Dado el menor valor añadido de estas actividades y el carácter predominante que tiene en ellos, estos territorios (suministradores de una producción básica como es la alimentación) se ven excluidos de la dinámica del país.

La realidad y sus causas

Panamá está conformado por una potente región central (la zona interoceánica) y ocho provincias con una actividad económica muy pequeña en relación con la zona interoceánica, que dependen crucialmente de su conectividad con esa zona. La escasa configuración de las cadenas regionales de valor se debe en gran medida a la ineficiencia de la participación de las provincias en las cadenas globales de transporte y suministro debido a su **deficiente conectividad**, lo que obliga a abordar la mejora del desempeño logístico de las regiones del país, abordando soluciones a esa débil infraestructura de conectividad.

Conectividad terrestre

La conectividad terrestre es un factor crucial para el desarrollo económico y social y para la integración territorial de cualquier país. En Panamá, **exclusión territorial, exclusión económica y exclusión social están íntimamente relacionadas**.

- **Infraestructura Vial**

- **Zona Interoceánica:** Altamente desarrollada con autopistas modernas, carreteras bien mantenidas y una significativa red de transporte público.
- **Resto de las Provincias de Colón y Panamá:** Carreteras en condiciones variables, con una notable disminución en la calidad fuera de las áreas urbanas.
- **Otras Provincias:** Dependen principalmente de la Carretera Panamericana, con carreteras secundarias y terciarias en condiciones medianas a pobres. La infraestructura vial en las comarcas indígenas es extremadamente limitada y generalmente en malas condiciones.

- **Infraestructura Ferroviaria**

- **Zona Interoceánica:** Bien desarrollada con el Ferrocarril de Panamá que conecta la Ciudad de Panamá y Colón.
- **Resto del País:** Sin infraestructura ferroviaria significativa, lo que limita el transporte eficiente de mercancías y personas.

Efecto en el Desarrollo Regional

- **Eje del Canal:** La infraestructura avanzada facilita el desarrollo económico, el comercio y la logística, contribuyendo a una alta concentración del PIB en esta región.
- **Resto del País:** La falta de infraestructura vial y ferroviaria adecuada limita el desarrollo económico, el acceso a mercados y servicios básicos, perpetuando la desigualdad territorial.

La longitud total de la red vial del país ascendía a finales de 2022 a 17,564.26 kms. El cuadro siguiente muestra su distribución.

Longitud de la Red Vial en kilómetros (2022)							
	Hormigón	Base hormigón superf concreto asfáltico	Asfalto	Tratamiento superficial	Revestido	Tierra	Total
Bocas del Toro	-	-	225,40	81,93	128,80	34,60	470,73
Coclé	27,38	35,63	321,91	488,02	120,71	268,74	1.262,39
Colón	59,88	45,38	313,43	106,35	137,79	156,60	819,43
Chiriquí	31,19	93,25	893,84	790,83	1.012,84	430,75	3.252,70
Darién	-	-	122,82	72,20	201,60	120,60	517,22
Herrera	6,83	38,64	309,14	262,61	341,78	766,17	1.725,17
Los Santos	1,80	25,89	400,48	466,17	517,65	62,94	1.474,93
Panamá	166,57	131,52	396,17	127,26	87,58	774,14	1.683,24
Panamá Oeste	22,48	46,09	442,45	344,98	277,86	54,08	1.187,94
Veraguas	97,21	15,00	562,95	457,15	1.145,56	2.189,64	4.467,51
Kuna Yala	-	-	31,74	-	-	-	31,74
Ngäbe Buglé	-	-	30,24	70,30	173,75	396,97	671,26
Total	413,34	431,40	4.050,57	3.267,80	4.145,92	5.255,23	17.564,26

Fuente: Dirección Nacional de Mantenimiento Vial, Ministerio de Obras Públicas.

La calidad de la infraestructura de carreteras de las provincias de Panamá y de Colón, aun incluyendo la correspondiente a las zonas de estas provincias que están fuera de la zona interoceánica, es netamente superior a las del resto del país. Si la superficie de hormigón supone el 2.35% del total del país, en la provincia de Panamá es el 9.90% y en la de Colón el 7.31%. Lo mismo sucede con la superficie formada por base de hormigón en superficie de concreto asfáltico que para el total del país es el 2.46%, mientras que en la provincia de Panamá es el 7.81% y en la de Colón el 5.54%.

Longitud de la Red Vial en kilómetros (2022)						
	Hormigón	Base hormigón superf concreto asfáltico	Asfalto	Tratamiento superficial	Revestido	Tierra
Total	2,35%	2,46%	23,06%	18,60%	23,60%	29,92%
Bocas del Toro	0,00%	0,00%	47,88%	17,40%	27,36%	7,35%
Coclé	2,17%	2,82%	25,50%	38,66%	9,56%	21,29%
Colón	7,31%	5,54%	38,25%	12,98%	16,82%	19,11%
Chiriquí	0,96%	2,87%	27,48%	24,31%	31,14%	13,24%
Darién	0,00%	0,00%	23,75%	13,96%	38,98%	23,32%
Herrera	0,40%	2,24%	17,92%	15,22%	19,81%	44,41%
Los Santos	0,12%	1,76%	27,15%	31,61%	35,10%	4,27%
Panamá	9,90%	7,81%	23,54%	7,56%	5,20%	45,99%
Panamá Oeste	1,89%	3,88%	37,25%	29,04%	23,39%	4,55%
Veraguas	2,18%	0,34%	12,60%	10,23%	25,64%	49,01%
Kuna Yala	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ngäbe Buglé	0,00%	0,00%	4,50%	10,47%	25,88%	59,14%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Dirección Nacional de Mantenimiento Vial, Ministerio de Obras Públicas.

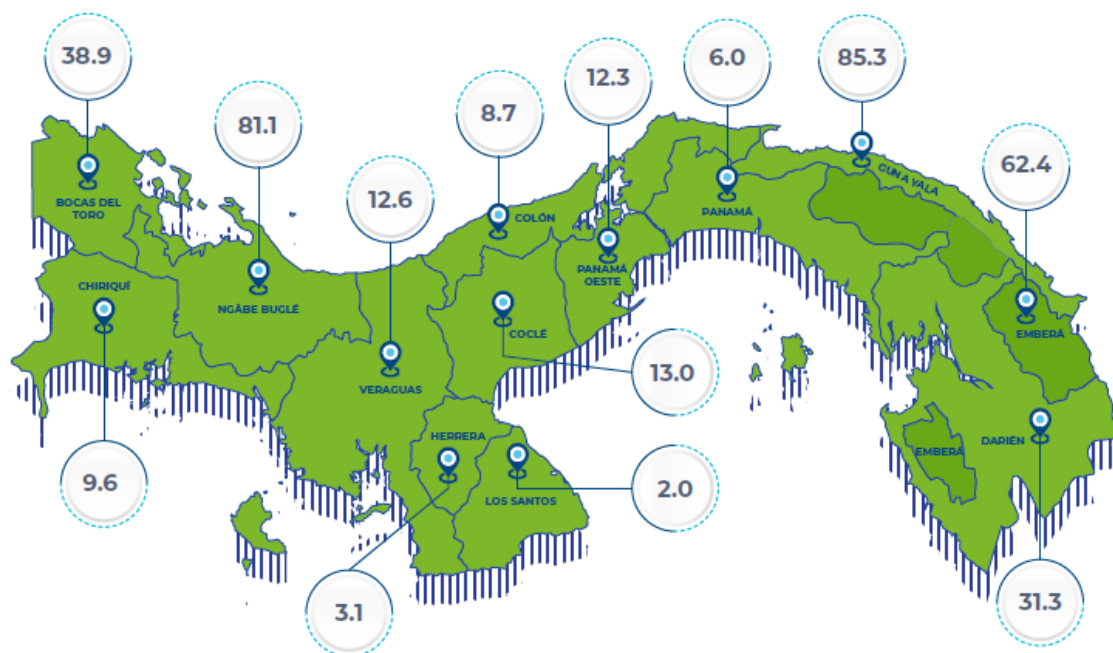
Entre 2016 y 2022 la red de vial del país se amplió en 1,154.12 kms., un 7%. Sin embargo, este crecimiento se dio en la provincia de Panamá en un 29.7%. Con la excepción de Veraguas, todo el resto de los territorios aumentaron su red vial por debajo de la media nacional, destacando por su bajo crecimiento Darién y Coclé (0%), Chiriquí (1.5%), Los Santos (2.5%) y Bocas del Toro (2.7%).

Variación de la Longitud de la Red Vial en kilómetros (2016-2022)							
	Hormigón	Base hormigón superf concreto asfáltico	Asfalto	Tratamiento superficial	Revestido	Tierra	Total
Bocas del Toro	-	-	19,00	18,93	-	25,43	12,50
Coclé	-	-	140,59	32,95	-	202,66	3,29
Colón	9,25	-	55,82	4,21	-	47,60	42,28
Chiriquí	1,55	-	63,50	309,54	-	49,39	122,45
Darién	-	-	-	-	-	-	-
Herrera	-	5,70	1,00	193,52	-	29,33	36,75
Los Santos	-	-	207,91	-	128,17	-	42,41
Panamá	24,55	-	5,49	60,79	72,33	3,92	218,24
Panamá Oeste	-	1,77	-	46,29	182,96	7,38	35,26
Veraguas	-	-	-	221,68	-	90,50	17,76
Kuna Yala	-	-	-	31,74	-	31,24	-
Ngäbe Buglé	-	-	-	17,24	2,00	-	8,50
Total	27,88	-	103,30	1.440,79	-	190,83	420,36
						399,94	1.154,12

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección Nacional de Mantenimiento Vial, Ministerio de Obras Públicas.

El mapa de más abajo, elaborado en 2024 por el Gabinete Social, muestra que se presentan coincidencias inversamente proporcionales entre los territorios en los que se concentra la mayor pobreza multidimensional y los que tienen mayores carencias de conectividad.

Mapa N° 4. Porcentaje de pobres multidimensionales, según provincias y comarcas indígenas: Año 2022



Fuente: Elaborado en la Secretaría Técnica del Gabinete Social, con base en los datos de la Encuesta de Propósitos Múltiples realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo en el mes de marzo de cada año.

Asignación presupuestal por territorios de los últimos 10 años

El gasto por habitante de los municipios es sensiblemente inferior (55.14 balboas) en el resto del país que en la zona interoceánica (134.95 balboas), evidenciando el escaso papel que juegan en Panamá las políticas públicas de redistribución de la renta para reducir la fuerte inequidad del país.

	Población	Ingresos (2022)		Gastos (2022)	
		Total (miles de balboas)	Balboas por habit.	Total (miles de balboas)	Balboas por habit.
Eje del Canal	1.327.712	262.175,87	197,46	179.179,00	134,95
Resto Panamá y Colón	393.819	6.950,50	17,65	54.656,59	138,79
Resto del país	2.343.249	186.683,81	79,67	129.200,68	55,14
	4.064.780	455.810,17		363.036,26	

Fuente: Contraloría General de la República - Dirección General de Fiscalización; Ministerio de Economía y Finanzas - Dirección de Presupuesto

Las inversiones públicas estatales ponen también de manifiesto una política que no contribuye a la reducción de la inequidad existente entre los territorios del país. Las provincias de Panamá y Colón han canalizado en 2022 el 60.23% de la inversión, lo que está 1.42 veces por encima de su población, mientras que, en el resto del país, con un 39.77% de la inversión, representa 0.69 veces el peso de su población.

Ejecución del Presupuesto de inversiones Públicas No Financieras (2022)				
	miles de Balboas	% Inversión	% Población	Invers/Poblac
Bocas del Toro	118.749,7	4,51%	3,92%	1,15
Chiriquí	188.897,1	7,18%	11,59%	0,62
Coclé	125.722,6	4,78%	6,60%	0,72
Colón	170.157,2	6,47%	6,94%	0,93
Comarca Emberá Wounaan	4.937,1	0,19%	0,30%	0,63
Comarca Guna Yala	6.537,9	0,25%	0,79%	0,31
Comarca Ngäbe Buglé	54.918,7	2,09%	5,22%	0,40
Darién	23.231,3	0,88%	1,33%	0,66
Herrera	43.364,7	1,65%	3,00%	0,55
Los Santos	37.987,8	1,44%	2,42%	0,60
Panamá	1.414.631,5	53,77%	35,42%	1,52
Panamá Oeste	300.482,8	11,42%	16,98%	0,67
Veraguas	141.481,7	5,38%	6,39%	0,84
	2.631.100,1			

Fuente: Dirección de Programación de Inversiones - Ministerio de Economía y Finanzas

Inversión al 31 de diciembre de 2022			
	% Inversión	% Población	Invers/Poblac
Panamá y Colón	60,23%	42,36%	1,42
Resto del País	39,77%	58,54%	0,68

Los datos de inversión por habitante, tal como se muestra en el cuadro siguiente, confirman la perpetuación de una política de inversiones públicas que consolida las desigualdades entre los territorios del país.

La provincia de Panamá captó en 2022 inversión pública por un importe que es el 1,076% superior a la media nacional, mientras que todas las demás, salvo Panamá Oeste, quedaron por debajo de la media. Destacan los casos de Veraguas (8% de la media), Herrera (17% de la media) y Chiriquí (37% de la media nacional de inversión pública).

Inversión per cápita al 31 de diciembre de 2022		
	Balboas	% s/media
Total general	1.105,1	100%
Bocas del Toro	659,8	60%
Chiriquí	406,6	37%
Coclé	698,5	63%
Colón	366,3	33%
Comarca Emberá Wounaan	533,6	48%
Comarca Guna Yala	2.242,1	203%
Comarca Ngäbe Buglé	4.219,3	382%
Darién	490,7	44%
Herrera	192,9	17%
Los Santos	691,9	63%
Panamá	11.889,5	1076%
Panamá Oeste	3.144,5	285%
Veraguas	85,7	8%

Fuente: Dirección de Programación de Inversiones - Ministerio de Economía y Finanzas y elaboración propia

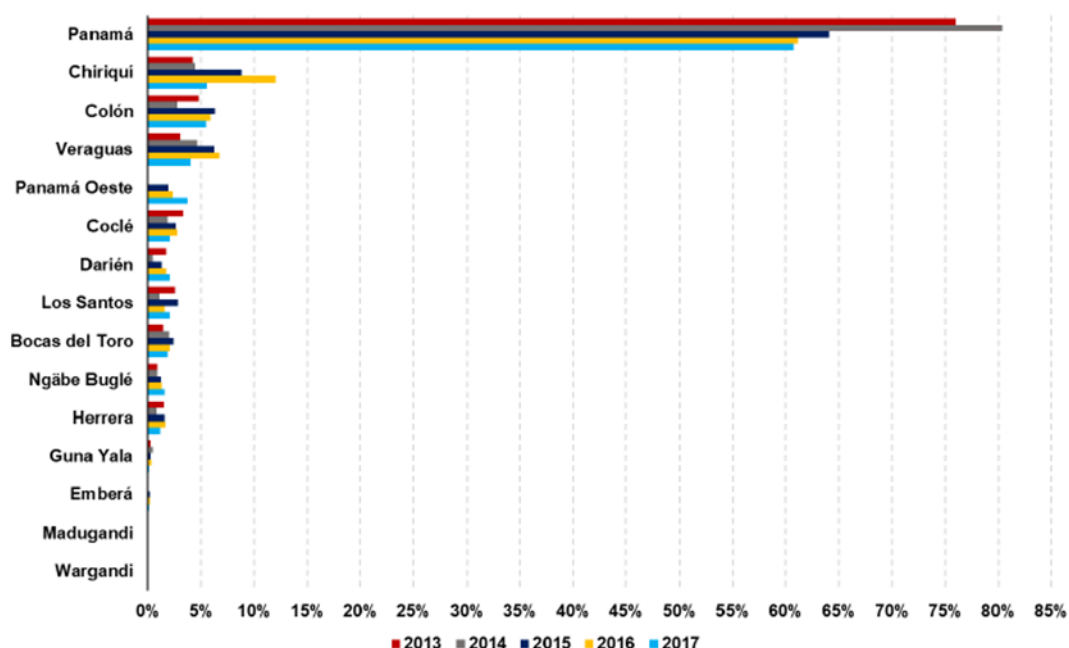
Si se analiza la inversión pública en transporte se sigue manteniendo una inversión en la provincia de Panamá (50.95% del total) que es sensiblemente superior al peso de su población (35.42%).

Inversión en infraestructura de transporte al 31-12-2022		
	miles de Balboas	% Inversión
Total general	892.261,1	
Bocas del Toro	25.085,2	2,81%
Chiriquí	57.523,0	6,45%
Coclé	47.414,6	5,31%
Colón	21.205,6	2,38%
Comarca Emberá Wounaan	-	0,00%
Comarca Guna Yala	2.930,9	0,33%
Comarca Ngäbe Buglé	7.103,1	0,80%
Darién	4.621,0	0,52%
Herrera	14.937,3	1,67%
Los Santos	15.129,7	1,70%
Panamá	454.570,9	50,95%
Panamá Oeste	173.568,9	19,45%
Veraguas	68.170,9	7,64%

Fuente: Dirección de Programación de Inversiones - Ministerio de Economía y Finanzas

El gráfico siguiente, incluido en el informe “La desigualdad de Panamá: su carácter territorial y el papel de las inversiones públicas”, elaborado por el BID en 2019 muestra que los datos de 2022 no son una excepción. Entre 2013 y 2017 la inversión pública en las provincias de Panamá y Colón se movieron en torno al 72% del total (restando una estimación del orden del 8% para Panamá Oeste), dejando para el resto del país no más del 20% de la inversión pública total.

Distribución inversión pública no financiera asignada (% del total): 2013-2017



Fuente: elaboración propia con datos del MEF.

Indicadores de competitividad de Panamá y las provincias

La **creciente desigualdad económica entre regiones** es una evidencia. Además, buena parte de las provincias panameñas están perdiendo competitividad. Las tres provincias más competitivas son Panamá (83.26), Panamá Oeste y Colón. En la sección intermedia se encuentran Chiriquí, Coclé, Veraguas y Herrera. Al final de la tabla se encuentran Los Santos, Bocas del Toro y Darién.

ICPP				
Pos	2024		2023	
	Provincia	Pts.	Provincia	Pts.
1	Panamá	83.26 ↑	Panamá	80.25
2	Panamá Oeste	48.78 ↑	Panamá Oeste	47.43
3	Colón	41.47 ↓	Colón	42.21
4	Chiriquí	39.68 ↓	Chiriquí	41.09
5	Coclé	35.29 ↓	Coclé	37.81
6	Veraguas	34.65 ↓	Herrera	34.93
7	Herrera	32.23 ↑	Veraguas	30.89
8	Los Santos	30.86 ↑	Los Santos	30.80
9	Bocas del Toro	20.10 ↑	Bocas del Toro	16.48
10	Darién	12.11 ↓	Darién	14.01

Fuente: Centro Nacional de Competitividad (CNC)

Las brechas significativas en los puntajes obtenidos, no solo entre la primera posición y la décima, sino también entre la primera y la segunda reflejan las notables diferencias regionales. Panamá muestra un índice de competitividad casi siete veces superior a Darién, que es la inferior. El siguiente cuadro da una idea de la brecha existente.

ICPP			
2024			
		Puntos	Mult.s/inf.
1	Panamá	83,26	6,88
2	Panamá Oeste	48,78	4,03
3	Colón	41,47	3,42
4	Chiriquí	39,68	3,28
5	Coclé	35,29	2,91
6	Veraguas	34,65	2,86
7	Herrera	32,23	2,66
8	Los Santos	30,86	2,55
9	Bocas del Toro	20,10	1,66
10	Darién	12,11	1,00

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Competitividad Provincial de Panamá (CNC)

De los diferentes niveles que componen el índice de competitividad, la **conectividad** se revela como el factor más determinante. En efecto, la conectividad es factor desencadenante del desarrollo económico, social y humano, estando en la base de la falta de integración territorial del país y de la inequidad que padecen sus ciudadanos.

Recursos Naturales		Demografía		Conectividad	
Provincia	Pts.	Provincia	Pts.	Provincia	Pts.
Chiriquí	68.00	Panamá	91.69	Panamá	96.63
Los Santos	60.09	Panamá Oeste	78.10	Panamá Oeste	92.60
Veraguas	42.78	Colón	38.48	Colón	92.40
Panamá	28.89	Chiriquí	37.57	Coclé	73.61
Coclé	18.54	Herrera	28.08	Herrera	60.57
Bocas del Toro	15.30	Coclé	25.11	Veraguas	58.24
Colón	8.82	Bocas del Toro	21.21	Los Santos	55.63
Darién	6.40	Veraguas	20.43	Darién	54.64
Herrera	2.94	Los Santos	15.50	Chiriquí	27.31
Panamá Oeste	1.10	Darién	1.18	Bocas del Toro	0.00

Fuente: Centro Nacional de Competitividad (CNC)

Las provincias de Panamá, Panamá Oeste y Colón están impulsadas principalmente por su conectividad. El resto de territorios del país muestran atrasos, incluso caída, de su productividad a causa de su débil conectividad.

Conclusión

La **dualidad panameña** se da entre el espacio ocupado por el Eje del Canal o Zona Interoceánica y el resto del país.

Se confirma la coexistencia de **dos patrones de desarrollo** con dinámicas distintas, donde la concentración de las inversiones, la tecnología y el desarrollo en uno de los espacios, se da en detrimento del otro, con falta de conexión, arrastre y retroalimentación.

Las desigualdades presentes no solo limitan el potencial de desarrollo de la población, sino que representan una seria amenaza para el crecimiento económico del país al desaprovechar el potencial de desarrollo del capital territorial del conjunto del país. Las **disparidades de acceso a servicios básicos** como agua, electricidad y alcantarillado son evidencia de la necesidad de un cambio del modelo de crecimiento que genera desigualdades. La concentración de riqueza tiene un efecto sustancial en la capacidad para progresar económicamente, lo que perpetúa las desigualdades y alimenta las tensiones sociales. Estas disparidades no solo generan descontento, sino que también fomentan la desconfianza e incertidumbre sobre el futuro. (Informe Nacional de Desarrollo Humano 2024. Naciones Unidas).

Si bien la dinámica positiva de la zona transístmica impulsa el bienestar general de la población, esta situación provoca que **los recursos tiendan a concentrarse en las zonas más dinámicas**, puesto que es donde tienen más expectativas de obtener rentabilidad económica y social, profundizando sistemáticamente la desigualdad territorial y los riesgos que esta conlleva. La **optimización del potencial de desarrollo endógeno** de los territorios hoy más atrasados es la vía para acrecentar el bienestar general evitando la profundización de la desigualdad.

Se confirma también que la **falta de conectividad** es una causa directa y central, no sólo de la baja competitividad (índice que compendia el conjunto de factores), sino de la desigualdad que, en la práctica totalidad de ámbitos que influyen en el desarrollo de los territorios y sus personas, afecta a los ciudadanos panameños.

Cabe destacar aquí que la falta de conectividad es una contundente forma de exclusión de poblaciones, que se ven privadas de las condiciones y prerequisites para disfrutar del desarrollo socioeconómico, en términos de colectividades y de la realización en términos de individuos.

La tesis detrás es que **hay que generar arrastre del polo desarrollado que es la zona interoceánica para integrar a los mismos niveles de inversión y tecnología al resto de los territorios de Panamá.**

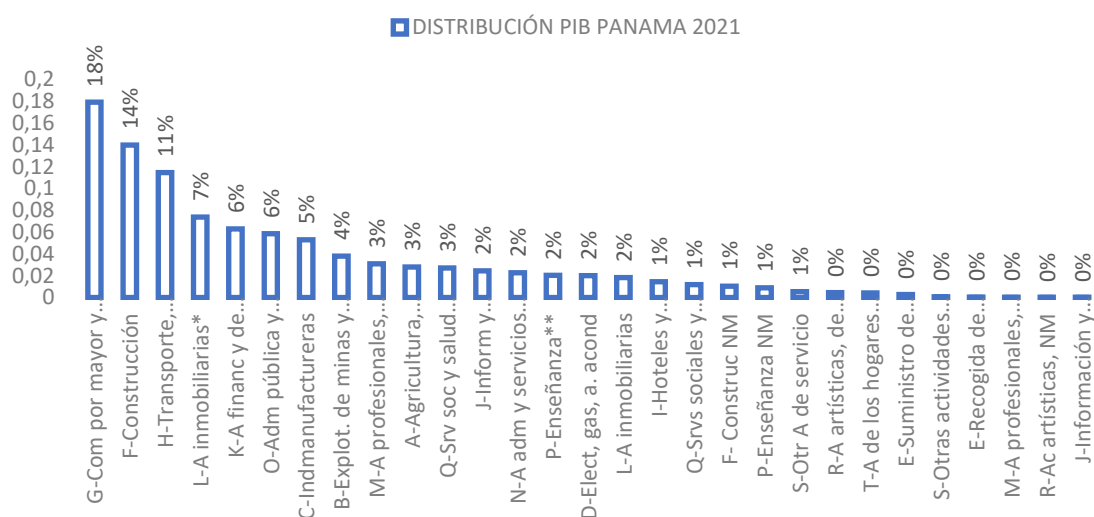
Tanto el polo interoceánico, en su efecto de arrastre, como los territorios (el resto del país), requieren conectividad e inversión para aumentar la generación de valor en los motores productivos ya existentes y nuevos, que serán complementarios y adicionales a los servicios centrales marítimo/logísticos, financieros y comerciales, transformando el modelo de crecimiento de Panamá de forma acorde a los retos mundiales.

1.2 Una realidad identificada desde hace tiempo, pero siempre aplazada

Desigual alcance del PIB en el país

Bajo el enfoque del valor agregado que presenta al PIB a nivel de producción del país, podemos observar que el mismo está liderado por cuatro o cinco sectores que hacen entre el 62 y 68% de la economía. Estos son: 1) Comercio al por mayor y menor y zona franca, 2) Construcción, 3) Transporte y almacenamiento, 4) Actividades financieras.

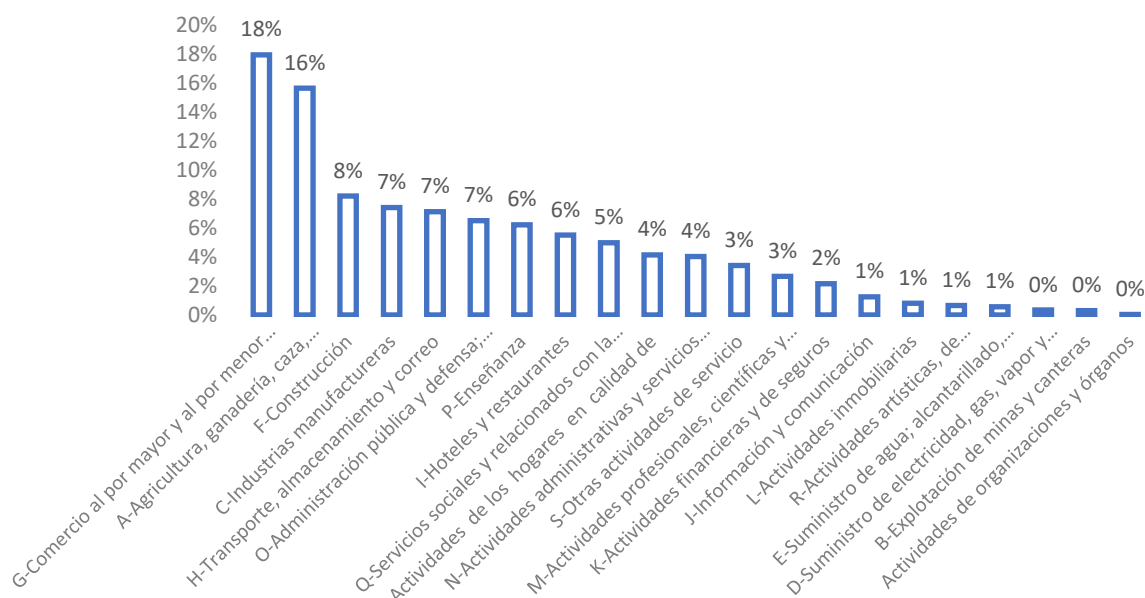
Distribución del PIB de Panamá por sector (2021)



Fuente: INEC

Varios de estos sectores, como el de comercio, transporte y finanzas tienen que ver con exportaciones de servicios al exterior. Así que existe un elemento externo que apoya a estos sectores. Sin embargo, esta figura cambia cuando hacemos un análisis enfocado en el empleo. De acuerdo con las estadísticas, la mayor cantidad de empleos se encuentran en el 1) Comercio; 2) Agricultura; 3) Ganadería; 4) Construcción; 5) Industrias manufactureras. Es importante recalcar que los empleos en la agricultura, la manufactura y la construcción constituyen el 31% de todos los empleos del país.

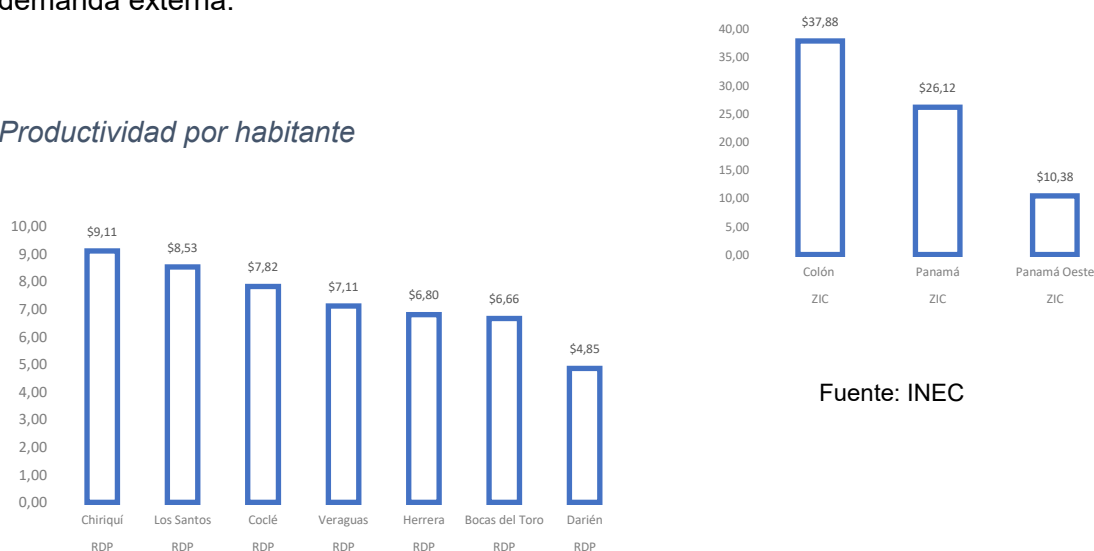
Distribución de empleos por sector (2021)



Fuente: INEC

La productividad es otro factor que debe ser considerado en la dualidad de la economía de Panamá. Esta es un indicativo tanto del valor del PIB generado como de su potencial. Si analizamos la productividad a nivel de persona por provincia, se marca una gran disparidad. Mientras la productividad en RDP oscila entre \$4.85 y \$9.11 por habitante, en RZI la misma oscila entre \$10.38 y US\$37.88. Esto tiene que ver con los bajos niveles de PIB producidos en RDP producto de la falta de una significativa demanda externa.

Productividad por habitante



Fuente: INEC

El crecimiento que llevó el PIB de cerca de US\$10,000 millones en 2000 a más de US\$70,000 millones en 2023, se tradujo en bienestar, pero no se distribuyó a lo largo del país.

Las dificultades para resolver estos problemas reflejan la necesidad de políticas y programas que aborden las disparidades y fomenten un desarrollo más equitativo y sostenible en Panamá. Sin embargo, también indican que muchas de las políticas

implementadas se centran en tratar los síntomas en lugar de atacar la raíz del problema. A nivel político, puede resultar más sencillo abordar los síntomas con inversiones que enfrentar la enfermedad desde su origen.

En el pasado, la propuesta para resolver las disparidades regionales se basaba en la creencia de que el mercado sería capaz de solucionar el problema. Sin embargo, es importante recordar a aquellos que adoptan un enfoque a corto plazo, que el desarrollo del país debe ser integral porque:

- Las disparidades económicas crean desestabilidad social que impactan a la gobernabilidad y a la democracia.
- La economía nacional no es más que la agregación económica de sus regiones y el rezago de crecimiento y desarrollo a nivel provincial no permitirá un crecimiento saludable para la creación de bienestar para todo el país, conllevando a programas de ayuda y subsidios que afectan la productividad y la autoestima de los habitantes.
- Para acelerar el crecimiento hay que integrar al país y potenciar todas sus ventajas absolutas (posición geográfica) y comparativas (tierras fértiles y disponibilidad buen capital humano).
- El aumento en las regulaciones ambientales comenzará a calar en las provincias, afectando negativamente las opciones para el desarrollo y manejo de los recursos.
- La intervención del Estado en la economía tras la crisis económica del 2008 y la guerra comercial entre EE.UU. y China está siendo más aceptada por los economistas, que están observando el retorno de políticas industriales y la selección de sectores estratégicos por parte de los gobiernos.
- Finalmente, el mundo cambió y se requiere un cambio de acercamiento que permita resolver estos problemas importantes para poder avanzar hacia el futuro.

Aquí pretendemos presentar una visión sistémica más profunda con relación a la dualidad económica existente en el país.

El crecimiento económico de Panamá

El crecimiento económico de Panamá no se ha traducido en un desarrollo integral del país y esto nos lleva a contemplar otros elementos para entender las causas de dicha dualidad.

Si observamos la región interoceánica (RZI), la misma es innovadora y está a la vanguardia de los desarrollos a nivel internacional. Áreas de digitalización como banca en línea, facturas electrónicas, y transacciones y firmas electrónicas, están avanzando al igual que la infraestructura para el comercio internacional (puertos y aeropuertos), que ha sido ranqueada como una de las mejores del mundo.

Por esta razón es importante analizar la dualidad nacional de una manera sistémica, reconociendo que la misma es el resultado no de uno, sino de varios elementos de un sistema productivo que van desde la relación entre los factores de empleos y el capital, hasta la aplicación de tecnologías, la institucionalidad y la incorporación de políticas públicas robustas con planes a largo plazo.

El Conglomerado logístico marítimo

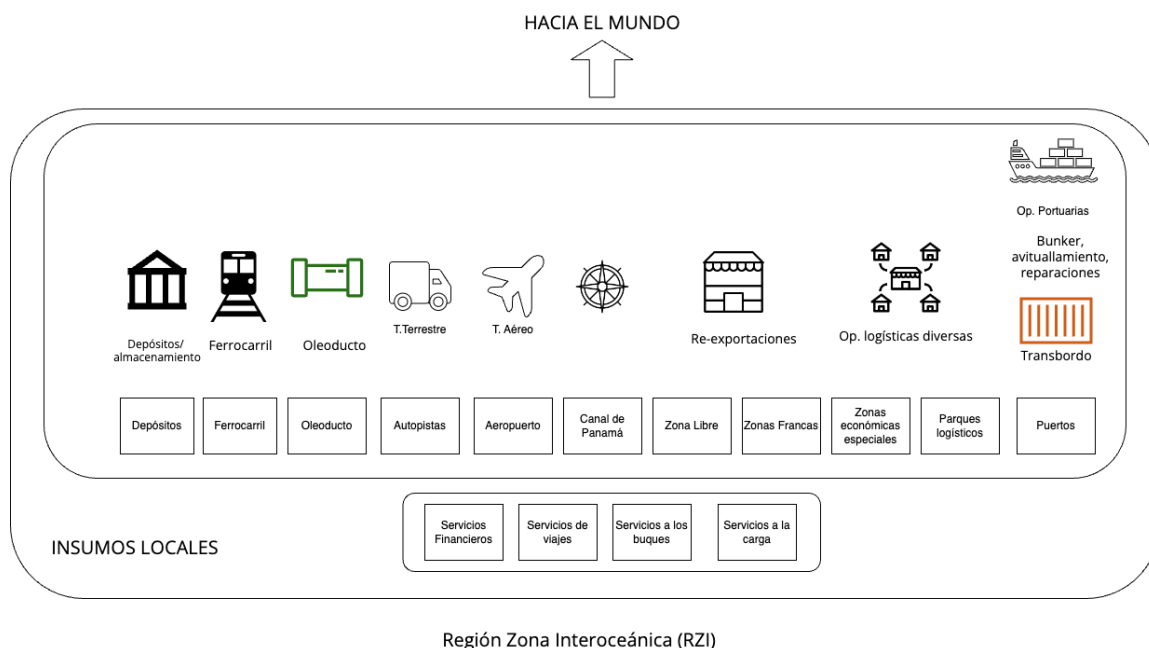
Un conglomerado es un grupo de industrias/empresas localizadas en un área geográfica específica que generan sinergias de sus actividades lo que les permite proveer precios competitivos a nivel global.

En Panamá, el tránsito por el Canal ha creado un conglomerado logístico marítimo que sirve a la carga internacional. A nivel físico este conglomerado se compone de diferentes activos logísticos como el Canal, las Zonas Francas, Puertos, Aeropuertos, y a nivel virtual se proveen servicios como pilotaje, avituallamiento, reparaciones de naves, *bunkering*, entre otros. Este conglomerado se encuentra en la RZI y se mantiene como un magneto tanto para actividades conexas como para el capital humano.

Este conglomerado es responsable por \$15,419 millones en ventas totales, 31% del PIB nacional y de 320 mil empleos directos, indirectos e inducidos¹ y explota la ventaja absoluta del país en términos de posición geográfica. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el mismo no sirve a la carga local, sino a la carga en tránsito ya sea por operaciones de reexportaciones o por distribución.

Un aspecto importante es que el conglomerado es moderno y responde a la demanda global. El mismo se encuentra en la RZI en su totalidad respondiendo a la ventaja que genera el Canal. Cuando se observa a nivel de producción, el conglomerado toma insumos directamente de la RZI y si acaso, excepto por parte de la electricidad que utiliza que posiblemente proviene del RDP.

Descripción del Conglomerado Marítimo Logístico de Panamá



Fuente: Elaboración propia

¹ <https://camaramaritima.org.pa/wp-content/uploads/2024/02/Vision-maritima-web-single-pages-300dpi.pdf.pdf>

Encadenamientos

Un análisis de la economía de Panamá utilizando el marco de un modelo de insumo producto a nivel de país permite identificar la estructura productiva de los distintos sectores, con la que evaluamos la economía en términos de sus encadenamientos.

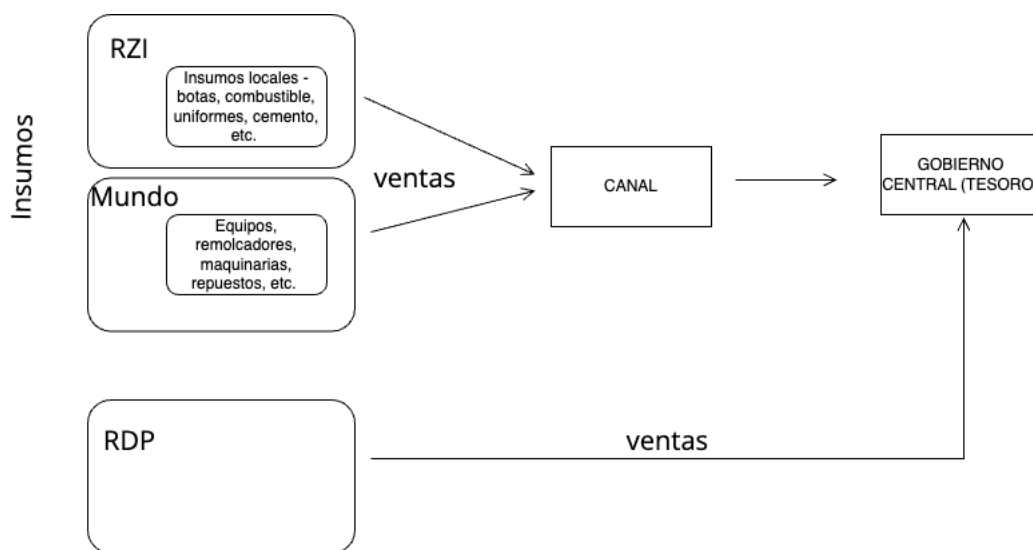
Los encadenamientos económicos tienen que ver con la relación existente entre un sector y el resto de la economía. Esta relación se da a través de dos efectos. El primer tipo de efecto tiene que ver con la demanda del sector para producir su producto, por ejemplo, para satisfacer una mayor demanda de la actividad ganadera se requiere de mayores pastos y ganado; y el segundo tipo de efecto es el que tiene el sector en sus proveedores. Por ejemplo, el proveedor de alimentos para el ganado debe tener mayor inventario para satisfacer el aumento en la demanda del sector ganadero.

Estos encadenamientos son clasificados de acuerdo con la dirección y magnitud del efecto en relación con la mediana total ya sea hacia delante o hacia atrás. Los encadenamientos hacia atrás se dan cuando un sector compra muchos insumos de otros sectores. Esto es el arrastre hacia sus suplidores para satisfacer el aumento en su demanda. Los encadenamientos hacia delante se dan como consecuencia de una mayor producción de un sector en aquellos que le siguen. Esto es, un aumento en la demanda de servicios financieros genera un aumento de servicios. Usando el concepto de encadenamientos hacia atrás y hacia delante para clasificar las actividades de la economía podemos dividirla en cuatro cuadrantes a saber: Sectores Claves, Sectores Estratégicos, Sectores Impulsores y Sectores Islas o independientes.

Los sectores claves son aquellos con altos encadenamientos hacia adelante y altos encadenamientos hacia atrás. Un aumento en la demanda en estos sectores tiene un gran efecto en la economía. Los sectores estratégicos tienen un alto arrastre hacia atrás (compran muchos insumos) y bajos encadenamientos hacia adelante. Una inversión en estos sectores tiene un efecto en sus suplidores. Los sectores impulsores son aquellos con bajos efectos hacia atrás, pero con altos efectos hacia delante. Esto es, aunque no compran muchos insumos abren el mercado para otras actividades cuando pueden producir más. Finalmente, los sectores islas, son aquellos con pocos encadenamientos hacia adelante y hacia atrás. Su actividad no tiene mucho arrastre de otros sectores.

Al ver los encadenamientos podemos observar que el Canal de Panamá tiene muy poco arrastre en la economía. En general, los insumos básicos para su operación son el agua, el capital humano que provienen de RZI, los equipos y el combustible que proviene del exterior. De acuerdo con el modelo, los encadenamientos hacia atrás del Canal logran un 1.07, en comparación con la mediana del país de 1.72. Esto lo coloca entre uno de los sectores con menor arrastre o encadenamiento hacia atrás.

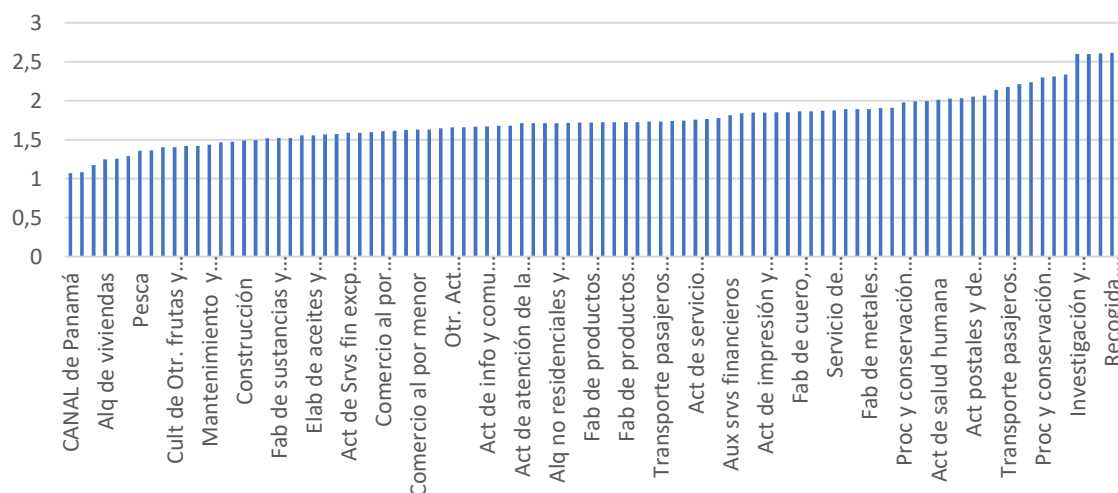
Relación del Canal con las regiones



Fuente: Elaboración propia

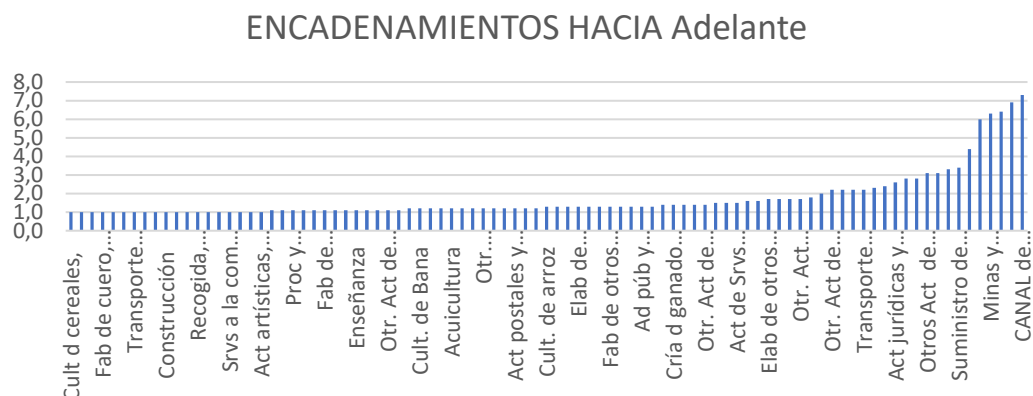
Por otro lado, el Canal compra servicios de apoyo, como los financieros que también se brindan en la RZI. El único vínculo del Canal con el RDP se encuentra en los centros de información que se encuentran en esa región. Cuando el Canal amplía sus operaciones tiene un efecto en el resto de la economía hacia adelante. De acuerdo con el modelo, los encadenamientos hacia adelante del Canal logran un 7.3, en comparación con la mediana del país de 1.3. Esto lo coloca como el sector con el mayor arrastre o encadenamiento hacia adelante. No obstante, los sectores que se afectan están en su mayor parte en la RZI, como los servicios financieros y los suplidores de combustible. Como resultado, el efecto en el resto del país (RDP) es limitado.

Encadenamientos hacia atrás, mediana =1.72



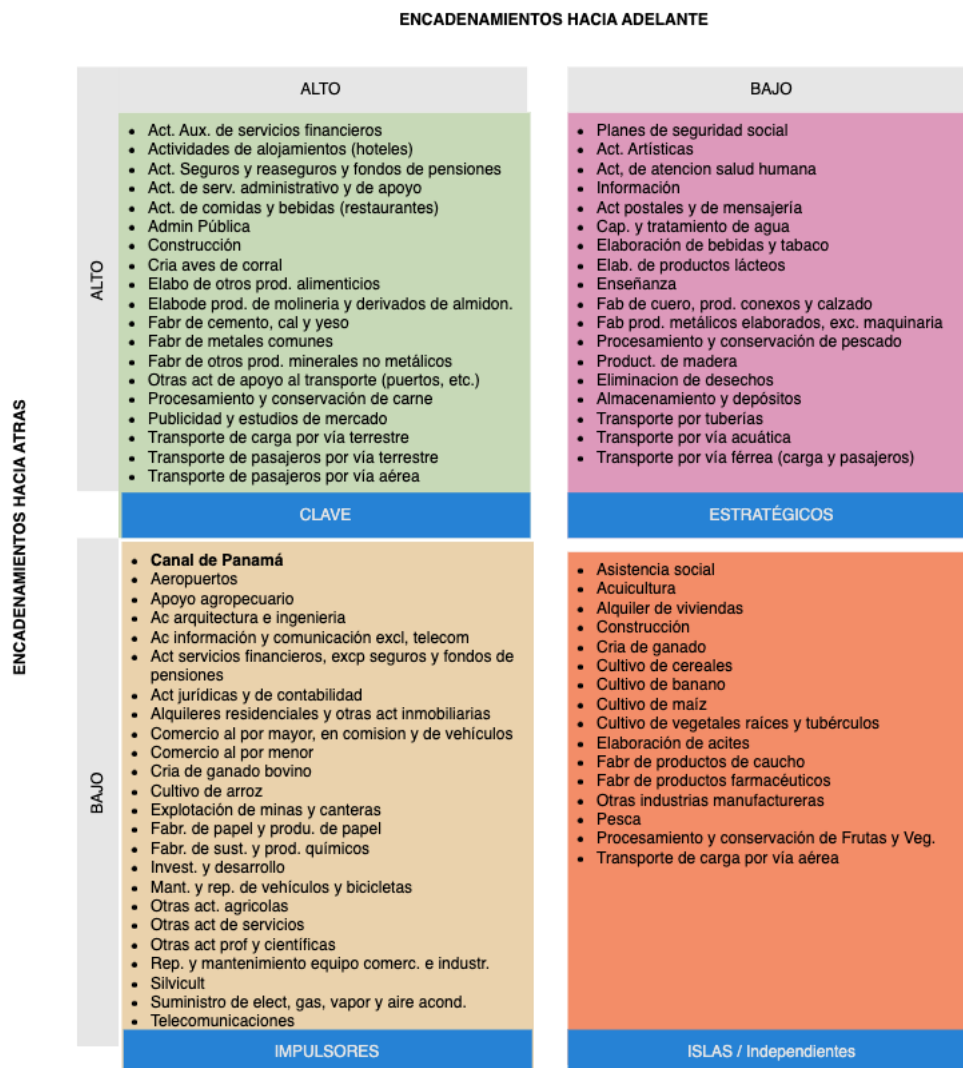
Fuente: Modelo IO

Encadenamientos hacia delante, mediana = 1.3



Fuente: Modelo IO

Clasificación sectorial por encadenamientos



Fuente: Modelo insumo producto

Ese tipo de examen forma parte del análisis para la formulación de políticas públicas, ya que permite identificar los sectores que se alinean a la visión más estratégica del país.

Análisis por región y sector

La mayoría de los análisis que se realizan se basan en modelos como el indicado en la sección anterior. Estos modelos son capaces de clasificar a los sectores para guiar a las políticas públicas. Sin embargo, existe un sesgo.

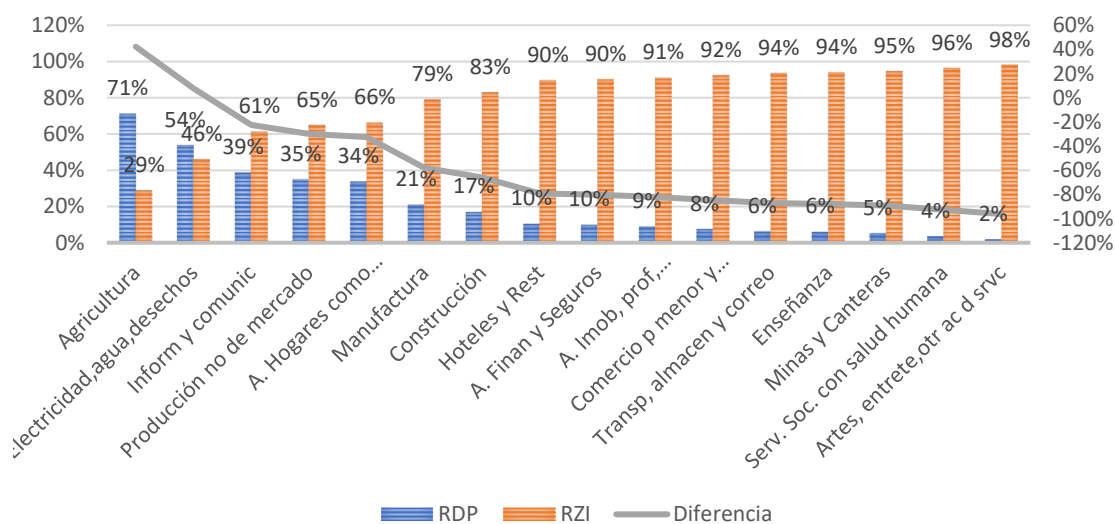
Este tipo de análisis se realiza a nivel macro, pensando que una inversión o política pública en un sector estratégico o clave permea a través de toda la economía y produce un bienestar general. Esto es lo que hemos visto cuando se han introducido políticas en favor de los puertos, pero estos no necesariamente están ligados con sectores o las economías del resto del país.

Si dividimos la economía (PIB) en dos regiones: 1) Región Zona Interoceánica (RZI); 2) Región Resto de País (RDP). La visión cambia.

Como ya se ha señalado, observamos que la diferencia productiva es significativa: la RZI constituye el 84.6% de la producción y el RDP el 15.4%.

A nivel sectorial por región se puede observar que el RDP supera a la RZI solo en agricultura y producción de energía, mientras que la contribución al PIB de la RZI es más de 90% en casi el resto de los sectores.

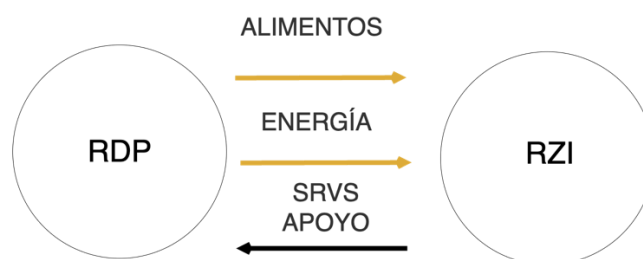
PIB de Panamá por región y sector (2021)



Fuente: INEC

En síntesis, el RDP suministra principalmente alimentos y energía a la RZI, mientras que los otros sectores se mantienen atendiendo a su demanda local.

Relación intrarregional RDP-RZI

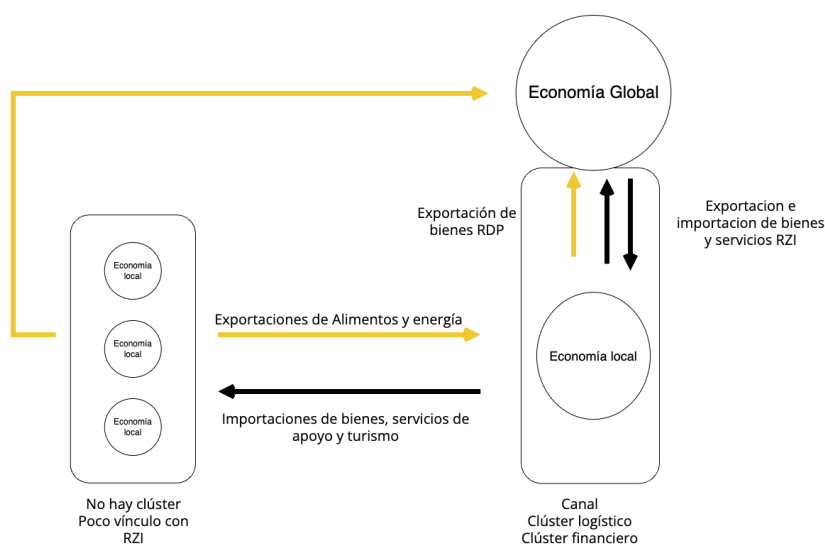


Fuente: Elaboración propia

Un aspecto importante que se puede observar es que la provincia de Chiriquí se ha beneficiado por tener una frontera con otro país. Esto le permite hacer otros intercambios, particularmente a través de las exportaciones que permiten aumentar la economía de esa región. Otro resultado interesante es el efecto del turismo sobre la provincia de Bocas del Toro. Esta provincia ha sabido aumentar significativamente su PIB a través de los ingresos generados por el turismo.

Si consideramos que RDP está compuesto por economías autónomas y que no existen conglomerados en esas economías, podemos ver que RDP se vincula a RZI a través de las exportaciones de alimentos, que son tanto para el consumo humano, la producción manufacturera y las exportaciones hacia el mundo, mientras que la RZI exporta a RDP bienes, servicios de apoyo y turismo.

Figura 1 Estructura económica de la relación intrarregional con la economía global.



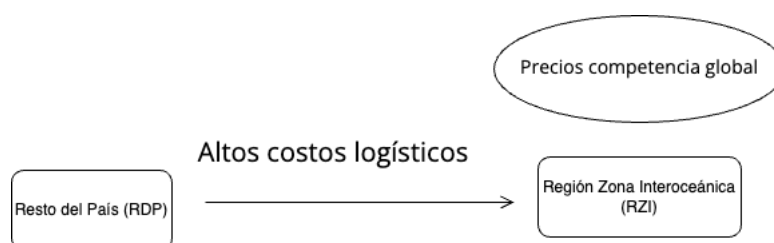
Elaboración propia

Un aspecto importante en esta relación es la falta de un conglomerado regional que sirva de balance. Por lo general los conglomerados buscan establecerse bajo

decisiones marcadas por condiciones como acceso a materias primas, mano de obra, capacidad logística y otros factores. Esto lo vemos a nivel global en conglomerados como el de Shenzhen y Wuhan en China, el de Rotterdam en Países Bajos, el de Singapur, el de Zaragoza en España, además del de Hollywood y el de Silicon Valley en EE.UU. En Panamá estas condiciones son muy favorecidas por el conglomerado marítimo logístico que es capaz de proveer todos los servicios en una sola región: RZI. Es más, excepto por un par de empresas manufactureras localizadas en RDP, mucha de la producción de allá es llevada a RZI para su procesamiento. Esto reduce el incentivo de las empresas para localizarse en RDP.

Otro aspecto importante es que, aunque los costes de producción sean competitivos, el RDP no recibe beneficios directos del conglomerado, aparte de la capacidad de exportar con los 23 acuerdos internacionales. Esto se complica cuando se observan los altos costos logísticos que enfrenta el RDP y que, al final, esa producción tiene que competir con los precios globales de productos importados.

Relación competitiva de productos de RDP vs RZI

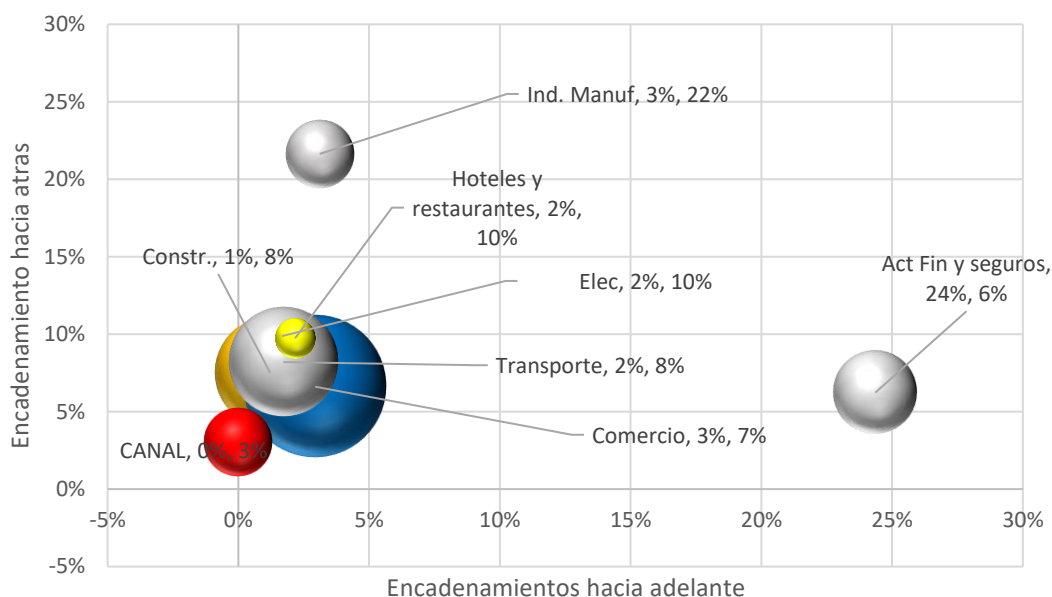


Fuente: Elaboración propia

El análisis sectorial a nivel de región identifica que la región interoceánica solo depende del resto del país en las áreas de agricultura, electricidad y manufactura asociada a la producción de transformados agrícolas. El intercambio no está balanceado y el resto del país parece mantenerse con los ingresos de las exportaciones de energía, de alimentos y del turismo, lo que crea la dualidad que se evidencia. Cuando vemos las exportaciones al resto del país de servicios desde la región interoceánica se observa que se incluyen desde servicios jurídicos y bancarios hasta servicios de transporte.

Una manera más profunda de verla a nivel sectorial es observando el efecto que tienen los mayores sectores de la economía en RDP. Si identificamos a estos a nivel de PIB tenemos: el Comercio 18%, la construcción 11%, el transporte 11%, industria manufacturera 4%, el Canal 4%, suministro de electricidad 1%, Hoteles y Restaurantes 1%, y actividades financieras y seguros, y vemos los encadenamientos hacia RDP los resultados indican que hay muy poco encadenamiento, tanto hacia atrás como hacia delante.

Principales sectores de la economía de Panamá y sus encadenamientos con RDP



Fuente: Elaboración propia

El mayor encadenamiento hacia adelante es de finanzas y seguros, pero solo representa el 6% del efecto total y el mayor hacia atrás es el de la manufactura que representa el 3% de la economía, pero tiene un efecto que representa el 22% del efecto total del sector. Sorprendentemente el resto tiene un efecto mínimo en el resto del país.

Este análisis es importante debido a que indica que las políticas públicas para la integración se tornarán en mayores incentivos para establecerse en la RZI que en el resto del país creando una falla de mercado.

Un ejemplo importante es el del futuro de los semiconductores. Hasta ahora se ha hablado de esfuerzos para establecer en Panamá una industria de empaques de semiconductores. Esta es una industria nueva y actualmente no existe ni infraestructura ni conocimiento y no hay encadenamiento alguno ya que es totalmente nueva. Sin embargo, se están realizando los preparativos. Ahora, Costa Rica ya está trabajando en esa industria y sería el vínculo más seguro para entrar en las cadenas de valor de los semiconductores.

La mejor idea sería localizar esa nueva industria en el centro del país o en la frontera entre Veraguas y Chiriquí para poder apalancarnos en los centros de estudios superiores en esas provincias y establecer una logística terrestre con Costa Rica. Sin embargo, los preparativos son para introducir esta nueva industria, que no tiene ningún encadenamiento actualmente, en la RZI. Esto tendería a ampliar la brecha entre las regiones y mantener o empeorar el estatus quo.

Industrialización y oportunidades

Es evidente la falta de industrialización en el RDP en comparación con la RZI. Una de las explicaciones podría ser fallos de mercado en cuanto a la especialización. Una respuesta simple sería dejar que el RDP se especializara en la agricultura y que la RZI se especializara en los otros sectores. Sin embargo, existen ejemplos de desarrollos producidos por políticas o agentes externos.

En la provincia de Chiriquí, la existencia de fronteras con Costa Rica ha permitido aumentar la producción. Nuevas exportaciones hacia ese país y hacia Centroamérica han provisto de incentivos para aumentar la producción y generar más bienestar. Además, la especialización en productos especiales como el café, que se exporta globalmente, ha ayudado a mejorar tanto la producción como el bienestar de sus ciudadanos.

En la provincia de Coclé, la presencia de la Minera constituyó un impulso para la economía de Penonomé. Esa demanda externa por servicios, incluyendo los del turismo, resultó en un desarrollo rápido de la economía de esa provincia que hasta pudo desarrollar nuevos proyectos de vivienda.

En la provincia de Bocas del Toro, el aumento de visitantes, producto de mejores accesos a la provincia y de fuertes campañas publicitarias, ha ayudado a aumentar la producción de servicios de turismo, complementando la de productos primarios y esto ha ayudado a mejorar el bienestar.

No obstante, la política pública continúa enfocándose en sectores asumiendo que los encadenamientos servirán para hacer permear el crecimiento económico por todo el país. Sin embargo, como puesto de relieve, estos encadenamientos son muy limitados y se necesita más conectividad a nivel regional.

El estudio indica que, para poder lograr un desarrollo integrado, la política pública debe trabajar a nivel regional y a nivel de sector.

Hoy día, los gobiernos de EE.UU. y de Europa han comenzado a ser más activos en la economía, al estilo asiático, identificando y apoyando a sectores estratégicos y críticos. Esta misma política debe permear hacia Panamá.

Logrando mejorar la conectividad intrarregional e introduciendo industrias específicas a nivel regional, bajo ejercicios de planificación, se pueden desarrollar conglomerados especiales que apoyarán al desarrollo integrado del país.

Resultados

De acuerdo con el análisis efectuado podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- 1) La economía de Panamá está dividida en dos regiones: Una zona interoceánica que se beneficia de un conglomerado marítimo y logístico y que comprende a las provincias de Panamá, Panamá Oeste y Colón; y la otra región del resto del país que comprende a las provincias de Bocas del Toro, Chiriquí, Coclé, Darién, Herrera, Los Santos, Veraguas.
- 2) La zona interoceánica es la que tiene los principales vínculos al mundo, tiene la mayor densidad de población y es donde se genera más PIB.
- 3) El resto del país satisface la demanda de alimentos y energía de la zona interoceánica.
- 4) Chiriquí es importante porque tiene fronteras con Costa Rica y puede exportar.
- 5) Bocas del Toro se ha beneficiado por la demanda de servicios turísticos.
- 6) Coclé mostró beneficios producto de la inversión externa de la Minera.
- 7) Darién es la más rezagada.
- 8) Las economías provinciales no se desarrollan porque solo satisfacen la demanda local y su vínculo a la región interoceánica es solo por la agricultura y la energía.
- 9) El resto del país no solo es afectado por los altos costos logísticos para llevar los productos hacia la región interoceánica, sino que también tiene que enfrentar los precios de los productos importados.
- 10) La política pública ha fallado en desarrollar actividades en el resto de país a pesar de los esfuerzos. Esto se debe a los altos incentivos de la región interoceánica frente al resto del país, que incluye a la desventaja de tener altos costos logísticos internos. Los costos logísticos internos de transporte de carga desde las provincias encarecen el precio final de esos productos que tienen que competir con los productos importados en la capital.

1.3 La falta de integración genera graves riesgos sociales, económicos y políticos

El término “integración”, implica tres aspectos: territorio, sociedad y gobierno. Entendemos la “integración territorial” como el proceso de convergencia de las dimensiones económicas, sociales, étnico – culturales, ambientales y políticas, en un territorio específico, a través de un esfuerzo de políticas y acciones conjuntas del sector público y el sector privado local y nacional.

La falta de integración territorial tiene consecuencias significativas en los países, perjudicando su desarrollo. Económicamente, limita el acceso a los mercados y a los servicios por lo cual se frena el desarrollo local, la inversión y el empleo. En el ámbito social, la ausencia de servicios básicos (educación, salud, agua y saneamiento) y las escasas oportunidades de empleo adecuadamente remuneradas, generan pobreza, desigualdad, riesgos de criminalidad e inseguridad y exclusión. Culturalmente, no poner en valor la historia, tradiciones, usos y costumbres, de los pueblos, hiere su autoestima, se desaprovecha la identidad local y genera resentimiento. Todo lo anterior, se entrelaza y redonda en el ámbito político, exacerbando tensiones por las grandes diferencias regionales que debilita la cohesión nacional.

Uno de los principales motivos de la falta de integración territorial o, dicho de otro modo, de la “exclusión territorial” en muchos países en vías de desarrollo es la falta de conectividad territorial en sus diferentes versiones: terrestre, marítima, aeroportuaria, ferroviaria. La ausencia de conectividad no permite la llegada del Estado y de las fuerzas del mercado a los territorios, sometiéndolos al autoconsumo local o regional y al ostracismo, en un contexto mundial de gran conectividad globalizada. Por lo tanto, los territorios con poca conectividad están condenados al atraso.

La gran paradoja de Panamá es que, siendo un país con la ventaja geoestratégica de ser la estrecha cintura terrestre que une dos continentes y dos océanos (a través del Canal) tiene una gran conectividad mundial hacia afuera, exclusivamente en el eje interoceánico, sin embargo, hacia sus territorios del interior, la conectividad es escasa y casi inexistente. Es así como los territorios más pobres, como las Comarcas, y la provincia de Darién, son los que menos conectividad tienen.

Importantes brechas de desarrollo entre la zona interoceánica y el resto de los territorios del país

Como se ha podido observar en el apartado 1.1, hay grandes brechas que ponen de manifiesto la desigualdad existente entre la zona interoceánica y el resto del país. Se trata de **una inequidad amplia y persistente**, que dificulta la consecución de un desarrollo sostenible e inclusivo. Esta desigualdad tiene un **carácter estructural** y limita el potencial de crecimiento económico del país.

El diagnóstico de brechas estructurales evidencia la amplitud, la permanencia y el **carácter sistémico de las desigualdades en Panamá**, con los graves riesgos sociales, económicos y políticos que ello conlleva.

	Panamá y Colón	Resto del país	Brecha
Ingreso			
PIB per cápita	27.320	8.926	3,06
% PIB (precios corrientes)	84,60%	15,40%	5,49
Competitividad			
% PIB del sector terciario (1)	81,22%	18,78%	4,32
ICPP ponderado	73,76	40,21	1,83
Inversión pública			
Inversión per cápita (2)	10.002	1.559	6,42
Empleo			
% Subempleo y Desocupados	24,96%	37,09%	1,49
Pobreza			
% Pobreza Multidimensional	6,44	20,69	3,21
IDH	0,833	0,753	1,11
Salud			
Camas por mil habit.	2,70	1,90	1,42
Médicos por mil habit.	2,48	1,24	2,00
Vivienda Servicios básicos			
% Viviendas con alcantarillado	63,31%	23,37%	2,71
% Viviendas acceso IDAAN	95,63%	48,70%	1,96
Conectividad			
Inversión en infraestr. Transporte (2)	276,37	177,74	1,55
% Población con banda ancha fija	80%	40%	2,00
Población			
Variación de la población 2010-2023 (3)	21,49%	16,46%	1,31
Saldo migratorio (% s/Pobl)	14,82%	-20,77%	-35,59

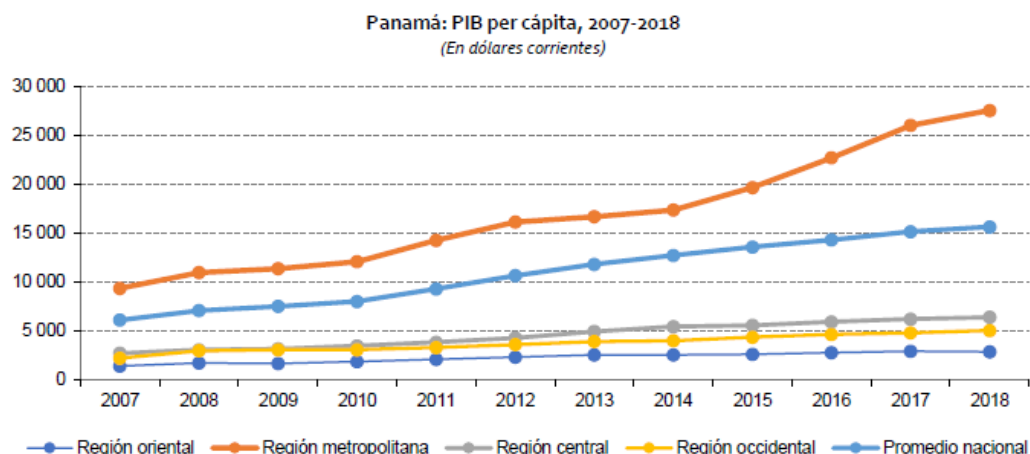
Fuente: Elaboración propia a partir de MEF, INEC, CNC

(1) Excluye Enseñanza, Salud y Hogar

(2) Balboas por habitante

(3) Panamá, Colón y Panamá Oeste

Los **ingresos** generados en términos del PIB en la zona interoceánica suponen casi el 85% del total del país, lo que supone un ingreso 5.5 veces superior al del resto de todo el país. Si los medimos en términos de ingreso por habitante, los ciudadanos panameños que habitan en la zona interoceánica tienen unos ingresos promedio tres veces superiores a los del resto de los panameños. El carácter estructural de **esta brecha de ingreso** se pone de manifiesto al observar que no sólo se mantiene, sino que **está creciendo de forma sistemática**, tal como muestra el gráfico que figura a continuación.



La **competitividad** de la zona interoceánica es también muy superior a la del resto de los territorios. La media ponderada por el PIB del Índice de Competitividad Provincial de Panamá (ICPP) elaborado por el CNC, para la zona interoceánica casi dobla (1.83 veces) el del resto del país. El hecho de que la participación en el PIB del sector terciario, que incluye el transporte, sea más de cuatro veces (4.32) superior en la zona interoceánica influye de forma importante en esta brecha.

La **inversión pública** en la zona interoceánica es de 10,000 balboas por habitante, más de seis veces (6.42) superior a los B/.1,559 de inversión pública que recibe cada ciudadano panameño residente en el resto del país. Es un dato demoledor, que pone de manifiesto una brecha que es fruto de las políticas públicas, generando riesgos políticos que afectan la gobernabilidad.

Esta brecha también se pone de manifiesto en el gasto por habitante de los municipios. En los municipios de la zona interoceánica es 2.5 veces superior al de los del resto del país.

	Gastos (2022)	
	Total (miles de balboas)	Balboas por habit.
Eje del Canal	179.179,00	134,95
Resto Panamá y Colón	54.656,59	138,79
Resto del país	129.200,68	55,14
	363.036,26	

Fuente: Contraloría General de la República - Dirección General de Fiscalización;
Ministerio de Economía y Finanzas - Dirección de Presupuesto

Si tanto el gasto municipal (2.5 veces más) como la inversión pública (6.4 veces más) están privilegiando de una forma tan patente a los ciudadanos que residen en la zona interoceánica, la evidencia es que la **política fiscal** no está contribuyendo, todo lo contrario, a una redistribución de recursos que, como demuestran las democracias modernas, está en la base de un crecimiento económico inclusivo y sustentable.

En cuanto al **empleo**, también existe una brecha significativa. El subempleo y la desocupación afectan al 24.96% de la población activa de la zona interoceánica, en tanto que en el resto del país se ve afectada el 37.09% de su población. Este dato supone una brecha de casi 1.5 veces más de desocupación y subempleo para los ciudadanos panameños que residen fuera de la zona interoceánica.

En recursos destinados a la **salud**, en la zona interoceánica hay 2.7 camas por mil habitantes, mientras que en el resto del país es de 1.9 camas por habitante, lo que significa que la brecha existente es de 1.42 veces. El número de médicos por mil habitantes se duplica en la zona interoceánica (2.48 médicos por mil habitantes) frente a los del resto del país (1.24 médicos por mil habitantes).

El acceso a **servicios básicos en la vivienda** también muestra una muy importante brecha entre unos y otros ciudadanos panameños. El 63.31% de las viviendas tiene servicio de alcantarillado en la zona interoceánica, cuando en el resto del país solo lo tiene 23.37%, lo que supone que las viviendas de la zona interoceánica tienen servicio de alcantarillado en una proporción 2.71 veces superior a las del resto del país. El acceso al agua potable a través de la red de suministro del IDAAN se da en el 95.63% de las viviendas de la zona interoceánica, mientras que en el resto del país tienen

acceso a este servicio solo el 48.70% de las viviendas, es decir, una brecha de 1.96 veces más.

La **conectividad digital** que tienen los ciudadanos de la zona interoceánica es del doble si atendemos al porcentaje de la población que tiene acceso a la banda ancha fija, ya que en la zona interoceánica tiene acceso el 80% de la población, mientras que en el resto del país es el 40%. La inversión realizada en infraestructura de transporte es de 276.37 balboas por habitante en la zona interoceánica, en tanto que en el resto del país es de 177.74 balboas por habitante, lo que supone 1.55 veces superior en la zona interoceánica.

La consecuencia de todo lo anterior es que se está profundizando una brecha que se traduce en que el porcentaje de población que padece **pobreza multidimensional** es del 20.69% de la población que reside fuera de la zona interoceánica, 3.21 veces superior al 6.44% de la población de la zona interoceánica con pobreza multidimensional.

Lo anteriormente expuesto permite deducir que la significativa migración afecta a la **pérdida de población** en todos los territorios del país en beneficio de la zona interoceánica. La migración de población de los territorios fuera de la zona interoceánica hacia ésta representa el 20.77% de su población actual.

La exclusión territorial que se manifiesta en los datos expuestos muestra una brecha que, junto a la despoblación de buena parte del país con la consiguiente concentración en la zona interoceánica, representa **importantes riesgos de tensión y ruptura social y de inestabilidad política** a mediano y largo plazo.

Esta brecha tiene un carácter estructural. De acuerdo con el informe “Diagnóstico de brechas estructurales en Panamá (2023)”, aumentan las brechas de ingresos y de inversión y ahorro, en tanto que se mantienen las de bienes y servicios públicos, infraestructura, salud, fiscalidad y productividad e innovación (vinculadas a la competitividad). Esta desigualdad socioeconómica es de naturaleza estructural porque es amplia y duradera en el tiempo.

Causa principal de la falta de integración territorial del país

La dualidad del modelo económico de Panamá se basa en:

- la concentración del tránsito interoceánico marítimo y ferroviario por una sola ruta sin generación de valor agregado: sólo transbordo de carga y tránsito de barcos,
- la subordinación del conjunto del territorio y la vida económica del istmo a las necesidades del tránsito así organizado, y
- una contradicción general entre la organización natural del territorio y la organización territorial de la economía y el Estado.

El crecimiento económico del país ha estado asociado a una modalidad de desarrollo vinculada a la presencia del enclave económico constituido en torno a la vía interoceánica y sus ciudades terminales de Panamá y Colón.

En efecto, Panamá, al igual que Venezuela en su día (el primero por el Canal y la segunda por el petróleo), es una economía muy abierta al comercio internacional, en la que la gran riqueza aportada por el Canal opera como un obstáculo a la diversificación productiva y exportadora.

El problema de fondo consiste en la existencia de una organización *transitista* del país, en un modelo de país basado de forma casi exclusiva en la actividad de tránsito de bienes, capitales y personas por el Canal, convirtiéndose en una modalidad histórica de organización de esa actividad, que determina completamente la organización de toda la sociedad panameña. Ello debido a la situación geoestratégica del país, que favorece tanto el tránsito interoceánico como el del norte y el sur de las Américas. Sin embargo, **desde la existencia del Canal se ha privilegiado de forma exclusiva y excluyente uno de los tránsitos en detrimento del otro**. Creando un monopolio del tránsito interoceánico por un único corredor en un único punto del istmo y creando de hecho una frontera interior que ha segregado a la zona interoceánica del resto del país. **Una brecha que es el origen fundamental del resto de brechas**. Lo que ha generado una situación en la que la oferta de servicios de apoyo a las actividades de exportación e importación de los bienes que producen otros supera ampliamente la producción de esos bienes en la economía del país. Así, “la exportación de servicios representa el 88% del total y los sectores de servicios generan más de dos terceras partes del PIB” (Chapman, 2021, pág. 6).

Panamá necesita cambiar el Modelo

Es una realidad que la persistencia de la inequidad en la vida económica y social genera incertidumbre sobre la estabilidad política y el crecimiento económico del país, planteando riesgos indudables.

La concentración del tránsito interoceánico marítimo y ferroviario por una sola ruta está en la base de los problemas de falta de integración territorial y consecuentemente de la elevada y persistente inequidad económica y social.

Ante esta realidad, el país necesita una política orientada a aumentar la conectividad terrestre entre los territorios y el Eje Canalero y la conectividad marítima, construyendo varios Canales secos, cada uno con puertos terminales, para así lograr el aprovechamiento de su posición geográfica.

El Ferrocarril Panamá - David - Frontera jugaría un papel fundamental por la movilidad de pasajeros y carga que generaría y el objetivo central sería la incorporación de Centro América y Sudamérica al *hub* logístico de Panamá. Esto significa que el país entero tiene que cambiar el paradigma de que solo la región interoceánica es la única que puede tener el usufructo de la posición geográfica. El otro paradigma que es necesario cambiar es el derivado del no uso de nuestras costas para actividades marítimas. Panamá debe imitar a las talasocracias que lograron su desarrollo por tener una alianza con el mar. Necesitamos crear conciencia marítima.

Todo planteamiento de cambio trae consigo resistencias. Es oportuno pensar en las posibles líneas de acción que el país podría seguir en relación con el modelo actual:

- Que la resistencia al cambio basada en una cultura de organización transitista de la economía, que profundiza la dualidad y la desigualdad territorial del país, termine por generar una crisis general de esa modalidad de desarrollo.

- Que las grandes inversiones realizadas en las últimas décadas en la modernización del Canal generen un período de crecimiento inercial con ajustes puntuales, graduales y dispersos en las estructuras económicas, sociales y políticas del país.
- Que la propia sociedad panameña genere las condiciones que le permitan avanzar hacia una ampliación territorial de la oferta de servicios al tránsito interoceánico e interamericano, que mejore la inserción del Canal en el mercado interno del país y permita a la economía de todo el país insertarse de la manera más productiva posible en el proceso de globalización.

La primera opción probablemente conduciría a un régimen autoritario que tendría que enfrentar crecientes conflictos sociales y políticos. La segunda mantendría el bloqueo del acceso de las otras regiones al tránsito, produciéndose en el proceso mejoras puntuales de algunas capacidades regionales. La tercera llevaría a trascender las contradicciones generadas por el modelo transitista de desarrollo mediante el paso a formas de organización del tránsito interoceánico que permitan aprovechar todas las virtudes de la posición geográfica del istmo y su papel en el mercado mundial. Con ello, crearía las condiciones indispensables para avanzar hacia una sociedad más equitativa, ambientalmente sostenible, y con una organización territorial que facilite la tarea de promover el progreso técnico que garantice el desarrollo del país en el largo plazo

Si no es así, además de incrementar la conflictividad de las relaciones entre el corredor interoceánico y el resto del país, el transitismo terminará siendo el peor adversario de la competitividad de los servicios de tránsito interoceánico en Panamá.

En el contexto de Panamá la falta de integración territorial tiene repercusiones sustanciales en diversos aspectos:

Desigualdad regional y migraciones interprovinciales

Enfrentando disparidades ostensibles entre la región Interoceánica y el resto del país, especialmente las provincias del interior y de manera muy marcada de las comarcas indígenas. Las regiones más apartadas carecen de la infraestructura necesaria para atraer inversiones y desarrollar industrias locales, lo que perpetúa ciclos de pobreza y estancamiento económico, acentuando el descontento. La desigualdad respecto de la inversión pública y privada en infraestructura de servicios básicos y de conectividad limita las oportunidades económicas y educativas de sus habitantes, generándose una tendencia en los jóvenes a migrar hacia las zonas de mejores oportunidades.

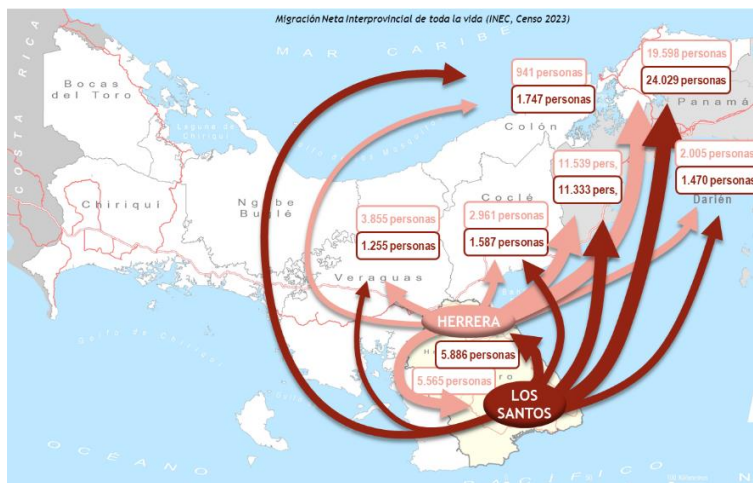
Los datos del Censo 2023 revelan patrones significativos de migración interprovincial en Panamá, con un fuerte enfoque en la emigración hacia la región metropolitana, que abarca tanto Panamá como Panamá Oeste. Veraguas destaca como la mayor emisora de población hacia esta área, seguida por Chiriquí, reflejando una alta movilidad desde esta provincia. Coclé también contribuye con una significativa emigración hacia la capital, al igual que Colón. Bocas del Toro, a pesar de su distancia, registra una migración notable. La comarca Ngäbe Buglé, por su parte, envía un número considerable de emigrantes, 11,981 personas a la capital. Estos movimientos indican una concentración demográfica en la región metropolitana, donde convergen tanto factores económicos como oportunidades laborales, consolidando a Panamá y Panamá Oeste como los principales destinos migratorios internos del país.

Las migraciones desde las provincias hacia la capital (Panamá y Panamá Oeste) no se han detenido en estos últimos años, incluso se han incrementado en un 4.5%. La cifra de inmigrantes hacia la capital es de 377,148 personas entre 2013 y 2023, lo cual representa un fuerte drenaje de recursos humanos para los territorios. Este panorama está indicando una **clara incapacidad actual de los territorios no capitalinos para retener su capital humano**, en tanto que de este drenaje se beneficia la zona metropolitana que refuerza su poder atractivo por su dinamismo y generación de oportunidades para las personas en busca de una mejora de sus expectativas de mejora de vida. Los migrantes son habitualmente personas más decididas y con una posición más inconformista que aportan dinamismo a la situación socioeconómica del lugar. **Un cambio en las condiciones y dinámica del territorio originario les retendría sin lugar a duda**, porque la mayor parte de las personas prefiere seguir viviendo donde nació y donde dispone de la red social de ayuda mutua y socialización.

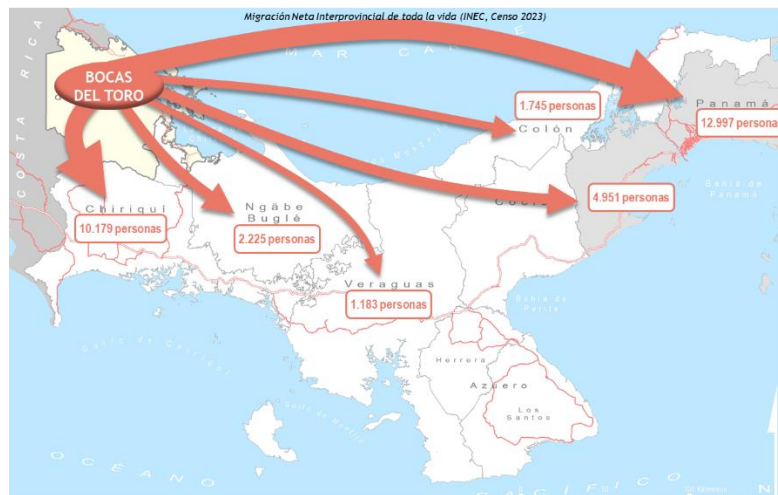
En conclusión, es muy importante llevar a cabo políticas que fomenten el desarrollo regional y mejoren las condiciones de vida en las áreas de origen, a fin de mitigar el fenómeno migratorio y promover un crecimiento más equilibrado en el país.

A continuación, se realiza un análisis exhaustivo de los distintos datos relevantes presentados a través de los mapas de flujos y las tablas, con el objetivo de facilitar su interpretación.

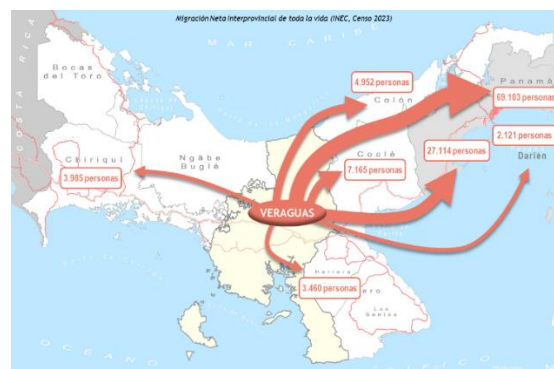
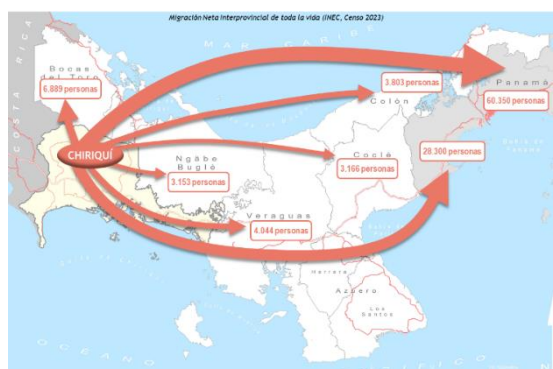
El principal destino de la emigración desde Los Santos y Herrera es Panamá y Panamá Oeste. Desde Los Santos, 24,029 personas emigran hacia Panamá, mientras que 11,333 lo hacen hacia Panamá Oeste. En la región de Azuero, en el caso de la provincia de Herrera, en general se ha reducido el flujo migratorio, la emigración hacia Panamá es menor, con 19,598 personas, mientras que la cifra de emigrantes hacia Panamá Oeste es similar a la de Los Santos, con 11,539 personas.



El incremento relativo más notable lo protagoniza Bocas del Toro, que ha duplicado en estos últimos diez años el flujo migratorio hacia la capital. Otro de los principales destinos es Chiriquí, con 10,179 personas, lo que sugiere que estas áreas son polos de atracción importantes.

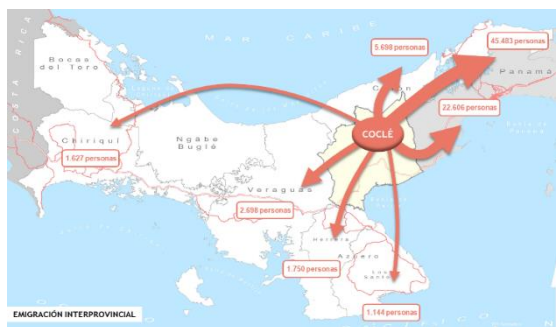


Veraguas y Chiriquí son las regiones que más personas envían a la capital, unas diez mil cada año de media. Es frecuente que en estos flujos migratorios se incluyan personas jóvenes con buena cualificación que podrían tener un papel positivo en su territorio de origen

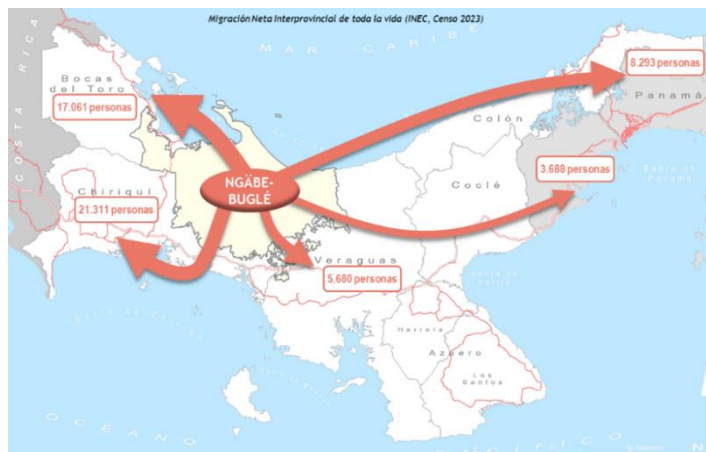


El comportamiento evolutivo es similar en Coclé y Colón. Azuero, por el contrario, ha reducido el flujo migratorio, especialmente la provincia de Herrera.

Estrategia para impulsar EL FERROCARRIL Panamá – David - Frontera



La comarca Ngäbe Buglé ha intensificado su flujo de abandono del territorio, su destino principal es Chiriquí, con un total de 21,311 personas, pero ha incrementado también el destino a Bocas del Toro, 17,061 personas y a Panamá, un total de 8,293.



POBLACIÓN DE ORIGEN	POBLACIÓN DE DESTINO	CENSO 2010	CENSO 2023	DIFERENCIA
LOS SANTOS	PANAMÁ	29.721	24.029	-5.692
HERRERA	PANAMÁ	22.171	19.598	-2.573
	CHIRIQUI	4.848	10.179	5.331
BOCAS DEL TORO	PANAMÁ	7.752	12.997	5.245
	PANAMÁ W	2.071	4.951	2.880
	BOCAS DEL TORO	8.493	6.889	-1.604
CHIRIQUÍ	PANAMÁ	64.930	60.350	-4.580
	PANAMÁ W	22.025	28.300	6.275
COCLÉ	PANAMÁ	51.059	45.483	-5.576
	PANAMÁ W	17.997	22.606	4.609
	PANAMÁ	24.635	20.024	-4.611
COLÓN	PANAMÁ W	5.807	9.998	4.191
	COCLÉ	2.090	3.126	1.036
	PANAMÁ	2.038	8.293	6.255
NGÄBE- BUGLÉ	PANAMÁ W	698	3.688	2.990
	VERAGUAS	3.483	5.680	2.197
	CHIRIQUI	10.580	21.311	10.731
	PANAMÁ	75.166	69.103	-6.063
VERAGUAS	PANAMÁ W	21.671	27.114	5.443
	CHIRIQUI	2.518	3.985	1.467
DARIÉN	PANAMÁ W	5.189	7.610	2.421
COMARCA KUNA-YALA	PANAMÁ W	9.814	13.274	3.460

Riesgos sociales

La marginación de ciertos sectores puede conducir a problemas sociales como el aumento de la criminalidad y la falta de cohesión social. Las comunidades aisladas pueden experimentar una menor calidad de vida y un acceso limitado en servicios de salud y educación.

La debilidad del sector público local por escasa capacidad de gestión, ínfimo presupuesto y poca ejecución de proyectos para el desarrollo local, y ante la visible y evidente concentración de la inversión pública en la zona interoceánica, genera un **gran descontento por escasos e ineficientes servicios públicos e indiferencia del Estado.**

Este fue el principal motivo de las masivas movilizaciones que se produjeron en julio de 2022 y en octubre de 2023, que generaron un desborde popular de varios meses que ocasionó pérdida de vidas humanas, grandes pérdidas económicas y sociales y verdaderas crisis de gobernabilidad. Con el fuerte golpe económico que significó la pandemia, si bien el catalizador de la protesta de julio 2022 fue el alza del precio del combustible y el aumento del coste de la vida y los alimentos; en realidad el sustrato de la protesta era el descontento acumulado por la falta de servicios y atención del gobierno central a sus reclamos, necesidades y proyectos y la descarada corrupción evidenciada en el uso del presupuesto para pagar planillas estatales exorbitantes de personas que cobraban sin trabajar y otros despilfarros. En los meses de octubre y noviembre de 2023 se desató una segunda gran protesta en rechazo a los términos de la continuidad del contrato con Minera Cobre Panamá, que movilizó a muchos sectores de todos los estratos de la sociedad panameña, demostrando un generalizado descontento con el gobierno. Dos crisis de agudas protestas en un periodo de 12 meses constituyen un indicador preocupante.

El proyecto presentado por el actual gobierno resulta oportuno, ya que abre posibilidades al desarrollo de múltiples ámbitos, fortalece la capacidad de los panameños para impulsar su propio desarrollo y, por consiguiente, aumenta la confianza en sí mismos para enfrenar retos presentes y futuros. Junto a otros proyectos enunciados como de interés por el gobierno, el Ferrocarril Panamá – David - Frontera plantea una enorme sinergia de desarrollo socioeconómico con una perspectiva a largo plazo.

Riesgos políticos

La falta de integración provoca debilidad en instituciones públicas y privadas, en la medida en que limita su alcance; empobrece la visión de que tales instituciones deben beneficiar o servir a toda la población y no a una parte de ellas; reduce su efecto a lo más visible y deja de considerar a la totalidad de los componentes sociales. Todo ello aumenta el riesgo de desestabilización institucional y crea dificultades para la implementación de políticas nacionales efectivas que conduzcan hacia la descentralización. Las regiones menos integradas tienen grandes déficits de capacidades para planear, dirigir, administrar y ejecutar presupuestos públicos locales, por lo que el escaso presupuesto que reciben no se ejecuta creando una profunda sensación de desprotección y desatención del gobierno central.

El indicador de medición de la “Institucionalidad” de los países tiene el índice de “calidad de las instituciones” (instituciones de mercado y las instituciones políticas) y Panamá ocupa la posición #63 entre 183 economías en 2022, perdiendo 5 posiciones con relación al año anterior. En el Índice de “Percepción de la Corrupción” en 2021 obtuvo la posición #105 de 180 economías, mejorando 6 posiciones en relación con el año anterior (#111) pero aún alejado de los niveles aceptables.

La falta de integración impacta en la institucionalidad y genera riesgos políticos que afectan la gobernabilidad: Entendemos por “Institucionalidad”, la solidez, eficiencia, solvencia y transparencia económica, productiva, laboral y social de las instituciones públicas y privadas que, por su adecuada gestión, garantizan continuidad de las responsabilidades, acciones, productos y servicios que emprenden para atender necesidades existentes de la ciudadanía de forma segura y permanente. Por “Gobernabilidad”, asumimos la capacidad de un régimen político para integrar a sus actores estratégicos y asegurar el ejercicio eficaz de la autoridad, con una institucionalidad capaz de generar orden, asegurar estabilidad e impedir el caos social (PNUD) y se relaciona con la calidad de vida de la población y con el desarrollo humano del país. Trasciende la acepción primitiva de “control de los conflictos sociales” y abarca la capacidad de un gobierno de concertar con diferentes actores sociales y económicos para desarrollar políticas públicas orientadas a satisfacer sus demandas con una implícita legitimación de las actuaciones del Estado de parte de los gobernados. Los ciudadanos deben sentir que las políticas públicas y los planes de desarrollo son realizados con el objetivo de satisfacer sus necesidades. Es el equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz. (A. Camou).

Además de los hechos de mediados de 2022 y octubre de 2023 citados, hay otros ejemplos, desde las protestas por falta de agua -muchas de ellas en el eje del Canal- hasta las protestas por la necesidad de infraestructura territorial, que afectan a la gobernabilidad del país. **Se trata de riesgos que deben ser vistos como próximos y peligrosos por la frecuencia con que aparecen.**

La fortaleza y calidad institucional es un indicador muy importante para medir el nivel de desarrollo y la competitividad de los países, porque incide en la estabilidad macroeconómica, la continuidad de las políticas públicas y de las inversiones públicas y privadas, crea relaciones de confianza que permiten la cohesión social local y nacional, garantiza la gobernabilidad, la permanencia democrática y la consistencia política de las naciones.

La competitividad es definida por el Foro Económico Mundial como “las instituciones, políticas y otros factores que impulsan la productividad. La productividad determina el crecimiento económico a largo plazo y, es una condición necesaria para un mayor progreso y desarrollo social”. Los países competitivos son resistentes, ágiles, **con instituciones sólidas y transparentes**, con un ecosistema de innovación, que valora el capital humano, para el crecimiento y desarrollo socioeconómico. “Perder competitividad resta atractivo, desalienta la inversión, entre otros aspectos que impactan negativamente a las naciones”. (CNC).

El indicador de medición de la “Institucionalidad” de los países tiene el índice de “calidad de las instituciones” (instituciones de mercado e instituciones políticas) y Panamá ocupa la posición #63 entre 183 economías en 2022, perdiendo 5 posiciones con relación al año anterior. En el Índice de “Percepción de la Corrupción” en 2021 obtuvo la posición #105 de 180 economías, mejorando 6 posiciones en relación con el año anterior (#111) pero aún alejado de los niveles óptimos.

Institucionalidad pública

Panamá muestra también una dualidad y una falta de integración en el campo de la institucionalidad pública y privada con diferencias notables en la fortaleza y calidad de servicios de las instituciones de la zona interoceánica y las del resto del país.

En la zona interoceánica se concentra la institucionalidad del gobierno central, tanto del poder ejecutivo, como del poder legislativo y el judicial. Asimismo, congrega a la gran mayoría de las empresas privadas de gran envergadura y mayor fortaleza institucional.

A nivel del sector público, destaca la solidez institucional de la Autoridad del Canal de Panamá y de la más reciente Autoridad del Metro de Panamá. Ambas instituciones son un ejemplo de buena gestión pública, por lo que se infiere que, teniendo experiencias exitosas, el resto del sector público panameño podría emular el modelo para mejorar su eficiencia y resultados.

Coincidentemente ambas instituciones tienen a su cargo dos importantes proyectos de conectividad, uno marítimo y logístico brindando servicios internacionales de tránsito de barcos y de facilitación de carga y descarga de contenedores a los puertos privados construidos en las cabeceras atlántica y pacífica del canal que permiten la conexión de Panamá con el mundo, llegando a 1,980 puertos a nivel mundial. Por otro lado, el Metro de Panamá, brindando servicios de traslado exclusivamente de pasajeros en las líneas 1, 2, la próxima línea 3 y ramales, entre las provincias de Panamá y la recientemente creada provincia de Panamá Oeste (desagregada de la provincia de Panamá), conecta y articula la población de las dos provincias vecinas más pobladas del país.

El Canal de Panamá está blindado por la Constitución Política de Panamá en el Título XIV, que está dedicado exclusivamente a él. El artículo 315 dice a la letra: “El Canal de Panamá constituye un patrimonio inalienable de la Nación panameña;

permanecerá abierto al tránsito pacífico e ininterrumpido de las naves de todas las naciones y su uso estará sujeto a los requisitos y condiciones que establezcan esta Constitución, la Ley y su Administración”. El artículo 316 establece “se crea una persona jurídica autónoma de Derecho Público, que se denominará Autoridad del Canal de Panamá, a la que corresponderá privativamente la administración, funcionamiento, conservación, mantenimiento y modernización del Canal de Panamá y sus actividades conexas, con arreglo a las normas constitucionales y legales vigentes, a fin de que funcione de manera segura, continua, eficiente y rentable. Tendrá patrimonio propio y derecho de administrarlo”. Heredó los procedimientos de gestión del Ejército de los Estados Unidos de América, al momento de la transferencia.

El presupuesto de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) para la vigencia fiscal 2025, es de \$5,623.5 millones, 17.7% más que la cifra presupuestada en su año fiscal 2024. Mantiene una fuerza laboral de aproximadamente 10,000 empleados. Por su buena gestión logró alcanzar el grado de inversión y ello permitió conformar una mesa de multilaterales para financiar la ampliación del Canal de Panamá que cuya inversión ascendió a \$5,250 millones.

Si bien la Autoridad del Metro de Panamá no goza de una protección constitucional, se diseñó y organizó bajo los parámetros de las mejores prácticas latinoamericanas e internacionales de instituciones de administración de Metros y del ejemplo organizativo y administrativo de la autoridad del Canal de Panamá. El presupuesto anual del Metro es de alrededor de 650 millones de dólares anuales. El costo de la inversión de las Línea 1, extensiones y adicionales, línea 2 y línea 3 en proceso, asciende a \$5,600 millones tan solo para transporte de pasajeros, monto algo superior a la inversión en la ampliación del Canal de Panamá.

Las dos mayores inversiones realizadas por el gobierno de Panamá en los últimos 20 años se concentran en la zona interoceánica. El Gobierno subsidia el 50% del precio del pasaje del Metro (\$0,35) desde sus inicios, a pesar de que los estudios técnicos recomendaban un monto superior que los usuarios estaban dispuestos a pagar. Para solventar este déficit, utiliza la mitad del presupuesto de funcionamiento (cerca de \$52,5 millones anuales). (Fuente: Declaraciones de Luis Carlos Díaz, director de Operaciones y Mantenimiento). El metro ha duplicado el número de usuarios diarios desde sus inicios. En la actualidad es usado por más de 400,000 personas diarias con tendencia creciente.

Los elementos en común de la institucionalidad de la Autoridad de Canal de Panamá y de la Autoridad del Metro, que abonan a su mejor desempeño y resultados; son los siguientes:

- (i) Han sido creadas con clara finalidad técnica de servicios de alta calidad, con fines y objetivos específicos de servicios en base a eficiencia y calidad con normatividad precisa.
- (ii) Cuentan con órganos directivos profesionales y especializados que velan por el cumplimiento de los objetivos institucionales con claros procesos de toma de decisiones.
- (iii) Las estructuras organizativas son funcionales y orientadas a resultados.
- (iv) Los sucesivos gobiernos han respetado las decisiones del administrador o Gerencia General sin intervención ni presiones políticas en el nombramiento del personal y aplican principios de la carrera administrativa

- (v) Tienen altos estándares de calidad del recurso humanos y realizan constantes evaluaciones de desempeño e incentivo al personal.
- (vi) Tienen planes de corto, mediano y largo plazo en base a las necesidades del país y de los clientes logrando un horizonte a alcanzar.
- (vii) Tienen presupuestos acordes con sus necesidades de funcionamiento y expansión que son garantizados y respetados por el MEF y son ejecutados eficiente y transparentemente.
- (viii) Son exigentes en la capacidad de ejecución de obras y en el funcionamiento adecuado de los servicios.
- (ix) Realizan permanentes evaluación, controles, rendición de cuentas, con transparencia.
- (x) Han construido una sólida reputación a lo largo de los años, basada en la calidad de sus productos y servicios.

Dentro de la fortaleza institucional del Ejecutivo habría que mencionar al Ministerio de Economía y Finanzas e instituciones públicas como SENACYT focalizadas en su quehacer con logro de objetivos y resultados. Sin embargo, la mayoría de las instituciones públicas incluso en la capital y región interoceánica, tienen mediana y baja fortaleza institucional, calidad de servicios y transparencia. El Estado panameño ha crecido en los últimos años en estructura y personal sin justificación funcional, sin aplicación de principios de la carrera pública administrativa y de reglas y prácticas claras de gestión y transparencia requiriendo una reforma y modernización.

Sin embargo, Panamá es reconocido internacionalmente como un país de débil institucionalidad, con excesiva burocracia estatal y corrupción, que perturban el clima de negocios y la inversión. Según la encuesta de opinión ejecutiva del Foro Económico Mundial, (2017), entre los factores más problemáticos para hacer negocios en Panamá están: de primero, la burocracia gubernamental; de segundo, la corrupción; y, más abajo, la inestabilidad gubernamental.

Es preocupante la capacidad institucional del Estado en el resto del país expresada a través de los Gobiernos Provinciales, los 81 municipios que se distribuyen en las 10 provincias y 5 comarcas indígenas, de las oficinas descentralizadas de algunos sectores públicos y especialmente a través de los servicios del sector educación a través de las escuelas públicas primarias, secundarias, técnicas y universitarias, los servicios de salud hospitalarios, de centros y postas médicas, los servicios de agua y saneamiento, electricidad. En la exposición de las brechas sociales expresada en el presente documento, se ha mostrado la escasa presencia de servicios educativos y de salud adecuados, para el resto del país.

De acuerdo con el estudio realizado por la Procuraduría de la Administración (“Diagnóstico de la situación en materia legal y administrativa de los municipios de la República de Panamá - 2016), el 77 % de los municipios son subsidiados por el gobierno central, en su mayoría se ubican en áreas pobres que no tienen actividades económicas donde recabar tributos por lo que carecen de capacidad para sostener sus gastos operativos y de funcionamiento. Sólo el 23%, son auto suficientes en sus recaudaciones tributarias y no reciben apoyo regulado del Estado.

En cuanto a capacidad de gestión presentan muchísimas debilidades a nivel de conocimiento y prácticas de diagnóstico, planeamiento, administración, gestión y obtención de resultados. A pesar de tener la obligación de elaborar su Manual de Cargos y Funciones, el 66% de los municipios no cuentan con él, lo que dificulta la evaluación del desempeño del personal y de obtención de resultados. Sólo el 47%

de las municipalidades cuentan con reglamento interno de personal y esa misma proporción (47%) cumple con la normativa de actualizar cada dos años el régimen recaudatorio, base de los ingresos municipales y de su independencia financiera. El esfuerzo de recaudación fiscal de rentas y manejo es casi nulo, impidiendo mejorar los servicios al ciudadano de la Municipalidad. Sólo el 22% de los municipios se han preocupado por actualizar su catastro de tierra. Esa misma proporción cuenta con un acuerdo municipal que adopte el Código de Ética y Transparencia para limitar la discrecionalidad del funcionario y garantizar trato de igualdad.

La mayoría de los municipios adolecen de programas de trabajo y reglas claras para el funcionamiento de la administración, sin definición de límites de responsabilidad de las autoridades, funcionarios y empleados municipales en sus cargos o puestos. No actualizan y adecúan oportunamente los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo y no dan seguimiento, evaluación y control a los planes, programas y obras municipales. Sólo el 30% de los municipios más grandes y de mayor presupuesto, cuentan con controles en materia administrativa. Sólo el 44% de las municipalidades ha mejorado su estructura organizativa. Tan sólo el 26% ha creado un Departamento de Desarrollo Local para la identificación y aprovechamiento de los recursos económicos, sociales, culturales, históricos, institucionales, paisajísticos, otros y potencialidades endógenas de su comunidad. El 47% de los municipios cuenta con un plan de desarrollo local, careciendo la mayoría de un horizonte común que oriente las acciones en base a objetivos y metas definidos participativamente con la comunidad, cayendo en la improvisación, superposición de esfuerzos y toma de decisiones contradictorias.

Estas debilidades se presentan a pesar del programa MuNet e-Gobierno (auspiciado por OEA y ACDI) para la modernización de Gobiernos Locales, con un ambicioso programa de conectividad y transformación de las plataformas digitales, incorporando estrategias de gobierno electrónico hacia el uso de una nueva cultura tecnológica que incluye un portal de portales, un ERP municipal, un sistema de atención ciudadana, información de los atractivos turísticos y religiosos, un sistema de inventario de ciudadanos, propiedades y lotes, la ubicación geo-posicional de las fincas, escuelas, edificaciones públicas, info plazas, desarrollo de mapas de la localidad, enlaces a hoteles y centros artesanales, entre otros. Ha dotado a los gobiernos locales de 28 portales municipales y de sistemas de gestión, atención ciudadana y promoción a 30 municipios.

Es imprescindible el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos municipales de Panamá, con el fin de que estén en situación de desarrollar las condiciones adecuadas para que la conectividad del Ferrocarril genere efectos positivos en los territorios.

La debilidad institucional de las municipalidades se extiende a las Gobernaciones, representantes, Juntas Técnicas y otros órganos gubernamentales locales. Ello requiere un esfuerzo especial de formación de capacidades locales en adaptación a los requerimientos de la construcción y funcionamiento del Ferrocarril, con sus beneficios de arrastre hacia atrás y hacia adelante.

Esta situación se agrava aún más en el caso de las cinco Comarcas Indígenas, cuyas fuentes de oportunidades están centradas en las riquezas de su capital natural y cultural, que les permiten disponer de atractivos diferenciados y únicos para el turismo y la artesanía, la agricultura familiar autosuficiente y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales marinos, forestales y energías limpias. Sin embargo, cuentan con un régimen legal especial donde la propiedad de la tierra es colectiva y mantienen sus propias instituciones de gobierno tradicionales

relacionadas, y en muchos casos paralelas, a las autoridades nacionales. Ante la ausencia de inversión privada, deben basarse exclusivamente en sus capacidades endógenas y en la inversión pública central para administrar y darle valor agregado sostenible a sus activos territoriales. Albergan a la población con el más alto índice de pobreza a nivel nacional (por ingresos, insatisfacción de necesidades básicas y multidimensional), destacando los altos índices de desnutrición materno infantil y el analfabetismo. La principal ocupación es la agropecuaria cuya baja productividad no permite satisfacer las necesidades de la propia población

Las características particulares de las Comarcas, basadas en un sistema de propiedad colectiva y de gobierno autónomo regido por sus propias leyes, sin capacidad de promover la inversión privada y albergando en su territorio una población en condiciones de extrema pobreza, no les permiten generar renta propia para sostener su desarrollo, derivando en una gran dependencia del Gobierno Central. El problema de la institucionalidad y la gobernabilidad de las Comarcas radica en la permanente alternancia de sus directivas que no permite tomar decisiones de mediano y largo plazo para llevar a cabo sus propios planes de desarrollo y aquellos que conciertan con el gobierno central. Se requiere reforzar su capital humano y social, y desarrollar las capacidades educativas, productivas y asociativas de su población.

Sin embargo, las Comarcas tienen especiales riquezas naturales y culturales desaprovechadas por falta de dinamismo económico, al no haber capacidad de inversión ni de sus habitantes (por extrema pobreza) ni de inversión privada exógena, (restringida y sujeta a aprobación unánime) y tampoco capacidad de consumo; por lo tanto, sin existencia de mercado no se pueden dinamizar las fuerzas productivas. En estas condiciones la visión estratégica de desarrollo de las Comarcas pasa por: 1) potenciar sus capacidades endógenas, humanas y productivas reforzando su capital humano y social para impulsar un trabajo comunitario productivo eficiente, que le permita generar autoabastecimiento y el desarrollo de un mercado interno vinculado con los de las provincias vecinas. 2) reforzar la institucionalidad y gobernanza comarcal y la relación con la población y mantener dinámicas relaciones con el Gobierno Central para impulsar el desarrollo sostenible, mejorando las condiciones económicas y sociales del territorio y su población. 3) aumentar y ejecutar la inversión pública en infraestructura de conectividad terrestre, dotación de servicios básicos y en formación técnico-productiva, creando una cultura de innovación y emprendimiento.

Podemos concluir que resulta trascendental fortalecer la institucionalidad pública nacional y especialmente de las provincias y comarcas **con la profesionalización de los gobiernos locales** porque es esencial para el funcionamiento efectivo de las regiones proporcionando estabilidad, justicia, transparencia y participación ciudadana, generando confianza ciudadana e inversión, contribuyendo al bienestar general y al progreso local y nacional. **Robustecer la institucionalidad de los territorios (administración de gobiernos locales (alcalde, representantes, juntas técnicas, gobernación), puesta en valor de las riquezas locales, calidad de la educación secundaria y técnica con visión emprendedora e innovadora, acceso a la salud, seguridad ciudadana, y lucha contra la corrupción) es fundamental, condición indispensable, para el adecuado aprovechamiento de las oportunidades que genera la construcción y funcionamiento del Ferrocarril Panamá - David - Frontera.**

Para abordar estas problemáticas es crucial diseñar y ejecutar estrategias de integración que incentiven la conectividad y el desarrollo equilibrado con inclusión de

todas las regiones del país. Esto supone inversiones en infraestructura prioritaria y estructurante, mejoras en los servicios públicos, y políticas y acciones que fomenten la equidad y la cohesión social.

Presupuesto de la Autoridad Nacional de Descentralización

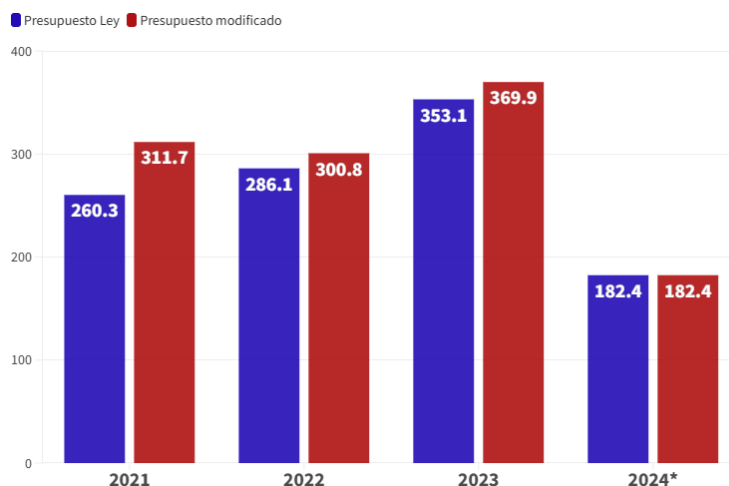
La autoridad de la Descentralización cuenta con un Presupuesto Aprobado de B/. 182.39 millones para el año 2024, de los cuales B/. 84.81 millones son para inversión y B/. 37.37 millones para funcionamiento. El municipio de Colon tiene asignado U\$48 millones.

La Autoridad Nacional de Descentralización, elevada a ese nivel en setiembre 2020, cuenta con un Presupuesto Aprobado de B/. 182.39 millones para el año 2024, de los cuales B/. 84.81 millones son para inversión y B/. 37.37 millones para funcionamiento. En un periodo de cinco años ha tenido un gasto total de \$1,179.9 millones, un monto por la llamada “descentralización paralela” cuyo objetivo era “más autonomía y agilidad en los trámites y fortalecer los gobiernos locales”, habiéndose dado un uso ineficiente de los fondos destinados a la descentralización. El primer gran presupuesto asignado a la entidad fue de \$260.3 millones en 2021, pero al finalizar el año, los gastos alcanzaron los \$311.7 millones. Esta tendencia de gasto excesivo se ha mantenido en los años siguientes: en 2022, el presupuesto inicial, de \$286.1 millones, se elevó a \$300.8 millones; en 2023 pasó de \$353.1 millones a \$369.9 millones; y en 2024, con datos actualizados hasta septiembre, el presupuesto se incrementó de \$182.4 millones a \$197.5 millones.

Para 2024 el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha propuesto un presupuesto de \$140.4 millones, una reducción de \$57.1 millones (-29%) en comparación con los \$197.5 millones asignados en 2024. El plan de la Autoridad de Descentralización incluye proporcionar asesoramiento y acompañamiento a los gobiernos locales para asegurar que la planificación y la transparencia sean efectivas, con mecanismos estrictos de rendición de cuentas y una fiscalización rigurosa de las obras. (Roxana Méndez, directora AND).

La Alcaldía de Panamá recibió \$49.2 millones en 2023 y para 2024 solo se le asignaron \$21.8 millones, a pesar de que las recaudaciones fueron superiores.

Presupuesto de la Autoridad Nacional de Descentralización



Fuente: MEF Presupuesto modificado hasta mayo 2024

La realización de una inversión de infraestructura como es el Ferrocarril Panamá - David - Frontera no garantiza por sí sola el desarrollo de los territorios. Los gobiernos locales tienen un gran reto en preparar las capacidades de desarrollo económico local para aprovechar las oportunidades que generará la conectividad del Ferrocarril.

Institucionalidad privada

A nivel privado, en la zona interoceánica destacan empresas de alto nivel de inversión y rendimiento como la Empresa de aviación de pasajeros y carga COPA Airlines, creada en 1947 como la compañía Panameña de Aviación, con vuelos locales expandiéndose a lo largo de los años a toda América Latina y Estados Unidos, estableciendo una alianza con Continental Airlines. Cotiza en Bolsa y es una de las empresas aéreas más destacadas a nivel mundial por su puntualidad y eficiencia. Esta empresa ha logrado convertir el Aeropuerto de Tocumen en un *hub* aéreo internacional, con significativos niveles de inversión para ampliación de su flota de aviones Boeing 737 – Max para aumentar rutas y frecuencias de acuerdo a sus planes de crecimiento con una proyección de más de 17.5 millones de pasajeros en 2024. Tiene más de 7,700 empleados.

Destacan también, como empresas de fuerte institucionalidad a nivel privado, los puertos internacionales en ambas bocas del Canal.

Dos puertos en la cabecera del Pacífico, en el istmo de Panamá:

-Puerto de Balboa (antiguo puerto francés de La Boca) ha sido y es vital para el comercio marítimo en el Pacífico, debido a que en su categoría era el único existente entre Salina Cruz (México) y El Callao (Perú). Conecta desde el Lejano Oriente y América del Norte, hacia la Costa Oeste de América del Sur, Central y el Caribe, a través de las más grandes líneas navieras del mundo. Es una de las únicas dos terminales de contenedores en plena operación desde el Pacífico para las actividades de embarque, desembarque y transbordo de mercancías hacia la región. El puerto trabaja con 25 grúas pórticas (10 Post Panamax, 8 Panamax y 7 Super Post Panamax) y 47 RTGs y cuenta con un total de 40 hectáreas dedicadas al almacenamiento de contenedores y 5 muelles para barcos porta contenedores. Junto con el puerto de Cristóbal emplean 2,200 trabajadores.

-Panamá International Terminal: PSA, creado en 2007, es uno de los principales puertos ubicado hacia el Océano Pacífico (antigua base naval estadounidense de Rodman). Fue construido y es operado por PSA International, con sedes en Singapur y Bélgica, siendo uno de los grupos portuarios líderes a nivel global con participación en unas 40 terminales en 16 países en Asia, Europa y las Américas y una fuerza laboral de más de 30,000 personas. Inició actividades en diciembre de 2010 con la recepción de productos de hierro y otros suministros para la expansión del Canal. Cuenta con un muelle de 330 metros de largo equipado con 3 grúas Post Panamax y 9 RTGs y tiene 2 muelles con longitud de 400m cada uno, 12 grúas montadas sobre rieles y 8 grúas pórticas adicionales con alcance de 24 contenedores de ancho para servir buques de 18,000 TEUs. En total cuenta con capacidad para manejar 2.5 millones de TEUs. Cuenta con 800 colaboradores.

En la boca del Atlántico existen tres puertos de gran envergadura:

-Manzanillo International Terminal: MIT inició operaciones en 1995, en una ubicación cercana a la entrada Atlántica del Canal de Panamá, inmediatamente adyacente a la

Zona Libre de Colón (ZLC). Cumple con todos los aspectos del acuerdo CSI (Container Security Initiative) establecido entre Estados Unidos y Panamá, el programa BASC (Alianza Empresarial para el Comercio Seguro), PGCC (Programa Global para el Control de Contenedores) de la UNODC (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito), C-TPAT (Asociación estratégica Aduana-Industria contra terrorismo) y el código PBIB (Código para la Protección de Buques e Instalaciones Portuarias). El puerto también ofrece: Seguridad para el buque y la terminal, Control de acceso e IDS (Intrusion Detection System), Unidades caninas antinarcóticos, antiexplosivos y de patrullaje, CCTV y Centro de Monitoreo y Control, programa de sellos con las líneas navieras. Emplea 1,200 colaboradores directos.

-Puerto Cristóbal – Panamá Ports Company: Es uno de los puertos más antiguos en operación comercial de Panamá por más de 150 años. Fue construido para recibir a los trabajadores y materiales durante la construcción del ferrocarril transístmico. Está operado por Panamá Ports Company (PPC) quien está a cargo de su administración y de Balboa en el lado Pacífico desde el año 1997, iniciando el proceso de transformación de los muelles y su adaptación a los nuevos patrones del comercio mundial. Con una capacidad de manejo de más de 2 millones de TEUs, posee acceso terrestre a la Zona Libre de Colón y una interfaz con el ferrocarril dentro de sus instalaciones que permite fácilmente el movimiento de los contenedores, con un total de 1,143 conexiones para refrigerados, 3 muelles para contenedores y 12 hectáreas dedicadas al manejo y almacenamiento de contenedores respectivamente, 13 grúas pórticas y 36 RTGs. Cuenta con personal propio y subcontratado en sus operaciones, siendo 2,200 el número aproximado de colaboradores entre ambas terminales.

-Colon Container Terminal (CCT) es parte del Grupo Evergreen e inició operaciones en Panamá desde 1997. Consta de una moderna terminal de contenedores con amplia gama de servicios marítimos y logísticos y una terminal de contenedores en Coco Solo Norte construida en el mismo lugar donde existía una antigua base naval de los Estados Unidos con una superficie total de 74.33 hectáreas, Canal de acceso de 16.4 metros de calado y una dársena de maniobras con un radio de 600 metros para la rotación de naves. El acceso de entrada del rompeolas posee 200 metros convirtiéndose en una vía dedicada para la Bahía de Manzanillo con acceso directo a la Zona Libre de Colón y al ferrocarril. Cuatro muelles de contenedores, trece grúas pórticas y otros equipos de patio le otorgan a CCT una capacidad de manejo de 2.4 millones de TEUs con planes de expansión que incluyen áreas de almacenaje de contenedores.

Aledaña a los puertos de Colón se sitúa la empresa de carácter internacional **AES Panamá**, subsidiaria de AES Corporation, una de las compañías eléctricas más grandes del mundo. Desde 1999, esta empresa estadounidense ha sido un actor clave en el desarrollo del sector energético panameño por su significativa inversión: \$2,550 millones en Panamá, con una capacidad instalada de 1,158 MW, AES, enfocada en el desarrollo de fuentes de energía limpia y renovable, contribuyendo a satisfacer la demanda de energía del país y a la sostenibilidad del sector energético panameño. Ha implementado numerosos programas de responsabilidad social, beneficiando a comunidades locales en diversas áreas. Ha construido plantas de generación eléctrica y líneas de transmisión, generando una gran cantidad de empleos directos e indirectos, contribuyendo al desarrollo económico del país.

Cabe mencionar que el sector privado de Panamá está organizado en gremios empresariales tales como el Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP) - Gremio de gremios-, la Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Panamá (CCIAP), El Sindicato de Industriales, Asociación Panameña de Ejecutivos de

Empresa (APEDE), Cámara Marítima, Cámara Logística (COEL), la Asociación Bancaria, y otros que unen los intereses y las voluntades empresariales sectoriales con plataformas de coordinación y acción que tienen vida activa y son propositivos y participes de las políticas públicas. En la actitud de contribuir con el desarrollo nacional, en el año 2023, el CONEP, con el apoyo de APEDE y otros gremios, elaboró la actualización de la VISIÓN PAÍS 2050 como propuesta empresarial y ciudadana al país. La CCIAP, en un esfuerzo participativo ciudadano, elaboró la propuesta de la AGENDA PAÍS. Un conjunto de personas e instituciones con presencia de FEDECÁMARAS, elaboró la propuesta GANA PANAMÁ. Las tres propuestas constituyen una gran contribución para planes de corto, mediano y largo plazo del gobierno y del país en su conjunto.

La Institucionalidad privada del interior del país está representada por empresas, principalmente medianas, pequeñas y micro, que con gran esfuerzo invierten en las ventajas productivas locales logrando algunas destacar en venta de productos de calidad y de servicios. Gran parte de ellas tienen serias debilidades de gestión, sin planes estratégicos y operativos, de análisis de mercado, sin capacidad de innovación tecnológica ni acceso al crédito, centradas en los mercados locales. La principal actividad económica es la de comercio y servicios seguida de la agricultura y ganadería de baja productividad. La mayoría no son lo suficientemente sólidas financiera y técnicamente para incrementar la producción o el servicio para abastecer mercados más amplios y exigentes que no conocen (mercado nacional y externo), por lo que prefieren conformarse con el mercado local y rentabilidades modestas.

Si bien en cada provincia y cabecera de distrito, existen gremios y asociaciones empresariales, en la mayoría de provincias no son muy sólidos y tienen poca capacidad de convocatoria y acción. Ello lleva a un débil capital social, entendido como la capacidad para cooperar y relacionarse entre productores, empresarios y habitantes. El asociacionismo no se encuentra lo suficientemente desarrollado y el cumplimiento de normas por parte de la población es relativo (en algunas provincias más altos que en otras) pero en promedio bajo.

El nivel de cohesión local del sector empresarial y de la ciudadanía es débil. Este aspecto requerirá de una atención especial para impulsar un proceso de innovación basado en las capacidades intrínsecas del territorio para aprovechar las oportunidades que ofrecerá la existencia del Ferrocarril Panamá - David - Frontera.

Destaca el caso de la provincia de Chiriquí, que muestra señales de unión y acción conjunta empresarial, ciudadana y de gobierno que se traducen en esfuerzos tales como la ejecución del PIMUS y la Ruta del Café. Cabe mencionar la labor realizada por los Centros de Competitividad Regional, tanto de la Región Occidental -CECOMRO-, como de la Región Central -CECOMCE-; y de la Región Oriental -CECOMCRO- que son plataformas de coordinación y promoción de gremios empresariales y ciudadanos con el gobierno local para proyectos de desarrollo, con muy buenos resultados. Asimismo, es de mencionar la labor realizada con las Cámaras de Comercio, Industria y Agricultura locales, reunidas en FEDECÁMARAS.

A pesar de lo mencionado, es de recalcar el importante esfuerzo de la sociedad civil organizada que, unida a la institucionalidad empresarial, participa en el quehacer nacional, con una constante contribución en la propuesta de políticas públicas sobre temas nacionales críticos para mejorar la gestión pública y optimizar los recursos del Estado, a pesar de sus limitaciones. Desde hace más de tres décadas ha contribuido con planes y propuestas (Plan Maestro para el Desarrollo del Potencial Económico de Chiriquí - 1994, Estrategia de Desarrollo Nacional - 1998, Plan Estratégico para el Desarrollo Económico de Chiriquí, Visión Panamá 2020, Visión País 2025, Visión

Chiriquí, Azuero y Colón 2025, Visión País 2050, Agendas País y Visiones Regionales 2050), esfuerzo poco valorado por los dirigentes políticos y mandatarios gubernamentales que no reconocieron la aportación ciudadana, generando una desconexión del gobierno central con la realidad de los territorios, para atender los requerimientos y necesidades reales de la sociedad a la que deben servir, teniendo como consecuencia una pérdida de legitimación de las políticas de gobierno y de calidad democrática con un incremento de la conflictividad social. En 2018 las provincias se unieron para elaborar las Visiones al 2050 de sus respectivos territorios: Azuero, Bocas del Toro, Chiriquí, Coclé, Colón, Comarca Ngäbe Buglé, Darién y Comarcas Kuna Yala y Emberá-Wounaan, y Veraguas, esfuerzo que fue actualizado en 2022. En 2023 se actualizó de manera participativa la Visión País 2050, la Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Panamá presentó la agenda País, y un colectivo ciudadano elaboró la propuesta Gana Panamá. Tres esfuerzos de propuestas para el desarrollo del país fruto del trabajo comprometido del sector empresarial y ciudadano panameño. En su mayor parte se trata de planes y proyectos que están planteados desde hace mucho tiempo, sin que haya habido capacidad operativa de ejecutarlos, provocando un creciente malestar social, desconfianza ciudadana ante sus autoridades y un vacío que pone en peligro la misma estabilidad democrática. No se puede concebir un Panamá democrático y con desarrollo sostenible sin la actividad de su sociedad civil organizada y sin dirigentes políticos y funcionarios públicos con suficiente sensibilidad para escuchar e integrar sus propuestas.

Oportunidades y ventajas de la integración

Toda la República de Panamá es una cintura angosta situada en una zona geoestratégica y cuenta, a pesar de su relativo pequeño tamaño de superficie (75,000 Km²), con un amplio litoral que llega a los 3,000 Km de costa, considerando tierra firme y las islas como Coiba y sus cuatro importantes archipiélagos: Bocas del Toro y San Blas en el Atlántico y las Perlas y Boca Chica en el Pacífico. Cuenta con el único Canal marítimo que existe y conecta los océanos Atlántico y Pacífico para el comercio mundial.

Sin embargo, no todo el territorio ni sus costas aprovechan esta ventaja geoestratégica para el transporte y comercio marítimo, ferroviario, y logística mundial, constituyendo la primera oportunidad desaprovechada. El 90% del comercio mundial se realiza por vía marítima, que no precisa de construcción de carreteras, túneles, puentes (no afectando la naturaleza) y permite transportar gran cantidad de carga en un solo viaje.

La infraestructura portuaria, marítima y logística de primer orden y de carácter mundial, se encuentra concentrada exclusivamente alrededor del Canal, en el Área Interoceánica.

Por lo tanto, el Eje del Canal de Panamá, en lugar de ser el gran integrador del país, aparece desconectado del potencial de integración de la economía del país, como se ha podido demostrar en los acápites 1.1 y 1.2, desaprovechando las valiosas oportunidades de extender el *hinterland* a otros puertos panameños en ambos océanos que son potenciales nodos productivos y logísticos.

Por este hecho, está sucediendo de manera preocupante ahora, que un gran flujo de barcos que esperan su turno de tránsito por el Canal por las limitaciones técnicas de las esclusas y uso de agua, o por espera de carga o descarga en algún puerto de las entradas, se trasladan hacia el este (Colombia), en las vertientes atlántica y pacífica, a los vecinos puertos de Cartagena de Indias y de Buenaventura respectivamente,

con el propósito de obtener servicios de astilleros, industrias auxiliares y otros, que no les ofrece Panamá y que perfectamente podrían ser abastecidos por puertos panameños aledaños a las entradas del Canal.

Lo mismo sucede en la frontera atlántica con Costa Rica, desaprovechando los puertos panameños de Chiriquí Grande y Almirante, para atender la carga del oeste panameño y el sur costarricense, ante el acelerado desarrollo del Puerto Moín en el Atlántico.

El tema de fondo está en que el espacio disponible de acceso al Canal (las entradas del Canal) ha quedado estrecho para servicios simultáneos de tránsito de barcos y de carga y descarga en los puertos existentes. Aunado a la técnica de esclusas, que lleva un tiempo y permite un máximo de 30 barcos diarios en las mejores épocas de abundante agua. Por otro lado, no hay disponibilidad de terrenos en las entradas del Canal para la instalación de nuevos puertos por la presencia poblacional de las ciudades de Panamá y Colón que rodean al Canal cerrando el perímetro de extensión para nuevos puertos.

Extender y desconcentrar el *hinterland* del Canal, aprovechando las oportunidades de conectividad marítima, portuaria, aeroportuaria y logística de asentamientos aledaños

Para contrarrestar la pérdida de competitividad frente a los competidores cercanos, es necesario el aprovechamiento de los puertos panameños ubicados en zonas aledañas al Canal en ambos océanos, y con potencial de ser nodos productivos y logísticos extendiendo así el *hinterland* en beneficio de los territorios del propio país.

Existe también la opción complementaria de ampliar el *hinterland* del Canal fortaleciendo el Eje Canalero con la construcción de nuevos puertos y brindando servicios auxiliares, de astillero y otros en las riberas del Canal, a lo largo del trayecto y no necesariamente en las bocas, ya saturadas, tema que fue contemplado en el Plan Estratégico del Canal en 2019, pero que no ha sido ejecutado por la actual administración y dependerá de la autoridad del Canal de Panamá realizarlo. Consideramos que es urgente y necesario realizarlo.

Sin embargo, este estudio se concentrará en poner en valor las oportunidades del resto del país para complementar y ampliar el desarrollo del *hub* logístico de Panamá en el conjunto de su territorio nacional.

Medición de la masa de *hinterland* o área de influencia de los asentamientos (puertos, aeropuertos, carreteras, Ferrocarril, de la zona interoceánica)

Como se ha mencionado anteriormente, en las entradas del Canal del lado del Pacífico y del Atlántico se ubican los cinco puertos más importantes de Panamá conectados con el mundo: Puerto de Balboa, Panamá International Terminal: PSA, Manzanillo International Terminal (MIT), Puerto Cristóbal, y Panamá Ports Company, Colon Container Terminal (CCT) parte del Grupo Evergreen.

Adicionalmente Panamá tiene 30 puertos de mediana y pequeña envergadura, a lo largo de su litoral, que no están siendo aprovechados en toda su potencialidad.

Las transformaciones económicas en las últimas décadas han alterado la relación entre las regiones y la economía mundial. Los puertos han adquirido mayor relevancia al constituirse en nodos de articulación de las redes de producción y distribución crecientemente globalizadas. Constituyen un apoyo trascendental para potenciar el comercio exterior y la competitividad de las economías, convirtiéndose así en motores de desarrollo local y regional, capaces de producir un importante efecto económico y social en su entorno.

A continuación, se presenta un cuadro que describe los puertos existentes, el tipo de actividad económica que realizan y su modalidad de gestión, como concesión privada o gestión estatal.

PUERTOS DE PANAMÁ

	PUERTO	UBICACIÓN PROVINCIAL	TIPO DE CARGA	GESTIÓN
1	PTP (Rambala) Chiriquí Grande	Bocas del Toro	Combustible	Concesión
2	Chiriquí Grande (Muelle Fiscal)Bocas	Bocas del Toro	Carga local y general	Estatal
3	Fruit Co. Almirante	Bocas del Toro	Contenedores	Concesión
4	Almirante	Bocas del Toro	Carga local y general	Estatal
5	Isla Bocas	Bocas del Toro	Carga local y general	Estatal
6	PTP Charco Azul	Chiriquí	Combustible	Concesión
7	Pedregal	Chiriquí	Carga general	Concesión
8	Armuelles	Chiriquí	Carga local y general	Estatal
9	Aguadulce	Coclé	Carga local y general	Estatal
10	Cristóbal	Colón	Contenedor, carga general, combustible y granel seco	Concesión
11	Manzanillo International Terminal (MIT)	Colón	Contenedor, carga general, RoRo.	Concesión
12	Colón Container Terminal (CCT)	Colón	Contenedor	Concesión
13	Colón Port Terminal (CPT)	Colón	Contenedor, carga general, combustible.	Concesión
14	Colón 2000, Terminal Cruceros	Colón	Pasajeros	Concesión
15	Desarrollo Posicional (Muelle 16 Cristóbal)	Colón	Granel seco	Concesión
16	Terminal Petrolera Bahía Las Minas (Refinería Panamá)	Colón	Combustible	Concesión
17	Terminal Granelera Bahía las Minas	Colón	Granel seco	Concesión
18	Terminal Samba Bonita	Colón	Granel general	Concesión
19	La Palma	Darién	Carga local y general	Estatal
20	Boca Parita	Herrera	Carga local y general	Estatal
21	Mensabé	Los Santos	Carga local y general	Estatal
22	Balboa	Panamá	Contenedor, caga general, combustible, RoRo, granel seco.	Concesión
23	PetroAmerica Terminal, S.A. (PATSA) Rodman	Panamá	Combustible	Concesión
24	PSA Panamá International Terminal	Panamá	Contenedor, carga general.	Concesión
25	Terminal DECAL, Taboguilla	Panamá	Combustible	Concesión
26	Vacamonte	Panamá	Carga general	Estatal
27	Taboga	Panamá	Carga local y general	Estatal
28	Puerto de Panamá (Muelle Fiscal)	Panamá	Carga local y general	Estatal
29	Puerto de Panamá (Mercado del Marisco)	Panamá	Carga local y general	Estatal

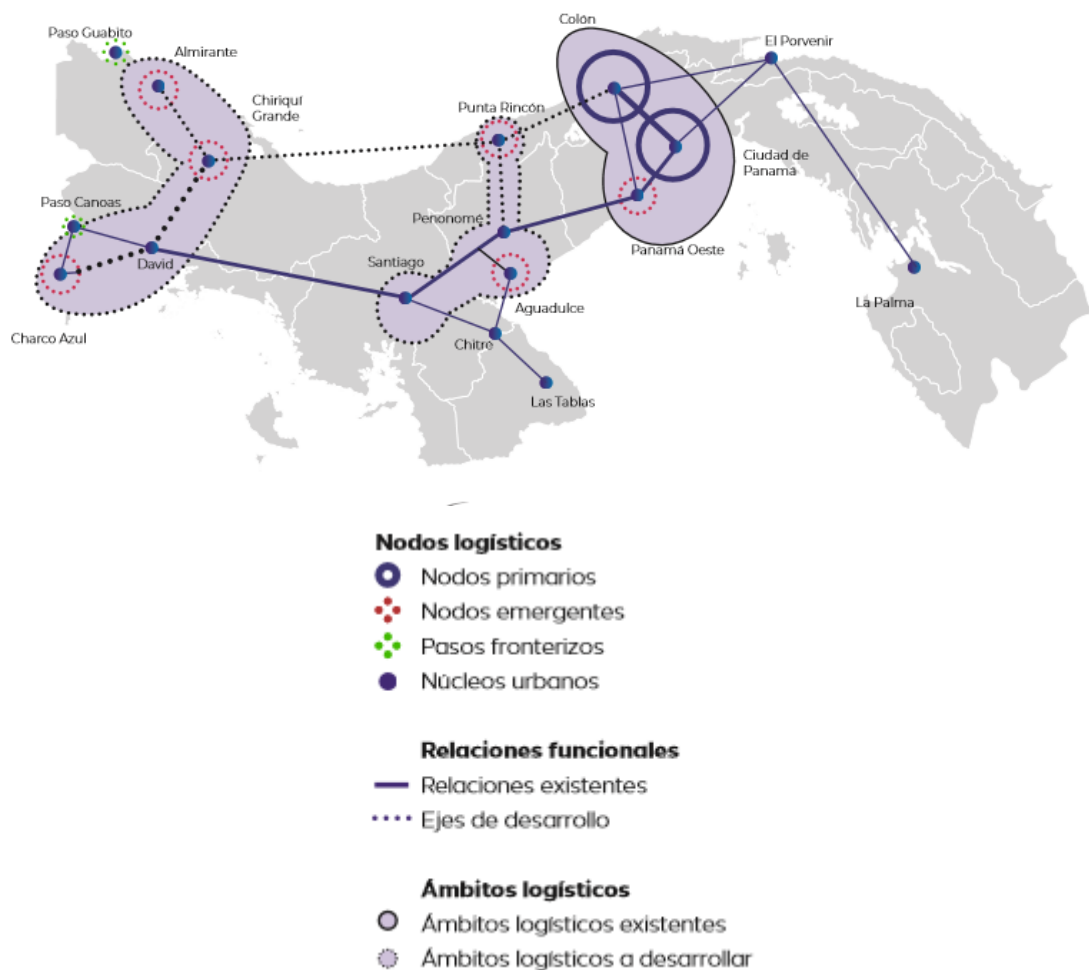
	PUERTO	UBICACIÓN PROVINCIAL	TIPO DE CARGA	GESTIÓN
30	Coquira	Panamá	Carga local y general	Estatal
31	Fuerte Amador Resort y Marina, S. A	Panamá	Combustible, pasajeros	Concesión
32	Mutis	Veraguas	Carga local y general	Estatal
33	Melones Oil Terminal, Inc	Panamá	Combustible	Concesión
34	Colon Oil and Service S.A.	Colón	Combustible	Concesión
35	Telfer Tanks	Colón	Combustible	

Fuente: Georgia Tech y Elaboración propia

Salvo excepciones, tales como el Puerto de trasiego de Petróleo de Charco Azul - Puerto Armuelles, con su contraparte en Chiriquí Grande, y el Puerto de Almirante, los tres en la Región Occidental, los puertos de Vacamonte, Agua Dulce y Mensabé en el Pacífico de Coclé y Herrera; los puertos del resto del país tienen una infraestructura muy precaria, dedicada principalmente al servicio local.

Basándonos en el Plan Estratégico de Desarrollo Marítimo y Portuario de Panamá (2019), presentamos los puertos con potencial de constituir nodos logísticos de Panamá, tema que se desarrolla en capítulos venideros de la presente investigación.

Potenciales nodos logístico-portuarios



Fuente: Plan Estratégico de desarrollo Marítimo y Portuario de Panamá – 2019 AMP – CAF

El Plan identifica tres grandes áreas que gozan de un potencial portuario para constituir futuros polos de desarrollo: área interoceánica, área central y área occidental. Como se ha mencionado, el área interoceánica constituye un ámbito logístico plenamente consolidado, con infraestructura portuaria que da servicio al tráfico de mercancías mundial a través del tránsito de contenedores y combustibles. Las áreas central y occidental (lo mismo sucede con la oriental) carecen de un desarrollo portuario que permita dar servicios complementarios a los tráficos comerciales de mercancías que en estas regiones se generan, generando una clara dependencia del sistema portuario respecto del área interoceánica. A pesar de lo anterior, se pudo identificar de forma preliminar un elevado potencial para que el desarrollo portuario de estas áreas tenga lugar.

Polo logístico del área interoceánica

Dentro del polo del área interoceánica, en realidad existen dos nodos logísticos, el nodo del Atlántico basado en los tres puertos de Colón, el aeropuerto, la zona libre, el Ferrocarril interoceánico y la autopista Colon - Panamá, y el Nodo del Pacífico, basado en los dos puertos de la entrada, los tres aeropuertos (Colón, Albrook y Panamá Pacífico), la zona especial de Panamá Pacífico, el Ferrocarril interoceánico y el Metro de Panamá. Los servicios de tránsito y de carga y descarga de contenedores podrían ser más atractivos si cada entrada del Canal se convierte en un corredor logístico que aligere y acelere la llegada de la carga a destino, uniendo carga proveniente de los barcos, es decir puertos, con vías férreas y con aeropuertos cercanos en corredores de tránsito único para esa carga. Esto será desarrollado en un capítulo más adelante del estudio.

Panamá requiere fortalecer su competitividad portuaria y logística en el tráfico de contenedores y graneles líquidos derivados del petróleo para sostener el liderazgo actual y el crecimiento a futuro. Asimismo, debe impulsar la industria del crucero y el GNL.

CONTENEDOR: Este negocio está plenamente desarrollado y consolidado, pero está llegando a su límite de atención, especialmente por el lado del Pacífico, debido a la falta de espacio, por lo que se requieren nuevos puertos para el crecimiento futuro y la consolidación de la posición de liderazgo en América Latina y Caribe, habilitando capacidad adicional adaptada a los nuevos requerimientos del tráfico marítimo en cuanto a tamaño de los buques, servicios complementarios y calidad del servicio.

Definitivamente es una gran oportunidad para puertos aledaños como el de Vacamonte o Mensabé en las Tablas, por donde pasan las líneas navieras, y Puerto Armuelles - Charco Azul por el profundo calado natural, estando además situado en frontera con Costa Rica. Estos puertos mencionados cuentan con estudios realizados.

GRANEL LÍQUIDO: El negocio del granel líquido se encuentra ligado a los productos derivados del petróleo, rubro en el cual Panamá tiene una posición consolidada. Se identifican posibilidades de desarrollo futuro en el nodo del Pacífico para dar servicio al *bunkering*, la producción de energía y también para el abastecimiento del mercado local de combustible en el área de Panamá Oeste, contribuyendo con ello a la reducción de los tránsitos diarios de cisternas desde Colón hacia el interior del país. Este negocio es también una oportunidad para puertos aledaños que no tengan población tan cercana por los riesgos contaminantes de la salud humana.

GAS NATURAL LICUADO: Panamá tiene una posición de liderazgo en América Latina y el Caribe, lo que servirá como punto de partida para el desarrollo de este negocio, en primer lugar, por el potencial de la ruta, situada en un punto de paso entre los mercados productores (Estados Unidos) y los potenciales mercados consumidores (Asia) y en segundo lugar para dar servicio a las demandas de consumo doméstico. Las perspectivas son muy positivas para el desarrollo de una nueva terminal de GNL en el nodo del Pacífico para dar servicio a la demanda de *bunker* de GNL y a la de generación de energía eléctrica. Al igual que el *bunker* y derivados del petróleo, el gas natural licuado puede ser atendido en puertos aledaños de escasa población.

CRUCEROS: Panamá tiene una gran potencialidad en la industria del crucero, habiéndose desarrollado estrategias que permitirán posicionarse a corto plazo, como la construcción de la nueva terminal en Amador. En vista de los datos históricos, se estima que las expectativas a corto plazo tendrán una tendencia creciente: mayor número de escalas de crucero y afluencia de cruceros de mayor tamaño, fundamentalmente debido a los tráficos captados por la nueva Terminal de Cruceros

de Panamá, y a la tendencia positiva global del sector que afectará a los tráficos actuales de las terminales de Colón.

El Canal es una Autoridad Autónoma del gobierno nacional y provee servicios de tránsito para la carga. El Canal no maneja la carga, solo permite el tránsito de buques.

Los buques cruzan el Canal para llegar a mercados en los océanos Pacífico y Atlántico. La carga de origen de Asia del Pacífico al Atlántico es la más importante, y en la ruta del Atlántico al Pacífico, el principal origen es la Costa Este de EE. UU. En este aspecto, el Canal solo provee el tránsito.

Ruta de Origen	Toneladas Largas (Pacífico al Atlántico)	Ruta de Origen	Toneladas Largas (Atlántico al Pacífico)
Asia	49,225,287	EE. UU. Costa Este	129,315,764
Costa Oeste de Suramérica	27,020,372	Europa	13,214,222
Costa Oeste de América Central	8,752,328	Costa Oeste Suramérica	13,008,978
Costa Oeste de Canadá	6,450,052	Antillas	7,830,611
Costa Oeste de EE. UU.	3,538,122	Costa Oeste América Central	2,631,318
Oceanía	3,110,708	África	2,114,900
Balboa, Panama	436,266	Costa Oeste de Canadá	1,244,263
Alrededor del mundo (Pacífico)	315,832	Asia y el Este	675,923
Hawaii	136	Alrededor del Mundo (Atlántico)	518,181
Total	98,848,473	Total	170,609,279

Fuente: Canal de Panamá

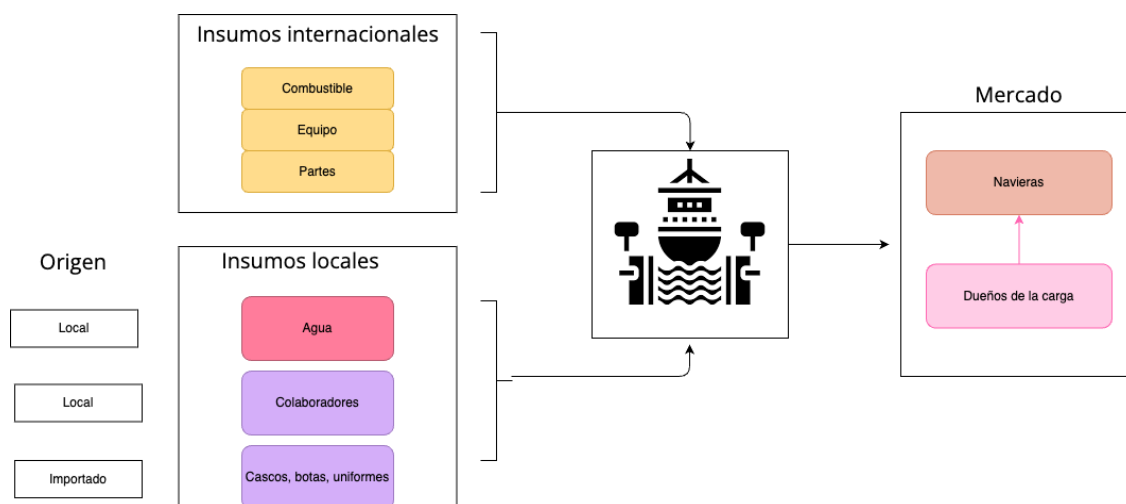
A nivel de país, midiéndolo por origen y destino, EE.UU. y China son los principales usuarios.

País	Origen	Destino	Costa a Costa	Total	Total menos Costa a costa	Porcentaje
EE.UU.	137,511,707	68,732,671	2,554,991	208,799,369	206,244,378	72.2
China	20,531,640	39,234,617	394,511	64,365,625	63,971,114	22.5
Japón	7,240,960	34,023,773	653,867	41,426,473	40,772,606	8.6
Corea del Sur	12,134,113	15,744,007	377,243	27,887,467	27,510,224	8.9
Chile	12,787,159	14,600,334	334,907	27,467,771	27,132,864	8
México	7,906,184	18,150,456	600,143	24,936,782	24,336,639	8.5
Perú	15,013,880	10,600,180	-	25,614,060	25,614,060	9.6
Colombia	9,470,511	9,116,941	468,814	16,095,840	15,627,026	5.7
Ecuador	5,574,788	9,169,381	13,650	14,853,557	14,839,907	4.5
Panamá	2,100,324	406,896	130,576	2,637,796	2,507,220	1.3
Canadá	884,049	2,309,854	444,531	5,292,434	4,847,903	3.1
Guatemala	1,595,965	7,232,340	-	8,828,288	8,828,288	3.4
Sin especificar	873,612	7,714,746	-	8,588,289	8,588,289	3
Taiwán	3,095,874	2,958,193	87,857	6,148,924	6,061,067	2.4
España	2,683,823	2,610,912	-	5,294,753	5,294,753	1.9

Fuente: Canal de Panamá

El Canal de Panamá mantiene cerca de 9,800 colaboradores² y utiliza principalmente insumos locales como sus colaboradores y el agua dulce; otra parte sus insumos vienen de compras locales de productos importados como uniformes y botas. Los remolcadores, las dragas, sus partes y equipos y el combustible son importados. El Canal no compra productos de RDP.

² Autoridad del Canal de Panamá



Fuente: Elaboración propia

El Canal opera independientemente del conglomerado bajo el mandato de la ley de maximizar los ingresos para el desarrollo nacional. El mismo tiene poca influencia para atraer al tránsito ya que el transbordo es definido por la red de despliegue de las navieras y eso lo define cada naviera en su modelo de negocio.

Polo logístico del área central

La región central tiene un potencial de desarrollo portuario en torno a las actividades agropecuaria, agroindustrial, forestal y pesquera, para la importación y exportación de mercancía a granel (insumos para el sector agropecuario, minería, exportación de arenas y melazas, etc.) así como los tráficos generados por la industria de primera transformación asociada. En la actualidad el desarrollo comercial o industrial no genera un volumen de tráfico portuario significativo, por lo que es imprescindible en esta zona, impulsar las capacidades productivas y tecnológicas para ampliar la producción agropecuaria, pesquera e industrial. Su relativa proximidad a los puertos del área interoceánica permite otorgar servicios de complementariedad al Canal de Panamá.

PUERTO VACAMONTE. Situado muy cerca de las entrada del Canal por el lado del Pacífico, se identifica como la mejor opción a futuro para desarrollar un nuevo recinto portuario que explote todas las potencialidades de la entrada desde el Pacífico al Canal, sin las limitaciones al crecimiento que actualmente existen en Balboa para el desarrollo de nuevas terminales de contenedores y vehículos, almacenamiento y distribución de combustible y de gas natural licuado, así como cualquier nuevo tráfico que pudiera surgir como resultado de las sinergias generadas. Balboa, tras haberse posicionado como el tercer puerto de América Latina en tráfico de contenedores desde 2008, así como en otros tráficos como los graneles líquidos y los vehículos, acumula tres años de estancamiento por las limitaciones para su crecimiento debido a problemas de accesibilidad terrestre y marítima, presión urbana, limitación de superficie para el desarrollo de nuevas terminales y de espacios para actividades complementarias y vinculadas al sector logístico.

MENSABÉ. El Puerto de Mensabé, ubicado en Santo Domingo de Las Tablas, Los Santos, es un puerto de pesca y turístico que transborda productos del mar del Pacífico para consumo y exportación durante todo el año. Su calado natural permite la entrada y salida de naves pesqueras y yates las 24 horas.

Presenta un extraordinario potencial de conectividad marítima porque a pocos kilómetros de distancia de sus costas, está la ruta marina de paso de entrada y salida del Canal por el lado Pacífico, donde transitan más de 30 reconocidas líneas internacionales de transporte marítimo tales como Hamburg Sud, Maersk Line, Hapag Lloyd, entre otros. Su posición geográfica, su calado natural y la proximidad a la línea de profundidad de 15 a 20 metros, lo convierten en el puerto ideal en la costa occidental del golfo de Panamá para crear una terminal marítima de aguas profundas. Esta terminal serviría a las mega naves portacontenedores que transitan por el Canal de Panamá y aquellas que no pueden cruzarlo hoy. La proximidad del Aeropuerto de Candelaria, en Pocrí, Los Santos, también añade una ventaja competitiva internacional al puerto. Existe mano de obra local y productos agropecuarios con potencial de exportación.

AGUADULCE. El desarrollo propuesto para Aguadulce pretende posicionar a este recinto portuario como el nodo que Canalice la conexión marítima por el Pacífico para las provincias de Los Santos, Herrera, Coclé y Veraguas, dando servicio al tráfico de mercancías a granel (melaza, azúcar, arena, productos agrícolas, etc.) y de mercancía general vinculada al consumo y la producción local.

PUNTA RINCÓN. Por el lado del Atlántico, tiene un gran potencial el desarrollo portuario que se la llevado a cabo en Punta Rincón vinculado a la industria minera, siendo una gran oportunidad para la apertura al mar de las provincias centrales y su conexión marítima con la costa atlántica, a través del desarrollo de una nueva infraestructura multipropósito que aproveche las sinergias con el puerto concesionado. El tráfico objetivo de esta infraestructura deberá ser el de importación de mercancía a granel para el sector agropecuario, posibilitando el desvío de tráficos que actualmente son operados por las instalaciones de Colón y optimizando su logística, así como el desarrollo de otros tráficos asociados de mercancía general contenerizada y no contenerizada que se genere en la región.

Nodo logístico del área occidental

El tráfico portuario en la región occidental de Panamá tiene en la actualidad un carácter muy limitado, ya que se centra solamente en la exportación de banano por el puerto de Almirante y el trasiego de combustible entre Charco Azul y Chiriquí Grande. No obstante, el importante volumen de población existente, el potencial agroindustrial de la región, la gran distancia por carretera hasta Panamá y Colón, la proximidad con Costa Rica y el elevado atractivo turístico, constituyen elementos que dotan a la región de un gran potencial para su desarrollo portuario.

MERCANCÍA GENERAL: la Región Occidental tiene una gran producción agropecuaria con un gran potencial para el desarrollo de industria de primera transformación, producción de acuicultura y creciente turismo. Además, Panamá ha asumido la responsabilidad de producir semiconductores, siendo esta región uno de los focos de las primeras industrias. Ligado a ese desarrollo agroindustrial, se ha identificado un potencial de generación de nuevos tráficos portuarios de mercancía general que necesitarán una infraestructura portuaria adecuada para su movilización para el abastecimiento de la población de la región, de mercancía general captada desde Costa Rica y el resto de Centroamérica, tráfico de productos agrícolas y de mercancía general vinculada al sector agropecuario y forestal y de pesca de carácter industrial, acuicultura y procesamiento de pescado.

GRANEL SÓLIDO: El incremento de la producción agraria esperada en la región occidental, no solo generará un tráfico de exportación de la producción agrícola, sino que además y de forma complementaria se incrementará la demanda de insumos tales como fertilizantes, productos fitosanitarios, pesticidas, abonos, etc. Productos, todos ellos, que en la actualidad se transportan hasta la Región Occidental a través de soluciones logísticas completamente ineficientes debido a la falta de infraestructura portuaria y que constituyen un tráfico potencial a captar por las nuevas infraestructuras que se desarrollen en la región.

GRANEL LÍQUIDO: El mercado doméstico panameño de combustibles presenta, especialmente en el área de este polo de desarrollo, relevantes carencias en infraestructuras que permitan la importación de graneles líquidos. Este déficit de infraestructuras afecta al país en un aspecto fundamental: el mayor coste de los combustibles, además de un incremento de la cogestión vehicular motivada por el tránsito de cisternas desde Colón hacia el interior del país a través de la ciudad de Panamá. Los aumentos previstos de consumo, así como la diferencia de precio existente entre los distintos puntos geográficos de Panamá, aconsejan la construcción de una nueva terminal de almacenamiento y distribución de hidrocarburos en la costa atlántica.

REPARACIÓN NAVAL: Los requerimientos internacionales de las sociedades de clasificación y las empresas aseguradoras, exigen a los armadores de los buques la realización de revisiones periódicas. Esa periodicidad posibilita que estas operaciones se puedan programar con antelación. La bahía de Charco Azul constituye un área con potencial para la implantación de un negocio de estas características, por su proximidad a la entrada desde el Pacífico del Canal y su poder para la captación de clientes, así como los buenos calados disponibles que posibilitan el acceso de los grandes buques que conformarán la flota mundial en el horizonte del Plan. Asimismo, el efecto socioeconómico para la región sería de efecto multiplicativo, con lo que el estudio de factibilidad de este negocio constituye una acción de notable interés.

CRUCEROS: Aprovechar el elevado potencial turístico vinculado a las actividades de costa y montaña para rutas del Pacífico, (ruta centroamericana y ruta del Pacífico Sur), junto con la distancia marítima entre Panamá y Puntarenas (470 millas náuticas frente a la media de entre 60 y 270 millas en el resto de escalas), colocando a la bahía de Charco Azul en una situación de posicionamiento estratégico de gran fortaleza para la captación de escalas de cruceros en tránsito que pudieran hacer escala en la costa chiricana.

Los negocios anteriormente mencionados se realizarán por los siguientes puertos:

PUERTO ARMUELLES: Nuevo recinto portuario multipropósito en la bahía de Charco Azul para tráfico de mercancía general, graneles sólidos, cruceros y reparación naval a la costa pacífica de la Región Occidental, que carece de la infraestructura portuaria necesaria para dar servicio a las necesidades de importación y exportación de mercancía de la industria del entorno y el turismo.

CHIRIQUÍ GRANDE: Chiriquí Grande constituye el nodo portuario de conexión con el Atlántico de la región occidental del país, vinculado al tráfico de mercancía general, granel sólido agroganadero e importación de combustible para abastecimiento del mercado doméstico.

PUERTOS ESTATALES: Los puertos estatales panameños constituyen pequeños polos de actividad al servicio de las comunidades locales, en los cuales se desarrollan actividades relacionadas con la pesca y el transporte de pasajeros fundamentalmente. El Plan Estratégico contempla acciones para cada uno de estos recintos portuarios, en las cuales se busca su adecuación y remodelación para el desarrollo de las actividades existentes en unas condiciones adecuadas de salubridad y seguridad, así como el impulso y la captación de nuevas actividades y negocios potenciales.

Otro gran potencial de conectividad y transporte de carga y pasajeros es el transporte aéreo y la infraestructura de aeropuertos. Resulta que Panamá tiene 62 aeropuertos, distribuidos en casi todo el territorio nacional. Gran parte de los más pequeños y alejados, tienen probablemente una simple pista de aterrizaje para avionetas y helicópteros, pero es importante tomarlos en cuenta para los nodos productivos y logísticos a ser estimulados por la conectividad del Ferrocarril.

Aeropuertos de Panamá

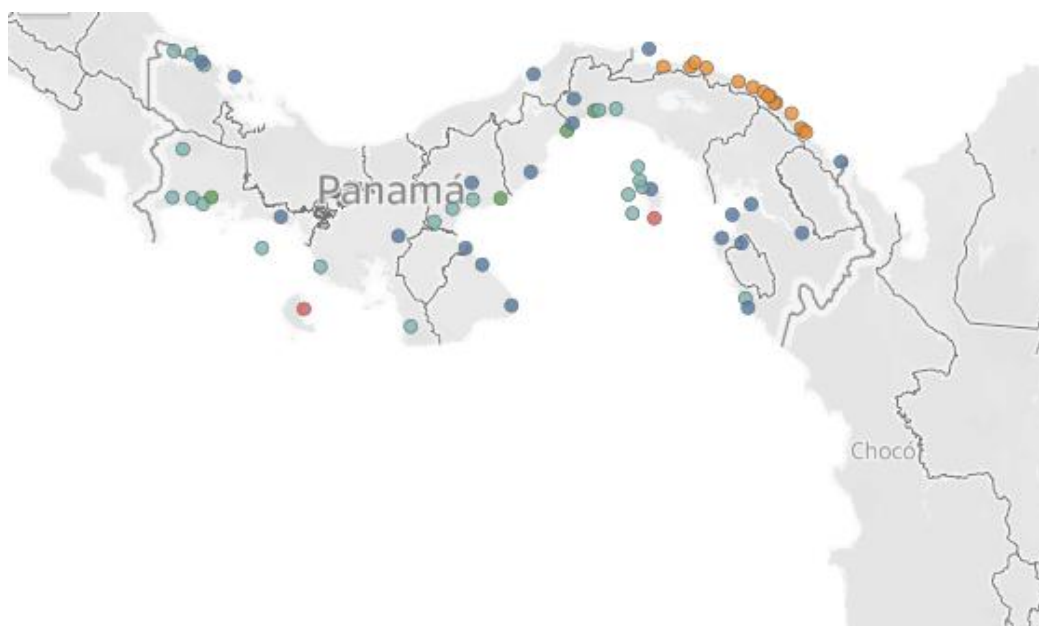
	NOMBRE AEROPUERTO	UBICACIÓN PROVINCIA O COMARCA
1	Achutupo	KUNA YALA
2	El Águila	COCLÉ
3	Ailigandí	KUNA YALA
4	Arenas	VERAGUAS
5	José Ezequiel Hall	BOCAS DEL TORO
6	Caledonia	KUNA YALA
7	La cabezona	CHIRIQUÍ
8	Alonso Valderrama	HERRERA
9	Cap. Manuel Niño	BOCAS DEL TORO
10	Corazón de Jesús	KUNA YALA
11	Cap. Alex Bósquez	PANAMÁ
12	Cap. Krish Persaud	PANAMA OESTE
13	Coiba	VERAGUAS
14	Casaya	PANAMÁ
15	Enrique Malek	CHIRIQUÍ
16	Deborah	BOCAS DEL TORO
17	Enrique A. Jiménez	COLÓN
18	La especial	PANAMÁ
19	Finca 45	BOCAS DEL TORO
20	Fernando Eleta	PANAMÁ
21	Finca Fátima	CHIRIQUÍ
22	Franfer	PANAMÁ
23	Garachine	DARIEN
24	Augusto Vergara	LOS SANTOS
25	Ingenio Ofelia	COCLÉ
26	Jaqué	DARIEN
27	Las Lajas	CHIRIQUÍ
28	Mamitupu	KUNA YALA
29	Miraflores	DARIEN
30	Marco A. Gelabert	PANAMÁ
31	San Miguel	PANAMÁ
32	Mansukum	KUNA YALA
33	Las Moras	CHIRIQUÍ
34	Mulatupu	KUNA YALA
35	Puerto Obaldía	KUNA YALA
36	Ogobsucum	KUNA YALA
37	Panamá Pacífico	PANAMA OESTE
38	Cap. Justiniano Montenegro	LOS SANTOS
39	Playón Chico	KUNA YALA
40	Piña	DARIEN
41	Penonomé	COCLÉ
42	Patiño	DARIÉN
43	Punta Coco	PANAMÁ
44	Pixvae	VERAGUAS

	NOMBRE AEROPUERTO	UBICACIÓN PROVINCIA O COMARCA
45	Raúl Arias Espinosa	PANAMÁ
46	El Real	DARIEN
47	Río Sidra	KUNA YALA
48	Río Azúcar	KUNA YALA
49	Rubén Cantú	VERAGUAS
50	Sambú	DARIEN
51	Islas Secas	CHIRIQUÍ
52	Isla San José	PANAMÁ
53	Cap. Scarlett R. Martínez L.	COCLÉ
54	Ingenio Santa Rosa	COCLÉ
55	Finca 67	BOCAS DEL TORO
56	Ticantikí	KUNA YALA
57	Tocumen	PANAMÁ
58	Tubualá	KUNA YALA
59	Álvaro Berroa	CHIRIQUÍ
60	Isla Viveros	PANAMÁ
61	El Porvenir	KUNA YALA
62	Wannukandí	KUNA YALA

Fuente: Georgia Tech y Elaboración propia

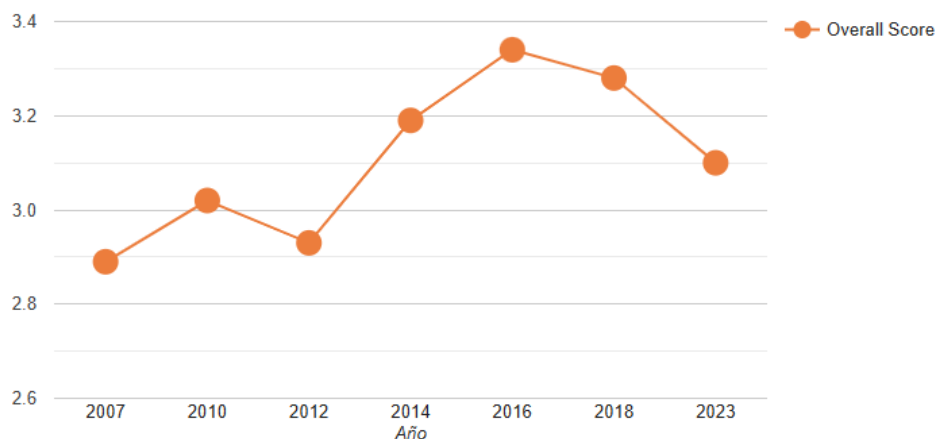
De los sesenta y dos aeropuertos solo seis son de nivel internacional: Aeropuerto Internacional de Tocumen, Panamá Pacífico, Marcos Gelabert (Panamá), Enrique A. Jiménez (Colón), Scarlett Martínez (Coclé) y Enrique Malek (David).

A continuación, se muestra la ubicación de los aeropuertos y aeródromos de Panamá

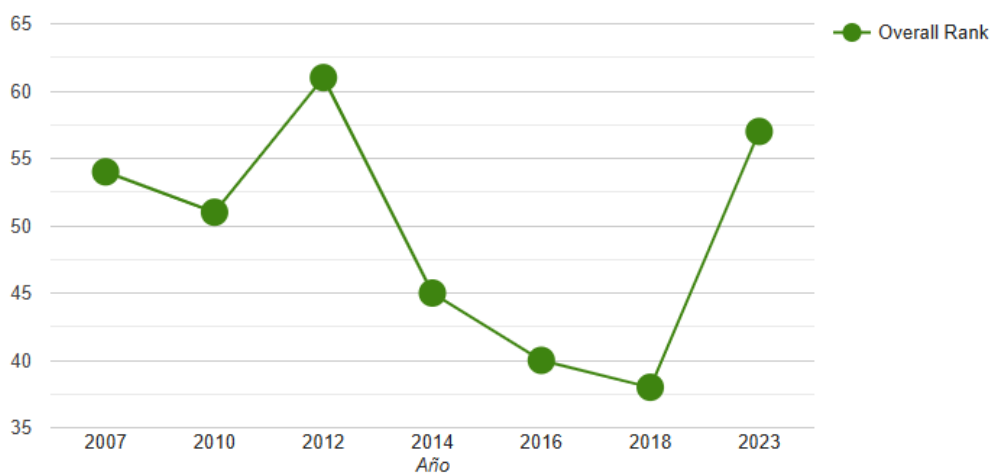


INDICE DE DESEMPEÑO LOGÍSTICO – Banco Mundial

Puntaje General de Panamá

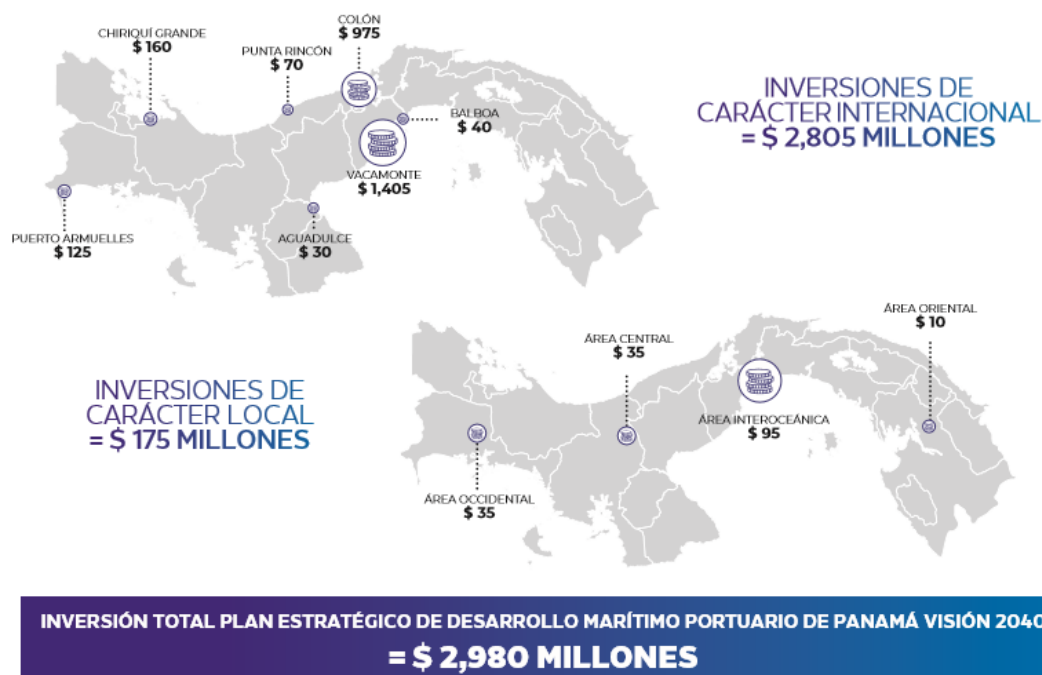


Ranking de Panamá



El Plan Estratégico de Desarrollo Marítimo Portuario de Panamá 2040, proyecta inversiones de \$2,805 Millones de carácter internacional y \$175 millones de carácter local en los puertos de Panamá para mejorar la posición competitiva de la zona interoceánica y de todo el país.

INVERSIONES PORTUARIAS PARA LA COMPETITIVIDAD DE PANAMÁ



Conectividad de Colombia y Costa Rica

Crecimiento económico y conectividad de Cartagena de Indias, Buenaventura y Puerto Moín.

Los puertos de Cartagena de Indias y Buenaventura en Colombia y Puerto Moín en Costa Rica, han experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años; diversificando servicios portuarios y logísticos, por lo cual se ha impulsado la conectividad regional e internacional, atrayendo carga internacional y embarcando carga nacional, generando importantes beneficios económicos para sus respectivos países.

1. Cartagena de Indias (Colombia): Cartagena de Indias ha crecido exponencialmente en las últimas décadas gracias al comercio marítimo, el turismo y el desarrollo urbano. Desde 2020, tras una inversión de US\$850 millones en la expansión del Terminal de Contenedores de Cartagena (Contecar), el puerto ha aumentado su capacidad de manejo a más de 4 millones de TEU al año.

Este crecimiento ha convertido a Cartagena en uno de los puertos más importantes de Colombia y el Caribe. En 2022 las exportaciones gestionadas por el puerto alcanzaron un valor de US\$19,800 millones. Es así que se viene incentivando la conectividad con más de 700 puertos en 140 países. Asimismo, ha experimentado un acelerado crecimiento turístico. En 2022 la ciudad atrajo a más de 3 millones de turistas, lo cual estimuló la inversión en infraestructura hotelera, vial y la revitalización del centro histórico. Las playas y el patrimonio cultural han consolidado a Cartagena como un destino clave en el Caribe. La expansión urbana ha sido significativa, sobre todo en sectores como Bocagrande y la Zona Norte, con proyectos residenciales de lujo y comerciales que han atraído tanto a locales como a extranjeros. Finalmente, la zona franca de Cartagena ha jugado un papel importante en la diversificación económica, por lo cual ha atraído inversiones en manufactura y procesamiento de

productos para exportación. Estas áreas industriales han visto un aumento significativo en la actividad desde 2018, por lo que se ha consolidado a Cartagena como un centro económico integral.

2. Buenaventura (Colombia) es el principal puerto del Pacífico colombiano, ha sido un motor clave para el comercio exterior, aunque enfrenta desafíos sociales y de seguridad:

Infraestructura portuaria: Desde la inauguración de la expansión del Puerto de Aguadulce en 2017, con una inversión de más de US\$700 millones, Buenaventura ha mejorado su capacidad de manejo de carga a 600,000 TEU anuales. En 2021 el puerto manejó exportaciones valoradas en US\$13,500 millones, lo cual representa el 35% del comercio exterior colombiano. A pesar del crecimiento económico, Buenaventura enfrenta desafíos relacionados con la violencia y la pobreza. No obstante, desde 2018 el gobierno colombiano ha destinado más de US\$500 millones en inversiones sociales e infraestructura para mejorar la calidad de vida y fomentar el desarrollo económico.

Proyectos de infraestructura y conectividad: Entre 2020 y 2023 se han implementado proyectos clave para mejorar la conectividad vial y ferroviaria entre Buenaventura y el interior del país. Estas mejoras han sido esenciales para fortalecer las rutas comerciales y reducir los tiempos de transporte hacia las principales ciudades colombianas.

Desarrollo de zonas francas: Desde 2019 Buenaventura ha comenzado a atraer inversiones en zonas francas industriales y parques logísticos; lo que diversifica su economía más allá del puerto.

3. Puerto Moín (Costa Rica) en la provincia de Limón, Costa Rica, ha sido testigo de un crecimiento considerable en los últimos años, fundamentalmente debido a la expansión de su infraestructura portuaria:

Ampliación del puerto: En 2019 se completó la construcción de la Terminal de Contenedores de Moín (APM Terminals), con una inversión de US\$1,000 millones. Esta modernización ha aumentado la capacidad del puerto a 1.5 millones de TEU anuales; por lo cual se ha convertido en el puerto más moderno de Centroamérica.

Comercio internacional: Puerto Moín es esencial para la exportación de productos agrícolas como banano y piña. En 2022 Costa Rica exportó bienes por un valor de US\$12,800 millones; con más del 70% de estas exportaciones gestionadas a través de Puerto Moín.

Inversión en infraestructura: Junto a la modernización portuaria, entre 2020 y 2021, se invirtieron US\$450 millones en mejoras a la Ruta 32, lo que ha mejorado el acceso terrestre desde Puerto Moín hacia el centro del país. De este modo se reducen los tiempos de transporte e incrementa la competitividad de las exportaciones.

Proyectos de sostenibilidad: La nueva terminal ha adoptado prácticas de sostenibilidad, incluidas mejoras en eficiencia energética y reducción de emisiones. Estas iniciativas están alineadas con los objetivos nacionales de Costa Rica para alcanzar la neutralidad de carbono para 2050.

Los puertos de Cartagena de Indias, Buenaventura y Puerto Moín están transformando las economías de sus respectivas regiones, conectando mercados globales y atrayendo inversiones. Cada puerto ha experimentado importantes desarrollos en infraestructura y conectividad en los últimos años:

- Cartagena ha consolidado su papel como un *hub* global de comercio y turismo.
- Buenaventura, a pesar de sus retos, sigue siendo crucial para el comercio colombiano con Asia.

- Puerto Moín ha llevado a Costa Rica a nuevas alturas en competitividad internacional.

Estas inversiones y desarrollos seguirán siendo claves para el crecimiento económico y la integración global de Colombia y Costa Rica en los años venideros.

Cantidad de barcos que pasan del Canal de Panamá a los puertos de Colombia.

Aunque no hay cifras exactas públicas disponibles que indiquen cuántos barcos que transitan el Canal de Panamá específicamente se dirigen a puertos de Colombia para recibir servicios, se estima que una parte importante de los buques que navegan hacia el Caribe y el Pacífico sudamericano pasan por Cartagena y Buenaventura debido a su posición estratégica en rutas comerciales globales.

Los puertos colombianos, particularmente Cartagena de Indias y Buenaventura, son puntos clave de escala para los buques que transitan por el Canal de Panamá debido a su ubicación estratégica en las rutas comerciales internacionales. Cartagena es uno de los puertos más importantes del Caribe y Buenaventura es el principal puerto de la costa pacífica colombiana.

Puerto de Buenaventura: Buenaventura maneja aproximadamente el 35% del comercio exterior de Colombia. Los barcos que cruzan el Canal y necesitan descargar mercancías en la costa del Pacífico, o continuar hacia Asia, suelen detenerse en Buenaventura. En 2021 este puerto manejó 13,500 millones de dólares en exportaciones.

Servicios y mantenimiento en Colombia

Colombia se ha convertido en un centro importante para brindar servicios a los buques que cruzan el Canal de Panamá, en especial en el puerto de Cartagena. Este puerto cuenta con infraestructura moderna para el mantenimiento y reparación de buques, así como para servicios logísticos, de combustible y de aprovisionamiento. Los buques que transitan el Canal asiduamente utilizan estos servicios en su paso por la región.

Puerto de Cartagena: Cartagena maneja alrededor de 4 millones de TEU al año y es uno de los principales receptores de buques que cruzan el Canal de Panamá. Muchos buques que pasan por el Canal se detienen en Cartagena para realizar operaciones de transbordo, mantenimiento y otros servicios portuarios.

La falta de integración impacta en la competitividad del sector primario y agropecuario

Panamá tiene condiciones geográficas y climáticas de gran diversidad y riqueza beneficiosas para actividades primarias y secundarias de los territorios como la agricultura, ganadería, avicultura, pesca y mariscos, forestería, las que, trabajadas adecuadamente con tecnología y respeto al medio ambiente, constituyen ventajas importantes para constituir una oferta agro y marino alimentaria para abastecer la demanda nacional e internacional.

Las condiciones *sui generis* de su geología y clima son producto de su formación como tierra firme por erupciones volcánicas y emergencia de suelo por presiones tectónicas hace 3 millones de años (aunque algunos científicos sostienen que fue

hace 10 millones de años), permitiendo la separación de los océanos Pacífico y Atlántico y la unión de dos continentes. Esta situación tuvo como consecuencia profundos cambios en las corrientes marinas y su efecto atmosférico, (impulsando la última glaciación) haciendo que el estrecho istmo tenga una constitución especial que da gran riqueza a sus tierras (de origen volcánico muchas de ellas especialmente en los alrededores de la cordillera volcánica en Chiriquí), gran flujo de lluvias estando entre los cinco países de mayor pluviometría, con abundante agua dulce especialmente en la región occidental y oriental y gran riqueza de sus mares. En la región central, en la península de Azuero, se encuentra en el arco seco, donde las lluvias disminuyen y tienen grandes superficies deforestadas por la ganadería extensiva, permitiendo otro tipo de productos agrícolas de poco riego como las cucurbitáceas y otros.

Las principales riquezas naturales, productivas y la gran biodiversidad de Panamá se encuentran en los territorios. Sin embargo, el ya mencionado modelo de crecimiento nacional basado en servicios principalmente logísticos y financieros sin valor agregado y en la construcción, centrados en la zona interoceánica y de espaldas a los territorios, no permite la integración, hace perder las oportunidades existentes en los territorios y genera los siguientes efectos:

- Posterga el desarrollo de los territorios postrando a grupos poblacionales a condiciones de pobreza, exclusión y descontento.
- Desaprovecha la oportunidad de diversificar sectorial y geográficamente la economía, incrementando la productividad y competitividad, dando valor agregado a las riquezas naturales, productivas y humanas de los territorios.
- No permite incorporar nuevos motores de crecimiento que le den versatilidad y estabilidad a la economía y ampliar las inversiones a todo el territorio nacional.
- No incorpora la oferta productiva exportable a los principales mercados internacionales, ni extiende el *hinterland* del Canal permitiendo la conectividad del eje Canalero a toda la superficie nacional,

Se pierde la ocasión de fortalecer el modelo de economía integrada y productiva, generadora de empleo e ingresos sostenibles locales con progreso y mejoramiento de las condiciones de vida, de reducir la pobreza y la desigualdad, mejorando el bienestar de toda la población, para asegurar la gobernabilidad y la paz social.

Valorada esta situación en el contexto internacional del cambio climático y sus consecuencias, es muy conveniente reforzar la soberanía alimentaria del país. Ante un endurecimiento de las condiciones de transporte por encarecimiento del combustible fósil se hace mucho más difícil contar con el abastecimiento alimentario del sistema global. Por otra parte, no es descartable que el sistema alimentario global sufra graves perturbaciones como consecuencia del encarecimiento de los nutrientes (se obtienen mayoritariamente del gas natural) y de la ruptura de las ventajas de las economías de escala actuales.

Por esa razón, el conjunto del país requiere impulsar nuevos motores de crecimiento y de reforzamiento de la capacidad de autoabastecimiento alimentario en el país, con mayor valor agregado que respondan a la demanda internacional e incorporando innovación tecnológica para elevar la productividad. Estos nuevos motores de crecimiento ya están en los territorios. Sin embargo, la marginal inversión pública en las provincias y comarcas no permite disponer de servicios básicos, infraestructura, energía, internet, innovación y tecnología que complemente y fortalezca el esfuerzo privado local y atraiga inversión internacional para el desarrollo productivo, por lo que estos motores, tan necesarios para el futuro del país, no pueden desplegar todo su potencial.

Sector agropecuario

El sector agropecuario está compuesto por actividades primarias, (agricultura, ganadería, pesca, forestería) y secundarias (procesamiento y conservación de carnes, leche, elaboración de productos alimenticios y de bebidas en general, y otras actividades conexas), así como materia prima para otros usos generalmente relacionados con diversas actividades industriales. La agroindustria está constituida por actividades de agregación de valor y de generación de condiciones de mayor durabilidad a la producción agropecuaria, pesquera, forestal, así como de cualquier recurso natural de origen biológico, para su comercialización.

El 35% de la superficie territorial (75,517 Km²) está destinada a explotaciones agropecuarias, constituyendo una importante fuente de trabajo para la población del resto del país (40% del empleo rural) y representa el 14.5 % del empleo total del país.

Panamá podría ser autosuficiente agroalimentariamente tal como lo demostró durante la pandemia. Sin embargo, registra un alto volumen de importaciones de productos agroalimentarios, incrementando el déficit de la balanza comercial de bienes agroalimentarios en alrededor de B/. 1,200 millones (2021). Esta situación, unida a la limitada práctica de agregación de valor y manufactura en la mayoría de las cadenas de valor, desalienta a las familias agricultoras y especialmente a los jóvenes, los que buscan futuro en otros rubros poniendo en peligro el relevo generacional. En estas circunstancias, y con el crecimiento de otros sectores económicos, el aporte al PIB nacional del sector agropecuario ha ido disminuyendo a lo largo de los últimos 30 años siendo en la actualidad cercana tan solo al 2.6 % (cifras estimadas a precios corrientes, INEC).

Las instituciones internacionales especializadas en asuntos agropecuarios, tales como la FAO, el FIDA, el IICA, el BID, coinciden en que el potencial agropecuario panameño es muy grande, pero tiene carencias importantes que deben ser resueltas para garantizar el abastecimiento de la demanda nacional (seguridad alimentaria) y promover la exportación aprovechando la conectividad internacional a través del Canal.

Mencionamos entre los principales retos agropecuarios:

- (i) baja productividad y competitividad del agro y de la ganadería por la escasa tecnificación de los agricultores y ganaderos (malas prácticas de manejo)
- (ii) débil asociatividad y escasa capacidad empresarial,
- (iii) deficiente capacitación técnica y empresarial de parte de los organismos públicos responsables (MIDA, MEDUCA, INADEH, IPTS) para mejorar la productividad, tecnificación y comercialización,
- (iv) escasa conectividad y de transporte para conectar la producción con el mercado (falta de caminos rurales, carreteras internas, muelles y embarcaderos),
- (v) deficiente red logística que eleva los costos logísticos y produce el encarecimiento directo de los insumos, (combustible, semillas, abonos, fertilizantes, plaguicidas, prevención y tratamiento de enfermedades, alimento animal, utillaje y herramientas para manejo del cultivo y producción, fungicidas e insecticidas, desinfectantes de instalaciones, entre otros),
- (vi) falta de visión integral y de coordinación de políticas públicas para impulsar inversiones y capacidades locales (MIDA, ARAP, MICI, PROPANAMA, MEDUCA), y
- (vii) erróneas políticas de subsidios agropecuarios generando grandes distorsiones.

Todos estos factores se coluden para mantener estancados los índices de productividad y de tecnificación, así como para limitar las posibilidades de acceso a economías de escala. Ello conlleva a tener un amplio sector agropecuario, pesquero y forestal en condiciones de dispersión e informalidad, careciendo de conectividad y limitando la inversión local, nacional e internacional.

Como consecuencia, existe un importante rezago en el desarrollo agropecuario, pesquero, forestal y en la agroindustria, patrón que obstaculiza el crecimiento económico de los territorios productores en los que el sector agropecuario constituye una de las actividades económicas más significativas con elevada repercusión en la empleabilidad, como especialmente sucede en la Región Occidental, provincia de Chiriquí, cuyo aporte a la producción agrícola del país supera el 80% del total, principalmente en los rubros de hortalizas, arroz, maíz, café, palma aceitera, maracuyá, naranja de jugo, plátano, papaya y piña (según registros del Sistema de Información para Agronegocios). La región occidental está desaprovechando su ventaja comparativa de ser el principal abastecedor de alimentos destinados al comercio interior (al Mercado Agrícola Central y a los distintos supermercados y restaurantes a nivel nacional). Igualmente se está desaprovechando el potencial exportador, restándole oportunidad a los productores a que accedan a los mercados internacionales, de mayor valor y más exigentes. La prosperidad de una región se fundamenta en su capacidad de albergar empresas competitivas. Igualmente existe potencial exportador en las provincias centrales, y en Darién desaprovechados.

Seguidamente se hace un ligero muestreo de la afectación al potencial mencionado:

Producto	Producción actual quintales	Producción potencial quintales	Exportación
Café	165,600 quintales de café oro por año.(1)	403,600 quintales de café oro en 7 años. (1)	el 55% de su producción de café. (2)
Hortalizas (Tomate)	53 millones de libras por año. (1)	88 millones de libras en 7 años. (1)	
Carne	1,933 toneladas por año. (1)	15,345 toneladas en 7 años (1)	

Fuente: (1) Plan Maestro del Agro para la Región Occidental (PMARO), 2017-2024.

Fuente: (2) Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), Informe Anual 2022.

Las brechas tecnológicas y de productividad de las actividades económicas territoriales son:

- Agrícolas: Baja tecnificación y productividad. ("Diagnóstico del Sector Agropecuario de Panamá", 2020 - BID).
- Pecuarias: Manejo inadecuado de pasturas y alimentación animal. ("Ganadería de Panamá: Desafíos y Oportunidades", 2021 - FAO).
- Pesqueras: Falta de tecnologías modernas en la pesca artesanal. (Informe Anual 2022.Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP),
- Forestales: Falta de manejo sostenible de bosques. Fuente: Ministerio de Ambiente, "Estrategia Nacional Forestal 2050", 2021.
- Industriales (manufactura): Baja agregación de valor a los productos primarios. Fuente: Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá, "Informe del Sector Industrial", 2022.

- Logística y Transporte: Falta de integración entre los sistemas de transporte. Fuente: *Georgia Tech Panamá Logistics Innovation & Research Center*, "Índice de Desempeño Logístico de Panamá", 2023.

Las actividades productivas o de servicios precisan de una logística eficiente.

El transporte es un componente fundamental del precio (entre el 10% y el 30% del precio final) y crítico en el cumplimiento de la entrega en tiempo y forma.

Las recomendaciones para mejorar el aprovechamiento del potencial exportador y cerrar las brechas tecnológicas se basan en las mejores prácticas internacionales y en las recomendaciones de organismos como el Banco Mundial, la FAO, el BID y el IICA para el desarrollo agrícola y rural en la región de ALC.

En resumen. Una radiografía al sector agropecuario depara las siguientes deficiencias:

- Las políticas públicas en los mercados (domésticos e internacionales) no están coordinadas con la producción debido a una deficiente infraestructura.
- Efectos ecológicos consecuencia de los sistemas productivos predominantes.
- Deficiente gestión de los recursos hídricos (tanto de escasez, como de abundancia).
- Bajos rendimientos agrícolas que también redundan en la calidad de los productos.
- Desarrollo de plagas y enfermedades en cultivos.
- Pérdidas en la producción durante la producción o comercialización.
- Situación de la población rural.
- Baja implementación de nuevas tecnologías.
- Problemas para la comercialización de productos, tanto por la dificultad en el acceso a logística y de transporte que encarece los productos y resta competitividad.
- Poca organización entre productores y colaboraciones interinstitucionales.
- Falta de encadenamiento en el sector.
- El sector, excepto algunos rubros como el café, está atrapado por la competitividad en precio, donde su situación es desventajosa para competir en el sistema global. Mejorar su competitividad requiere reforzar su capacidad de organizar la producción, incorporar tecnologías apropiadas a las condiciones de Panamá y mejorar sustancialmente la comercialización y el *marketing*. En todo caso, sería muy conveniente para el sector primario incorporar más rubros a la competitividad por diferenciación de producto, como el café.

La superación de estas deficiencias por las empresas del sector supondría la generación de muchos puestos de trabajo cualificados de personas jóvenes con un probable efecto positivo en la contención de las tendencias migratorias hacia la Ciudad de Panamá.

Para superarlas se requiere un verdadero compromiso político con el desarrollo del agro y una férrea voluntad de darle continuidad a las adecuadas políticas públicas de mejora de formación técnica y empresarial de los productores agrícolas, ganaderos, pesqueros, forestales, de financiamiento de infraestructura de conectividad terrestre, marítima y aeroportuaria y de inserción de las cadenas logísticas de llegada al mercado nacional e internacional. Para ello el Proyecto del Ferrocarril Panamá - David - Frontera es fundamental.

A pesar de estas deficiencias, el sector agropecuario aumentó en 5.1% las exportaciones en 2023, destacando el banano, café, papayas frescas, plátano fresco. Por el contrario, los productos agroindustriales tuvieron una baja de 0.3% en este periodo.

Además de tener el potencial de incrementar el volumen de producción mejorando la productividad y calidad agropecuaria para la exportación, Panamá tiene la capacidad de constituirse en el *Hub* Regional de Alimentos, con agregación de valor y transformación industrial para exportar y sustituir las importaciones de alimentos procesados y alimentos frescos, refrigerados o congelados provenientes del exterior, tanto en sus diferentes nodos de producción regionales articulados por el Ferrocarril con el Canal de Panamá, como en las propias riberas del Canal.

Existe el interés de gran parte del sector empresarial y ciudadano (contando con el apoyo de la Embajada de los Países Bajos) de asentar un *hub* en las riberas del Canal y otro proyecto para establecer un *hub* agroalimentario en Chiriquí, cercano a la frontera con Costa Rica (Paso Canoas).

Hub Agrologístico Binacional



El Hub Agrologístico incorporará nuevos eslabones entre proveedores a ambos lados de la frontera, contribuyendo al fortalecimiento de las CRV y potenciando la integración económica con Mesoamérica, beneficiando la competitividad de la producción del agro, del Turismo y del comercio.

Perímetro que tendría el Hub Agrologístico Binacional
Fuente: Google Maps y elaboración propia

Para aprovechar mejor el potencial exportador y cerrar las brechas tecnológicas, Panamá necesita:

- Invertir en investigación y desarrollo agrícola.
- Mejorar la infraestructura de transporte nacional y especialmente en áreas rurales.
- Fomentar la adopción de tecnologías modernas en todos los sectores.
- Desarrollar programas de capacitación para agricultores y trabajadores.
- Promover la agregación de valor y la industrialización de productos primarios.
- Implementar políticas que incentiven la inversión en tecnología y productividad.
- Mejorar el acceso a financiamiento para pequeños y medianos productores.
- **Fortalecer los enlaces entre productores, industria y mercados de exportación.**
- **Tomar conciencia de la necesidad de desarrollar un *hub* logístico-país**

Se requiere más y mejores infraestructuras de conectividad, fortaleciendo la red logística de transporte e infraestructura vial con mantenimiento e incorporación de caminos de producción apropiados, sistema de puertos de cabotaje aprovechando los ríos y las costas y desarrollar rutas a nivel centroamericano y sudamericano.

De lo que no cabe duda, es que el fortalecimiento de la conectividad puede desencadenar un proceso inversionista diferente, por hacer más competitivo al territorio debido al efecto reductor sobre los costos logísticos.

Sector de Pesca y mariscos

Panamá tiene una gran riqueza de mares jóvenes a lo largo de todo su litoral, especialmente en la vertiente Pacífica, y de innumerables ríos (25 cuencas) en todo su territorio, que le dan un gran potencial para la pesca, los mariscos, la acuicultura y la producción de algas. De hecho, el principal producto de exportación no tradicional de Panamá es el rubro de pesca y mariscos.

Las costas de Panamá suman un total de 3,000kms, de los cuales 1,700.6kms se encuentran en la costa Pacífica y 1,287.7kms en la costa del Caribe. La actividad pesquera se desarrolla en un noventa y cinco por ciento (95%) en las aguas del Océano Pacífico, encontrándose en sus costas también el 80% de la población del país.

Durante la estación seca, un importante afloramiento en el Golfo de Panamá ha sido la base para una importante actividad pesquera, distribuida en cuatro grandes sectores: Industrial, Industrial de aguas distantes, Deportiva, y Artesanal. La división entre pesca artesanal e industrial se basa en el volumen de carga de las embarcaciones. Las mayores de diez toneladas de registro bruto (10 TRB) son naves industriales, con lo cual se ha considerado a las naves menores de ese tonelaje como artesanales. La ley establece que no es necesario tener licencia para practicar la pesca deportiva, actividad que se ha incrementado en gran manera en los últimos años. En la actualidad no existen registros confiables con respecto al número de embarcaciones que se dedican a la pesca deportiva y reportes de sus capturas. (ANAM).

La Acuicultura es otro componente importante y el cultivo de mayor relevancia lo constituye el camarón del género *Pennaeus*; industria que se desarrolla en las zonas costeras del Océano Pacífico.

Durante el 2023, Panamá registró un total de 113,598 toneladas extraídas de enero a diciembre considerando desembarques a nivel nacional, tanto de la flota artesanal, así como la industrial y la producción de cultivo acuícola, evidenciando un incremento del 36.30% con relación a idéntico período del año 2022. En cuanto a la pesca industrial, registró durante 2023 un aumento del 39.4% con respecto al mismo periodo para el año 2022. La pesca artesanal registró un crecimiento del 5.68% con respecto al mismo periodo para el año 2022. En cuanto a la acuicultura, se tuvo una incidencia positiva del 17.1% con respecto al 2022.

Las exportaciones del sector pesquero han sido las de mayor crecimiento con un 33.1%, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). Los camarones congelados tuvieron la mayor exportación con B/. 52 millones, alcanzando un crecimiento del 19%. Entre sus principales destinos figuraron Taiwán, Estados Unidos, España, Francia, Italia, Vietnam, Dinamarca, Bélgica, Albania y China. Otros productos pesqueros de alta demanda fueron el pescado, el aceite y la harina de pescado. La demanda de pescado y mariscos crece en el mundo y se posiciona como la proteína animal más sana para alimentar a la humanidad y las tecnologías de manejo ambiental son cada vez menos invasivas protegiendo los océanos.

Sector forestal

El 40.4% de la superficie del país está constituida por formaciones boscosas, tanto naturales como establecidas y por suelos de aptitud forestal, los que cumplen funciones vitales generadores de bienes y servicios como protección, investigación, recreación, regulación y producción, entre otros. Además, los bosques proveen de múltiples bienes y servicios. El proceso de deforestación se inicia principalmente por el acaparamiento de tierras por los agricultores, ganaderos y especuladores de tierras y, en menor grado, por el desarrollo de actividades acuícolas y de aprovechamiento forestal. La colonización desordenada y no sostenible de las áreas boscosas, responde a variadas presiones como inmigración, construcción de carreteras, vías de acceso, expansión agrícola y ganadera y especulación de la tierra. Los bosques primarios y secundarios constituyen una gran riqueza teniendo extensas áreas de bosques protegidos.

El Ministerio del Ambiente, está ejerciendo una importante actividad de regulación y control, que deberá tomarse en cuenta para la construcción del Ferrocarril Panamá - David - Frontera y para el impulso al desarrollo local por los efectos de arrastre hacia atrás y hacia adelante respetando la biodiversidad.

Creación de un *Hub* Logístico Agropecuario y Turístico en la Región Binacional Panamá-Costa Rica

La región fronteriza entre Panamá y Costa Rica presenta una oportunidad única para el desarrollo de un *Hub* Logístico Agropecuario y Turístico binacional, de gran potencial transversal para la revitalización socioeconómica de estos territorios, por sus efectos beneficiosos para la creación de sinergias, transformando la región en un centro de innovación, eficiencia logística y turismo sostenible.

Particularmente, el corregimiento de Puerto Armuelles en el distrito de Barú, experimenta una depresión económica desde el cese de operaciones de las compañías bananeras en la década de 1980. Esta situación es similar a la de los cantones de la Zona Sur de Costa Rica, donde las principales actividades económicas se centran en el sector agropecuario y el turismo.

El *Hub* se beneficiaría de un conjunto de ventajas competitivas, como la que ofrece el marco legal favorable propiciado por la Ley No.19 de 04 de mayo de 2001 en Panamá, que crea un Régimen Fiscal y Aduanero Especial de Zona Franca Turística y de Apoyo Logístico Multimodal en Barú, lo que lo equipara legalmente la Zona Franca de Barú (ZFB) a la Zona Libre de Colón.

Igualmente sucede con la estratégica posición geográfica debido a su privilegiada ubicación interoceánica y como puerta de entrada a Centroamérica, próxima a importantes rutas comerciales.

También juega a favor el atractivo clima de negocios con el que cuenta Panamá, conceptuado como país logístico de clase mundial, un moderno centro financiero, los 23 acuerdos suscritos con diferentes países y bloques comerciales mediante Tratados de Libre Comercio (TLC), amplia disponibilidad de mano estable y una buena oferta de suelo disponible para desarrollo.

El *Hub* propuesto se conceptualiza como un centro de innovación y eficiencia que integraría servicios logísticos avanzados, producción agropecuaria de alto valor agregado, turismo sostenible y de calidad, y tecnologías de vanguardia en digitalización e innovación, factores embrionarios del desarrollo de futuros conglomerados, tanto de acción vertical, como horizontal.

Importancia de la infraestructura de conectividad para el *Hub*

La infraestructura de transporte es clave para el desarrollo económico y logístico, al permitir la movilidad y la cohesión socioeconómica de los territorios. Ésta debe estar diseñada para que las personas, mercancías o flujos se puedan desplazar a otro lugar, de manera rápida y sencilla.

En el juego de figuras de los medios y los modos de transporte, la infraestructura ferroviaria, de manera especial, jugaría un papel estelar en el fortalecimiento y éxito de este *Hub*. Su importancia se manifiesta en varios aspectos, como son la eficiencia en el transporte de carga, la mejora de conectividad regional, la sostenibilidad ambiental, el impulso al turismo, el desarrollo económico de áreas rurales, la resiliencia logística y el efecto tractor de las inversiones por su capacidad para acercar territorios.

La implementación de una infraestructura ferroviaria moderna para el transporte de personas, de mercancías o las vinculadas a la intermodalidad con puertos y otros centros logísticos y de conectividad (puertos, aeropuertos y viales carreteros), actuaría como un catalizador para el desarrollo del *Hub* Logístico Agropecuario y Turístico binacional, mejorando su eficiencia operativa, además de ampliar su alcance geográfico y el efecto económico del *hinterland* binacional.

Papel del ferrocarril en el aprovechamiento de oportunidades

La consecución del gran cambio pretendido para el sector primario panameño puede apoyarse en una mejora sustancial de la conectividad en un eje transversal ferroviario que abarate los tráficó de mayor volumen y que garantice condiciones de entrega y calidad logística en los productos de mayor valor.

El tráfico ferroviario tiene claras ventajas para los productos que compiten en precio con grandes volúmenes, aun así, el aseguramiento de condiciones gestión logística es imprescindible para materializar esta oportunidad para los productos del campo.

Para optimizar las oportunidades en productos de mayor valor unitario es preciso constituir un sistema logístico de alta eficacia y dotado, además, de cadena de frío.

La tercera condición para obtener provecho de mejores condiciones de conectividad es lograr que los técnicos que gestionen las diferentes componentes de este sistema residan en los territorios, lo cual exige la puesta en marcha de un conjunto de medidas de formación especializada y de favorecimiento de condiciones acogida en las ciudades que son capitales de territorios agrícolas.

Por último, y no por ello menos importante. A corto plazo, una gran oportunidad consiste en el cambio tecnológico que podrá inducir el transporte ferroviario es la reconversión del sistema energético. El sistema actual tiene un predominio de energía primaria fósil que introduce un factor de debilidad a la economía por el fuerte gasto en compras exteriores y la dependencia y vulnerabilidad respecto a mercados inestables (petróleo y gas) expuestos a perturbaciones geopolíticas. Además, el uso intensivo de combustible fósil es el principal componente de gases de efecto invernadero, los cuales deben ser reducidos en los próximos años atendiendo a los compromisos del Estado panameño. El traspaso de una parte importante del tráfico de personas y mercancías de la carretera al ferrocarril eléctrico supondrá un fuerte impulso a toda la tecnología vinculada a esta forma de energía y un impulso a la generación renovable.

Potenciar las riquezas de los territorios

El gran potencial agropecuario, pesquero y forestal, unido a la posición geoestratégica y a una buena infraestructura de conectividad y logística marítima, ferroviaria, tecnológica y de comunicaciones de Panamá genera la opción real de establecer en el país un complejo agroindustrial de primer mundo para la agroexportación y re-agroexportación de productos alimentarios manufacturados y en fresco elaborados con producción nacional y con materias primas provenientes de otros países y destinados a nichos de mercado internacionales de alto valor. Se requiere infraestructura integral para la conectividad (tierra, aire, mar) de los centros de producción a los centros de consumo, impulsar la asociación, formación técnica y empresarial de los agricultores, ganaderos, pescadores y cuidadores forestales, asegurando la formación de los jóvenes para garantizar el cambio generacional. Fomentar la agregación de valor, en beneficio tanto de los productores como de los consumidores.

Los nuevos hábitos de consumo a nivel mundial, cada vez más saludables, aunados al desabastecimiento internacional de alimentos e insumos y su encarecimiento provocado por la desestructuración de las cadenas de suministros, la inseguridad generada por los conflictos políticos y bélicos internacionales, la amenaza de potenciales pandemias y el poco control a la venta de alimentos adulterados, generan una gran oportunidad para que Panamá se convierta en un proveedor de alimentos sanos provenientes del mar, de la agricultura y la ganadería sostenible, teniendo la disponibilidad de llegar a más 1,980 puertos del mundo y a cerca de dos mil millones de consumidores con un Canal de Panamá articulado con los territorios por el Ferrocarril Panamá - David - Frontera.

Conclusión

Es un deber impulsar la ventaja geoestratégica de Panamá mediante la integración territorial a través de la conectividad ferroviaria, marítima y aérea.

En conclusión, debemos impulsar la ventaja geoestrategia de la ubicación geográfica y la constitución de punto de unión continental y oceánica, para integrar a todo el país a los beneficios del comercio mundial. Para ello debemos impulsar la Integración territorial a través de la conectividad ferroviaria, marítima, aérea poniendo en valor las riquezas productivas y logísticas, impulsando las capacidades emprendedoras y técnicas de sus habitantes, mejorando la infraestructura de servicios básicos y educación técnica y fortaleciendo la institucionalidad pública y privada, para cohesionar a todo el país en torno al desarrollo nacional.

Es imprescindible **generar políticas públicas que consideren un robusto plan de infraestructura de conectividad de todo el territorio nacional** para integrar a Panamá, poniendo en valor las riquezas locales y reduciendo la brecha entre territorios. El **FERROCARRIL PANAMA-DAVID-FRONTERA es el proyecto emblemático y centenario de lanzamiento del plan de corto, mediano y largo plazo de conectividad de todo el territorio nacional.**

1.4 A largo plazo, Panamá está desaprovechando además el gran potencial de articular las relaciones interoceánicas globales con las dinámicas transversales propias de Centroamérica

Las dinámicas de proyectos de integración regional transversal con Centroamérica están siendo muy débilmente impulsadas hasta ahora, y la geopolítica global camina en dirección de fortalecer las relaciones regionales y subregionales.

Contexto global

1. Reconfiguración global de las grandes redes de cadenas de valor

La reconfiguración global de las grandes redes de cadenas de valor ha sido impulsada por factores económicos, políticos y tecnológicos en la última década. Estos factores han desencadenado un replanteamiento de las estrategias de localización, la gestión de riesgos y la sostenibilidad en las cadenas de suministro.

Influyen en ello **factores geopolíticos y políticas comerciales**. Las disputas comerciales, como las tensiones entre Estados Unidos y China, han provocado una tendencia hacia la regionalización de las cadenas de suministro, con empresas reconsiderando sus inversiones en ciertas regiones y con países que crecientemente adoptan políticas que persiguen reducir la dependencia de otros países. También influyen el incremento de Acuerdos Comerciales Regionales como el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) y el acuerdo de la Asociación Económica Integral Regional (RCEP) en Asia, que impulsan la regionalización de las cadenas de valor, permitiendo que las empresas se beneficien de las ventajas comerciales de cercanía geográfica y de políticas favorables.

El **cambio climático y las consecuentes necesidades de sostenibilidad** también son factores que influyen en esta reconfiguración. Gobiernos y consumidores exigen que las empresas reduzcan su huella de carbono y adopten prácticas sostenibles, por lo que las redes de cadena de valor se están orientando hacia modelos de producción más sostenibles y responsables. También hay una presión creciente para que las empresas vigilen las condiciones laborales de sus proveedores.

La reciente pandemia de COVID-19 ha puesto en un primer plano de las empresas la **gestión de riesgos y resiliencia** frente a eventos imprevistos. En consecuencia, las empresas diversifican su red de suplidores, reduciendo la dependencia de ciertos países para evitar rupturas de aprovisionamientos. Además, el aumento de la incertidumbre ante el entorno global está impulsando a las empresas a revisar sus estrategias de inventario, adoptando modelos de “*just-in-case*” en lugar de “*just-in-time*”.

2. Grandes procesos de reposicionamiento de inversiones: *nearshoring* y *friendshoring*

El *nearshoring* y el *friendshoring* están redefiniendo cómo y dónde las empresas realizan sus inversiones, en un esfuerzo por optimizar costos, minimizar riesgos y ganar eficiencia frente a la inestabilidad geopolítica y las exigencias de sostenibilidad.

Al trasladar la producción a países cercanos a los mercados finales, las empresas pueden **disminuir los costos logísticos y reducir tiempos de entrega**. Además, los **incentivos gubernamentales y tratados de libre comercio** hacen que muchos países estén ofreciendo incentivos fiscales y arancelarios para atraer inversiones extranjeras y fomentar la producción cercana.

Por otra parte, el *friendshoring* fomenta la inversión en países aliados y políticamente estables, con el fin de **reducir la exposición a países con riesgos políticos** o tensiones diplomáticas. Al enfocarse en regiones aliadas, el *friendshoring* mejora la **seguridad de la cadena de suministro**, evitando bloqueos de exportación o importación.

La combinación de *nearshoring* y *friendshoring* está incentivando un rediseño de las cadenas de suministro globales y afectando los flujos de inversión, de modo que las empresas adoptan criterios geográficos, políticos y éticos para posicionar sus activos. Las inversiones se están orientando hacia regiones que ofrecen ventajas estratégicas en términos de proximidad geográfica, estabilidad política, y alianzas comerciales y diplomáticas, lo que está redefiniendo el mapa de producción global.

En resumen, **la logística juega un rol esencial en la localización de inversiones**, ya que impacta directamente en los costos, la velocidad de respuesta, la resiliencia y la sostenibilidad de las cadenas de suministro. La localización estratégica, considerando factores logísticos, es fundamental para las empresas que buscan optimizar su eficiencia operativa y fortalecer su competitividad en un contexto de creciente incertidumbre global.

La regionalización de las cadenas de suministro está remodelando el comercio global, con un enfoque en la proximidad, la resiliencia y la sostenibilidad.

3. Procesos migratorios desde Centroamérica hacia Estados Unidos

La migración desde Centroamérica hacia Estados Unidos ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas. Según datos del Migration Policy Institute (MPI), en 2021 residían aproximadamente 3,8 millones de inmigrantes centroamericanos en Estados Unidos, lo que representa un aumento del 24% desde 2010.

La distribución por países de origen en 2021 era la siguiente:

- El Salvador: 40%
- Guatemala: 32%
- Honduras: 21%
- Nicaragua: 7%

El desarrollo del Corredor Logístico del Pacífico en Centroamérica podría tener efectos significativos en la reducción de la migración hacia Estados Unidos, al abordar una de las causas fundamentales de este fenómeno: la falta de oportunidades económicas y el subdesarrollo. Este corredor busca conectar los países centroamericanos promoviendo el comercio y facilitando el tránsito de bienes entre el sur y el norte de la región.

Regionalización basada en la competitividad de su posición comercial, y no tanto por factores ideológicos.

Las empresas están priorizando la colaboración con socios regionales basados en la compatibilidad económica y la eficiencia, en lugar de en las afinidades ideológicas, para maximizar sus beneficios. La flexibilidad en la colaboración y la integración es crucial en un mundo donde las tendencias económicas cambian rápidamente. Esto hace que las regiones competitivas se vuelvan más atractivas para la inversión extranjera.

La regionalización basada en la competitividad comercial supera los factores ideológicos porque se centra en resultados tangibles: costos más bajos, eficiencia operativa, innovación y sostenibilidad. Estos aspectos son esenciales para que las empresas y naciones puedan competir en un mercado global, mantenerse resilientes ante crisis y ofrecer productos y servicios de alta calidad a precios competitivos. Esta orientación pragmática hacia la eficiencia y la resiliencia se está imponiendo como un criterio fundamental en la regionalización de la economía global.

Centroamérica y el Caribe ganan importancia y centralidad frente a la fase anterior de auge del Pacífico

Centroamérica y el Caribe están ganando relevancia en las cadenas de suministro y en la estrategia de inversión de empresas y países, desplazando en algunos aspectos la centralidad que anteriormente tenía la región del Pacífico. Las razones principales de este cambio son:

- La **proximidad geográfica a Estados Unidos y Norte América**, que permite la reducción de tiempos de transporte y costos logísticos y aprovechar las ventajas del nearshoring. La cercanía de la región a Norteamérica permite a las empresas reducir el riesgo asociado con las largas rutas de transporte y las incertidumbres geopolíticas.
- Los **Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales Favorables**. El Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA-DR) facilita el comercio entre Estados Unidos y varios países centroamericanos y del Caribe, eliminando aranceles y barreras comerciales en una amplia gama de productos. Esto hace que la región sea muy atractiva para la inversión extranjera directa, especialmente en sectores como textiles, manufactura y productos agrícolas. Por otra parte, algunos países de la región están promoviendo la cooperación e integración comercial con América del Sur y otros mercados, lo que crea una plataforma comercial que facilita las exportaciones hacia múltiples destinos.

- La existencia de **mano de obra calificada con costos competitivos**, junto al aumento de los servicios de externalización que han llevado a que varios países de Centroamérica y el Caribe se conviertan en centros de servicios de externalización de procesos de negocios.
- Las **inversiones en infraestructura logística y portuaria**: muchos países de Centroamérica y el Caribe están invirtiendo en mejorar sus puertos, aeropuertos y redes de transporte, haciéndolos más competitivos frente a la infraestructura ya consolidada en el Pacífico.
- Muchos países de la región están implementando reformas para mejorar la **estabilidad política** y crear un **ambiente de negocios más atractivo**. Estas reformas incluyen incentivos fiscales, acuerdos de protección de inversiones y el fortalecimiento de instituciones que faciliten el comercio y la inversión.
- Las crecientes tensiones comerciales y tecnológicas entre Estados Unidos y China han incentivado a las empresas a **reducir la dependencia de la manufactura asiática**. Centroamérica y el Caribe se benefician de este cambio como alternativas viables y geográficamente ventajosas para las empresas que buscan mitigar riesgos y evitar disrupciones potenciales.
- El Caribe tiene una gran relevancia en el **turismo global**, atrayendo inversiones en infraestructura hotelera, servicios y comercio que diversifican su economía y generan empleos.
- Muchos países centroamericanos y caribeños están adoptando **políticas de sostenibilidad y responsabilidad social** que atraen a empresas con altos estándares ambientales y éticos.

En resumen, Centroamérica y el Caribe están ganando importancia en las estrategias de inversión global debido a su proximidad geográfica con el principal mercado de consumo norteamericano, sus costos competitivos, la mejora de infraestructura y sus acuerdos comerciales favorables. A medida que las empresas buscan una mayor resiliencia, menor dependencia de Asia y el cumplimiento de prácticas sostenibles, esta región se está posicionando como una alternativa atractiva y estratégica para la expansión de operaciones y la inversión extranjera directa.

Proyectos de integración en los que participa Panamá con Centro América

Panamá participa en varios proyectos de integración orientados a fortalecer la cooperación económica, social, ambiental y de seguridad con otros países de Centroamérica, que son relevantes para el Proyecto del Ferrocarril Panamá – David - Frontera.

1. Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)

Actores:

- Gobiernos de los países miembros de Centroamérica, incluida Panamá.
- Secretaría General del SICA.
- Instituciones regionales y organismos de cooperación internacional, como la Unión Europea y la Organización de Estados Americanos (OEA).

Contenido:

El SICA se enfoca en promover la integración política, económica, social y cultural entre los países de Centroamérica. Los temas prioritarios incluyen la seguridad

democrática, la integración económica, el cambio climático, y la erradicación de la pobreza.

Resultados:

- Creación de programas conjuntos de seguridad fronteriza para combatir el narcotráfico y el crimen organizado.
- Fomento de proyectos para el desarrollo económico, como la creación de un mercado energético regional.
- Implementación de la Estrategia de Cambio Climático Regional, con esfuerzos específicos en conservación y sostenibilidad.

2. Proyecto Mesoamérica

Actores:

- Gobiernos de Panamá, México, y otros países centroamericanos.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Contenido:

Este proyecto busca mejorar la infraestructura de transporte, telecomunicaciones, y energía en la región mesoamericana. Los temas clave incluyen la interconexión eléctrica y el desarrollo de la infraestructura vial para facilitar el comercio.

Resultados:

- Avances en la interconexión eléctrica entre Panamá y otros países centroamericanos, facilitando un mercado de electricidad más eficiente y sostenible.
- Mejoras en la infraestructura vial y de telecomunicaciones que han impulsado el comercio y la inversión regional.

3. Alianza para el Desarrollo Sostenible en Centroamérica (ALIDES)

Actores:

- Gobiernos de los países miembros del SICA.
- Organizaciones no gubernamentales y agencias de cooperación internacional, como USAID y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Contenido:

ALIDES promueve el desarrollo sostenible mediante políticas y proyectos orientados a reducir la pobreza, mejorar la gestión de los recursos naturales, y fortalecer la democracia y la paz en la región.

Resultados:

- Programas de conservación ambiental, incluyendo la reforestación y la protección de la biodiversidad.
- Iniciativas de fortalecimiento institucional y participación ciudadana para consolidar la paz y la democracia.

5. Integración de Aduanas Centroamericanas (CAUCA)

Actores:

- Servicios aduaneros de Panamá y otros países de la región.
- Empresas de logística y comercio regionales.
- Organización Mundial de Aduanas (OMA).

Contenido:

El proyecto CAUCA busca simplificar y armonizar los procedimientos aduaneros en los países centroamericanos, facilitando el tránsito de mercancías y reduciendo costos para el comercio regional.

Resultados:

- Implementación de un sistema aduanero integrado que permite el tránsito de mercancías con un solo proceso administrativo en toda la región.
- Reducción de los tiempos de espera en las fronteras y menores costos para las empresas, promoviendo un mayor flujo de comercio intrarregional.

Panamá, en su participación en estos proyectos de integración, ha logrado avances significativos en áreas como seguridad, infraestructura, sostenibilidad y movilidad laboral, beneficiando no solo a su economía y seguridad sino también a su sociedad en general. La cooperación con sus países vecinos en estos proyectos ha permitido a la región enfrentar desafíos comunes con mayor eficacia y consolidar sus lazos en pro de un desarrollo integral y sostenido.

Panamá está desaprovechando el gran potencial de articular las relaciones interoceánicas globales con las dinámicas transversales propias de Centroamérica

La conexión transversal de Panamá con Centroamérica es débil por una serie de factores históricos, geográficos, y estructurales que han limitado el desarrollo de una infraestructura de transporte y comercio fluida entre Panamá y sus países vecinos de Centroamérica.

Las causas de este desaprovechamiento del potencial que su posición geoestratégica le ofrece ya se han comentado. De un modo resumido son:

Enfoque en Infraestructura Marítima y Logística Internacional

- **Prioridad en el Canal de Panamá:** El país ha enfocado gran parte de sus inversiones en infraestructura en el desarrollo del Canal y en servicios portuarios que faciliten el tránsito marítimo global. Esta estrategia ha sido económicamente ventajosa, pero ha descuidado el desarrollo de una infraestructura de transporte terrestre robusta con sus vecinos centroamericanos.
- **Menor enfoque en comercio intrarregional:** Panamá se ha concentrado más en el comercio internacional y en su papel como centro financiero que en el comercio intrarregional con otros países de Centroamérica, lo que ha limitado las inversiones en una red de carreteras o conexiones ferroviarias hacia el norte.

Burocracia y Obstáculos Aduaneros en Centroamérica

- **Falta de armonización aduanera:** Las políticas aduaneras entre los países siguen siendo complejas y dispares, lo cual dificulta el tránsito fluido de mercancías. Esto desincentiva el transporte terrestre desde Panamá hacia el

norte, debido a los costos y el tiempo requeridos para pasar por múltiples controles fronterizos.

- **Corrupción y trámites burocráticos:** Las largas esperas en los pasos fronterizos y la corrupción en algunos puntos de control fronterizo ralentizan el tránsito de mercancías, lo que representa un obstáculo importante para una conexión transversal eficiente con el resto de Centroamérica.

Limitada Infraestructura de Transporte Terrestre

- **Falta de una red ferroviaria interconectada:** Panamá no cuenta con un sistema ferroviario que conecte con sus países vecinos y, aunque la infraestructura ferroviaria centroamericana es limitada en general, la ausencia de esta opción reduce significativamente la competitividad del transporte terrestre.
- **Carreteras insuficientes y mantenimiento deficiente:** Las carreteras que conectan Panamá con el resto de Centroamérica presentan problemas de mantenimiento y capacidad, lo que hace que el transporte terrestre sea costoso y poco confiable.

Integración Regional Económica Limitada

- **Relaciones económicas y comerciales poco desarrolladas:** Aunque Panamá es parte del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), su economía está más orientada a la conexión con mercados globales que al comercio intercentroamericano. Esta orientación ha resultado en un enfoque limitado en la creación de una red de transporte eficiente hacia sus vecinos del norte.

La estrategia-enclave de Panamá, que responde a un modelo *transitista* de país, ha permitido que el país se posicione como un *hub* internacional para el comercio y las finanzas, pero esta estrategia también ha llevado a una economía que opera de forma que aísla a la mayor parte de su territorio.

Si bien ha sido un modelo exitoso para captar inversión extranjera y desarrollar infraestructura especializada, su efecto en el desarrollo económico general de todo el país es limitado. Para superar las limitaciones de este modelo, Panamá necesitaría políticas que integren a la totalidad de sus territorios, promuevan cadenas de valor internas y reduzcan la dependencia de una estructura de enclave.

Impulso al posicionamiento geoestratégico de Panamá

Los principales vectores para reforzar el posicionamiento estratégico de Panamá son:

- **Consolidar y potenciar el Hub central**

La base de la estrategia está formulada, aunque hay que actualizarla, potenciando muy especialmente algunos ejes³:

- Refuerzo del Transshipment como clave de la logística panameña, y no solo el Canal. Refuerzo de la capacidad portuaria en el Pacífico.
- Desarrollo del Hub aéreo.

³ Estas notas son muy sintéticas, no pretenden aquí desarrollar en profundidad este eje, lo que se hará en una fase más avanzada de este trabajo.

- Reactivación del Master Plan de la Zona del Canal.
- Digitalización y descarbonización de la ruta.

- **Ampliar el *Hinterland* Terrestre próximo (“Integración nacional”)**

Desde el punto de vista logístico-territorial: estructurar una red jerarquizada de corredores de integración longitudinales y transversales (a mediano y largo plazo), y de nodos de segundo y tercer nivel a escala nacional⁴.

Desde el punto de vista de desarrollo económico-productivo: definir una estrategia de productos y su anclaje en el territorio.

Desde el punto de vista operativo: definir una serie de proyectos-ancla para contribuir a detonar el desarrollo regional endógeno y servir de referencia para inversiones exteriores que se inserten en esta estrategia de desarrollo. Estos proyectos ancla deben reforzar el sistema de corredores y nodos estratégicos.

- **Fortalecimiento de la conexión interamericana**

Reforzar la estrategia de integración de Panamá con Centroamérica: el eje ya está marcado, es el Corredor del Pacífico, y aparecen iniciativas y tendencias para reactivar un proceso de integración sobre bases operativas, y no tanto ideológicas.

Es muy importante señalar que **estos tres vectores son complementarios**, no alternativos ni mucho menos contrapuestos.

Es erróneo contraponer dos estrategias enfrentadas entre el *Hub* Central y la integración nacional: un impulso al desarrollo nacional ha de basarse en las fortalezas y oportunidades de conectividad global del *Hub*; las inversiones exteriores se basarán en el potencial logístico de Panamá, y deben integrarse con las oportunidades de desarrollo interior del país.

En fin, pasar de un “*Hub*-enclave” a un “*Hub*-país”, articulado con Centroamérica, supone una ventaja competitiva de primer orden en la competencia frente a otros *hubs* de Centroamérica-Caribe.

1.5 La estrategia se basa en potenciar un nuevo Corredor Transversal de Pacífico, empezando por Panamá, como gran corredor de desarrollo sustentable de integración nacional y proyección regional

Es importante reconocer que los impulsos desde hace décadas basados en planteamientos político-ideológicos están teniendo un recorrido muy escaso.

En estos momentos hay una nueva coyuntura internacional, basada en la necesidad de integración operativa (económico-comercial), así como una activación general en Centroamérica por formular estrategias de desarrollo integral y planes de aprovechamiento del posicionamiento geoestratégico y la coyuntura de *nearshoring* y *friendshoring*.

⁴ Se entiende que el nodo de primer nivel sería el propio *Hub* central.

Esta coyuntura favorece que, más allá de las políticas nacionales, empiecen a aparecer iniciativas y propuestas para una logística regional (BID, Corredor Pacífico), con una receptividad positiva por parte de Costa Rica.

El “buque insignia” de este impulso a la integración regional operativa es el Corredor Multimodal Pacífico de Integración Regional (CMPIR)

Chiriquí es la rótula crítica para el desarrollo de la integración nacional y el CMPIR:

- Por su posicionamiento en la frontera con Costa Rica, puerta para Panamá de esa integración.
- Por su posicionamiento “puente” entre el Pacífico y el Atlántico, junto a Bocas de Toro, que va a favorecer la estructuración en red del sistema panameño.
- Por su potencial socioeconómico y productivo propio, un polo de referencia para el Corredor a gran escala, y que tiene el peso suficiente como para no ser absorbido por la atracción del *Hub* Central.
- Por la potencia de su institucionalidad privada y empresarial, con un elevado nivel de iniciativa, que debe contribuir a liderar procesos de articulación dentro y fuera de Panamá, y a integrar las inversiones exógenas con proyectos endógenos.

Según diferentes estudios (BID, CEPAL) algunos de los principales objetivos que se lograrían con el Corredor Transversal del Pacífico son:

- **Reducción de costos logísticos:** Se espera reducir los costos de transporte en hasta un 30% para mercancías que transiten entre el Pacífico y países de América Central y del Sur.
- **Facilitación del comercio intrarregional e internacional:** Potenciar el comercio dentro de la región y con Asia-Pacífico es uno de los objetivos principales de esta infraestructura.
- **Atracción de inversión extranjera directa (IED):** Se espera que el Corredor atraiga inversión extranjera en infraestructura logística, zonas francas y sectores relacionados.

El estudio del BID estima que el Corredor podría aumentar el comercio intrarregional en un 15-25% en los primeros cinco años de operación, acelerando los intercambios de productos agrícolas, manufacturados y materias primas.

Por su parte, el estudio de CEPAL predice un incremento en el PIB de hasta un 1.5% en los países participantes, debido a la reducción de los costos de transporte y el impulso a las exportaciones. Estudios adicionales indican que la infraestructura del corredor podría aumentar la eficiencia logística de hasta un 40%, reduciendo la congestión en rutas y puertos actuales y mejorando la puntualidad en la entrega de mercancías.

El estudio del BID identifica sectores específicos que se beneficiarían más significativamente del corredor:

- **Agricultura y Agroindustria:** La reducción de costos y tiempos beneficiaría enormemente a los productos frescos, que actualmente enfrentan altos costos de transporte. Este sector podría ver un crecimiento del comercio en hasta un 35% en los primeros cinco años de operación del corredor.
- **Manufactura y Procesamiento:** La reducción de costos logísticos y de tiempos facilitaría la circulación de bienes intermedios entre países de la

región, incentivando la creación de cadenas de suministro regionales. Esto beneficiaría a las industrias de ensamblaje, manufactura y procesamiento de alimentos.

- **Sector Energético y de Recursos Naturales:** Los sectores de minería, petróleo y gas, ubicados en diferentes puntos de la región, se beneficiarán de la mayor capacidad de transporte para mover productos de manera eficiente entre países y hacia el Pacífico, permitiendo nuevas oportunidades de exportación.

La implementación de una conexión ferroviaria en el Corredor Transversal del Pacífico permitirá a Panamá mover mayores cantidades de productos estratégicos a través del país de manera más eficiente y a menor costo, beneficiando tanto a las exportaciones como al comercio regional. Este desarrollo tendría un efecto especialmente positivo en:

1. **Productos de alto volumen y bajo margen**, donde el ferrocarril sería más rentable.
2. **Productos perecederos**, que requieren tiempos de tránsito más rápidos y consistentes.
3. **Bienes de consumo masivo e industriales**, que se benefician de la capacidad de consolidar grandes volúmenes.
4. **Productos a granel y peligrosos**, cuyo transporte ferroviario reduciría riesgos y costos.

En general, la conexión ferroviaria no solo mejoraría el flujo de mercancías, sino que también posicionaría a Panamá como un modelo de logística moderna y sostenible, capaz de competir con otros hubs internacionales de la región.

El mapa de la página siguiente permite una rápida visión de la situación logística en los países de Centroamérica.

Red de Carreteras CA existentes y Corredores Estratégicos

(Fuente: Plan Maestro Regional de Movilidad y Logística 2035. SIECA - SICA)



El desarrollo de un Corredor Transversal de Pacífico, con el ferrocarril como medio de transporte principal y Panamá como punto de partida, podría ser una estrategia transformadora para mejorar la conectividad y el comercio interregional entre los países de América Latina.

Panamá es un centro logístico clave en América Latina debido a su ubicación y al Canal de Panamá, que conecta los océanos Atlántico y Pacífico. El establecimiento del corredor ferroviario aprovecharía la infraestructura portuaria y logística existente, integrando el nuevo corredor con rutas marítimas internacionales y potenciando las conexiones con Norteamérica y Asia, integrando el corredor ferroviario con puertos, aeropuertos y carreteras, permitiendo que las mercancías y pasajeros puedan transferirse rápidamente entre diferentes modos de transporte.

Es una estrategia escalable, realista y ambiciosa, con una articulación a corto, mediano y largo plazo, multidimensional y de proyección nacional y regional. El desarrollo de Panamá se articularía, entre dos grandes Ejes-Corredores: el del Canal-Central, y el Transversal del Pacífico.

Estrategia para impulsar
EL FERROCARRIL
Panamá – David - Frontera

2

**Construir un ecosistema
político-social y
económico de apoyo
para impulsar el
propósito estratégico de
la integración del país**

2.1 Abordar el desarrollo e integración nacional es, fundamentalmente, una gran opción política que requiere un gran consenso y voluntad

Integración nacional: aspiración centenaria que exige concertación

La integración nacional a través de la conectividad del ferrocarril es una aspiración centenaria de la población panameña, que implica **el compromiso y la interrelación de tres dimensiones que abarca el concepto de integración: los territorios a ser integrados, la sociedad del conjunto del país y el gobierno. El anhelo integrador a través del Ferrocarril ha sido postergado porque no ha habido una confluencia de voluntad y acción conjunta de las tres dimensiones.** Cuando el gobierno tuvo la visión de estado de hacerlo, hace cien años, fuerzas externas lo impidieron y los territorios y la sociedad no se expresaron y presionaron para su cumplimiento. Cuando la sociedad lo ha demandado, el gobierno no ha tenido la visión, la voluntad y la decisión de hacerlo. Por diferentes circunstancias, no se ha cumplido luego de 110 años, con el sueño panameño de la integración nacional a través de una eficiente conectividad como el ferrocarril de Panamá.

En esta oportunidad, en que el Presidente de la República recientemente electo José Raúl Mulino ha tomado la iniciativa y la firme decisión de llevar a cabo el sueño de la integración nacional a través del Ferrocarril, es importante **garantizar la confluencia de las tres dimensiones: Gobierno, territorios y sociedad.** Para ello es conveniente analizar el comportamiento y posición de los principales actores del gobierno, los territorios y la sociedad relacionados con la integración nacional y a la conectividad con el ferrocarril, para advertir sus posiciones y conductas, crear un ambiente de confianza y aceptación del proyecto y estimular el alineamiento de voluntades para crear el gran consenso nacional que acompañe la ejecución del anhelo nacional. Para ello aplicaremos la técnica de Mapa de Actores.

El objetivo de la integración y del ferrocarril tiene muchas dimensiones económicas de inversión nacional e internacional, sociales y políticas, que requiere apoyos de la iniciativa pública y privada, de la academia y de las multilaterales.

Por lo tanto, es conveniente que la decisión presidencial tenga un amplio respaldo ciudadano e institucional y se tome conciencia de que el Ferrocarril de Integración Nacional es la gran oportunidad de transformar Panamá con gran efecto nacional e internacional logrando la unión de dos continentes y ampliando el *hinterland* del canal a gran parte del territorio nacional.

I. Definición y utilidad de “Mapa de Actores”

El “mapa de actores” es un instrumento científico social que permite identificar a los actores relevantes de un territorio o de sectores en estudio y establecer la arquitectura de poder que ejercen los mismos en ese espacio o dimensión sobre una determinada temática. Se evalúa el poder, influencia y/o reconocimiento que tienen los actores relevantes, se priorizan los actores clave (los que sus opiniones y acciones

desencadenan cambios) y se analiza su comportamiento frente a determinadas situaciones o temática específicas de estudio, detectando su capacidad de influencia e incidencia en la toma de decisiones críticas en los campos económico, social, cultural, deportivo, académico, político, institucional de los temas en estudio.

Permite elaborar de manera sintética un diagnóstico y una visión estratégica de la situación en estudio a través de un gráfico de ubicación e interrelación de los actores relevantes y su posición sobre la situación o temática catalogando a los “aliados”, “opositores” o “indiferentes”.

El diagnóstico, permite diseñar actuaciones frente a la posición de los actores influyentes y se establecen los mecanismos de abordaje para fortalecer alianzas, neutralizar opositores y persuadir a los actores indiferentes; tema que se verá en el siguiente capítulo (2.2).

La elaboración del mapa de actores se alimenta de la información recabada en diferentes fuentes: prensa, TV, radio, redes, medios en general, conferencias y otros. En estudios más específicos, la información se basa en entrevistas en profundidad directas a los actores relevantes.

Se ubican tres grandes sectores socio - institucionales presentes en una sociedad de cuya actuación e interrelación depende la situación económico social, política, nivel de cohesión social y gobernanza de un territorio:

- **Sector Público o Estado (gobierno nacional y gobierno local):** Órgano ejecutivo, órgano legislativo, órgano judicial, autoridades locales, representantes de sectores públicos centrales en esa localidad, otros, según sea el caso en estudio.
- **Sector Privado:** Gremios empresariales, empresas de gran influencia, empresarios de alto reconocimiento presentes en el territorio en estudio.
- **Sociedad civil:** Asociaciones de residentes, clubes sociales, deportivos o de amistad, personas ilustres de alto reconocimiento, presentes en esa localidad.

Otros sectores, que se catalogan generalmente dentro del gran sector de la sociedad civil, pero que, por su capacidad de influencia, mencionamos:

- Medios de comunicación
- Sector Académico y científico
- Partidos políticos
- Iglesias y centros espirituales

Cabe mencionar que un mapa de actores es muy dinámico, pues las posiciones pueden variar rápidamente en el tiempo por el devenir de los acontecimientos y las influencias de actores clave, por lo que es conveniente revisarlo y actualizarlo constantemente.

II. Determinación de actores en temáticas de “Integración territorial nacional de Panamá” y “Ferrocarril como vehículo idóneo de conectividad” de Panamá.

Se realiza el mapa de actores sobre la temática de **integración territorial nacional**, porque es una gran demanda postergada de los territorios panameños excluidos de las ventajas y riqueza generada por la zona interoceánica. El anhelo de la conectividad

ferroviaria para lograr la integración nacional, postergado durante un siglo, requiere de una gran voluntad y decisión política que a su vez necesita de un gran consenso y respaldo ciudadano donde los actores clave sobre esta temática cumplen un papel fundamental para influir, persuadir y convencer para lograrlo. La integración territorial nacional es un objetivo con muchas dimensiones económicas (inversión nacional e internacional), sociales y políticas, que reclama apoyos de la iniciativa pública y privada, de la academia, las multilaterales y los países amigos y beneficiarios.

El primer capítulo de la presente consultoría sustenta las bases de la constitución de un modelo económico, social e institucional dual de Panamá y resalta las oportunidades existentes en los territorios y la importancia y efectos positivos de la integración nacional.

En este mapa de actores, se sondea la doble temática de: **La importancia y necesidad de la integración territorial nacional** por un lado, y la percepción de la idoneidad de una **conectividad ferroviaria para lograr la integración territorial nacional**.

Ambas temáticas, **“Integración Territorial Nacional de Panamá”** y **“Ferrocarril como vehículo idóneo de conectividad”**, desarrolladas conceptualmente en los capítulos correspondientes de esta consultoría (1) y (3), comprometen a varios tipos de actores (públicos, privados, sociedad civil, partidos políticos, sindicatos laborales, iglesia) y de diferentes niveles de actuación: local, provincial, nacional e internacional, lo que implica mapas de actores complejos.

ACTORES A NIVEL NACIONAL: TEMÁTICAS INTEGRACIÓN Y FERROCARRIL

Actores del Sector Público: Órgano Ejecutivo: presidente de la República, Ministros, Consejeros, Canal de Panamá, Secretaria del Ferrocarril, el Ferrocarril interoceánico y otros. Órgano Legislativo.

Actores del Sector Privado: gremios nacionales: CONEP, CCIAP, COEL, Cámara Marítima, APEDE, Asociación Bancaria de Panamá, Empresas Líderes (COPA), AES, los puertos, y empresarios destacados de influencia en opinión, asociaciones de productores, transportistas, otros.

Actores de la Sociedad civil: organizaciones, asociaciones de la sociedad civil, Iglesias, partidos políticos, academia, medios de comunicación, sindicatos laborales.

ACTORES A NIVEL LOCAL: TEMÁTICAS INTEGRACIÓN Y FERROCARRIL

Actores del Sector Público: Juntas Técnicas, gobernadores, alcaldes, representantes de corregimiento, juntas comunales y juntas locales.

Actores del Sector Privado: gremios empresariales de micro, pequeña, mediana y gran empresa, empresarios o empresas líderes

Actores del Sector Laborales: Sindicatos laborales, asociaciones de productores.

Actores de la Sociedad civil: Medios de Comunicación, sector académico y científico, iglesias, partidos políticos, organizaciones de la sociedad civil, asociaciones comunitarias, personas naturales de alto reconocimiento en la localidad o en el ramo.

ACTORES A NIVEL INTERNACIONAL: TEMÁTICAS INTEGRACIÓN Y FERROCARRIL

Organismos de Integración:

SICA, SIECA, MERCOSUR, ALIANZA DEL PACÍFICO,

Bancos de Desarrollo:

BID, BM, IFC, CAF, BCIE, B. Europeo, B. Asiático,

Países:

Grandes potencias: Estados Unidos de Norteamérica (especialmente por el tratado Torrijos Carter y su influencia sobre el canal), y de acuerdo a la temática de la integración territorial y la construcción del Ferrocarril China (realizo un estudio de factibilidad en 2017), Japón, Unión Europea, España, otros. Tienen especial relevancia los países limítrofes: Colombia y Costa Rica.

III. Determinación y listado de actores en temáticas de “Integración nacional de Panamá” y “Ferrocarril como vehículo idóneo de conectividad”.

Se ha identificado el listado de actores tanto de nivel Nacional, como de nivel local y de nivel internacional. En cada uno de estos tres niveles se han identificado a los actores del sector público, del sector empresarial y de la sociedad civil y luego su ubicación en la arquitectura de poder dentro de la sociedad a través del mapa de actores.

Listado y Mapa de Actores relevantes a nivel nacional

LISTADO DE ACTORES NACIONALES RELEVANTES

En las dos primeras columnas se ha identificado al actor nacional institucional y el nombre de su líder y en dos últimas columnas del lado derecho, se ha calificado la posición del actor con relación a la integración y al Ferrocarril en base a los siguientes sencillos criterios para facilitar el entendimiento: Verde aliado, Azul neutro – o no pronunciado, rojo opositor.

a) Órgano Ejecutivo: autoridades gobierno nacional y posición sobre “integración territorial” y “Ferrocarril”.

N°	AUTORIDADES NACIONALES	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL			FERROCARRIL		
			Aliad.	Indif.	Oposit.	Aliad.	Indif.	Oposit.
1	Presidente de la República	José Raúl Mulino	X			X		
2	Ministro de la Presidencia	Juan Carlos Orillac	X			X		
3	Secretario del Ferrocarril Asesor del Ferrocarril	Henry Faarup	X			X		
		Mauad Roberto Roy	X			X		
4	Ministro del Canal y Presidente de la Junta Directiva	José Ramón Icaza Clement	X			X		
5	Administrador Canal de Panamá	Ricaurter Vásquez	X				X	
5	Ministro MEF	Felipe Chapman	X			X		
6	Consejeros presidenciales	Roberto Brenes	X				X	
		Alberto Alemán	X				X	
		Alberto Vallarino	X				X	
7	Ministro de Relaciones Exteriores	Javier Eduardo Martínez Acha	X			X		
8	Ministro MOP	José Luis Andrade	X				X	
9	Ministro MICI	Julio Moltó	X				X	
10	Ministro MIDA	Roberto José Linares Tribaldos	X				X	
10	Ministra Trabajo y Desarrollo Laboral	Jackeline Muñoz de Cedeño	X				X	
11	MIDES	Beatriz Carles de Arango	X				X	
12	Ministerio de la Mujer	Niurka Del Carmen Palacios	X				X	
13	AMP	Luis Roquebert	X				X	
14	MINSA	Fernando Boyd Galindo	X				X	
15	MEDUCA	Lucy Molinar	X					
15	Ministra de Cultura	Maruja Herrera	X				X	
16	Ministerio de Seguridad	Frank Ábrego	X				X	
17	Ministerio del Ambiente	Juan Carlos Navarro	X				X	

N°	AUTORIDADES NACIONALES	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL			FERROCARRIL		
			Aliad.	Indif.	Oposit.	Aliad.	Indif.	Oposit.
18	Ministro de Desarrollo Agropecuario	Roberto José Linares	X				X	
19	Ministra de Gobierno	Dinoska Montalvo	X				X	
20	Ferrocarril Panamá Colón		X			X		
21	Zona Económica Especial Panamá Pacífico	José Luis Moreno	X				X	

b) Órgano Legislativo y posición sobre “integración territorial” y “Ferrocarril”

N°	ASAMBLEA LEGISLATIVA	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL			FERROCARRIL		
			Aliad.	Indif.	Oposit.	Aliad.	Indif.	Oposit.
1	Presidente Asamblea	Dana Castañeda (RM)	X			X		
2	Comisión de Presupuesto	HD Sergio Rafael Gálvez Evers (RM) Presidente		X			X	
3	Comisión de Economía y Finanzas	HD Ronald Ameth de Gracia Moreno (RM) Presidente		X			X	
4	Comisión de Comercio y Asuntos económico	H.D. Alain Albenis Cedeño Herrera (RM) Presidente		X			X	
5	Comisión de Infraestructura Pública y Asuntos del Canal	HD Eduardo Vásquez Presidente (CD)		X			X	
6	Comisión de Transporte y Comunicaciones	HD Rogelio Ricardo Revello, Presidente (Partido Alianza)		X			X	
7	Comisión de Relaciones Exteriores	H.D. Joan Manuel Guevara Rodríguez. (P. Alianza) Presidente		X			X	
8	Comisión de Trabajo, Salud y Desarrollo Social	HD Alain Albenis Cedeño Herrera (RM) Presidente		X			X	
9	Comisión de Educación, Cultura y Deporte	H.D. Lilia Emérita Batista Rodríguez de Guerra (RM) Presidente		X			X	
10	Comisión de Población, Ambiente y Desarrollo	H.D. Orlando Carrasquilla (CD) Presidente		X			X	
11	Bancada L. P. VAMOS (20 diput.)	H.D. Janine Prado, circuito 9-1	X			X		

N°	ASAMBLEA LEGISLATIVA	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL			FERROCARRIL		
			Aliad.	Indif.	Oposit	Aliad.	Indif.	Oposit
	Jefe Sub jefe	H.D. Luis Duke circuito 8-2.						
12	Bancada RM (15 diputados) Jefe	H. D. Aláin Cedeño circuito 8-6	X			X		
13	Bancada PRD (12 diputados) Jefe	H.D. Javier Sucre circuito 8-4		X			X	
14	Bancada PANAMEÑISTA (8 diputados) Jefe	H.D. Jorge Herrera		X			X	
15	Bancada CAMBIO DEMOCRÁTICO (8 diputados) Jefe			X			X	
16	Bancada MOCA (3 diputados)				X			X
17	Bancada PP (2 diputados)			X			X	
18	Bancada PARTIDO ALIANZA (2 diputados)			X			X	
19	Bancada MOLIRENA (1 diputado)			X			X	

c) Sectores privados de nivel nacional y posición sobre “integración territorial” y “Ferrocarril”

N°	SECTOR PRIVADO	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL			FERROCARRIL		
			Aliad.	Indif.	Oposit	Aliad.	Indif.	Oposit
1	CCIAP	Juan Alberto Arias Strung	X			X		
2	CONEP	Temístocles Rosas		X			X	
3	APEDE	Giulia Santiz.		X			X	
4	COEL	Isaza		X			X	
5	CÁMARA MARÍTIMA	José Di Gerónimo,		X			X	
6	CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN	Ing. Alejandro Ferrer S.		X			X	
7	CÁMARA DE TRANSPORTE		X			X		
8	FEDECÁMARAS	Alicia Jiménez	X			X		
9	COPA	Stanley Mota		X			X	
10	AES			X			X	
11	MIT			X			X	
12	PUERTO BALBOA – CRISTÓBAL			X			X	
13	PUERTO EVER GREEN			X			X	
14	SINGAPUR PORT AUTORITY			X			X	
15	PANAMÁ RAILWOOD		X			X		

d) Sociedad Civil de nivel nacional y posición sobre “integración territorial” y “Ferrocarril”

SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL			FERROCARRIL		
		Aliad.	Indif.	Oposit	Aliad.	Indif.	Oposit
COMITÉ PRO FERROCARRIL	Felipe A. Rodríguez	X			X		
CECOMS	Felipe A. Rodríguez	X			X		
UNIVERSIDADES Y ACADEMIA	Varios		X			X	
PARTIDOS Y MOV. POLÍTICOS	RM,	X			X		
	Vamos,	X			X		
	PRD,	X				X	
	CD,	X			X		
	Panameñismo,	X				X	
	MOCA,	X					X
	PP,	X				X	
	PA,	X				X	
	Molirena.	X				X	
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	TVN, ECO TV,		X			X	
SUMARSE			X			X	
ANCÓN				X			X
SINDICATOS LABORALES			X			X	
IGLESIA CATOLICA			X			X	
IGLESIA EVANGÉLICA			X			X	
COMUNIDAD JUDÍA			X			X	
SUNTRAC			X			X	
Individuos:	Periodista R. Moreira.			X			X

MAPA DE ACTORES RELEVANTES A NIVEL NACIONAL PARA INTEGRACIÓN NACIONAL Y CONECTIVIDAD VÍA FERROCARRIL

Para graficar la arquitectura de poder (nivel de poder e influencia), el posicionamiento y articulaciones institucionales ante la INTEGRACIÓN NACIONAL Y EL FERROCARRIL COMO VEHÍCULO IDÓNEO DE CONECTIVIDAD utilizaremos los siguientes elementos

- Formas geométricas para identificar el tipo de actores clave socio – institucionales
- Colores para identificar su posición frente a la INTEGRACION NACIONAL Y EL FERROCARRIL
- Flechas: para identificar las interrelaciones

SÍMBOLO GEOMÉTRICO	SIGNIFICADO
	GOBIERNO NACIONAL Autoridades
	sector público local
	Sector empresarial
	Sociedad civil, organizaciones comunales y sociales, academia, partidos políticos, medios de comunicación
	Actor Clave decisivo y prioritario, punto de apoyo para la campaña de persuasión y convencimiento.
	Relaciones interinstitucionales
COLOR	SIGNIFICADO
COLOR VERDE:    	ACTORES ALIADOS
COLOR AZUL:    	ACTORES INDIFERENTES - NEUTROS Actores pasivos
COLOR ROJO:    	ACTORES OPOSITORES opositores a Integración opositores a Ferrocarril

Se posiciona el Estado como actor central rector de **la integración nacional** y del **Ferrocarril**, principalmente a nivel del Órgano Ejecutivo de nivel nacional y el Órgano Legislativo, estableciendo los vínculos con los otros actores relevantes **sector privado y sociedad civil** que influyen y tienen poder sea económico, de opinión o de persuasión sobre la problemática.

El Mapa de Actores relevantes de nivel nacional en los temas de integración nacional y conectividad idónea vía ferrocarril, tiene en el centro con (círculos) al Gobierno Central, Órgano ejecutivo con los principales Ministerios y al órgano legislativo. Al lado derecho se grafica al sector empresarial (triángulos) y a la izquierda (rectángulos) a la sociedad civil, sector ciudadano

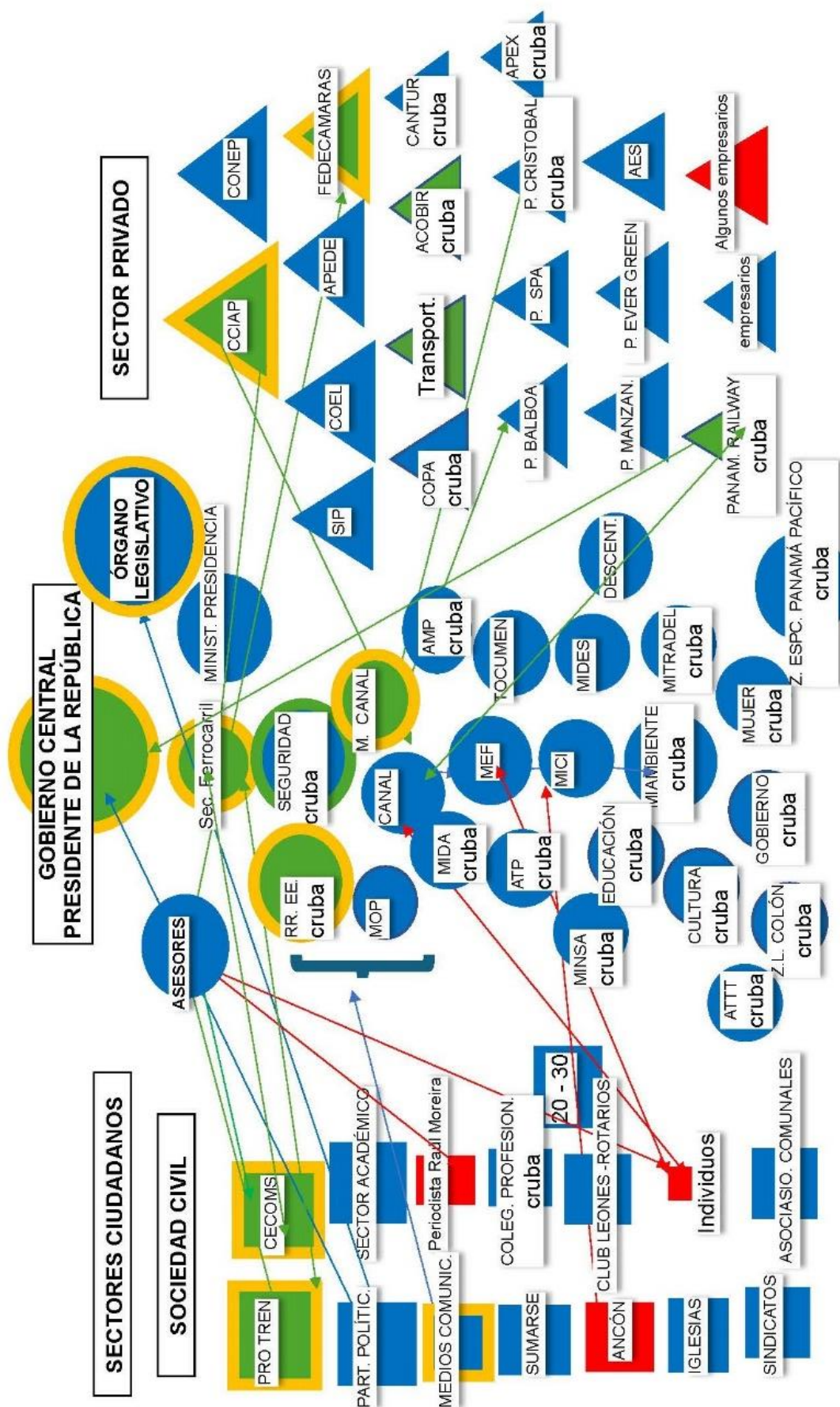
Sector público al centro del mapa:

Uniendo la información del listado de actores públicos con las dos columnas del Integración Nacional y del Ferrocarril y del Mapa de actores, podemos deducir:

- 1) **Todas los Ministerios y autoridades estarían de acuerdo con la necesidad de la Integración Nacional**, por lo tanto, este es un argumento unificador del Órgano Ejecutivo. En la columna de opinión sobre Integración Nacional del listado de actores todos aparecen en verde.
- 2) **No todos los Ministerios y autoridades estarían de acuerdo con la construcción del Ferrocarril** como el mecanismo idóneo para lograr la integración. Pero no han hecho pública sus posiciones.
- 3) Con relación al ferrocarril, **en el mapa de actores aparece el liderazgo institucional de la Presidencia de la República, en el centro del mapa, (verde) por ser la instancia propulsora del FERROCARRIL**, seguido de la **Secretaría Nacional del Ferrocarril que es la ejecutora de la propuesta presidencial** y por lo tanto la principal aliada. Al lado izquierdo el Ministerio de Relaciones Exteriores, que se ha expresado públicamente a favor y organiza reuniones con países e instituciones internacionales para el tema. El secretario de Metas y Ministro del Canal, ha realizado declaraciones a favor (es un “Proyecto de Estado y el Ferrocarril es una prioridad para nuestro Gobierno”. Marlene Testa La Estrella 27/05/2024).

La Presidencia de la República y la Secretaría Nacional del Ferrocarril son la base, la piedra angular de la estrategia de ejecución del Ferrocarril Panamá para lograr la integración nacional, a la que se debe apoyar tanto desde el sector privado como desde el sector ciudadano para el cumplimiento y por eso llevan la aureola amarilla. Habrá que sumar y reforzar a los dos aliados manifiestos del ejecutivo: el Ministro del Canal y Secretario de Metas y el Ministro de Relaciones Exteriores para consolidar la estrategia de persuasión de convencimiento de la integración nacional a través del Ferrocarril Panamá – David - Frontera. Por ello llevan también aureola amarilla.

MAPA DE ACTORES GENERAL NACIONAL



- 4) El Ferrocarril es una necesidad de Seguridad Nacional. Ante cualquier adversidad catastróficas (terremotos, inundaciones, huracanes), climáticas, sociales, políticas, bélica u otras situaciones inesperadas; Panamá no tiene vías de evacuación terrestre salvo la carretera panamericana que está colapsada tan sólo con el uso cotidiano. En circunstancias críticas, sería imposible transitar por allí. El Ministerio de Seguridad no se ha pronunciado respecto del Ferrocarril por lo que aparece como neutro (azul) pero con aureola verde porque es un aliado estratégico por los asuntos de seguridad nacional e internacional mencionados tanto para el gobierno de Panamá como para el Gobierno de los Estados Unidos, que tiene, por el Tratado Torrijos Carter, potestad sobre el canal en caso de peligrar la seguridad del país y del canal.
- 5) Los otros Ministerios no se han pronunciado al respecto, por lo que se les ha catalogado como “neutro o indiferente” aunque muchos de ellos serán impactados positivamente por los beneficios del Ferrocarril, por lo tanto, deberán ser aliados explícitos de la causa: M. de la Presidencia, MICI, MIDA, TOCUMEN, AMP, ATP, MI CULTURA, MIDES, MINSA, MEDUCA, MITRADEL, M. Mujer, MINGOB, Autoridad de Descentralización.

Entidades públicas como el aeropuerto de Tocumen, la ATTT, la Zona Especial Panamá Pacífico y la Zona Libre de Colón serán especialmente beneficiadas por lo que también deberían ser aliadas.

- 6) Mención especial merecen el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), y el Ministerio del Ambiente (MIAMBIENTE) que, si bien aparecen en azul como neutros, es de reconocer que antes del iniciar el gobierno y en el primer mes estaban en posición crítica. En el caso del MEF por la factibilidad y el financiamiento de la obra, en el caso de MIAMBIENTE, por los daños ecológicos que puede causar. Se debe mantener vigilancia a la evolución conforme avanzan los estudios de factibilidad económica y ambiental.
- 7) Algunos asesores presidenciales y la Autoridad del Canal son las instituciones que, aunque no se hayan pronunciado públicamente, tendrían reticencias por argumentos técnico-económicos de “falta de demanda y rentabilidad por escasa carga y bajo número de pasajeros locales”, lo que no justificaría la inversión, y por esos motivos consideran conveniente demostrar la factibilidad económica. Adicionalmente el Canal suele considerar que otros proyectos de conectividad pueden afectar el tráfico por el canal y restarle clientes

El MEF y el CANAL son dos instituciones públicas de gran peso en opiniones y veredictos económicos. Por eso, al MEF lo hemos catalogado en azul, como “neutro”, porque, aunque tendría sus reparos, entiende la importancia y la necesidad de la integración de los territorios panameños y las ventajas de atraer carga de Centroamérica. por la fuerza la autoridad del Presidente se ha venido imponiendo creado la Secretaria Nacional del Ferrocarril, y la Resolución de Gabinete n° 98 declarando de interés nacional el Ferrocarril y ordenando iniciar los estudios y estudiar la mejor forma de financiamiento para su ejecución. La Autoridad del Canal lo catalogamos en color azul (indiferente) aunque es conocida su suspicacia a construcciones de conectividad fuera del área

interoceánica porque considerarlas una competencia al canal y una amenaza a la seguridad.

Se ha catalogado al Ministerio del Ambiente como neutro, porque, aunque se conoce su posición opositora a proyectos de construcción que afectan el medio ambiente y la naturaleza, también está alineado con el liderazgo del Presidente de la República.

- 8) Los asesores presidenciales, no hacen pública su opinión, pero algunos no están convencidos de los beneficios del Ferrocarril.
- 9) Debemos resaltar la importancia de las cuatro instituciones del gobierno central que son las propulsoras del Ferrocarril y grandes aliadas a la causa

En resumen, podemos afirmar que dentro del ejecutivo existe gran consenso sobre la importancia de la integración nacional y la necesidad de un proyecto de conectividad, pero aparecen pocos (aunque con influencia) en desacuerdo con el ferrocarril como mecanismo idóneo de comunicación.

Se debe fortalecer el liderazgo de la Presidencia de la República, la Secretaría Nacional del Ferrocarril, el Ministro del Canal - Secretario de Metas y el Ministro de Relaciones Exteriores que públicamente están declarando y tomando acción para lograr llevar a cabo el proyecto del Ferrocarril y la integración nacional, por lo que se les ha marcado con una aureola amarilla. Ellos son el punto de apoyo dentro del ejecutivo para la campaña de persuasión y convencimiento de lograr la integración nacional a través del Ferrocarril Panamá.

El órgano legislativo tampoco se ha pronunciado, pero por la composición de este, donde el partido de gobierno Realizando Metas (RM) preside la Asamblea, las principales comisiones y cuenta con 15 diputados y 2 aliados y tiene versatilidad para hacer alianzas; se debe convertir en un aliado. Por el momento se ha catalogado de neutro.

Sector privado al lado derecho del mapa:

Se percibe, el claro **liderazgo de la CCIAP** por sus enfáticas declaraciones en favor de la integración y del Ferrocarril. Es un importante aliado, por lo que se le ha marcado con una aureola amarilla. La mayoría de los gremios y de empresas de renombre **CONEP, APEDE, COEL, APEX** y otros no han dado declaraciones ni se han pronunciado al respecto, pero por sus posiciones como gremio y trabajos realizados (Visión País 2050, Gana País, Agenda País) están de acuerdo con la integración nacional y la conectividad, aunque no han expresado una posición clara respecto del ferrocarril. A nivel de la Presidencia de **Fedecámaras** se está de acuerdo y por ello se considera aliado estratégico con el que se puede contar para la campaña de persuasión y convencimiento por lo que se le ha puesto aureola amarilla. Asimismo, el gremio de transportistas está de acuerdo (verde). ACOBIR, a través de su presidente, ha manifestado su acuerdo. Los gremios se están pronunciando paulatinamente y por ello los catalogamos como neutros en azul, y en las estrategias a presentarse más adelante, se propone abordarlos para su persuasión y pronunciamiento a favor en el más corto tiempo posible.

En cuanto a las empresas privadas que ejercen influencia en la economía y en la política, están **COPA**, los puertos: **Balboa, SPA, Cristóbal, Manzanillos, Ever Green**; la empresa de gas **AES**, no se han pronunciado, pero serán grandemente beneficiados por lo que se les ha catalogado como neutros a ser persuadidos de las ventajas.

Cabe mencionar la clara posición a favor de la Compañía del Ferrocarril de Panamá Colón, Panamá Canal Railway Company, lo que se convierte en un referente importante.

Los puntos de apoyo declarados dentro del Sector Privado son la CCIAP y FEDECÁMARAS para la campaña de persuasión y convencimiento de lograr la integración nacional a través del Ferrocarril Panamá.

Sector ciudadano al lado izquierdo del mapa:

Se aprecia que el Comité Pro-Tren y los CECOMRs son los mayores propulsores de la integración territorial y del Ferrocarril a nivel del sector ciudadano. Son también los aliados estratégicos y de confianza del Presidente de la República y de la Secretaria Nacional del Ferrocarril como soporte del sector privado y ciudadano para la integración nacional a través del Ferrocarril Panamá. Son la contraparte privada y ciudadana de confianza. Por eso llevan la aureola amarilla.

Dentro del **sector académico** hay opiniones encontradas (azul, neutro), no habiéndose realizado pronunciamientos directos, y se ha identificado a algunos profesores de economía que se oponen, como el caso del economista Sr. Raúl Moreira, que ha sido funcionario de alto nivel en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en administraciones anteriores y es actualmente profesor de economía de la Universidad de Panamá.

Los partidos políticos tampoco se han pronunciado, aunque en campaña, algunos candidatos presidenciales como Ricardo Lombana y Martin Torrijos se opusieron a la propuesta del Ferrocarril. En el caso del candidato Martín Torrijos tomó la propuesta de la autopista 4D de su entonces asesor Alberto Alemán.

Los medios de comunicación son un referente importante y no se han pronunciado. Por eso están catalogados como neutros, y tiene una aureola amarilla porque deben ser un punto de apoyo para la campaña de persuasión y convencimiento de la importancia de la integración nacional a través del Ferrocarril Panamá.

Asociación SUMARSE, que agrupa instituciones con responsabilidad social empresarial (RSE) está catalogada como neutra, pero será conveniente contarla como aliada. **Clubes ciudadanos como los Rotarios, Club de Leones, 20 – 30;** son catalogados como neutros y convendría tenerlos de aliados.

Los colegios profesionales, algunos de los cuales están afiliados a gremios empresarial, no se han pronunciado por lo que se les ha catalogado como neutros.

La contundencia del Sr. Presidente Mulino y la persistencia de sus actos hacia la ejecución del proyecto ya mencionados, lo han silenciado hasta el momento.

Líneas de interrelación:

Las líneas de interrelación reflejan la relación que tiene los actores y la influencia que ejercen unos sobre otros.

El sector privado, a través de sus gremios, debe pronunciarse e interrelacionarse más con el sector público e incidir especialmente con el MEF, el Canal, los asesores y MI AMBIENTE; para demostrar el interés del sector privado por integrar al país, y conectarlo a través de un Ferrocarril como mecanismo de crecimiento y desarrollo económico.

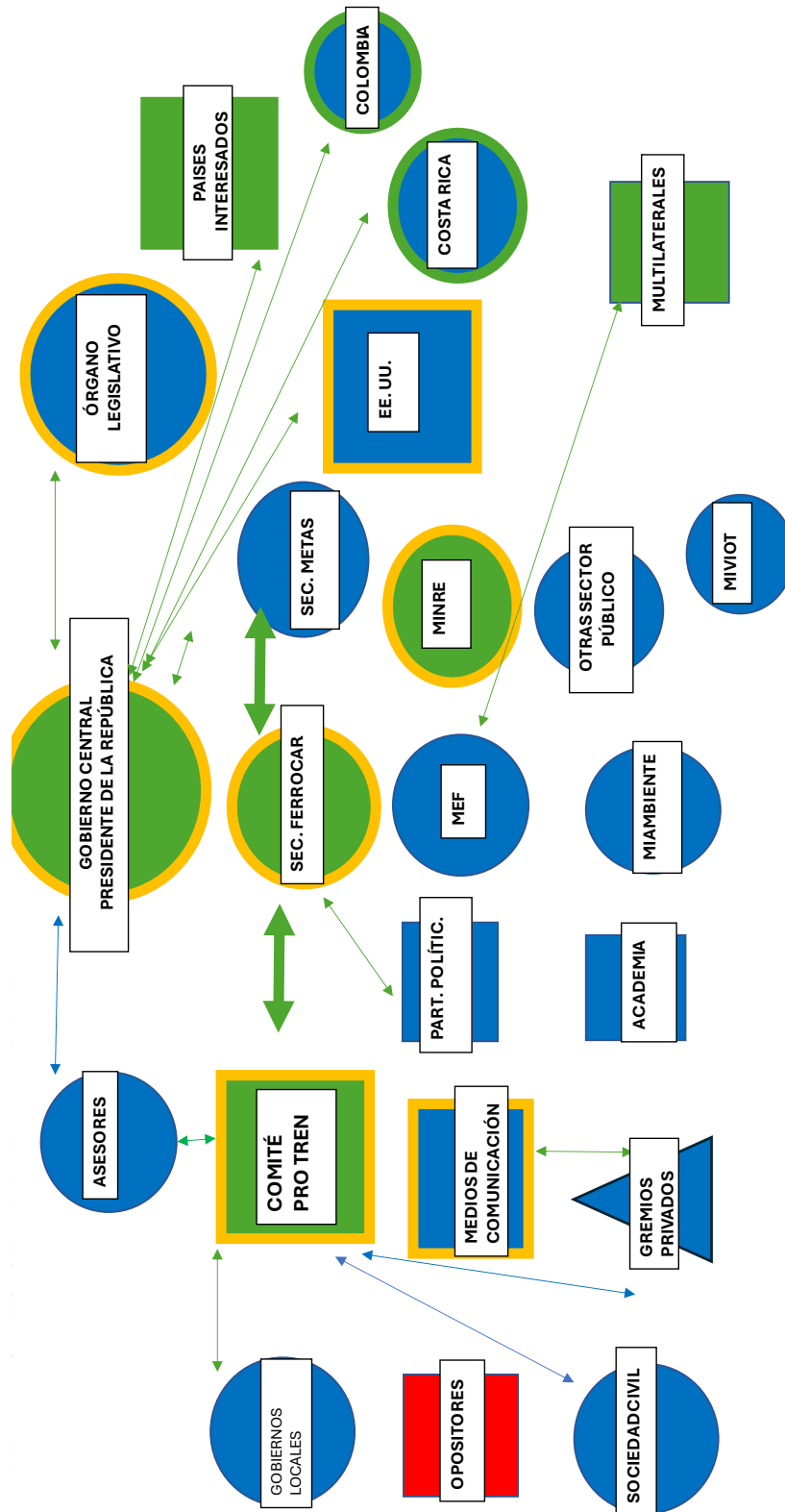
Igualmente, el sector ciudadano, sus gremios, sindicatos y asociaciones comunitarias deben pronunciarse y participar muy dinámicamente, unidos al sector privado para hacer conocer la aceptación del Ferrocarril como un proyecto país, que une a todos los panameños.

Se ha contemplado a las iglesias, las que no se han pronunciado pero su alianza sería muy positiva por la divulgación en sus colectivos.

Más adelante, se presentan los mapas de actores de las provincias y el mapa de actores a nivel internacional.

MAPA DE ACTORES NACIONAL

MAPA GENERAL DE ACTORES PRORITARIOS



Listado y Mapa de Actores relevantes a nivel provincial y comarcal

LISTADO DE ACTORES A NIVEL PROVINCIAL Y COMARCAL

CHIRIQUÍ, BOCAS DEL TORO, COMARCA GNÄBE BUGLÉ, VERAGUAS, HERRERA, LOS SANTOS, COCLÉ, PANAMÁ OESTE, PANAMÁ, COLÓN, DARIÉN, COMARCA GUNA YALA, COMARCA EMBERÁ - WOUNAAN

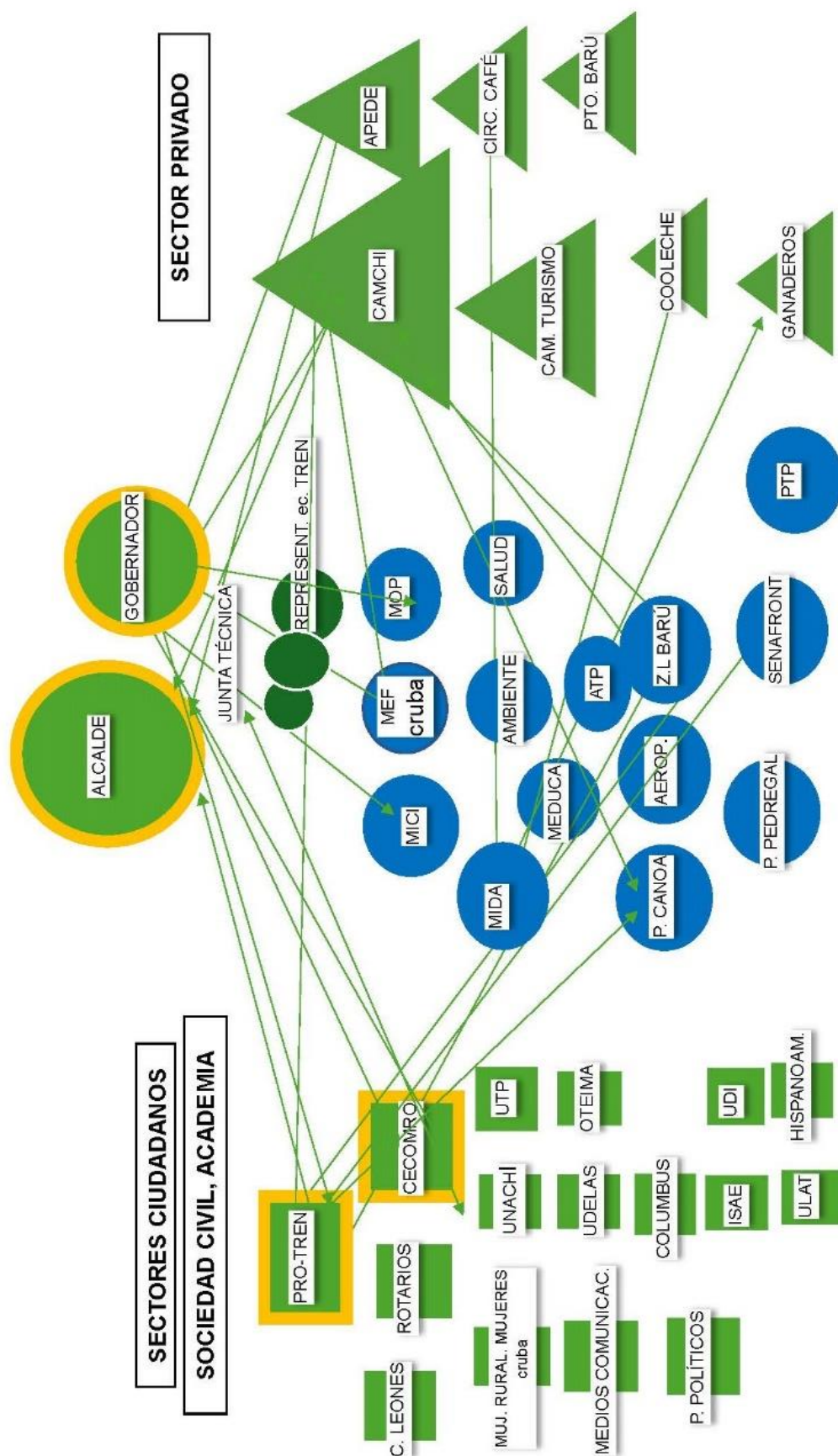
a) Provincia Chiriquí y posición sobre “integración territorial” y “Ferrocarril”

Nº	AUTORIDAD LOCAL	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL			FERROCARRIL		
			Aliad.	Indif.	Oposit	Aliad.	Indif.	Oposit
1	Alcalde Municipalidad de David	Joaquín de León	X			X		
2	Gobernadora	Ing. Aixa Santamaría	X			X		
3	Representantes	.	X			X		
4	Junta Técnica		X			X		
5	Alcalde Puerto Armuelles		X			X		
Nº	SECTOR PÚBLICO LOCAL	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL			FERROCARRIL		
			Aliad.	Indif.	Oposit	Aliad.	Indif.	Oposit
1	MEF		X			X		
2	MOP		X				X	
3	MICI		X				X	
4	MIDA		X				X	
5	MEDUCA		X				X	
6	MINSA		X				X	
7	MITRADEL		X				X	
8	MIDES		X				X	
9	ATP		X				X	
10	CULTURA		X				X	
11	MUJER		X				X	
12	SENAFRONT		X				X	
13	AMP		X				X	
14	AMBIENTE		X				X	
15	AEROPUERTO ENRIQUE MALEK		X				X	
16	Z. LIBRE BARÚ		X				X	
17	PASO CANOA		X				X	
18	PT. PEDREGAL		X				X	
19	PTP		X				X	

	SECTOR PRIVADO	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL	FERROCARRIL
			Aliad. Indif. Oposit	Aliad. Indif. Oposit
	CAMCHI	Jorge Tovar	X	X
	APEDE	Iris Benavides	X	X
	CAM. TURISMO		X	X
	CIRC, CAFÉ		X	X
	GANADEROS		X	X
	PUERTO BARÚ		X	X
	COOLECHE		X	X
	SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL	FERROCARRIL
			Aliad. Indif. Oposit	Aliad. Indif. Oposit
	CECOMRO	F A. Rodríguez	X	X
	PRO FERROCARRIL	F A. Rodríguez	X	X
	Med. Comunicac.		X	X
	Partidos Políticos		X	X
	Club. Leones	Janihecth Landau	X	X
	Club Rotarios	R. Tribaldos H	X	X
	Asociación de mujeres rurales		X	X
	Academia - Univ.		X	X

MAPA DE ACTORES PROVINCIALES Y COMARCALES

CHIRIQUÍ



MAPA DE ACTORES PROVINCIA CHIRIQUÍ

El mapa de actores relevantes de Chiriquí tiene como instituciones centrales a la Gobernación, la Junta Técnica Provincial y la Municipalidad de la Ciudad Cabecera David.

El gobernador, al ser el representante local del Presidente de la República, debe estar de acuerdo con la Integración Nacional y el Ferrocarril, por lo que aparece como aliado en verde.

El Alcalde a saber, no se ha pronunciado sobre el tema pero es muy probable que sea aliado (verde) al igual que los representantes, por ser la integración y el Ferrocarril un sueño chiricano.

Ambas instancias de poder local: Gobernación y Alcaldía son defensores de la causa de la Integración Nacional y del Ferrocarril por lo que están de verde y además llevan aureola amarilla porque son el pilar de la estrategia de parte del estado y el gobierno en la localidad.

Los sectores públicos en la localidad reciben órdenes del gobierno central, por lo que dependerá de la posición del Ministerio o entidad pública central. Hemos preferido catalogarlos de neutros, para programar acciones orientadas a su persuasión, salvo el caso del MEF y de MIAMBIENTE que arrastran la posición central.

Se ha incluido en el mapa de actores, a zonas importantes de los nodos de producción y logística que serán beneficiados por el Ferrocarril como Paso Canoa (Aduanas). SENAFRONT, Zona Libre de Barú, Aeropuerto Enrique Malek, Puerto Pedregal, Petro Terminal de Panamá. En zona fronteriza es muy importante el convencimiento e involucramiento de las autoridades de seguridad, porque este es un gran argumento para la defensa del Ferrocarril.

En el sector privado, destacan los gremios empresariales como la CAMCHI, CÁMARA DE TURISMO, APEDE, CIRCUITO DEL CAFÉ, COOLECHE y otros gremios, todos considerados aliados de la integración nacional y del Ferrocarril por ser una reivindicación chiricana de años.

Por el lado de la sociedad civil, se tiene el liderazgo el Comité PRO-TREN y el CECOMRO que son los aliados estratégicos por excelencia de las autoridades locales en ese tema y del Presidente de la República y la Secretaria Nacional del Ferrocarril. Por eso no sólo están coloreadas de verde sino, además, con la aureola amarilla porque son actores clave decisivos.

El sector universitario y académico, se considera aliado. Los movimientos sociales como la Asociación de Mujeres Rurales y otros también son aliados.

Los medios de comunicación y los partidos políticos igualmente se consideran aliados.

El mapa de actores permite percibir que no existen opositores locales ni en el sector privado, ni el sector ciudadano, ni en el sector público local.

La gran cantidad de fuerzas aliadas de la provincia de Chiriquí debe ser aprovechada para motivar a las otras provincias y a las Comarcas para pronunciarse a favor del gran proyecto de integración nacional y conectividad.

Al igual que el Mapa de Actores de Chiriquí, se levantará el Mapa de actores de cada una de las provincias y Comarcas, por lo que el Comité Pro-Tren y los CECOMRs, deberán proveer de la información relativa a la posición de los actores relevantes con relación a la Integración Nacional y a la conectividad a través del Ferrocarril, para lo cual será necesario que completen las matrices siguientes e incorporen información importante adicional en caso de haberla.

a) Provincia Bocas del Toro y posición sobre “integración territorial” y “Ferrocarril”

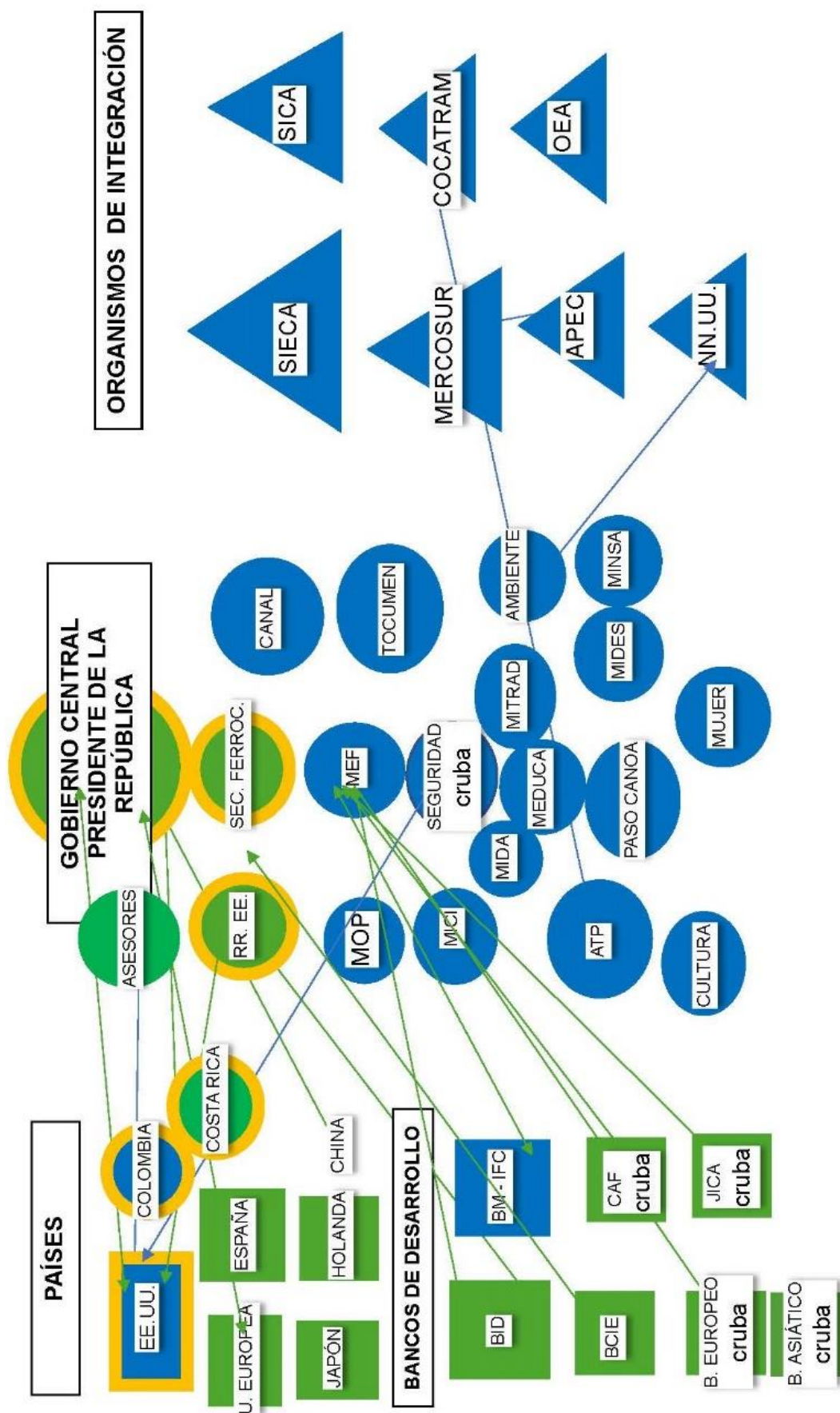
N°	AUTORIDAD LOCAL	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL			FERROCARRIL		
			Aliad.	Indif.	Oposit	Aliad.	Indif.	Oposit
1	Alcalde Municipalidad de Distrito cabecera	Wilbur Martínez Dixon	X			X		
2	Gobernador	Bocas del Toro: Eddy Ibarra	X			X		
3	Representante Corregimiento		X			X		
4	Junta Técnica		X			X		
	Alcalde de Changuinola							
	SECTOR PÚBLICO LOCAL	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL			FERROCARRIL		
5	MEF		X			X		
	MOP		X			X		
	PTP CHIRIQUI GRANDE		X			X		
	MICI		X			X		
	MIDA		X			X		
	MEDUCA		X			X		
	MINSA		X			X		
	MITRADEL		X			X		
	MIDES		X			X		
	ATP		X			X		
	CULTURA		X			X		
	MUJER		X			X		
	SENAFRONT		X			X		
	AMP		X			X		
	AMBIENTE		X			X		
	AEROPUERTO ISLA COLÓN							
	AEROPUERTO CHANGUINOLA							

	SECTOR PRIVADO	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL	FERROCARRIL
	CÁMARA COMERCIO, INDUSTRIA, AGRICULTURA			
	COOBANA			
	GREMIOS PRODUCTORES			
	CÁMARA TURISMO			
	SOCIEDAD CIVIL	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL	FERROCARRIL

Listado de Actores relevantes internacionales y Mapa de Actores

N°	ORGANISMOS INTEGRACIÓN	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL			FERROCARRIL		
			Aliad.	Indif.	Oposit	Aliad.	Indif.	Oposit
1	Comisión Centroamericana de Transporte Marítimo (COCATRAM)	Elvia Bustavino, Secretaria General de AMP	X			X		
2	Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA)	Lima Mena, Secretario General		X			X	
3	Sistema de la Integración Centroamericano (SICA)	Renato Florentino, Honduras		X			X	
4	MERCOSUR			X			X	
5	ALIANZA DEL PACÍFICO			X			X	
6	OEA	Almagro		X			X	
7	NN. UU.			X			X	
	PAISES CLAVE	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL			FERROCARRIL		
			Aliad.	Indif.	Oposit	Aliad.	Indif.	Oposit
	EE.UU.			X			X	
	ESPAÑA		X			X		
	U. EUROPEA		X			X		
	JAPÓN		X			X		
	HOLANDA		X			X		
	CHINA		X			X		
	COLOMBIA							
	COSTA RICA							
	BANCOS DE DESARROLLO	NOMBRE LÍDER	INTEGRACIÓN NACIONAL			FERROCARRIL		
			Aliad.	Indif.	Oposit	Aliad.	Indif.	Oposit
	BID		X			X		
	BM / IFC			X			X	
	CAF		X			X		
	BCIE		X			X		
	B. EUROPEO		X			X		
	B. ASIÁTICO		X			X		
	JICA		X			X		

MAPA DE ACTORES INTERNACIONAL



El mapa de actores internacional muestra en el centro al Gobierno (órgano ejecutivo), al lado derecho al sector de organismos de integración centroamericana, sudamericana y del Pacífico y al lado izquierdo a los países destacados con relación al tema y a los organismos multilaterales.

En el Gobierno se aprecia el liderazgo de la Presidencia de la República y la Secretaría Nacional del Ferrocarril con el apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores, por lo que están en verde y además con una aureola amarilla.

EE.UU. de América y Colombia están en azul (aparentemente neutros e indiferentes) y llevan una aureola amarilla. Costa Rica ha sido catalogado de verde-aliado, porque el Presidente de la República ha manifestado públicamente la voluntad de construir el ferrocarril en su país, dándole continuidad la de Panamá.

Ello se debe a que son países muy importantes para la estrategia de convencimiento y persuasión de la integración nacional a través del Ferrocarril y de la construcción de este. EE.UU. de América es de gran influencia para el Canal de Panamá, el MEF y la Presidencia de la República. Ha sido catalogado de neutral por la desconfianza que tiene de que el Ferrocarril pueda ser construido por China y que Panamá pueda caer en una relación de dependencia de ese país. y Costa Rica Se deberá demostrar que habrá un proceso transparente de estudios técnicos, ambientales y económicos y que las licitaciones se realizarán con total transparencia, animando a la presentación de empresas norteamericanas. Estados Unidos tiene potestad de defender la seguridad del Canal de acuerdo con el Tratado Torrijos Carter.

Colombia y Costa Rica son los dos países limítrofes de Panamá, que se beneficiarían mucho de la integración nacional y regional y de la construcción del Ferrocarril. Están en azul, porque no se han pronunciado abiertamente, pero, por diferentes manifestaciones extraoficiales, se sabe que existe gran interés.

Se aprecia que los principales aliados a la Integración Nacional y al Ferrocarril (color verde) son los países experimentados que ejercen la integración nacional y la conectividad por Ferrocarriles de sus países y entidades multilaterales y fuentes de financiamiento.

Es fundamental influir en la opinión positiva de EE. UU. de América sobre el Ferrocarril con argumentos de aporte del Ferrocarril a la seguridad nacional como medio de evacuación en casos de catástrofes naturales y/o climáticas revueltas locales o nacionales o potenciales situaciones bélicas a nivel.

Es estratégico movilizar la opinión de los países aliados y los Bancos de Desarrollo y Multilaterales para convencer a los opositores internos del órgano ejecutivo: El MEF y el Canal de Panamá y a los diferentes ministerios, persuadiendo a todo el gobierno central.

Las voces de países y multilaterales experimentados en Ferrocarriles, y la disposición de financiar el proyecto por parte de ellos dará mucha confianza al MEF, al Canal y ello reforzará la posición del Presidente de la República.

Esta es una importante labor por realizar con el Ministro de Relaciones Exteriores y los embajadores.

Los Organismos de integración regional son importantes y habrá que realizar una estrategia de acercamiento y convencimiento, pero han de recibir el beneficio de la duda porque están conformados por países competidores de Panamá como Costa Rica,

Méjico, Nicaragua, que consideran que sus corredores secos o eventuales canales acuáticos, podrían competir y superar a Panamá.

MAPA GENERAL DE ACTORES PRIORITARIOS DE LOS TRES ÁMBITOS: NACIONAL, INTERNACIONAL Y PROVINCIAL

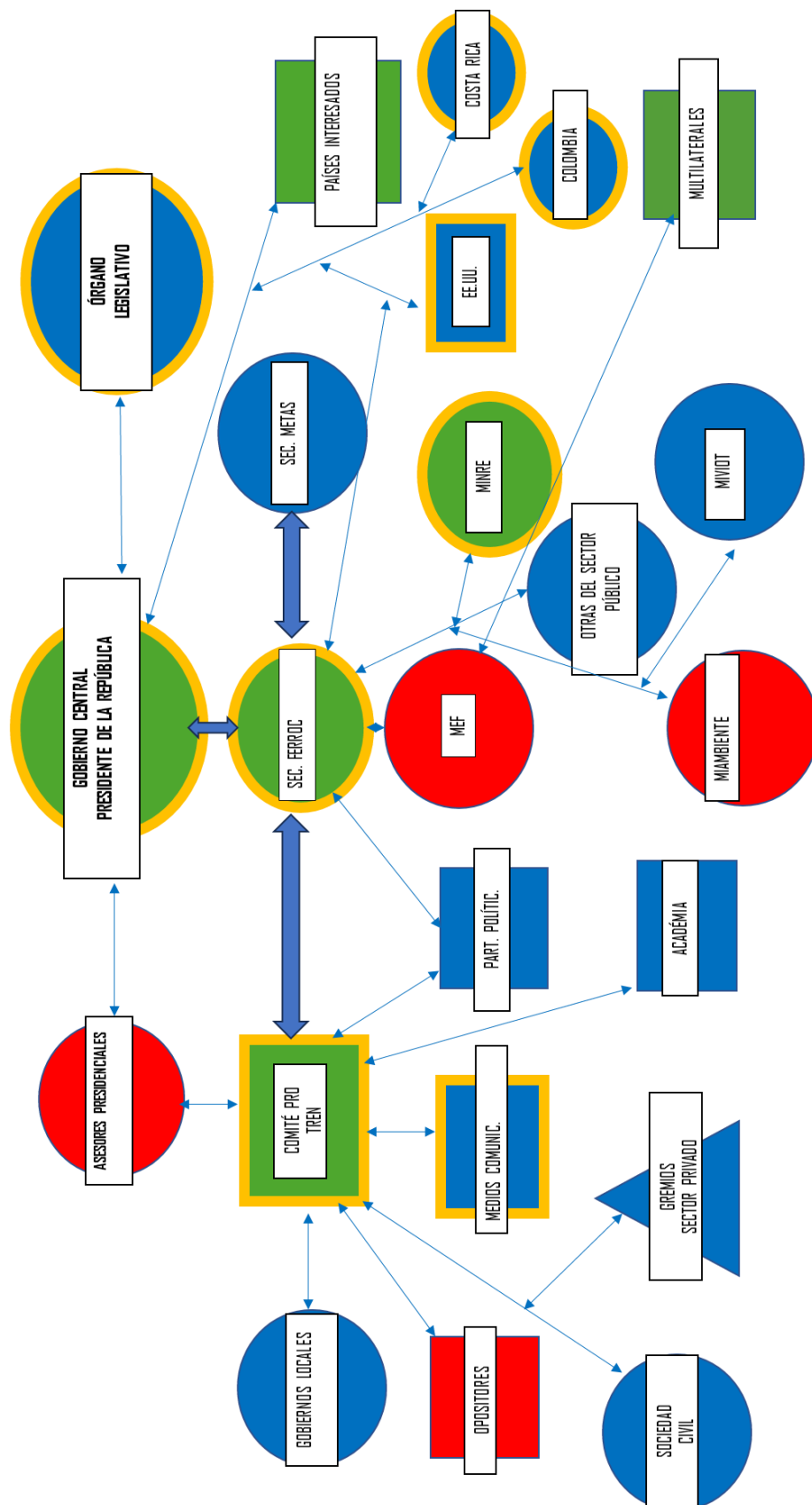
Hemos considerado oportuno, en este acápite del presente documento, presentar el mapa síntesis de actores que resume la presencia de actores prioritarios en los tres ámbitos: Nacional, internacional y provincial.

Ello se debe a la identificación de múltiples actores a nivel nacional, provincial e internacional, congregados por la temática de la integración nacional territorial y de la construcción del ferrocarril como medio idóneo para la conectividad; por lo que se hace necesario realizar un mapa resumido de actores prioritarios, sobre los cuales concentrar las fuerzas y energías de abordaje y actuación en el corto y mediano plazo.

Con ello, en el próximo capítulo (2.2.) estableceremos las estrategias de abordaje y actuación con relación a los actores prioritarios.

MAPA DE ACTORES GENERAL NACIONAL

MAPA GENERAL DE ACTORES PRIORITARIOS



2.2. Desarrollo del ecosistema político-social y económico de apoyo

La estrategia de abordaje y convencimiento a los actores se ha elaborado de acuerdo con sus posiciones detectadas con relación a la integración nacional y al ferrocarril.

El Mapa de Actores, nos ha permitido visualizar la **arquitectura de poder, posiciones y nivel de influencia** que ejercen las instituciones y/o personas en la toma de decisiones políticas, económicas y sociales y el liderazgo de opinión de los ciudadanos y de los inversionistas sobre los temas de “Integración nacional” y de “Ferrocarril como vía idónea de conectividad”.

El cuadro que se expone a continuación es un resumen de la posición de los actores claves en relación con la Integración Nacional y la construcción del Ferrocarril catalogados en favorables o aliados, opositores e indiferentes.

Se prioriza en el ámbito gubernamental a las instituciones líderes del Proyecto: La Presidencia de la República, la Secretaría Nacional del Ferrocarril, y el Ministerio de Relaciones Exteriores.

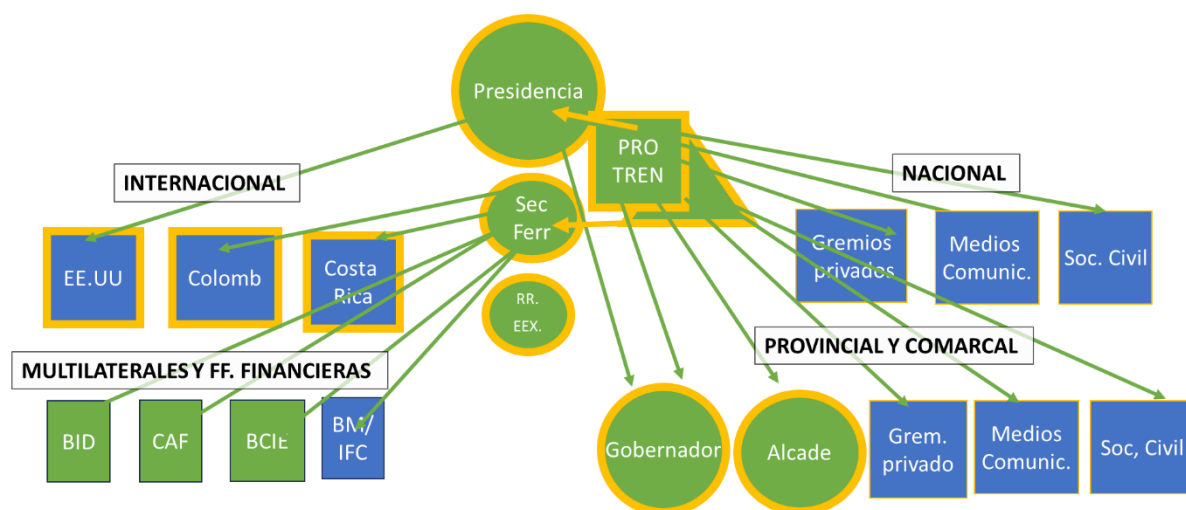
En el ámbito nacional se prioriza al Comité Pro-Tren, a los gremios privados, a los medios de comunicación y a la Sociedad Civil.

A nivel provincial y comarcal, igualmente se prioriza a los gremios privados y las asociaciones comunales y cooperativas, a los medios de comunicación locales y a las organizaciones de la sociedad civil y de las autoridades tradicionales.

En el terreno internacional se prioriza, dentro de las relaciones con los países, a los vecinos Costa Rica y Colombia para analizar la posibilidad de extender la línea del Ferrocarril a ambas fronteras y traer carga de sus territorios al Canal y a Estados Unidos por el resguardo a la seguridad del Canal y de los intereses comerciales con tan importante socio. No aparecen en el mapa prioritario, pero más adelante se les considera, los países que se interesen en participar en las licitaciones, sea de estudios, o de construcción o de concesión, dependiendo de la modalidad que se decida adoptar para la ejecución del proyecto.

Finalmente, también en el ámbito internacional, se tiene en cuenta a las entidades de financiamiento de largo plazo y especializadas en infraestructura, como los Bancos Multilaterales, entre los que hemos priorizado al Banco Interamericano de desarrollo (BID), Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe – CAF, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), el Banco Mundial, el Internacional Finance Corporation (IFC), el Banco Central Europeo (BCE), entre otros.

MAPA DE ACTORES PRIORIZADOS



RESUMEN DE CATEGORIZACIÓN Y POSICIONES DE ACTORES CLAVE

Tal como se sustentó en los mapas de actores nacional, provincial e internacional del capítulo 2.1, no se han detectado opositores a la Integración nacional. Por estos motivos, agruparemos y categorizaremos a los actores clave de acuerdo a su posición a favor, en contra o neutros (indiferentes) frente a la construcción del ferrocarril como medio idóneo de conectividad para alcanzar la integración nacional.

A NIVEL NACIONAL

MAPA NACIONAL	FAVORABLES	OPOSITORES	NEUTROS
Sector Público	PRESIDENTE SECRET.FERROC. EXTERIORES	Asesores Canal	16 Ministerios y entidades públicas
Sector privado	CCIAP TRANSPORTISTAS FEDECÁMARAS ACOBIR PANAMÁ RAILWAY		CONEP APEDE SPI COEL C. MARÍTIMA
Sector Ciudadano	COMITÉ PROFERROCARRIL CECOMS Casi todos los sectores	Personas individuales de poca influencia	Medios de Comunicación Academia PP. Políticos SUMARSE Colegios. Prof. Iglesias

A NIVEL PROVINCIAL (CASO CHIRIQUÍ)

MAPA PROVINCIAL	FAVORABLES	OPOSITORES	INDIFERENTES
Sector Público	GOBERNADOR ALCALDE REPRESENTANTES JUNTA TÉCNICA	No	Otros sectores públicos
Sector privado	Cámaras de comercio FEDECÁMARAS Empresas Empresas	No	
Sector Ciudadano	COMITÉ PRO FERROCARRIL CECOMS Asociaciones Clubes	No	Medios de comunicación Academia PP. Políticos

A NIVEL INTERNACIONAL

MAPA INTERNACIONAL	FAVORABLES	OPOSITORES	INDIFERENTES
Sector Público:	PRESIDENTE SEC. FERROC. Relaciones Exteriores	Asesores Canal	Casi todos los ministerios.
Organismos de integración			SIECA SICA COCATRAM MERCOSUR Alianz. Pacífico. OEA NN UU
Países	China, Japón U. Europea, España Holanda		EE. UU Colombia Costa Rica
Bancos de desarrollo Multilaterales	BID CAF BCIE BANCO C. EUROPEO BANCO ASIÁTICO DES. JICA		BM/IFC

Estrategias de abordaje y actuación con actores relevantes

REFORZAMIENTO DE PERSUASIÓN Y APOYO DE PARTE DE LOS ACTORES “ALIADOS” AL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA Y LA SECRETARÍA DEL FERROCARRIL EN MATERIA DE CONSTRUCCIÓN DEL FERROCARRIL DE INTEGRACIÓN NACIONAL

Reforzamiento de persuasión y apoyo a los gestores del proyecto del ferrocarril de parte de aliados. incondicionales

Esta primera estrategia de reforzamiento de persuasión de los aliados debe partir del apoyo a la proactividad del gestor y defensor de la propuesta y mayor interesado en su ejecución: El Presidente de la República y su ente operativo, la Secretaría Nacional del Ferrocarril. La Secretaría Nacional del Ferrocarril ha sido creada por Decreto Ejecutivo 310 del 3 de julio del 2024, a los tres días de asunción de mando del Presidente de la República, en un claro mensaje a la nación de la importancia y prioridad de este proyecto. Asimismo, el 15 de octubre se ha expedido la Resolución de Gabinete N°98 que declara de interés público el proyecto "Ferrocarril Panamá – David - Frontera" y se ordena a la Secretaría Nacional del Ferrocarril realizar los estudios previos necesarios, sean técnicos, financieros o de cualquier índole para determinar la conveniencia de un proceso de precalificación y selección de contratista, un proceso de asociación público-privada o un proceso de selección de concesionario bajo la figura de concesión administrativa, según determinen estos estudios para lograr la ejecución del proyecto. También ordena instruir al Ministerio de Economía y Finanzas para que asigne las partidas presupuestarias necesarias para los estudios que sean convenientes para la ejecución de este proyecto.

Por lo tanto, el Sr. Presidente de la República está demostrando un gran liderazgo nacional y capacidad de gestión dentro del ejecutivo para llevar adelante el proyecto.

De parte del sector privado y ciudadano, las instituciones más comprometidas con la Integración Nacional y la construcción del Ferrocarril son el Comité Pro-Tren, institucionalidad creada como una plataforma de coordinación por iniciativa ciudadana y empresarial, con el objetivo de "Impulsar el proyecto Ferrocarril Panamá - David - Frontera como medio para una efectiva integración y desarrollo territorial sostenible". Está conformado por treinta instituciones gremiales, empresariales y ciudadanas, y cuenta con un centenar de profesionales panameños e internacionales que participan *ad honorem* voluntariamente, convencidos de la importancia y necesidad de la construcción del ferrocarril como medio de integración nacional. Cuenta con el apoyo de los tres centros de Competitividad territoriales: el Centro de Competitividad de la Región Occidental (CECOM-RO), el Centro de Competitividad de la Región Central (CECOM-CE) y el Centro de Competitividad de Colón y la Región Oriental (CECOM-CRO). El Comité Pro-Tren ha convenido en designar al CECOM-RO como Secretaría Ejecutiva del Comité y está motivando alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas y agencias de cooperación entre otras

Por lo tanto, la estrategia prioritaria es la del apoyo de parte del Comité Pro-Tren, principal aliado, y los Centros de Competitividad Regionales a la Secretaría

Nacional del Ferrocarril y la estrecha coordinación entre ambos para brindar todo el apoyo que la Secretaría requiera y ser propositivo con información e iniciativas.

La Secretaría tiene a su cargo los estudios, planificación y ejecución de todas las acciones necesarias, dentro del marco de la Constitución Política, las leyes y reglamentos vigentes de la República de Panamá, para el desarrollo y construcción de un sistema de transporte de mercancías y personas. Tendrá entre sus atribuciones, coordinar, con todas las entidades del Estado, la sociedad civil y el sector privado, todas las acciones que considere necesarias para llevar a cabo la ejecución del proyecto...”

El Comité Pro-Tren debe ser el ente de la sociedad civil y empresarial que dinamice la participación ciudadana y privada nacional y local en apoyo al Ferrocarril y presente propuestas, para ejecutar las que la Secretaría Nacional del Ferrocarril considere necesarias.

ESTRATEGIA PRIORITARIA DE ABORDAJE Y ACTUACIÓN

Comité PRO TREN apoyo privado y ciudadano a PRESIDENCIA Y SEC,
NACIONAL DEL FERROCARRIL



ESTRATEGIA PRIORITARIA DE APOYO DEL COMITÉ PRO-TREN A LA SECRETARÍA NACIONAL DEL FERROCARRIL (SNF)

- 1) Retroalimentación con informes permanentes.
- 2) Elaborar el argumentario a favor de la Integración Nacional y de la conectividad a través del Ferrocarril para persuadir a la ciudadanía y a los opositores e indiferentes, preparar voceros y difundir a nivel nacional la necesidad e importancia de la integración nacional y la conectividad a través del Ferrocarril Panamá.
- 3) Aportar listado de especialistas para que SNF seleccione a los responsables de elaborar los estudios.
- 4) Aportar listado de potenciales inversionistas para que Secretaría Nacional de Ferrocarril seleccione de gran espectro.
- 5) Aportar estrategia de Abordaje a las Multilaterales para mesa de financiamiento conjunto.
- 6) Aportar estrategia de abordaje de la SNF a los EE. UU. de Norteamérica.
- 7) Aportar estrategia de abordaje de la SNF a los países limítrofes: Colombia y Costa Rica.
- 8) Aportar selección de los países de gran experiencia en construcción y uso de Ferrocarriles que tienen empresas de construcción para consultas y visitas.
- 9) Estrategia de abordaje para sondear su eventual interés en una licitación, para lo cual conocer la tecnología que proponen.
- 10) Mensaje del Presidente de la República a nivel nacional e internacional de que no hay ni habrá intermediarios, ni se deberá pagar ningún “favor” por “acercamiento” o “trámite” para los temas del Ferrocarril ni de ningún proyecto de obra pública. Solo quien dirige la Secretaría Nacional de Ferrocarril autorizada a recibir interesados y propuestas.
- 11) Estrategia especial de abordaje a los opositores.
- 12) Estrategia especial de abordaje a los indiferentes.

Se debe coordinar con la Secretaría Nacional del Ferrocarril las responsabilidades que debe asumir el Comité Pro-Tren en el apoyo privado y ciudadano.

Se sugiere la siguiente distribución de responsabilidades:

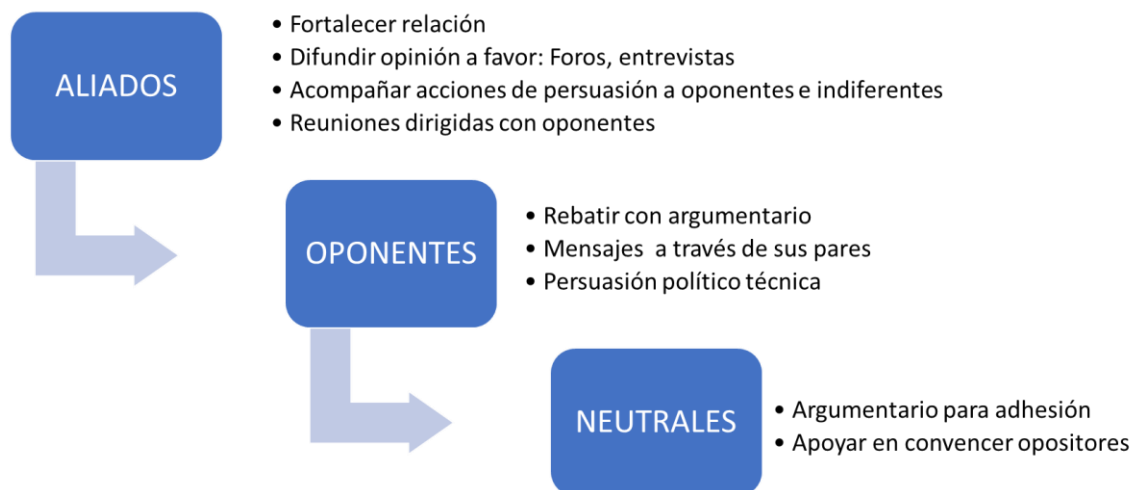
Estrategia para impulsar EL FERROCARRIL Panamá – David -
Frontera

ESTRATEGIA	ACCIÓN PRESIDENCIA	ACCIÓN SEC. FERROCARRIL	ACCIÓN PRO FERROCARRIL
Elaborar argumentario a favor de Integración Nacional y conectividad a través del Ferrocarril para persuadir ciudadanía, opositores e indiferentes, preparar voceros y difundir a nivel nacional la necesidad e importancia de la integración nacional y la conectividad a través del ferrocarril Panamá.			X
Aportar listado de empresas especialistas para que SNF seleccione a responsables de elaborar los estudios.			X
Aportar listado de potenciales inversionistas para que Secretaría Nacional de Ferrocarril seleccione de gran espectro			X
Estrategia de Abordaje a las Multilaterales para mesa de financiamiento conjunto.		X	X
Establecer una estrategia de abordaje de la SNF a EE. UU. de Norteamérica.		X	X
Estrategia de abordaje de la SNF a los países limítrofes: Colombia y Costa Rica.		X	X
Selección de los países de gran experiencia en construcción y uso de Ferrocarriles que tienen empresas de construcción para consultas y visitas.		X	X
Estrategia de abordaje para sondear su eventual interés en una licitación, para lo cual conocer la tecnología que proponen.		X	
Mensaje del Presidente de la República a nivel nacional e internacional de que no hay ni habrá intermediarios ni se deberá pagar ningún “favor” por “acercamiento” o “trámite” para los temas del Ferrocarril ni de ningún proyecto de obra pública.	X		
Solo la Secretaría Nacional de Ferrocarril en la persona del Sr. Henry Faarup está autorizada a recibir interesados y propuestas.		X	

RESPONSABILIDADES	PRESIDENCIA	SNF	PRO TREN
• Implementar una estrategia de comunicación con el argumentario necesario para persuadir a la ciudadanía, opositores e indiferentes.			X
• Apoyar a la SNF como ente representativo de la Sociedad Civil y del Sector Privado en los estudios, planificación y ejecución del proyecto.			X
• Conocer los detalles técnicos del proyecto por parte de la SNF para efectuar una más efectiva divulgación			X
• Estudio, planificación, diseño y ejecución del proyecto Ferrocarril.		X	
• Realizar todos los actos, contratos y operaciones conducentes a la ejecución del proyecto.		X	
• Estrategia de Abordaje a Multilaterales para mesa de financiamiento conjunto.	X	X	
• Estrategia de abordaje de la SNF a EE. UU. De Norteamérica.	X	X	
• Estrategia de abordaje de la SNF a los países limítrofes: Colombia y Costa Rica.	X	X	
• Mensaje del Presidente a nivel nacional e internacional.	X		

ESTRATEGIA GENERAL DE ABORDAJE Y ACTUACIÓN:

Se ha diseñado una estrategia general de abordaje a los actores aliados, a los actores opositores y a los actores neutrales con las acciones que describimos a continuación.



ESTRATEGIA DE ABORDAJE A LOS ALIADOS

ALIADOS NACIONALES	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
EJECUTIVO Presidencia	Darle seguridad y garantías Información de ventajas	Retroalimentación con informes permanentes	COMITÉ PRO TREN Felipe A Rodríguez - Carlos E Glez de la Lastra y otros	Aprobar construcción Tren
Secretaría Ferrocarril	Reafirmación de beneficios	Retroalimentación con informes permanentes	COMITÉ PRO TREN Felipe A Rodríguez - Carlos E Glez de la Lastra y otros	Aprobar proyecto, financiamiento y lanzar licitación construcción Tren
Rel. Exteriores	Información de ventajas Mesa de financiadores	Acercamiento, c/ argumentario, Financiadores, Congreso Internacional	COMITÉ PRO TREN Felipe A Rodríguez - Carlos E Glez de la Lastra y otros	Convencer empresas serias para licitación Inversión Extranjera
SECTOR PRIVADO CCIAP Transport. ACOBIR Panamá Railway	Ayudar a convencimiento Otros gremios privados Influenciar en Canal y asesores	Organizar Foros Visitas a otros gremios Pronunciamientos favor de gremios indiferentes	COMITÉ PRO TREN Felipe A Rodríguez - Carlos E Glez de la Lastra y otros	Sumar a todos los gremios privados para pronunciamientos a favor
SECTOR CIUDADANO Comité Pro Tren CECOMRS	Irradiar apoyo a para neutralizar y convencer	Promover pronunciamiento gremios privados y ciudadanos construcción	COMITÉ PRO TREN Felipe A Rodríguez - Carlos E Glez de la Lastra y otros	Neutralizar opositores, convencer indiferentes

Estrategia para impulsar EL FERROCARRIL Panamá – David -
Frontera

PROVINCIAL	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
PÚBLICO	Unificar voz de Gobernadores y Alcaldes a favor	Reunión de gobernadores y alcaldes, exponer Tren y pronunciamiento	COMITÉ TREN	UNIR TERRITORIOS A FAVOR TREN
Gobernador			CECOMRS y otros	Gobernadores
Alcaldes		Foros gremiales para expos. Tren y pronunciamiento a favor		Alcaldes
Juntas Técnicas	Unificar voz privados provinciales a favor			UNIR Gremios
PRIVADO			COMITÉ PRO TREN	Empresarios a favor Tren
Gremios		Foros locales Tren	CECOMRS	
Cámara		Pronunciamientos	y otros	
Fedecámaras	Unificar voces			
Apede	Ciudadanas locales y nacional			Activar Sociedad Civil a favor Tren
Cooleche			COMITÉ PRO TREN	
Ganaderos			CECOMRS	
CIUDADANOS			Felipe A Rodríguez - Carlos E Glez de la Lastra y otros	
Pro Tren			COMITÉ TREN y otros	
Cecomrs				
Medios Com.				
Col. Profes.				
Clubes				
Academia				

INTERNACIONALES	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
Países	Aporte experiencia y recursos Convencimiento a MEF y CANAL, sect, públicos	Acercamiento a embajadores de países aliados para motivar interés y apoyo	COMITÉ PRO TREN Felipe A Rodríguez - Carlos E Glez de la Lastra y otros	Posición a favor del tren contrarreste opositores Canal, Asesor MEF. Empresas presentarse a licitación
Multilaterales	Aporte experiencia y recursos Convencimiento a MEF y CANAL	Motivar Foros Tren, CTI, Promover Mesa de Multilaterales para financiamiento	COMITÉ PRO TREN Felipe A Rodríguez - Carlos E Glez de la Lastra y otros	Posición a favor tren contrarreste opositores Canal, Asesor, MEF Financiamiento Tren

En resumen, se debe aprovechar la posición a favor de los aliados de mayor influencia, para difundirla y sumarlos a la campaña convirtiéndolos indirectamente en voceros a través de invitarlos a foros, conferencias, entrevistas, donde expresen su posición públicamente con lo que se abona a persuadir a los actores indiferentes que sean sus pares, y a convencer o neutralizar a los opositores.

ALIADOS: FORTALECER Y DIFUNDIR OPINIÓN A FAVOR SUMARLOS A LA CAMPAÑA A FAVOR

CCIAP
PANAMA RAILWAY
PRO TREN
CECOMS
MULTILATERALES
PAÍSES
ORGANISMOS INTERNACIONALES
GOBERNADORES
ALCALDES
CLUBES LEONES/ROTARIOS
ACADEMIA
COLEGIOS PROFESIONALES

Convertirlos en voceros:
Foros, entrevistas,
pronunciamientos.

Persuadir a
Indiferentes:
Gremios, Medios Comunicación

Convencer o
neutralizar oponentes
MEF – CANAL- ASESORES

ESTRATEGIAS DE ABORDAJE A LOS OPOSITORES

Es conveniente escuchar y recoger todas las opiniones discordantes de los opositores y en el marco del respeto y las normas de convivencia ciudadana, rebatir los principales argumentos con información contundente de nivel estratégico y técnico, haciendo hincapié en la opinión favorable de sus pares. En caso de opiniones opositoras sin argumentos sólidos o sin sustento, es conveniente aislar las opiniones no dándole importancia ni protagonismo.

OPONENTES ARGUMENTARIO REBATIENDO OPOSICIÓN

MEF
CANAL
ASESORES PRESIDENCIALES: A.A.
MI AMBIENTE
ANCON
RODOLFO SABONJE
RAUL MOREIRA

Rebatir sus argumentos
con información
contundente

Difundir la opinión favorable
de sus pares: Gremios,
empresarios, Multilaterales,
Países y especialistas

Aislar argumentos de A.A.
ante MEF y CANAL.

A continuación, se establecen estrategias, acciones, responsables y resultados esperados del abordaje a los actores opositores, tal como se expresan en el cuadro a continuación:

OPOSITORES	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADOS
NACIONAL				
Ejecutivo:				
ASESORES	Persuasión política y técnica	-Acercamiento con argumentario técnico político -Multilaterales	COMITÉ PRO TREN Felipe A Rodríguez, Carlos E Glez de la Lastra y otros	NEUTRALIZARLOS
ADMINISTRACIÓN DEL CANAL	Persuasión política y técnica	Acercamiento c/ argumentario político técnico -Seguridad EE. UU. -Multilaterales -CCIAP	COMITÉ PRO TREN Felipe A Rodríguez, Carlos E Glez de la Lastra y otros CCIAP CONEP y otros	CONVENCERLOS DE VENTAJAS DE EXENSIÓN Y COMPLEMENTACIÓN DEL CANAL
MEF	Persuasión política y técnica	-Acercamiento c/ argumentario -Multilaterales	COMITÉ PRO TREN Felipe A Rodríguez, Carlos E Glez de la Lastra y otros BID – CAF - BCIE	CONVENCERLOS DE VENTAJAS APRUEBEN TREN
AMBIENTE	Persuasión política y técnica	Argumentario ambiental Reunión	COMITÉ PRO TREN Felipe A Rodríguez, Carlos E Glez de la Lastra y otros	CONVENCERLO TREN VIA MENOS INVASIVA
Sector privado:	Persuasión de pares, países y multilaterales	Stanley Motta, países, multilaterales lo convencerán	COMITÉ PRO TREN Felipe A Rodríguez, Carlos E Glez de la Lastra y otros	NEUTRALIZARLO
Sector Ciudadano:				
ANCON	Persuasión de países, Mult. y especialistas	Debate con especialista PRO TREN	COMITÉ PRO TREN Carlos E Glez de la Lastra, F. Machón y otros	NEUTRALIZARLO
PROVINCIALES	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADOS
Sectores públicos locales:				
MEF, MIAMBIENTE	Persuasión técnica y social	Argumentario integración y tren, multilaterales	COMITÉ PRO TREN CECOMS y otros	CONVENCERLOS para PROACTIVIDAD
INTERNACIONALES	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADOS
No se han identificado opositores				

ESTRATEGIA DE ABORDAJE A LOS NEUTRALES O INDIFERENTES

A los actores neutrales o indiferentes, que son la mayoría, se les debe hacer llegar los argumentos convincentes a través de medios de comunicación cercanos, redes, para su convencimiento. Es probable que su indiferencia o neutralidad sea por falta de información, y de buenas explicaciones de las bondades y beneficios del proyecto. Por ello que las campañas de comunicación son muy importantes. Podría ser también que esa posición responda a la necesidad de mantener prudencia con relación a exponer su posición públicamente o precaución de asumir posiciones políticas por razones de trabajo u otros. Lo importante es que se difunda la información de los beneficios de la integración nacional y de la conectividad a través del Ferrocarril para ir inclinando a los neutrales hacia la posición favorable.

NEUTRALES - INDIFERENTES

PERSUADIRLOS Y ACTIVARLOS A FAVOR

MEDIOS DE COMUNICACIÓN
STANLEY MOTTA
CONEP
APEDE
COEL
SIP
CÁMARA MARÍTIMA
ACADEMIA
IGLESIAS

Compartir argumentos convincentes para adhesión

Inducirlos a comunicar su posición favorable: foros, entrevistas, comunicados, pronunciamientos

Sumarlos como voceros a favor para convencer opositores

INDIFERENTES	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS
NACIONALES				
Ejecutivo	Convencerlos con argumentario y foros	Reuniones	COMITÉ PRO TREN	Convertirlos en ALIADOS
Ministerios	Acercamiento PP. Políticos	Foros	Felipe A Rodríguez, Carlos E Glez de la Lastra y otros	Construcción tren
Asamblea		Reuniones P. Políticos		Convertirla en ALIADA
Privado	Convencimiento para volverlos aliados	Reuniones	COMITÉ PRO TREN	Proactivos en defensa TREN
Gremios		Foros	Felipe A Rodríguez, Carlos E Glez de la Lastra y otros	
Empresas y Puertos		Pronunciamientos		
Ciudadanía	Convertir en aliados a Medios de Comunic. y Asociaciones	Entrevista semana	COMITÉ PRO TREN	Proactivos en defensa TREN
Med.Comunic		Reuniones con P.P.	Felipe A Rodríguez, Carlos E Glez de la Lastra y otros	
PP. Políticos				
Asociaciones				
LOCALES	ESTRATEGIA	ACCIONE	RESPONSABLES	RESULTADO
Sectores públicos locales	Convencimiento argumentario y foros	Invitarlos a foros	COMITÉ PRO TREN y otros	Volverlos aliados
		Argumentario con Voceros	FAR – CECOMRS	Construcción TREN
INTERNACIONALES	ESTRATEGIA	ACCIONE	RESPONSABLES	RESULTADO
Organismos integración	Promocionar ventajas de tren integración	Foros	COMITÉ PRO TREN	Aliados del Tren.
Países	-Persuadir EE.UU.		COMITÉ PRO TREN	
	Colombia y Costa Rica	Acercamiento Emb.	COMITÉ PRO TREN	-EE. UU. Aliado Tren
		-Convenc. gremios privados ambos países Reuniones	Felipe A Rodríguez, Carlos E Glez de la Lastra y otros	-Aprobar continuidad del tren en sus países
		Foros bilaterales Empresariales y técnicos especialista	COMITÉ PRO TREN	-Aliados
Bancos de Desarrollo	BM/IFC Persuadirlo		Felipe A Rodríguez, Carlos E Glez de la Lastra y otros	Financiadores

Conclusiones y recomendaciones

POSICIÓN DE ACTORES CLAVE ANTE LA INTEGRACIÓN NACIONAL:

Se ha detectado que, en todos los estratos de actores de los sectores público, empresarial, ciudadano, medios de comunicación y otros, tanto a nivel nacional como provincial e internacional, hay un consenso sobre la necesidad de la integración nacional y no se han identificado opositores.

Por lo tanto, este anhelo de **integración** hay que documentarlo adecuadamente y difundirlo ampliamente como **una reivindicación y necesidad centenaria para unificar el imaginario panameño ante un nuevo sueño**.

POSICIÓN DE ACTORES CLAVE ANTE LA CONECTIVIDAD CON EL FERROCARRIL PARA LA INTEGRACIÓN:

El número de adeptos a esta causa disminuye. Sin embargo, el sector opositor tampoco es tan amplio como originalmente se pensaba. Las acciones contundentes y decididas del Sr. Presidente de la República creando la Secretaría Nacional del Ferrocarril a tres días de haber asumir el mando y decretando la prioridad nacional del proyecto, autorizando el inicio de los estudios y acciones para su ejecución y ordenando al MEF el financiamiento de ello, indica que no hay marcha atrás. Ello ha sentado las bases para impulsar el alineamiento dentro del sector público y acallar a los actores gubernamentales opositores, uno de ellos de gran peso económico y político como la Autoridad del Canal y algunos asesores del Presidente de la República.

Se ha propuesto como estrategia de abordaje, la persuasión política y técnica de parte de sus pares gubernamentales, aliados de gran credibilidad técnica y transparencia como son el MEF y el Ministerio de Relaciones Exteriores. Asimismo, aprovechar la influencia de los actores aliados internacionales como los Bancos de Desarrollo y Multilaterales (BID, CAF, BCIE-BM-IFC-BCE) que tienen equipos técnicos competentes, experiencia de financiamiento y acompañamiento técnico a la construcción de Ferrocarriles, y a los equipos especializados de los países aliados: España, Corea del Sur, Holanda y Japón.

Para neutralizar la posición opositora del Canal es importante resaltar la opinión pública aliada de la CCIAP a favor del Ferrocarril, ya que el Ministro del Canal ha sido presidente de la CCIAP y esta institución es representativa de todo el sector empresarial (1,700 empresas). El Comité Pro-Tren debe reforzar esta relación para sumarlos a la campaña nacional de persuasión y convencimiento.

Para afrontar la oposición de algunos asesores presidenciales se propone la persuasión a través de pares, para lo cual es importante contar con la opinión positiva de empresarios de alto nivel de influencia. También la opinión de los países aliados y las multilaterales es beneficiosa para neutralizar la oposición.

Es importante saber que a nivel del sector privado no hay gremios ni empresarios que hayan expresado públicamente una posición en contra del Ferrocarril,

Sin embargo, es de observar que gran parte de la institucionalidad privada y ciudadana se encuentra en una posición neutral. Hay que realizar un acercamiento a cada gremio empresarial, exponer los beneficios y motivar su adhesión a la causa del Ferrocarril, estimulándoles a dar a conocer su opinión positiva, sea en Foros o con comunicados y/o pronunciamientos y con entrevistas con otros. Para ello es necesario motivar también al llamado cuarto poder de los medios de comunicación para sumarlos a la causa en el breve plazo.

Hay que convertir a los neutrales en aliados y sumarlos a la causa de convencer a los opositores para construir un **gran consenso nacional a favor de la integración y el Ferrocarril**.

A nivel ciudadano, no se ha detectado oposición institucional salvo en el caso de la Fundación Ancón que podría tener observaciones por temas ambientales. A nivel de personas se ha identificado dos personas opositoras, pero de bajo nivel de influencia, que, ante la contundencia de las acciones presidenciales a favor del ferrocarril, han caído en el silencio.

A nivel provincial, en el caso de la provincia de Chiriquí, no se han detectado opositores ni dentro del sector privado, ni dentro del sector ciudadano ni dentro de las autoridades locales. Los únicos opositores en la localidad podrían ser las oficinas locales de MIAMBIENTE. Se detecta un caudal de fuerzas positivas y aliadas a la causa del Ferrocarril en la Provincia de Chiriquí que debe ser contagiada a todas las otras provincias y Comarcas, propiciando foros provinciales donde asistan los voceros del Comité Pro-Tren y de los CECOMRS.

A nivel internacional, tampoco se han develado opositores a nivel de los organismos de integración ni de los países ni de los Bancos de Desarrollo y Multilaterales. Podría ser que los países fronterizos Colombia y Costa Rica levantaran opiniones en contra por temor

Podría haber oposición vedada en los países vecinos Colombia y Costa Rica por sentirse amenazados por el crecimiento y poder que adquiriría Panamá, como competencia a aspiraciones propias, pero será menester mostrar los beneficios que la integración regional les aporta a ellos como países productores y conectividad directa al canal de Panamá

Existe una posición neutra de los Estados Unidos de América por suspicacia de la participación China en la construcción y hacerse de una cuota de poder en Panamá, país estratégico por el Canal y el acuerdo Torrijos Carter. Se recomienda establecer acercamiento con la Embajada de Estados Unidos para dar a conocer los argumentos de ventajas del Ferrocarril de integración y la garantía de transparencia de estudios técnicos y proceso licitatorio internacional que seleccione la mejor oferta. Importante entusiasmar a empresas norteamericanas a presentarse a la licitación. Asimismo, presentar el Ferrocarril como un elemento de seguridad nacional e internacional que permite comunicación, evacuación en caso de emergencias internas o bélicas o catástrofes naturales.

Se recomienda también acercamiento y adhesión de los medios de comunicación para información constante de las ventajas de Ferrocarril y posicionarlo en el imaginario panameño.

Acercamiento a los Ex Presidente y líderes políticos con credibilidad para volverlos aliados y voceros.

ESTRATEGIA 1:

ESTRATEGIA PRIORITARIA DE APOYO DEL COMITÉ PRO-TREN A LA PRESIDENCIA Y SECRETARÍA NACIONAL DEL FERROCARRIL.

La estrategia de reforzamiento de los aliados debe partir del apoyo a la proactividad del gestor y defensor de la propuesta y mayor interesado en su ejecución: El Presidente de la República y la Secretaría Nacional del Ferrocarril.

El Comité Pro-Tren, especialmente creado con ese fin, y los Centros de Competitividad regionales (CECOMRs) son el brazo activo ante el sector privado y ciudadano, y prestará apoyo en las gestiones que la Secretaría Nacional del Ferrocarril considere convenientes con los actores internacionales (Embajadores de EE.UU, Colombia, Costa Rica), con las fuentes de financiamiento, principalmente las Multilaterales y con quien la Secretaría determine.

Por lo tanto, la estrategia prioritaria es la alianza estratégica, plan de acción conjunta y coordinación entre la Secretaría Nacional del Ferrocarril y el Comité Pro-Tren para brindarle a la Secretaría todo el apoyo que requiera y proporcionarle información estratégica y propuestas.

EL Comité Pro-Tren debe ser el ente de la sociedad civil y empresarial que dinamice la participación ciudadana y privada nacional y local en apoyo al Ferrocarril y presente propuestas, para ejecutar las que la Secretaría Nacional del Ferrocarril considere necesarias.

ESTRATEGIA 2:

HACER FUERZA ENTRE ACTORES CLAVE ALIADOS Y APROVECHAR ESTE PODER DE INFLUENCIA PARA CONVENCER A INDIFERENTES Y PERSUADIR A OPOSITORES A NIVEL NACIONAL, PROVINCIAL E INTERNACIONAL.

- Impulsar un acercamiento entre el Comité Pro-Tren y los Gremios Empresariales para establecer un calendario de visitas, exposiciones y de foros especializados sobre las ventajas de la integración Nacional y el Ferrocarril con los gremios empresariales y sumarlos al consenso nacional por la integración nacional y el ferrocarril: CCIAP, CONEP, COEL, Cámara Marítima, Cámara de la Construcción, APEDE, ACOBIR, otros,
- Motivar a las grandes empresas privadas de carácter internacional: COPA, Puertos del Canal, Ferrocarril Panamá - David - Frontera - Colón y empresarios de renombre: Stanley Motta, grupo Harari, Humbert,
- Realizar entrevistas a los gremios y a las grandes empresas a favor para difundir su posición a nivel nacional y especialmente entre los indiferentes y los opositores para sumarlos al consenso.

Sector ciudadano:

- Otorgar al **Comité Pro-Tren** el mayor protagonismo y dinamismo de actuación influyente a nivel ciudadano provincial y nacional con un plan de acción de vocería, el argumentario (que proporcionará la consultoría) y la estrategia de comunicaciones para apoyar las acciones de Integración Nacional a través de la construcción del FERROCARRIL PANAMÁ - DAVID - FRONTERA.

Medios de comunicación:

- Establecer un calendario de entrevistas en TV, radio, redes a los líderes de opinión y voceros del Comité Pro-Tren y sus asesores.

ESTRATEGIA 3:

ESTABLECER UN PLAN DE ACCIÓN CON CALENDARIO DE VISITAS Y EXPOSICIÓN PRESENCIALES Y/O VIRTUALES PARA DIFUSIÓN DE BENEFICIOS

- **Incorporar a los Actores favorables** para difundir las ventajas de la Integración Nacional a través de la construcción del Ferrocarril; **CCIAP, Comité Pro-Tren, CECOMS, Multilaterales, países aliados y o interesados en la construcción.**
- **Sumar a la acción a los Actores neutros** CONEP, APEDE, COEL, Empresas estratégicas (PUERTOS del Canal, TOCUMEN, COPA) Asociaciones Civiles, Stanley Motta, otros empresarios y que ello resulte en pronunciamientos de adhesión al Ferrocarril.
- **Compromiso de los Medios de Comunicación:** Reuniones con los dueños y con periodistas icónicos: desayuno o almuerzo con la prensa para exponerles argumentario del Ferrocarril.
- **Unir fuerzas de los aliados favorables y neutros convencidos, para abordar a los actores opositores** persuadirlos a la causa.
- **Realización de Foros provinciales y locales** para informar a los ciudadanos de los territorios beneficiarios del Ferrocarril y advertirles de la necesaria preparación para aprovechar las ventajas del Ferrocarril.

ESTRATEGIA 4:

CONGREGAR FUERZAS PROVINCIALES Y NACIONALES PARA CREAR UNA CORRIENTE MASIVA DE OPINIÓN A FAVOR DE LA INTEGRACIÓN Y DEL FERROCARRIL, COMO EL NUEVO SUEÑO PANAMEÑO QUE UNA A TODO EL PAIS.

- Diseñar una campaña de comunicaciones con un argumentario estratégico y técnico y lograr pronunciamientos públicos de gremios privados y la sociedad civil organizada desde cada localidad del país para crear una corriente de opinión arrolladora.
- Realización de Talleres de trabajo con el Comité Pro-Tren para alimentar la estrategia de comunicaciones y nutrirse de los aportes de las instituciones y los profesionales que lo conforman.

2.3 Desarrollo e integración nacional: opción política que requiere consenso y voluntad

El desarrollo económico y social de un país depende en gran medida de la inversión en sus diferentes regiones. Sin embargo, la desconexión entre áreas más desarrolladas y aquellas menos integradas, como se observa en la Zona Interoceánica (RZI) y el Resto del País (RDP), plantea un reto significativo. El estudio previo ha identificado que la falta de encadenamientos entre estas regiones impide un desarrollo equitativo.

Este acápite del estudio es el resultado de un análisis más profundo de los encadenamientos intrarregionales identificados en el apartado 1.2. El mismo nos lleva a identificar la brecha como una falta y no como una falla de mercado. Como resultado, se han realizado las siguientes propuestas desde la dimensión económica para lograr el desarrollo integral del país.

1. **Seguridad de la propiedad:** Muchas tierras en el RDP están sujetas a derechos posesorios, lo que dificulta el desarrollo de mercados. Es necesario garantizar la certeza de la propiedad.
2. **Fomentar la competencia:** En muchas provincias, la falta de competencia limita el desarrollo económico. Es crucial promover un entorno de competencia más equitativo.
3. **Acceso a la información:** La información sobre productos y servicios es limitada en el RDP. Es necesario mejorar la conectividad y el acceso a la información.
4. **Mejora de la conectividad:** La infraestructura vial en muchas áreas del RDP está deteriorada, lo que afecta el acceso a mercados. Además, se debe mejorar la conectividad virtual para que los emprendedores locales puedan acceder a mercados externos.
5. **Mejoras en el sistema de correos:** El sistema de correos (tradicional y electrónico) en el RDP es insuficiente, lo que limita a los emprendedores que desean vender productos fuera de la región.
6. **Fortalecer la educación:** La educación debe enfocarse en el desarrollo de habilidades técnicas y emprendedoras, así como en la tecnología, incluyendo robótica y programación, para mantener la competitividad.
7. **Acceso al crédito:** Las PYMES en el RDP tienen dificultades para acceder al crédito. Es necesario fortalecer los programas de financiamiento.
8. **Pagos del gobierno:** Los pagos gubernamentales atrasados a productores y empresas afectan negativamente la productividad. Se deben implementar programas de pagos rápidos.
9. **Educación en exportaciones:** El RDP tiene potencial para servir a mercados internacionales, pero carece de información sobre los requisitos de exportación. Es necesario fortalecer los programas de capacitación en esta área.
10. **Integración con el conglomerado logístico:** El RDP tiene poco encadenamiento con el conglomerado marítimo-logístico. Se deben desarrollar incentivos para conectar mejor a esta región con el resto del país.

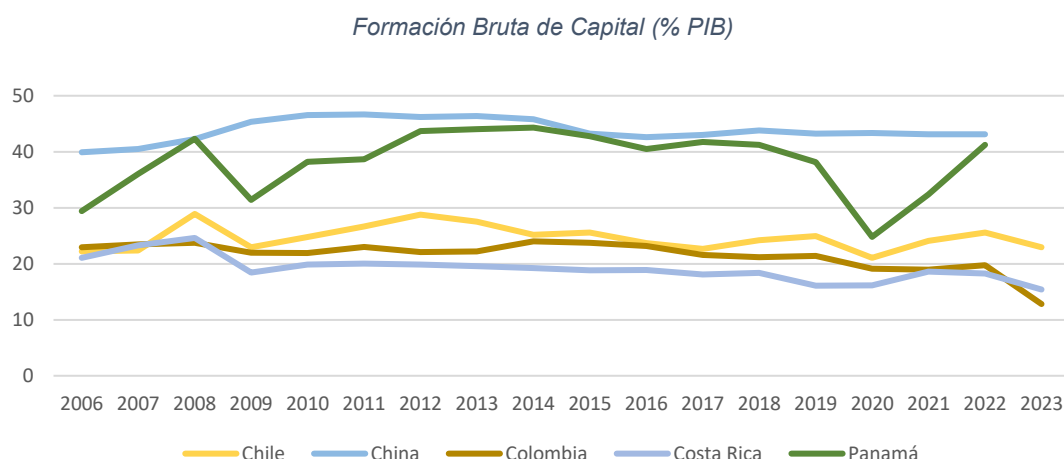
Como ya se ha señalado, la Región Interoceánica, impulsada por la economía global y el Canal de Panamá, actúa casi de forma independiente del resto del país, demandando de éste principalmente alimentos y energía. En cambio, el RDP, con

economías más localizadas, depende de sectores como la agricultura y el turismo, con escasa participación en la economía global. Como resultado, las políticas de inversión, aunque bien intencionadas, no logran generar el efecto esperado en el desarrollo del RDP.

Para lograr un desarrollo integral, es crucial entender que no se trata únicamente de fallas de mercado, sino de una **ausencia de mercados**. Esto requiere políticas públicas más integrales que fomenten la creación de nuevos mercados en el RDP sin perjudicar a la ya exitosa RZI.

Inversión

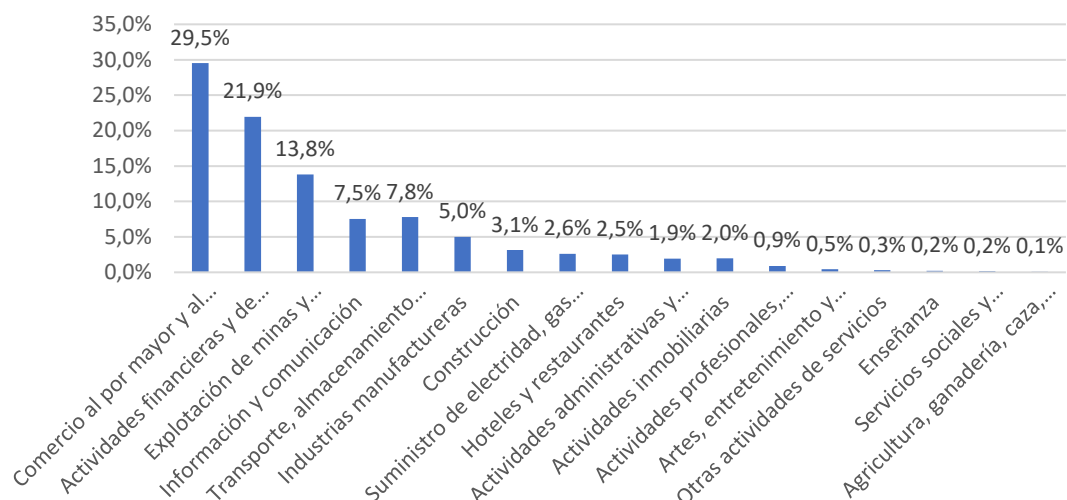
La inversión, tanto pública como privada, es fundamental para el crecimiento económico. En Panamá, la formación bruta de capital, un indicador de inversión, es comparable a la de China, contribuyendo con aproximadamente un 40% del PIB. Sin embargo, gran parte de esta inversión está concentrada en sectores de servicio como el comercio y las finanzas, con una participación mínima en áreas agrícolas, donde el RDP juega un papel clave. En China, esta inversión se da en industrias que apuntan a producir bienes para el mercado global. El desafío radica en redirigir políticas que promuevan la inversión en sectores productivos del RDP, incrementando su participación en la economía nacional y fomentando un crecimiento más equilibrado entre las regiones.



Fuente: Banco Mundial

Cuando se examina la inversión extranjera directa por sector, se observa que se ha concentrado en el comercio, las actividades financieras y la explotación de minas y canteras, principalmente en la RZI. En contraste, la inversión en la agricultura, un sector predominante en el RDP, representa solo el 0.1% del total.

Posición de la Inversión Extranjera Directa a Nivel de Sector (2022)



Fuente: INEC

Esto muestra que hay poco apoyo por parte de la inversión para la especialización en la RDP.

Competitividad regional

Aunque la inversión ha mejorado la competitividad de Panamá en ciertos sectores, los resultados del estudio previo indican que existe poco encadenamiento productivo entre las regiones, lo que limita el efecto de la inversión en el RDP. Sin embargo, las provincias mantienen competitividad a nivel local. Como se señaló anteriormente, el Centro de Competitividad Nacional ha mostrado que, aunque existe una brecha entre la RZI y el RDP, los índices de competitividad son relativamente homogéneos entre las provincias, con la excepción de Darién.

Índice de Competitividad por Provincia 2024

Índice de Competitividad por Provincia 2024			
	índice		índice
Bocas del Toro	20	Colón	41.5
Chiriquí	40	Panamá	83.3
Coclé	35	Panamá Oeste	48.8
Darién	12		
Herrera	32		
Los Santos	31		
Veraguas	35		

Fuente: Centro de Competitividad Nacional, Informe No. 2, Competitividad provincial

Por esto, la brecha no se puede atribuir a una falla de mercado, sino a otro elemento y esta clasificación es importante para poder desarrollar políticas públicas para resolver el problema.

Política pública y fallas de mercado

Las fallas de mercado ocurren cuando la oferta y la demanda no logran asignar eficientemente los recursos, generando resultados subóptimos. Entre las fallas de mercado más comunes se encuentran las externalidades, los bienes públicos, las asimetrías de información y el poder de mercado.

Por ejemplo, las externalidades ocurren cuando una actividad económica afecta a terceros, como en el caso de la contaminación. Sin intervención estatal, los costos sociales no se reflejan en los precios de mercado, lo que provoca ineficiencias. En cuanto a los bienes públicos, como la seguridad nacional o el alumbrado público, su provisión queda en manos del Estado, ya que los actores privados no tienen incentivos para ofrecerlos.

En Panamá, las fallas de mercado son evidentes en sectores como el transporte público y la infraestructura. A pesar de las inversiones, el sistema de transporte sigue siendo ineficiente, con externalidades negativas como la congestión y la contaminación. Proyectos como la expansión del Metro buscan corregir estas fallas, aunque aún hay desafíos en su implementación.

Otro caso es la gestión ambiental. Las externalidades negativas derivadas de actividades como la deforestación y la contaminación de ríos afectan a comunidades y ecosistemas. Las políticas de conservación y las leyes ambientales, aunque existen, no siempre se aplican adecuadamente, perpetuando las fallas de mercado. En estos casos, la política pública es crucial para corregir estas ineficiencias.

Rol de la política pública

La política pública juega un papel fundamental en la corrección de fallas de mercado. Ejemplos comunes incluyen la provisión de bienes públicos y la regulación de externalidades. Las políticas ambientales, por ejemplo, buscan que las empresas internalicen los costos sociales de sus actividades. También es fundamental para reducir las asimetrías de información en mercados como el financiero o de seguros.

La intervención pública debe centrarse en crear mercados en el RDP que actualmente no existen, sin afectar negativamente a la RZI. Esto podría lograrse mediante políticas industriales que fomenten el desarrollo de sectores estratégicos a nivel nacional, como lo han hecho economías desarrolladas.

Política Industrial

La política industrial, en términos generales, implica el uso de herramientas políticas para influir en la manera en que se crea valor en una economía, determinando qué bienes y servicios se producen y cómo se producen. El economista Ha-Joon Chang la describe como una política dirigida a industrias específicas para alcanzar resultados que el Estado considera beneficiosos para la economía en su conjunto.

Por otro lado, Mario Cimoli, Giovanni Dosi y Joseph Stiglitz sostienen que las políticas industriales están ligadas a procesos de “ingeniería institucional” que configuran la naturaleza de los actores económicos, las reglas del mercado bajo las cuales operan y los límites entre las interacciones de mercado y las no regidas por este.

El hilo conductor en las diversas interpretaciones de la política industrial es el reconocimiento del papel del gobierno en la configuración del entorno productivo con un propósito público.

Durante la era neoliberal, la política industrial fue desestimada por considerarse un obstáculo para el libre mercado. El Consenso de Washington promovió la idea de que el Estado debía tener un papel limitado en la economía. Sin embargo, los resultados de desarrollo económico de los llamados "Tigres Asiáticos", que no adoptaron plenamente este consenso, en comparación con América Latina y África, han generado críticas a estas políticas.

Cambios en la política industrial

En la actualidad, organizaciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y la OCDE, junto con gobiernos de Estados Unidos y Europa, han comenzado a reincorporar la política industrial como una herramienta clave para mejorar la competitividad, especialmente frente a los efectos negativos del libre mercado extremo y la globalización. A pesar de que el término "industrial" puede asociarse con la manufactura, la política industrial abarca un espectro más amplio, que incluye la reasignación de recursos para corregir fallas de mercado e incentivar sectores estratégicos.

A diferencia de la política fiscal, que afecta a la economía de manera vertical, la política industrial tiene un efecto transversal, beneficiando a múltiples sectores. Un ejemplo de esto es el interés preferencial para viviendas de bajos ingresos, que no solo beneficia a los consumidores, sino también a los sectores de construcción, inmobiliario y bancario. Un tipo de política pública en Panamá es el bono de inversión para primeras residencias, que apoya tanto a los desarrolladores como a los compradores en el mercado.

Estrategia para Panamá

En este contexto, Panamá debe implementar más y mejores **políticas industriales que impulsen el desarrollo de mercados en el RDP**, con el fin de crear una estructura productiva más equitativa y mejorar el bienestar general del país. En economías como Estados Unidos, Europa y China, la política industrial se está utilizando para fomentar sectores estratégicos como los semiconductores, la computación cuántica y los vehículos eléctricos. Panamá debe seguir este ejemplo y adoptar políticas que incentiven el desarrollo de sectores claves, tanto a nivel regional como nacional.

Estructura Productiva

La inversión ha sido un factor importante para la economía de Panamá, contribuyendo a mejorar su competitividad macroeconómica. Sin embargo, a pesar de esta inversión, persiste una brecha significativa entre la RZI y el RDP, que se debe principalmente a la estructura productiva de ambas regiones. El apartado 1.2 de este trabajo mostró que los bajos niveles de encadenamiento productivo entre las regiones son una de las principales razones de esta disparidad.

Un análisis profundo revela que la estructura productiva del RDP es intensiva en empleo, mientras que la RZI es intensiva en capital. Esto afecta directamente la

distribución del ingreso. En la RZI, los ingresos están más concentrados en las empresas, mientras que en el RDP benefician más a los trabajadores, muchos de los cuales son autónomos.

Distribución del ingreso y productividad regional

La productividad en la RZI, intensiva en capital, es más alta por trabajador, ya que se requieren menos empleados para producir más bienes. Aunque los salarios en la RZI son más altos, la mayor parte de los ingresos se destina a capital y a infraestructura, lo que reduce el efecto de los salarios en el PIB. En contraste, el RDP, al ser intensiva en mano de obra, genera un mayor efecto en el PIB a través de los salarios, especialmente en sectores como la agricultura, donde predominan los pequeños productores independientes.

Estas diferencias en la estructura productiva son clave para entender las disparidades regionales en términos de desarrollo. **Cualquier política de desarrollo debe centrarse en crear nuevos mercados en el RDP, así como en mejorar la infraestructura necesaria para conectar estos nuevos mercados con otros centros económicos.**

No solo se trata de desarrollar conglomerados en nuevos mercados a nivel del RDP, sino de **proveer la infraestructura necesaria para poder conectar esos bienes y servicios con nodos económicos externos que generen ingresos hacia los conglomerados y provean el efecto necesario para mejorar el bienestar y el desarrollo nacional.**

A la luz de los elementos identificados, es fundamental abordar la política pública regional de manera pragmática para superar la brecha económica. A nivel macroeconómico, esta brecha podría describirse como una falla de mercado. Sin embargo, **lo que realmente ocurre es una ausencia de mercados**, lo que requiere que las políticas públicas se diseñen en torno a la productividad y la creación de mercados en el RDP, sin afectar negativamente a la economía de la RZI.

Conclusión

La geografía privilegiada de Panamá, su apertura comercial y el Canal de Panamá ofrecen grandes oportunidades de inversión. Sin embargo, para que estas oportunidades se distribuyan equitativamente entre todas las regiones, es necesario implementar políticas industriales y públicas que no solo fortalezcan a la Zona Interoceánica, sino que también impulsen el desarrollo del resto del país. **Crear mercados en el RDP, mejorar su infraestructura y conectividad, y fomentar una mayor integración económica son claves para lograr un desarrollo más inclusivo y sostenible.**

2.4 El objetivo de integración nacional no es antagónico con el desarrollo competitivo del Eje-Hub del Canal, sino necesario y complementario

La brecha económica se puede cerrar a través de políticas industriales que desarrollen conglomerados industriales que se añadan al conglomerado logístico del Canal, que es un centro neurálgico para el desarrollo del país. Existe otro potencial que se puede desarrollar mediante la **creación de nuevos mercados que se apoyen en este conglomerado**.

Pero es importante que estos desarrollos sean llevados a cabo de manera planificada para trabajar paralelamente con el conglomerado logístico y aprovechar esa ventaja.

El desarrollo de estas políticas no es antagónico con el conglomerado logístico formado por el Eje-Hub del Canal.

Los resultados del estudio sistémico interregional señalan que la brecha económica entre la Región de Zonas Industriales (RZI) y el Resto del País (RDP) se debe principalmente a la falta de encadenamientos intrarregionales y a una especialización productiva deficiente. Esta situación, combinada con la baja densidad de población en el RDP, limita los efectos de la inversión sectorial, lo que dificulta el mantenimiento de un crecimiento estable que conduzca al desarrollo. Para abordar este desafío, se propone la implementación de políticas públicas a nivel industrial que fomenten encadenamientos intrarregionales, facilitando así una mayor circulación de capital entre ambas regiones. Esto, a su vez, podría generar sinergias en el ámbito de los conglomerados, potenciando el crecimiento y el bienestar en el país.

Sin embargo, es crucial que estas políticas no operen de manera aislada, sino que se integren con el conglomerado marítimo logístico nacional. La colaboración entre las políticas industriales y el sector logístico es fundamental para maximizar el efecto de las inversiones y asegurar una conectividad eficiente entre las regiones. Al fortalecer esta interrelación, se podrá crear un entorno más propicio para el desarrollo económico, optimizando los recursos y promoviendo un crecimiento sostenible que beneficie a toda la población.

El Ferrocarril Panamá – David - Frontera, como un componente más del conglomerado logístico del país, está llamado a ser el factor desencadenante de la creación de conglomerados industriales y de nuevas fuerzas de mercado en el resto del país.

El Conglomerado Logístico Nacional

En Panamá, se ha consolidado un conglomerado logístico enfocado en optimizar las cadenas de valor relacionadas con la carga internacional, con el objetivo de reducir costos y mejorar la eficiencia en el movimiento de bienes a través de fronteras, especialmente en el sector marítimo. Este conglomerado integra diversas empresas y servicios vinculados al transporte y la gestión de mercancías a nivel global,

ofreciendo soluciones completas que abarcan desde el transporte marítimo y aéreo hasta la gestión de aduanas y la distribución terrestre.

Para alcanzar este objetivo, el conglomerado proporciona servicios integrados que simplifican el proceso de envío internacional, apoyándose en una red global de socios y proveedores. Esto les permite gestionar de manera efectiva el transporte de mercancías a través de diferentes modos de transporte. Según McKinsey, “las empresas que utilizan servicios logísticos integrados pueden reducir sus costos de transporte entre un 10% y un 20% al optimizar las rutas y consolidar envíos⁵”. De este modo, los beneficios no solo se extienden a las empresas que contratan estos servicios, sino que también contribuyen a ofrecer precios más bajos a los consumidores y a promover la sostenibilidad al disminuir la huella de carbono asociada con el transporte.

El conglomerado panameño desempeña un papel crucial en la gestión de la cadena de suministro, especialmente en un entorno globalizado donde las empresas dependen de proveedores y mercados ubicados en diversas partes del mundo. Este conglomerado está invirtiendo fuertemente en el uso de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, para mejorar la visibilidad y el control sobre la cadena de suministro. Según un informe de Deloitte, “la digitalización de la logística permite a las empresas anticipar problemas y responder de manera proactiva, lo que resulta en una mayor resiliencia y eficiencia⁶”. Esto es particularmente relevante en tiempos de crisis, como la pandemia de COVID-19, que ha evidenciado la vulnerabilidad de las cadenas de suministro globales.

El desarrollo de este conglomerado se ha visto impulsado por dos factores clave: 1) la ventaja absoluta proporcionada por su posición geográfica, que reduce las distancias entre mercados, y 2) el Canal de Panamá, que actúa como un nodo de interconectividad entre diferentes mercados.

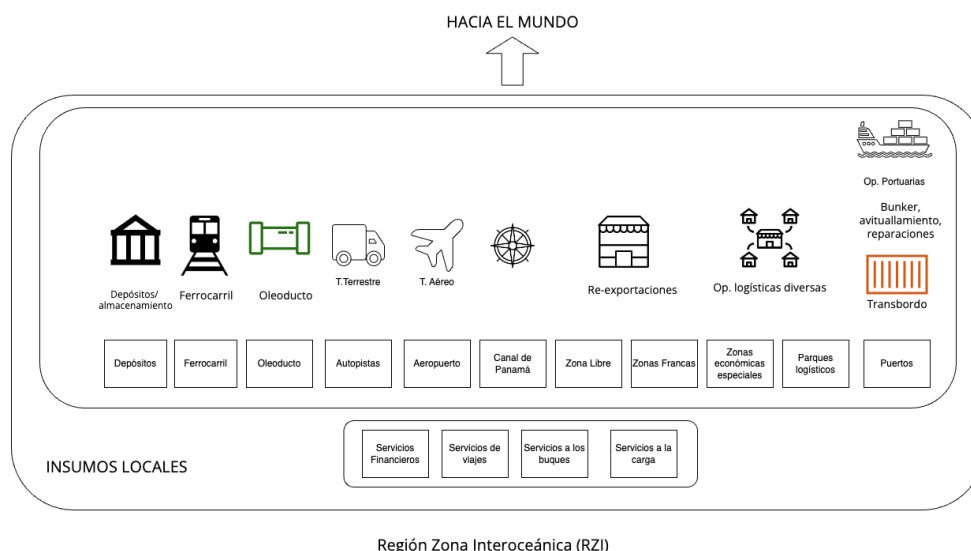
La Cámara Marítima ha estimado que este conglomerado es responsable por \$15,419 millones en ventas totales, 31% del PIB nacional y de 320 mil empleos directos, indirectos e inducidos⁷ y explota la ventaja absoluta del país en términos de posición geográfica. Pero, hay que tener en cuenta que el mismo no sirve a la carga local, sino a la carga en tránsito ya sea por operaciones de reexportaciones o por distribución.

Figura 2 Descripción del Conglomerado Marítimo Logístico de Panamá

⁵ McKinsey & Company. (2020). The Future of Logistics: How to Optimize Your Supply Chain. McKinsey & Company

⁶ Deloitte. (2021). 2021 Global Supply Chain Survey: Resilience in the Face of Disruption. Deloitte Insights.

⁷ <https://camaramaritima.org.pa/wp-content/uploads/2024/02/Vision-maritima-web-single-pages-300dpi.pdf.pdf>



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, los actores en el conglomerado panameño son principalmente globales y sus intereses no necesariamente son el desarrollo del país.

Política Pública para la integración del Resto del País (RDP) y el conglomerado logístico nacional

Los análisis previos han evidenciado la brecha económica entre la región de la zona interoceánica y el resto del país, atribuyéndola a la falta de encadenamientos intrarregionales y a una estructura productiva deficiente en la región de desarrollo productivo (RDP). Esta situación ha llevado a una especialización que opera bajo presiones competitivas desventajosas. Como ya se ha dicho, las exportaciones de productos alimenticios hacia la región de zona interoceánica (RZI) no solo compiten con los precios de productos importados, sino que también se ven afectadas negativamente por los altos costos logísticos a nivel nacional.

Este contexto es crucial, ya que, a pesar de la introducción de nuevas tecnologías de producción, los elevados costos logísticos seguirán limitando el potencial competitivo de los productos. Por ello, se propone la implementación de una política pública industrial que apoye el desarrollo integral, aprovechando el conglomerado logístico nacional. Sin embargo, esto requiere una visión de país que guíe dicho desarrollo.

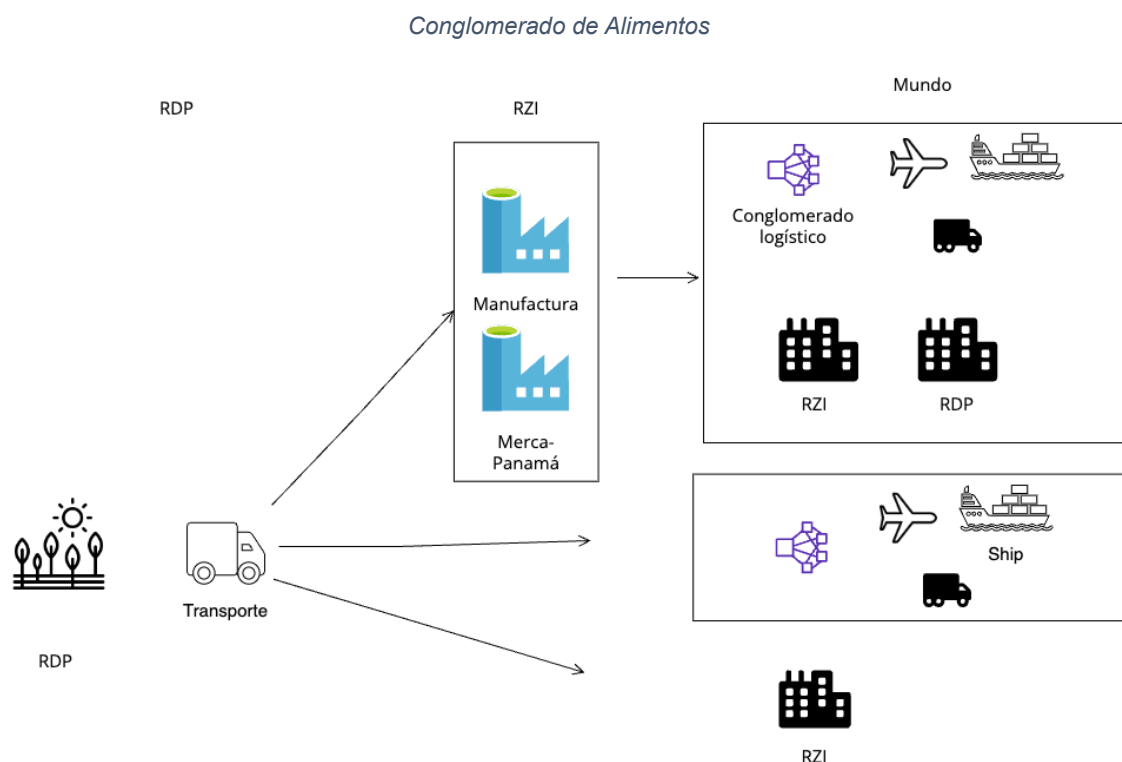
Un ejemplo inspirador es Singapur, que supo aprovechar su posición logística para diversificar y desarrollar otros sectores. Inicialmente, se convirtió en un puerto de transbordo, lo que facilitó la creación de áreas económicas especiales, como zonas francas y logísticas. Posteriormente, utilizó su infraestructura logística para desarrollar refinerías y la industria petroquímica, y más tarde incursionó en la manufactura de productos electrónicos, gracias a su capacidad logística.

Conglomerados existentes intrarregionales

Actualmente podemos observar dos conglomerados intrarregionales, esto es, aquellos donde la RZI y RDP operan en común: 1) Alimentos; 2) Exportaciones de servicios de turismo.

a. Conglomerado de Alimentos

En este conglomerado, el resto del país (RDP) abastece de alimentos a la región de la zona interoceánica (RZI). Una parte significativa de estos alimentos es utilizada por la industria manufacturera, que agrega valor a través de procesos de transformación. Además, una porción se destina al mercado local, mientras que otra se exporta a través de los puertos. Es importante destacar que el valor agregado se genera principalmente en la RZI.



Fuente: Elaboración propia

En este conglomerado podemos identificar un aspecto importante: el alto costo logístico, que afecta tanto el precio final de los productos como el acceso a los mercados globales.

La localización de la producción en la región de zona interoceánica (RZI) es evidente, ya que esta ubicación permite atender tanto el mercado local como el global desde un conglomerado logístico. Sin embargo, **si se logaran reducir los costos logísticos, sería preferible que la producción se ubicara más cerca de las fuentes de materias primas.**

En general, la manufactura tiende a establecerse cerca de estas fuentes, como se observa en importantes conglomerados logísticos en China, Rotterdam y Singapur, donde se desarrollan cerca del origen de las materias primas o de accesos a redes logísticas.

Para fomentar el desarrollo de este conglomerado, es fundamental implementar políticas públicas que promuevan actividades de valor agregado en el RDP y que contribuyan a reducir los costos logísticos asociados a esa producción.

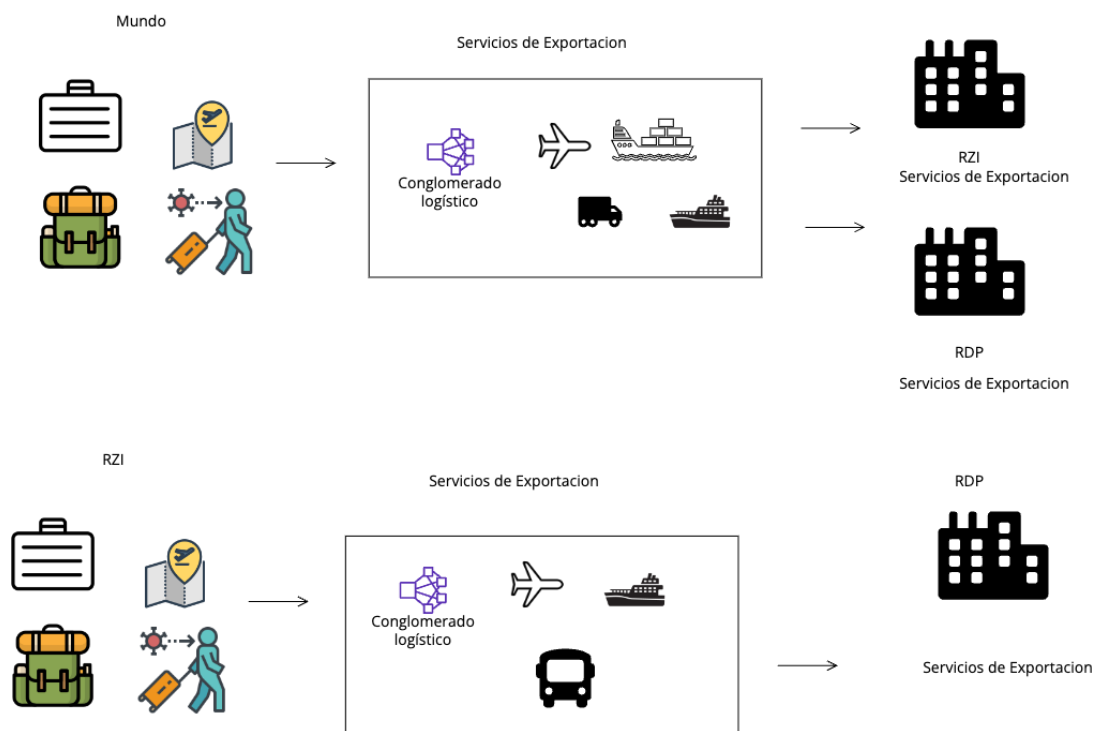
b. Conglomerado de servicios turísticos

El segundo conglomerado que hemos analizado es el de turismo. En el resto del país (RDP) este conglomerado se centra en servicios que satisfacen las necesidades de dos tipos de turistas: aquellos que utilizan los servicios del conglomerado logístico para llegar al país desde el extranjero y que adquieren servicios turísticos tanto en la RZI como en el RDP. Es importante destacar que una parte significativa de los ingresos generados proviene de la RZI, gracias a su mejor infraestructura y al perfil del turista que atrae. Sin embargo, el RDP también tiene la capacidad de atraer a turistas, especialmente a aquellos interesados en la naturaleza y en visitar áreas de producción de alimentos.

El segundo tipo de servicios turísticos que hemos identificado involucra a turistas de la RZI que viajan al interior de la RDP para adquirir productos locales. Esto se manifiesta en eventos destacados como ferias regionales, festivales de pollera, festivales de mejorana, carnavales y otras celebraciones locales. Estos eventos generan un alto nivel de ingresos, lo que contribuye significativamente al bienestar de la RDP.

Se ha observado que este sector turístico está en constante evolución, con mejoras continuas para atraer a más visitantes a la RDP. Para potenciar el desarrollo de este conglomerado, es fundamental mejorar la difusión de información a nivel internacional mediante campañas de promoción del turismo regional, así como lograr una mejor integración del conglomerado con la RDP. En la RZI, se ha impulsado el proyecto Home Port en Amador para atraer turismo, lo cual podría ser una adición valiosa para integrar la RDP con el resto del mundo.

Conglomerado de Servicios de Turismo



Fuente: Elaboración propia

c. Otros conglomerados

Los conglomerados mencionados anteriormente han surgido como resultado de fuerzas de mercado y se consideran ejemplos de un enfoque de desarrollo “de abajo hacia arriba” (bottom-up). Es positivo centrarse en su crecimiento, buscando complementariedad y sinergias entre el conglomerado logístico nacional y los sectores agrícola y turístico en la región de desarrollo productivo (RDP). Sin embargo, limitarse únicamente a este enfoque representa una visión restringida del potencial de la RDP y de las ventajas que ofrece su ubicación geográfica.

Como se ha señalado, el país en su conjunto posee una ventaja logística competitiva. Para aprovecharla, es necesario adoptar una conceptualización diferente que contemple dos elementos clave. Primero, se debe identificar industrias relevantes que tengan un alto contenido de valor agregado y un gran potencial de exportación. Segundo, es fundamental vincular estas industrias al mercado global a través del conglomerado logístico, lo que les permitirá expandir sus mercados domésticos.

Como anteriormente se dijo, en la actualidad, hay una creciente tendencia hacia el *nearshoring*, que implica el traslado de industrias desde Asia hacia Estados Unidos y Europa, así como el *friendshoring*, que busca acercar estas industrias a países aliados. Estas tendencias representan oportunidades significativas para el desarrollo de nuevas industrias en Panamá, que deben ser implementadas en la RDP.

El potencial es evidente. La reciente apertura de la autopista de ocho carriles de Panamá a Chorrera ya ha incentivado a varias empresas a establecerse en Capira, lo que resalta la importancia del costo logístico para el desarrollo del RDP. En este contexto, es crucial fomentar la inclusión de nuevas industrias, como la de semiconductores, ensamblaje de laptops, teléfonos celulares y electrodomésticos,

así como otras más, en el resto del país. Esto se puede lograr mediante políticas industriales específicas y encadenamientos planificados con el conglomerado logístico nacional.

Apalancarse en la conectividad externa que existe y es exitosa en RZI

La creación de nuevos conglomerados no debe ser antagónica al conglomerado logístico, sino que debe complementarlo. El país debe adoptar dos enfoques clave. El primero consiste en seguir fortaleciendo el conglomerado logístico para continuar atrayendo capital y generando beneficios a nivel nacional. El segundo enfoque se centra en maximizar el potencial logístico y productivo de la región de desarrollo productivo (RDP). Estos esfuerzos conjuntos permitirán un desarrollo más integral y sostenible.

Conclusión

El desarrollo integral del país debe abordarse de manera sistémica, enfocándose en las debilidades existentes entre la Región de Desarrollo Productivo (RDP) y la Región de Zonas Internacionales (RZI). Este proceso debe ser impulsado mediante políticas industriales que fomenten la creación de valor y promuevan el surgimiento de nuevas industrias.

Además, es crucial que este desarrollo vaya acompañado de una **mayor integración y encadenamiento regional**, lo que permitirá establecer sinergias hacia el exterior y aumentar la producción nacional. Es importante destacar que Panamá cuenta con 23 tratados y acuerdos internacionales que aún no se están aprovechando al máximo. Potenciar estos instrumentos puede ser clave para fortalecer la economía y mejorar la competitividad del país en el ámbito global.

2.5 Un “ecosistema” de apoyo y consenso culminado por un apoyo político al máximo nivel nacional, a escala de la Presidencia

Una nueva etapa política del país

“El Ferrocarril Panamá – David – Frontera”, como se llama oficialmente el proyecto a partir de la Resolución de Gabinete 98 del 15 de octubre, responde no sólo a una profunda aspiración del país de más de cien años de espera, sino que además y sobre todo tiene la capacidad de introducir un **cambio estructural al transformar el modelo económico y social** que se ha ido forjando a lo largo de este siglo.

Como hemos explicado en los capítulos primero y segundo de este trabajo, desde la construcción del Canal se creó un modelo económico dual excluyente donde el Canal, en manos norteamericanas, tuvo un territorio cercado a lo largo del eje canalero con una frontera física que lo separaba del resto del país y donde estaba prohibida la libre circulación y el ingreso de panameños que no tuvieran un trabajo en el Canal. Bajo el supuesto argumento de la “seguridad” se constituyó un enclave económico, productivo, institucional, social y cultural que funcionó con propósitos militares bajo la administración norteamericana. Por reclamo de los panameños y sus luchas de recuperación del Canal, se logra el tratado Torrijos - Carter que permite el traspaso de la administración del Canal al gobierno de Panamá en 1999 y se rompe la frontera física, social e institucional pero no la frontera económico-productiva, quedando concentrada la inversión y las principales actividades económicas en la zona interoceánica con el *hub* logístico, el centro financiero y la cosmopolita ciudad capital de Panamá. La exclusión del resto de los territorios del país perduró y se acentuó.

Por lo tanto, el Ferrocarril transversal **es un proyecto de transformación estructural de Panamá** porque va a caracterizar una nueva etapa económica y política del país, rompiendo las fronteras económicas y sociales para ampliar el *hinterland* del Canal e impulsar la **real integración nacional**, forjando, en términos figurativos, la **Cruz de la Integración y el Desarrollo** al agregar el eje horizontal de unión terrestre, al eje vertical ya existente de unión marítima. Es decir, el **canal seco transversal** del ferrocarril se articulará con el canal marítimo y se unirá al país dejando una huella indeleble que marcará historia. Por ello se considera que el ferrocarril es un proyecto estructurante del desarrollo de Panamá que permitirá la conectividad y la integración territorial, y cambiará la faz del país porque incorporará a todos sus territorios al aprovechamiento de la posición geográfica en beneficio de todos sus habitantes.

El presidente José Raúl Mulino y su gobierno, podrán caracterizar y coprotagonizar, junto con el impulso del Canal, una nueva etapa de la historia de Panamá. Empieza un nuevo periodo gubernamental que inicia un nuevo ciclo económico y político con la marca política de la gestión del presidente.

De allí la importancia de crear el **ecosistema de apoyo y consenso ciudadano y empresarial nacional** al proyecto, para lo cual es necesario, además de impulsar la estrategia de abordaje y actuación frente a los actores relevantes (tratado en el 2.2), **dar el sustento político, técnico y comunicacional al presidente y a la Secretaría Nacional del Ferrocarril al más alto nivel.**

Al respecto, se han diseñado y realizado las siguientes acciones.

Acciones de apoyo

1. FORTALECER EL DIÁLOGO DE ALTO NIVEL CON LA SECRETARÍA DEL FERROCARRIL Y LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Se ha conformado un equipo de trabajo entre el Comité Pro-Tren, representado por el CECOMRO en la persona del Sr. Felipe Ariel Rodríguez y del Proyecto SENACYT de apoyo al Ferrocarril Panamá – David - Frontera, a través del director del proyecto Sr. Carlos Ernesto González de la Lastra para realizar las siguientes acciones de apoyo a alto nivel:

- **Creación del Comité Pro-Tren** en apoyo a la iniciativa presidencial en el mes de junio de 2024. El comité es una plataforma de coordinación entre las 30 instituciones empresariales y civiles que la conforman, contando adicionalmente con un colectivo de cien profesionales que apoyan las iniciativas *ad honorem*.
- Presentación ante el Presidente de la República y la Secretaría Nacional del Ferrocarril de los avances de la Ejecución del proyecto Ferrocarril Panamá - David - Frontera con financiamiento de SENACYT, en setiembre 2024 en David (Chiriquí).
- Se han llevado a cabo dos reuniones con el Secretario Henry Faarup y el asesor Roberto Roy, explicándolos alcances del proyecto y poniéndose a disposición para los apoyos necesarios.
- Se ha diseñado un Plan de trabajo de apoyo a la Secretaría Nacional del Ferrocarril, que consta en las estrategias de abordaje y actuación ante el actor prioritario (acápito 2.2.), a ser concertado con la Secretaría del Ferrocarril para la repartición de responsabilidades y tareas.

2. FLUJO DE INFORMACIÓN DE LOS AVANCES PARA ALIMENTAR EL MENSAJE PRESIDENCIAL.

A través de la relación del presidente del CECOMRO, Felipe Ariel Rodríguez, que asume la representación del Comité Pro-Tren y del director del Proyecto, Carlos Ernesto González de la Lastra, con el Secretario Nacional del Ferrocarril y el Presidente de la República y de las reuniones tenidas, se mantiene un constante flujo de información sobre los avances del proyecto.

- Se compartirá con la Secretaría Nacional del Ferrocarril y la Presidencia de la República un resumen de los entregables.

3. EXPOSICIÓN Y DIFUSIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA INTEGRACION NACIONAL Y DE LA CONECTIVIDAD FERROVIARIA

Se ha establecido una agenda de exposiciones coordinada entre el Comité Pro-Tren y CECOMRO y el Director de la consultoría con los actores claves del Sector privado, público, sociedad civil, sindical y medios de comunicación para persuadir de los beneficios de la integración y del Ferrocarril.

Reuniones con gremios empresariales y la academia:

Durante los meses de agosto, setiembre y octubre se han realizado las siguientes actividades:

- Exposición en APEDE: se realizó en la Comisión de Desarrollo Marítimo y Logístico,
- Exposición en Cámara de Comercio de Chitré,
- Exposición en Las Tablas,
- Exposición en CECOMCE Veraguas,
- Exposición con miembros de la Cruzada Civilista a la que asistieron diputados y Asesores presidenciales.
- Foro Nacional de Competitividad, estando presentes en varias mesas (infraestructura, brechas territoriales, institucionalidad, desarrollo tecnológico, desarrollo empresarial), donde en cada una de ellas se priorizó la inversión y ejecución del ferrocarril Panamá – Frontera,
- Exposiciones en UTP Chiriquí,
- Exposición en UNACHI,
- Exposición en la Universidad ISAE,
- Exposición en la Universidad Latina,
- Dos exposiciones en Universidad de Panamá,
- Exposición en UTP Panamá,
- Exposición en Universidad Marítima Internacional de Panamá (UMIP),
- Exposición ante el Comité Pro-Tren
- Dos exposiciones en USMA en Ciudad de Panamá.

Entrevistas televisivas y de emisoras de radio a Carlos Ernesto González de la Lastra:

- Telemetro
- Canal 2
- Eco TV
- Panamá en Directo

El resultado de estos esfuerzos ha sido muy positivo, logrando convencer a los asistentes que tenían posiciones opositoras y a los que tenían dudas y estaban en una posición neutral, a ser convencidos de la importancia y necesidad de la integración nacional a través del Ferrocarril Panamá - David - Frontera.

Podemos afirmar que se está generando el consenso nacional propuesto en esta consultoría, cumpliendo con esta finalidad.

Estrategia para impulsar
EL FERROCARRIL
Panamá – David – Frontera

3

**El Ferrocarril Panamá
- David - Frontera es
la mejor opción para
traccionar la
estrategia de
integración**

¿Ha sabido aprovechar Panamá su posicionamiento geoestratégico para impulsar la integración del país? ¿Es necesario impulsar también procesos de integración con Centroamérica? ¿Puede el Ferrocarril Panamá - David - Frontera ser una respuesta positiva, disruptiva y activadora a las dos cuestiones anteriores?

Este documento pretende aportar argumentos de enfoque a estas preguntas. Es un documento de reflexiones documentadas, pero no un informe analítico consolidado. Ofrece una aproximación a estas cuestiones no ya solamente desde la perspectiva de las desigualdades políticas, económicas y sociales del modelo actual, que ya están siendo abordadas en otros apartados de esta consultoría. La mirada en este caso se complementa “de arriba hacia abajo”, parte de una reformulación del posicionamiento geoestratégico actual de Panamá hasta llegar a cuestionarse sobre la estrategia del Ferrocarril Panamá - David - Frontera como solución aportadora a los actuales desequilibrios en el país.

El valor del geoposicionamiento está en el propio ADN de Panamá. Desde el siglo XV con el Camino de Cruces, al siglo XIX y el Ferrocarril, al siglo XX y el Canal, hasta llegar al siglo XXI y el *Hub* Central de la Zona Interoceánica, este geoposicionamiento ha condicionado incluso el propio nacimiento de Panamá como nación moderna. Ese valor, evidentemente, ha ido cambiando en este largo período histórico, pero siempre ha tenido un enfoque común, un rasgo identitario de origen: es un “**valor de enclave encapsulado**”. Y en ese *enfoque de encapsulamiento* está el origen de la **dualización** territorial, económica y social que se ha consolidado históricamente en Panamá.

Cabe preguntarse: **¿podemos revisar el valor actual de ese geoposicionamiento**, hay cambios globales de contexto que puedan estar apuntando a la necesidad de nuevas estrategias?

Esta aportación de reflexiones generales empieza, en ese sentido, revisando los cambios que están teniendo lugar en la globalización a lo largo de los últimos quince años: hay rasgos de continuidad y consolidación de esa globalización, pero también cambios importantes de tendencias hacia una desglobalización que, en respuesta a nuestras preguntas, apunta a un refuerzo de la regionalización y acortamiento de las cadenas de valor. **Estamos en un nuevo escenario de multipolaridad, y las regiones se están revalorizando.** Y el geoposicionamiento de Panamá, hasta ahora exclusivamente de encapsulamiento, debe ampliarse y en cierta forma redefinirse si no quiere ver debilitarse su valor, como en cierta forma ya se viene apuntando.

En primer lugar, esta parte del trabajo recoge esos cambios de tendencia, para concluir que **el Caribe y Centroamérica pueden estar ganando una centralidad** que en cierta forma estaba reduciéndose en décadas anteriores con el desplazamiento del centro de gravedad del comercio mundial al Pacífico, y a China y el Extremo Oriente. Y que, por lo tanto, Panamá debe volver a mirarse en ese marco para consolidar posiciones y reafirmar nuevos liderazgos.

En segundo lugar, trata de formular un esquema de los pilares en que se basa el geoposicionamiento de Panamá y de sus amenazas y oportunidades ante los cambios antes descritos. **La conclusión es que Panamá, para afianzar posiciones de liderazgo en la región, debe ampliar su estrategia geológica** basándose en **tres vectores complementarios**: consolidación y desarrollo de la estrategia del *Hub* Central de la Zona Interoceánica (HCZI), y ampliación e integración con el *hinterland* nacional y centroamericano.

A continuación, establece a grandes rasgos los componentes básicos de la estrategia de esos tres vectores de estrategia geológica, complementarios claro está al resto de aportaciones desde las áreas territoriales y de desarrollo socioeconómico y político de esta consultoría:

- **Respecto al Hub Central de la Zona Interoceánica**, se recuerdan los principales desafíos pendientes y ya formulados.
- **Respecto a la integración nacional**, se recalca el rol tractor de Chiriquí y la Región Occidental, y el papel estructurador que debe desempeñar el Corredor del Pacífico.
- **Respecto a la integración regional con Centroamérica**, Panamá ha de integrarse en las mejores iniciativas actuales, y atender muy específicamente la relación binacional con Costa Rica, impulsando una visión renovada del Corredor Mesoamericano del Pacífico como Corredor Multimodal de Integración Regional (CMIRP).

Finalmente, se conceptualiza la **función del Ferrocarril Panamá - David - Frontera en esta estrategia de revalorización del posicionamiento geológico de Panamá**. Tras enfatizarse el rol clave de rótula que debe desempeñar Chiriquí como motor de la integración, se definen las **características que ha de tener ese Ferrocarril para acompañar a la integración**: multifuncionalidad, nacer con vocación binacional y ser base de políticas de descarbonización y electrificación.

3.1 Análisis del contexto en el que se sitúa el Ferrocarril Panamá - David - Frontera

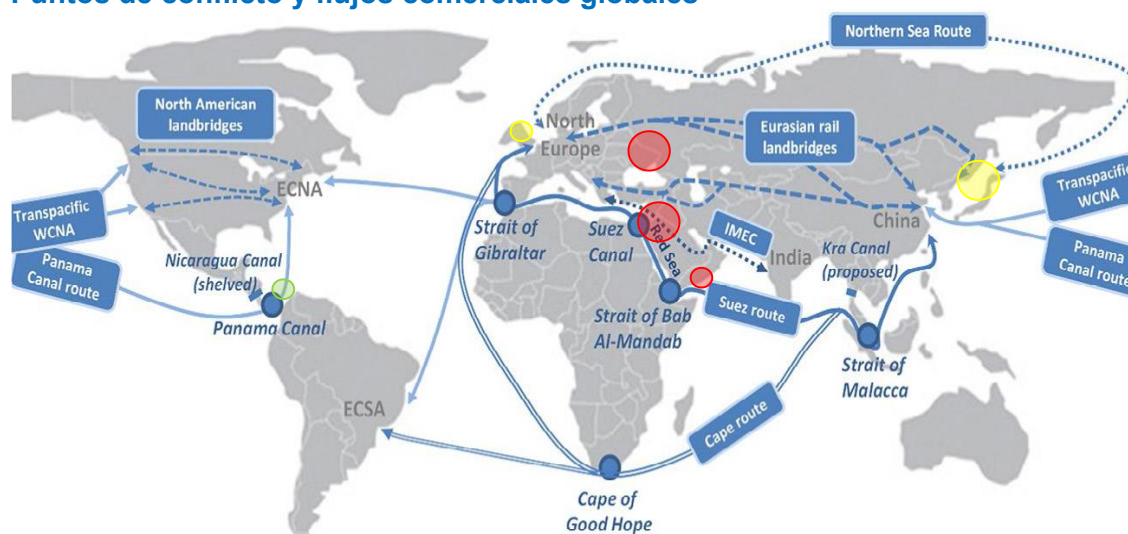
Cambios en el contexto global: reconfiguración global de las grandes cadenas de valor

En los últimos años venimos asistiendo a una escalada muy prolongada de una serie de tensiones y acontecimiento geopolíticos, que están provocando una **profunda inestabilidad del sistema de la globalización**.

La acumulación de estos acontecimientos configura un panorama diferente al de décadas precedentes:

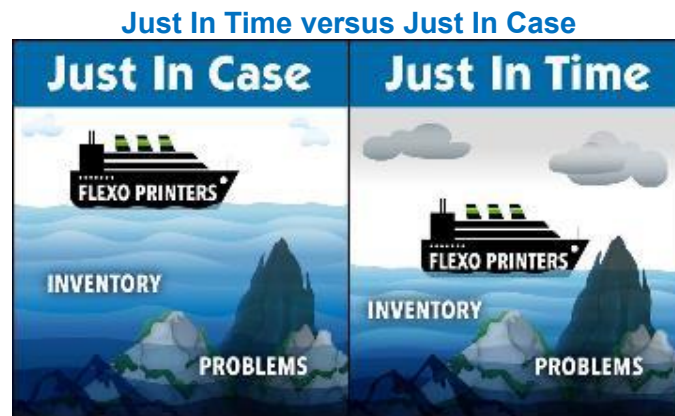
- Graves focos de tensiones globales: Brexit, la pandemia de COVID, la guerra en Ucrania y, las guerras de Israel en Gaza y Líbano.
- Guerras comerciales, principalmente la de Estados Unidos y sus aliados, y China y los suyos.
- Otros acontecimientos puntuales: accidentes (Mar Rojo), asaltos a los tráfico, desastres naturales con cambio climático, crisis del Canal de Panamá, etc.

Puntos de conflicto y flujos comerciales globales



Fuente: Notteboom y otros (2024), y elaboración propia

Las cadenas de valor, que se habían configurado con diversas pautas en épocas anteriores (deslocalización, cadenas largas, predominio de JiT, etc.) **se han visto obligadas a reestructurarse para adaptarse a este marco de incertidumbre**. Las empresas han de movilizar estrategias de reducción de riesgo, reestructurando y acortando sus cadenas, con reenfoque hacia un Just In Case, redimensionando su aprovisionamiento, y diversificando sus redes. “**Resiliencia y diversificación de las cadenas de suministro**” se han convertido en nuevo “mantra” de estas estrategias de reducción de riesgos.



Fuente: Suply Sentry

Como una de las consecuencias, **se están configurando grandes “Corrientes de retorno” y reposicionamiento de las inversiones en dirección a los países de origen: Reshoring, Nearshoring y Friendshoring.**

La deslocalización masiva de décadas anteriores, principalmente hacia China y otros países de Extremo Oriente, ha dado paso a procesos más o menos progresivos de “retorno” de empresas en dirección a las metrópolis originales. Y ya se han convertido en tendencias no coyunturales:

- **Reshoring:** es el reverso de la deslocalización, la vuelta de la producción y fabricación de bienes a su país original.
- **Nearshoring:** es una aproximación, no un regreso completo. Las empresas trasladan parte de su producción o servicios a países cercanos, en lugar de optar por países más lejanos o de menor costo.
- **Friendshoring:** es una tercera corriente, más débil que la anterior. Es la vuelta no ya a la proximidad, sino a países aliados o "amigos", que disponen de un marco similar de objetivos comerciales y geopolíticos.

Destaquemos el nuevo rol revalorizado de la logística en el panorama global. Precisamente se ha empezado a reconocer su enorme relevancia cuando ha empezado a estar amenazada (COVID, conflictos globales, riesgos climáticos).

- A escala macroeconómica, todos los gobiernos han incorporado estrategias de refuerzo de su posicionamiento geológico, que antes estaban en un segundo término.
- A escala microeconómica, toda empresa inversora tiene siempre una mirada central en la logística de sus cadenas de aprovisionamiento para sus tomas de decisiones. No se invierte en localizaciones sin logística asegurada.
- Incluso a nivel poblacional y de opinión pública, hay una valoración creciente de lo que significa una logística eficiente a escala doméstica (comercio electrónico, aprovisionamiento en emergencias, etc.).

Y, como telón de fondo, una necesidad prácticamente universal: **la seguridad.** Frente al clima general de incertidumbre, se ha reactivado su necesidad creciente y multidimensional. En la economía global actual, **la seguridad en las cadenas de**

valor del comercio es un tema crucial debido a su efecto en la resiliencia económica, la estabilidad geopolítica y la sostenibilidad.

La sensación de fragilidad y vulnerabilidad se ha generalizado en todas las capas sociales. Se reclama seguridad física (riesgos en el transporte, infraestructura crítica, seguridad humana), pero también ciberseguridad frente a las amenazas digitales, resiliencia frente al cambio climático y a los riesgos geopolíticos globales, frente a las pandemias, estabilidad laboral, seguridad en el tráfico comercial de mercancías...

Seguridad: una gran necesidad de fondo frente al marco general de incertidumbre



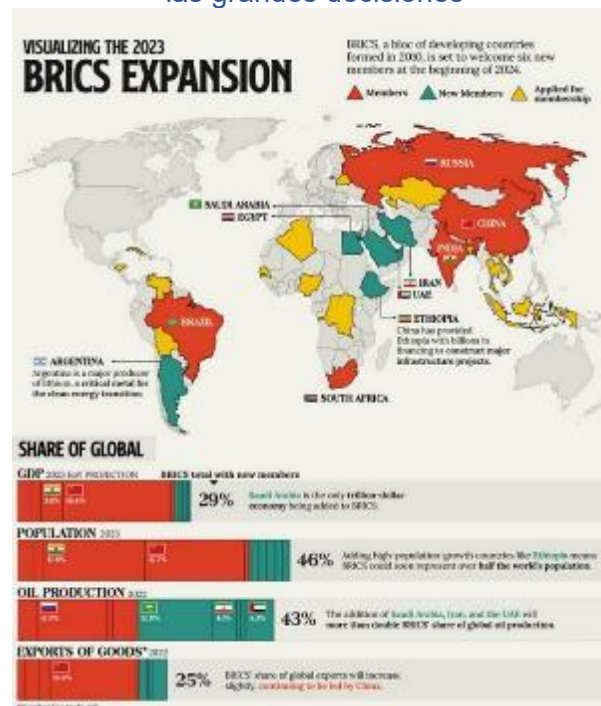
Fuente: Elaboración propia

Las regiones globales se reposicionan

El orden global de hace décadas está en cuestión. Se ha alumbrado **un mundo multipolar**, con diversos centros de poder que influyen en la política, la economía, la tecnología y las relaciones internacionales. Junto con los poderes tradicionales (Estados Unidos, Europa, Japón) emergen nuevos centros nacionales y organizacionales (BRICS, G20, grandes multinacionales) que diversifican la influencia global.

Los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica, en proceso de ampliación) están desempeñando un papel cada vez más relevante en el panorama global, especialmente en su intento por ofrecer una alternativa al orden mundial liderado por Occidente, y proyectan su creciente influencia en áreas muy diversas: reequilibrio del Poder Económico y el Comercio internacional, con instituciones propias y voz en la lucha contra el cambio climático.

Los BRICS: un bloque emergente heterogéneo se ha ganado su sitio en la mesa de las grandes decisiones

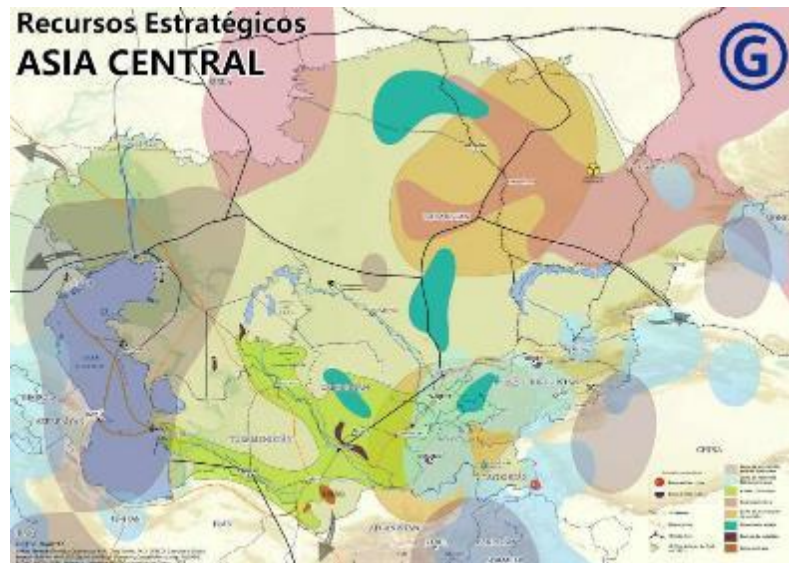


Un resultado inequívoco de estas estrategias de reposicionamiento de la producción de empresas e inversiones es el refuerzo de la “regionalización” a escala global.

Las cadenas se han acortado, se acoplan más en dimensiones continentales o “regionales”, por regiones o **grupos de países que ya no son simples rutas de paso**, sino ámbitos de producción y consumo crecientemente valorizados.

Esta regionalización está siendo impulsada y reforzada en base a criterios de competitividad de la posición comercial, y no tanto por factores ideológicos. Estamos ante un proceso, en ese sentido, más estructural, en el que priman los intereses de desarrollo económico.

Asia Central: un ejemplo de región emergente, poderosa en recursos naturales



Fuente: Geopol

Pero ya no se confía exclusivamente en “la mano del mercado” para encontrar estructuras más seguras para las cadenas de valor: los países y los poderes públicos intervienen en las tendencias.

Intervienen principalmente por tres vías:

- Impulsan leyes proteccionistas, como las puestas en marcha por Estados Unidos y Europa.
- Refuerzan sus infraestructuras, principalmente de comunicaciones y energéticas, en contraste con una tendencia a una cierta desatención de la década anterior.
- E introducen nuevas leyes para frenar las emisiones logísticas, principalmente en los países avanzados.

Así, resurgen nuevas miradas con acentos diferenciados al período anterior: por ejemplo, **la importancia de las infraestructuras en esta “regionalización” ... y de los corredores:**

- En la estructuración y articulación de estas regiones ha retomado un elevado protagonismo el impulso a los **corredores**, no ya solo como “canal de tránsito hacia los centros mundiales”, sino como **columnas vertebrales de integración** e interacción endógena de las propias regiones, como ejes de actividades económicas y negocios dinamizadores de los territorios de tránsito.
- La creciente importancia en los nuevos corredores logísticos presenta, en consecuencia, un perfil renovado: configurar nuevas rutas y aumentar el comercio con países amigos. Ya no se requieren solo “puertos de entrada y salida”: como inmensas “redes de metro” regionales, requieren paradas intermedias, transbordos, conexiones... es decir, **generar redes**.
- “**Infraestructuras sólidas y resilientes**”, con especial atención a su adaptación a los riesgos del cambio climático.

Veamos como ejemplo el despliegue de corredores logísticos llevados a cabo por Brasil.

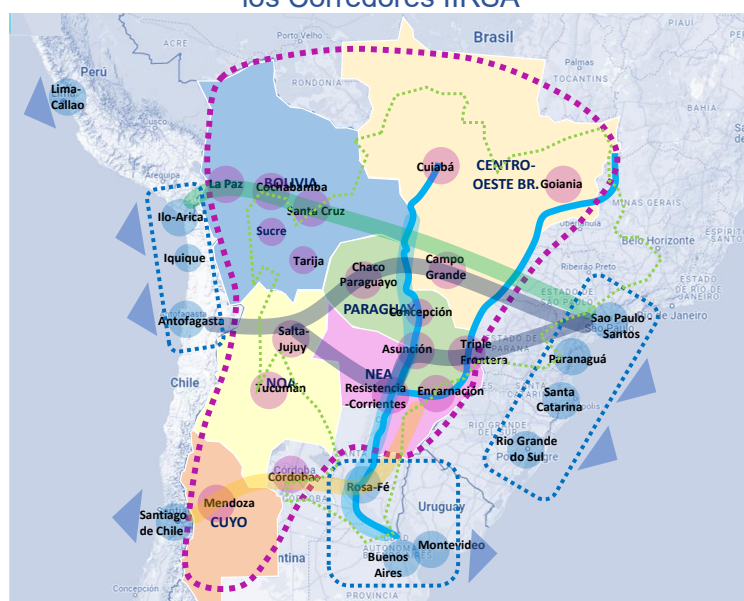
Mapa de Corredores Logísticos del Brasil



Fuente: MTPA-2017

Y a esta escala también **se han revalorizado las grandes infraestructuras regionales** (es decir, ya no solo las rutas globales), también con preferencia a las energéticas y de transportes, pero también con atención a las medioambientales y sociales. Un ejemplo de esta reconceptualización de los corredores: los grandes corredores de Sudamérica no son solo canales de paso, sino que han de articular la gran Macrorregión MEDSUD.

MEDSUD (Macrorregión Mediterránea de Sudamérica): una reconceptualización de los Corredores IIRSA



Fuente: CAF y elaboración propia

China empezó, pero todos le siguieron. China lanzó esta visión de los grandes corredores en 2014 con su iniciativa de la Franja y la Ruta (Nueva Ruta de la Seda).

Iniciativa de la Franja y la Ruta



Fuente: <https://www.asiagreen.com/en/news-insights/the-belt-and-road-initiative-and-the-rising-importance-of-china-s-western-cities>

Pero después, **todos los continentes y regiones están desplegando estrategias de integración** con ambiciones infraestructurales más o menos consolidadas:

Otras iniciativas globales de grandes infraestructuras de corredores



TITR Trans-Caspian International Transport Route. Fuente: ISPI

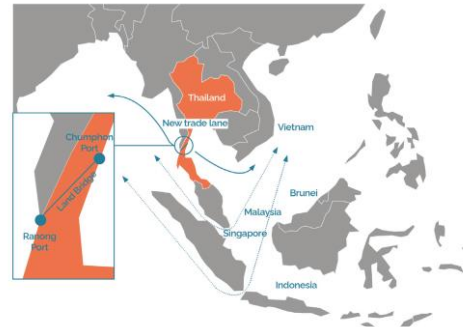


INSTC- International North-South Transport Corridor

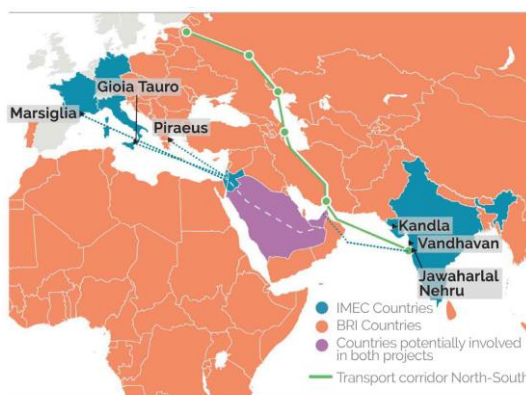
Estrategia para impulsar EL FERROCARRIL Panamá – David - Frontera



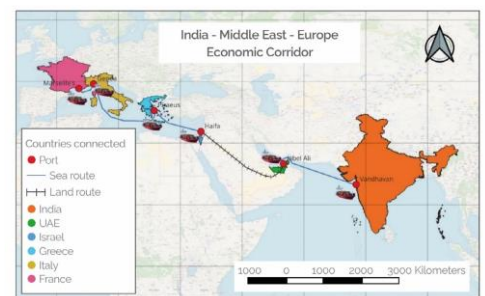
The Al-Faw Turkey-Iraq multimodal corridor. Fuente: Splash247



Canal de Kra, en el Estrecho de Malacca (Land-bridge) y Estrecho de Sunda.



IMEC: The India-Middle East-Europe Corridor. Fuente: ISPI



IMEC –
The India-Middle East-Europe Corridor. Fuente: Khan

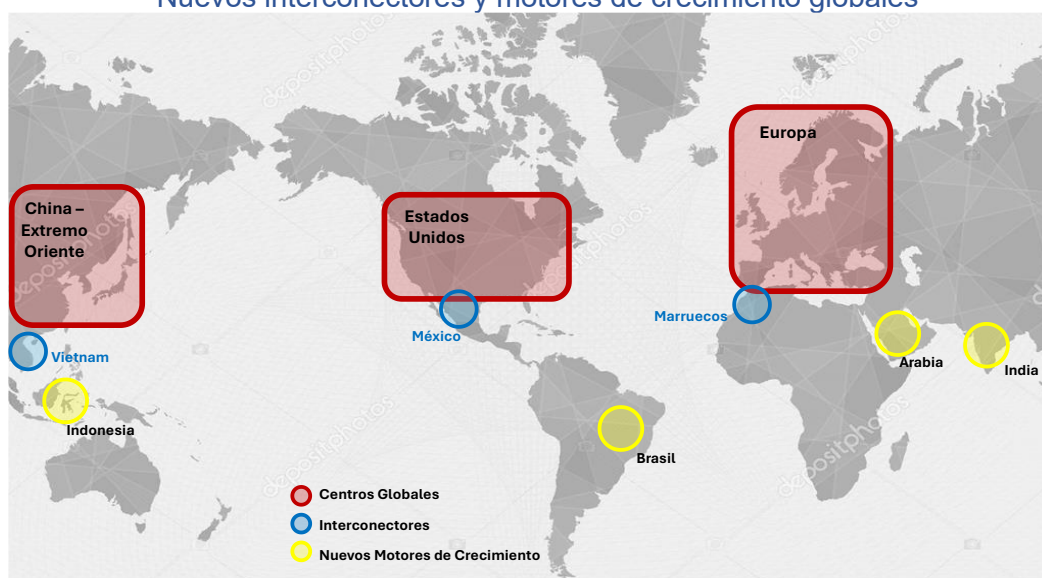
Hacia una recontextualización del geoposicionamiento de Centroamérica y el Caribe

El mapa de la desglobalización se complejiza. Hasta ahora se había focalizado la atención principalmente respecto a los tres grandes centros de la globalización: Norteamérica, Europa y China-Extremo Oriente, Pero los procesos de *Nearshoring* y regionalización están generando **nuevos “actores” con incidencia en el nuevo sistema global: interconectores y motores de crecimiento.**

Los nuevos interconectores son países geopolicionados en unas condiciones de proximidad y conectividad especialmente ventajosa frente a los tres grandes Centros Globales:

- **México**, primer socio comercial de Estados Unidos, y con un peso especialmente relevante de la industria automotriz en los estados del norte.
- **Vietnam**, posicionado frente a China y en proceso de apertura con los Estados Unidos.
- **Marruecos**, como conexión entre la Unión Europea, el Norte de África y todo el continente africano, con relaciones comerciales elevadas con España y Francia.
- **Y los nuevos motores de crecimiento** son potencias con economías emergentes con costos laborales competitivos con China: **Brasil, India, Indonesia, Arabia Saudita.**

Nuevos interconectores y motores de crecimiento globales



Fuente: Gili, Gioia, Italia y elaboración propia

En este contexto de “desglobalización” y regionalización, se abre un nuevo marco de redefinición del geoposicionamiento de América Central y el Caribe, con una conectividad bioceánica en el que se abren oportunidades y amenazas.

En décadas, hemos pasado progresivamente de un comercio global con el Atlántico como centro de gravedad, a otro gravitado en el Pacífico. De algún modo, la “regionalización” por las “Corrientes de retorno” definen un mapa algo más policéntrico, en el que **recupera centralidad el ámbito regional de Centroamérica y el Caribe:**

- Respecto a Norte América, Estados Unidos, Canadá y el Norte de México, tanto por la fachada atlántica como del Pacífico.
- Con Sudamérica, también por las dos fachadas oceánicas.
- Con Europa.
- Con el Norte de África y todo el continente africano.
- Con el Extremo Oriente y Sudeste asiático.

El “recentramiento” del posicionamiento de Centroamérica y el Caribe



Fuente: Elaboración propia

Este “recentramiento”, unido a la diversidad interna de contextos comerciales y geopolíticos, confiere al ámbito regional del Caribe y Centroamérica un potencial de atracción de inversiones y *Nearshoring* que debe ser aprovechado.

Esa diversidad interna (cultural, lingüística, política) de la región no debe ser considerada como una debilidad, sino como una vía de multiplicar los cauces de conexión multidireccional y multidimensional.

El Caribe y Centroamérica, junto con su posicionamiento geográfico, tienen una serie de potencialidades para poder fomentar una estrategia de *Nearshoring*, y entre ellas:

- Costos laborales competitivos,
- Crecimiento en tecnología y servicios empresariales,
- Iniciativas de sostenibilidad y agroindustria,
- Atracción de inversiones en energías renovables,
- Zonas francas e incentivos fiscales, atractivos para las maquilas,
- Facilidades de inversión, y
- Oportunidad en sectores estratégicos, como el farmacéutico, alimentos procesados y productos de consumo masivo y semiconductores.

América Central y el Caribe: recursos estratégicos

Principales recursos de América Central y el Caribe



Fuente: Geopol - Teresa B.

En este sentido, y además de Panamá, los países de Centroamérica y el Caribe con mayores oportunidades de *Friendshoring* serían:

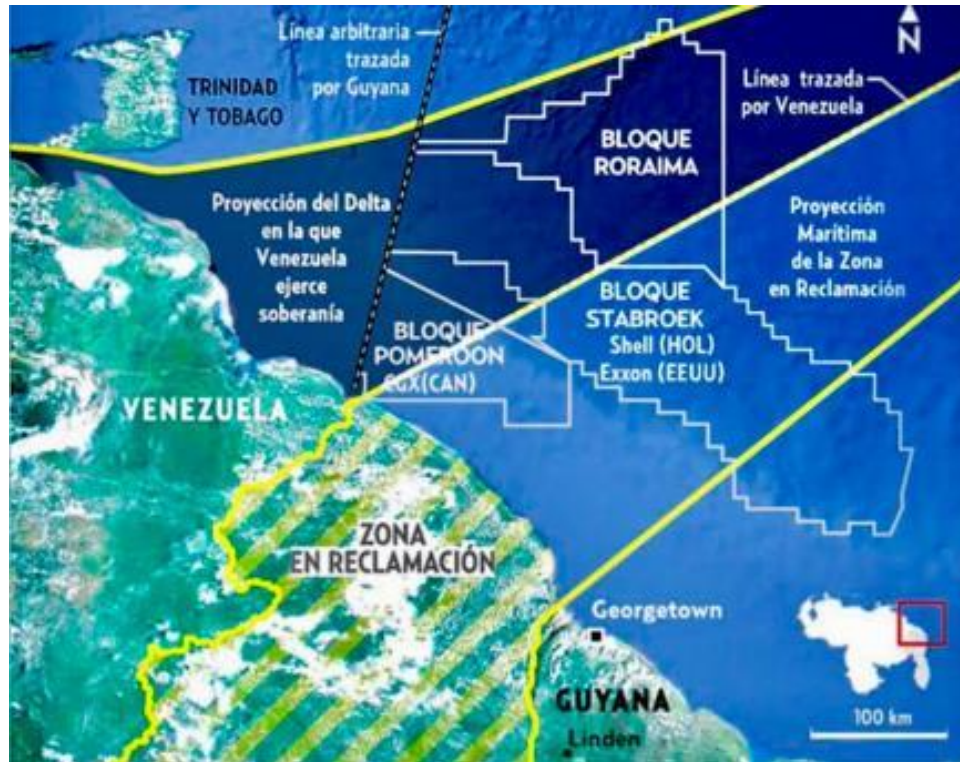
- **Costa Rica**, con un interesante sector tecnológico y servicios empresariales, una educación y fuerza laboral calificada y su compromiso con la sostenibilidad.
- **República Dominicana**, que cuenta con factores como la manufactura y zonas francas, CAFTA-DR y acuerdos comerciales.
- **Guatemala**, con competitividad en costos laborales, crecimiento en el sector de BPO, y desarrollos en infraestructura.
- **Honduras**, oportunidades basadas en sus zonas francas y sector textil, CAFTA-DR y ventajas comerciales, y atractivo para inversiones en manufactura y agroindustria.
- **El Salvador**, que cuenta con competitividad en costos y zonas francas, crecimiento en el sector de servicios, y acuerdos de libre comercio.
- **Jamaica**: sobre la base de sus Centros de servicios y BPO, mano de obra calificada y afinidad cultural e incentivos gubernamentales.

No obstante, es necesario subrayar que el atractivo del *Friendshoring* siempre se despliega por detrás del *Nearshoring*, que en general constituye la primera opción de los inversionistas.

En el extremo oriental de la región, Surinam y Guyana están emergiendo como destinos clave para inversiones en Sudamérica, principalmente debido a sus recursos naturales, ubicación estratégica y políticas favorables a la inversión. Son países ricos en reservas de petróleo, gas y minería, con un medio físico con gran potencial agrícola y de atracción turística, y con un marco fiscal favorable a las inversiones.

Pero aún son países con gran debilidad de infraestructuras, organización y capacidad de la mano de obra. Son competidores “del mañana”.

Los descubrimientos en el bloque Stabroek (ExxonMobil y consorcios asociados) podrían convertir a Guyana en un líder regional de hidrocarburos.



El contexto del geoposicionamiento de Panamá está cambiando

Panamá ha de poner en valor, en consecuencia, no solo su posicionamiento global, sino su centralidad respecto a la región de Centroamérica y el Caribe. Pero Panamá ha basado su valor posicional históricamente en un enfoque de enclave “encapsulado”, por lo que **ahora debe afrontar el reto de ampliar su *hinterland* terrestre para competir con los nodos más amenazantes, sobre todo Cartagena y Chancay (Perú).**

El geoposicionamiento actual de Panamá

Hay continuidad y hay cambios de tendencias. ¿Cómo cambia el valor del geoposicionamiento de Panamá? Para ello, hagamos una mirada actualizada a los “pilares” de ese geoposicionamiento.

A la vista de los factores que están pesando en la reconfiguración de la globalización, Panamá cuenta con ventajas estratégicas competitivas que caracterizan su valor de geoposicionamiento, y que pueden estructurarse **en tres grandes “pilares”**:

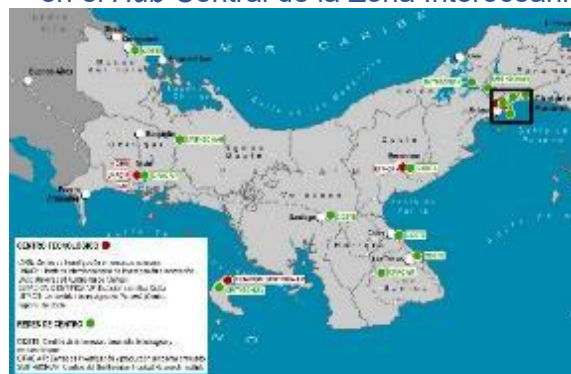
A. Geoposicionamiento geográfico-logístico

- Es el más reconocido internacionalmente, aunque habitualmente se asocia al **Canal de Panamá** y su ruta de conexión interoceánica, uno de los puntos nodales de la logística mundial y sus rutas marítimas globales, junto con Singapur (Estrecho de Malaca), el Estrecho de Gibraltar y el Canal de Suez.
- No obstante, el posicionamiento geológico de Panamá es más complejo, ya que constituye un **Hub Multimodal**, no solo un canal de tránsito. Este *Hub* Central de la Zona Interoceánica, junto con el componente aeroportuario (clave en su valor agregado), tiene su base en el **Transshipment de tráfico marítimo**, desplegado en el sistema de puertos del Canal, tanto en su fachada del Pacífico como del Atlántico.
- Y, asimismo, puede simplificarse con un tercer componente, el complejo logístico asociado, que tiene en la Zona Libre de Colón su “buque insignia”, y se completa fundamentalmente con el sistema de Zonas Francas en la zona canalera y su entorno.
- Pero el rasgo dominante de este geoposicionamiento es **su carácter de “Hub encapsulado”, prácticamente desligado de su hinterland**, y que incluso casi le ha dado la espalda. Todo el valor se concentra en el eje canalero y su entorno inmediato.

B. Geoposicionamiento financiero y de servicios

- **Centro Financiero y Servicios Empresariales:** Panamá es un centro financiero con un sistema bancario desarrollado y estabilidad macroeconómica, lo que ofrece seguridad para inversiones extranjeras.
- **Servicios marítimos y no marítimos:** Panamá es reconocido en el mundo como un centro de servicios al buque y a la carga, que no obstante tienen amplio margen de mejora y puesta al día.
- **Servicios de *Outsourcing* y Talento Multilingüe,** con BPO y centros de contacto.
- **Sector Tecnológico en Expansión:** con desarrollo del ecosistema tecnológico, Centros de datos y conectividad, como punto importante de conectividad digital para América Latina debido a los cables submarinos de fibra óptica que pasan por el país.

Centros Tecnológicos de Panamá: una ventaja competitiva, fuertemente polarizada en el *Hub* Central de la Zona Interoceánica





Fuente: Elaboración propia

C. Geoposicionamiento político-comercial

- Relaciones especiales e históricas con los Estados Unidos.
- Vinculación con el Mercado Latinoamericano como plataforma regional: Panamá puede convertirse en una plataforma estratégica para empresas que buscan ingresar o expandirse en el mercado latinoamericano.
- Acuerdos de libre comercio: Panamá tiene acuerdos comerciales con Estados Unidos, la Unión Europea y varios países de América Latina.
- *Multinational Companies Headquarters* (SEM): Panamá tiene una ley especial (Ley SEM) que facilita a las empresas multinacionales establecer sedes regionales con beneficios fiscales y migratorios.
- Incentivos fiscales y empresariales muy competitivos.

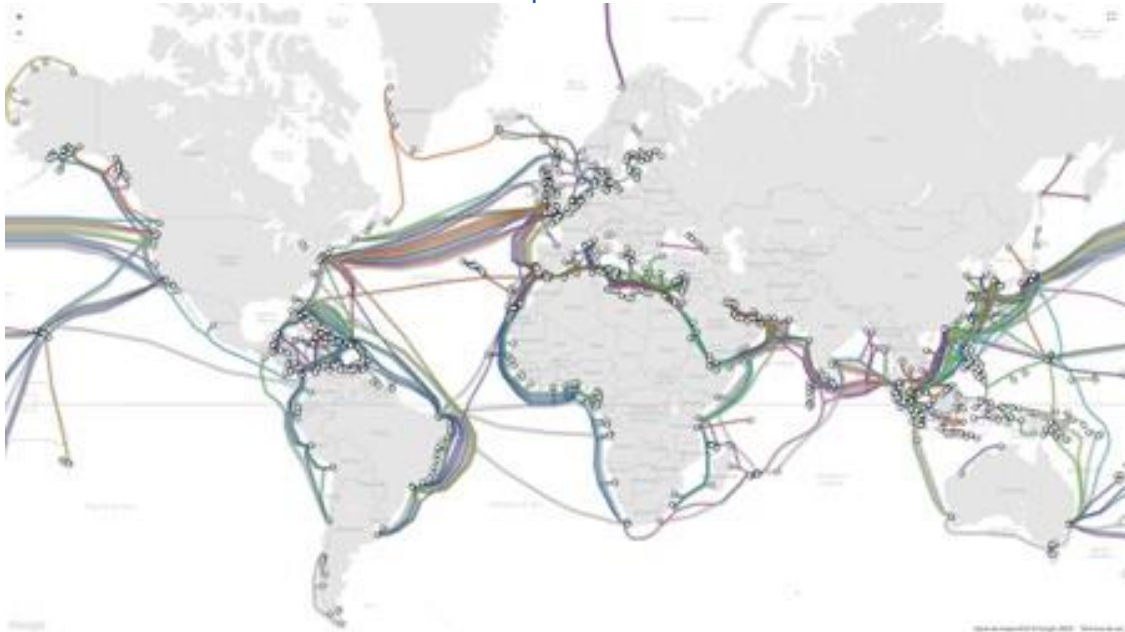
“Pilares” del geoposicionamiento estratégico de Panamá



Fuente: Elaboración propia

Como un factor específico adicional de su geoposicionamiento, Panamá es un nodo de conexión de los grandes cables interoceánicos de fibra óptica. Esta ventaja está llamada a ponerse en valor cada vez más a partir del momento actual.

Panamá, uno de los centros nodales globales de conexiones de cables de fibra óptica



Fuente: Elaboración propia

De los tres grandes pilares anteriores, vamos a prestar atención principalmente al geoposicionamiento geográfico-logístico, y en medida complementaria a aspectos del comercial. Ahí es donde aparecen las principales amenazas y los principales retos asociados:

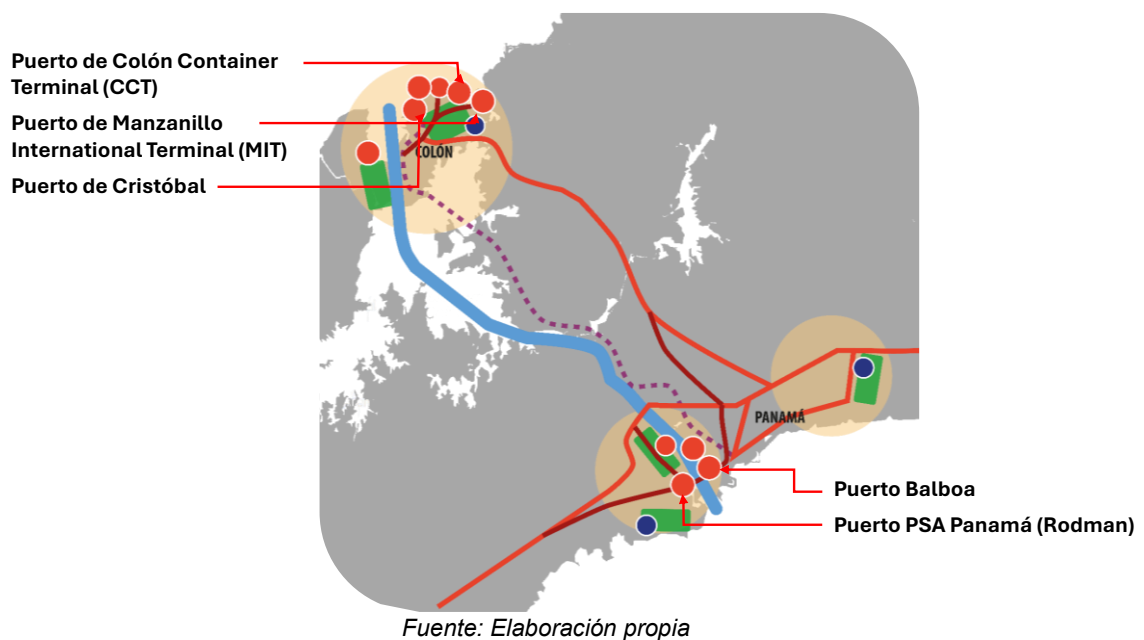
- **El gran “activo” de Panamá en el geoposicionamiento** es, y no debe ponerse en cuestión, su conglomerado de infraestructuras y servicios de interconectividad desarrollado en torno a la Ciudad de Panamá y el Canal, **el Hub Central de la Zona Interoceánica (HCZI)**, uno de los principales que estructura la logística mundial.
- **El Hub Central de la Zona Interoceánica está perdiendo pulso de competitividad.** A la crisis hídrica del Canal se suma la acumulación de demoras que pueden pesar en el futuro. No desarrolla su estrategia logística, se pospone la Zona Franca de Tocumen y el refuerzo de la capacidad portuaria de la fachada del Pacífico. Y es necesario agilizar las estrategias de digitalización y descarbonización de la Ruta.
- Algunos nodos portuarios del Caribe, principalmente **Cartagena**, despliegan una actividad muy proactiva. Y algunos países del entorno están tomando la delantera en **posicionamiento de atracción de inversiones de Friendshoring**, pese a que su posicionamiento geológico no sea tan favorable como Panamá.

El posicionamiento Geológico de Panamá: amenazas y debilidades

No por sabido, conviene dejar de enfatizar: el posicionamiento geológico de Panamá es mucho más que “La Ruta” del Canal.

Como se ha indicado, el posicionamiento geológico se basa en el *Hub* Logístico Central, sistema integrado por el Canal, el sistema de puertos, el de Aeropuertos (con Tocumen como principal), la Zona Libre de Colón, el sistema de Zonas Francas del entorno y el sistema multimodal de conectividad terrestre, incluyendo el ferrocarril.

Complejo de Transshipment, de clase mundial (*Hub* de Panamá)



Algunas debilidades estructurales del geoposicionamiento logístico de Panamá:

- **Debilidad de su mercado nacional interno**, frente a otros competidores con mayor potencia económica.
- **Debilidad de su oferta de fuerza de trabajo**, lo que le resta atractivo para las inversiones industriales.
- **Dualidad logístico-económica del país**: las potencialidades de Panamá están hiperconcentradas en el *Hub* Central de la Zona Interoceánica. Consecuencia: esa dualidad también tiene dimensiones sociales y territoriales.
- **Debilidad por diseconomías de congestión**: la hiperconcentración en la ciudad de Panamá y en la embocadura del Pacífico del Canal está suponiendo cada vez más diseconomías territoriales, logísticas y sociales que restan competitividad operativa y fluidez a los procesos y las personas.

Ciudad de Panamá: congestión urbana, congestión canalera, congestión territorial



Cuadro de debilidades del posicionamiento logístico de Panamá

DEBILIDADES



- Debilidad de su mercado nacional interno
- Debilidad de su oferta de fuerza de trabajo
- Dualización logístico-económica del país
- Diseconomías de congestión

Fuente: elaboración propia

Y amenazas a su geoposicionamiento logístico:

Las principales son:

- **Amenazas endógenas y exógenas a la Ruta del Canal:**
 - En la actualidad el Canal sufre el efecto de una crisis hídrica grave originada por varias causas, principalmente derivadas de cambios climáticos y limitaciones en la infraestructura.
 - Competencia con otros proyectos de Corredores bioceánicos en Centroamérica: en este caso, se trata de amenazas de bajo nivel de riesgo, mientras que no cambie radicalmente la operatividad del Canal.
- **Amenazas al *Hub* Central de la Zona Interoceánica:**
 - **Competencia en el Caribe:** sobre todo, puertos colombianos, y muy especialmente **Cartagena**, con un potente *hinterland*.

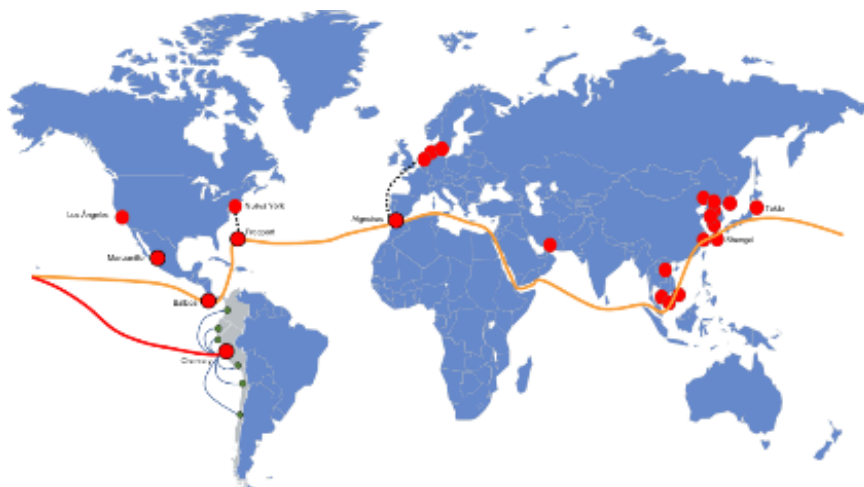
Cartagena: el principal competidor en el Caribe



Fuente: Mundo Marítimo

- **Competencia en el Pacífico:** sobre todo, con el puerto peruano **Chancay** de (Cosco), próximo a entrar en operación.

El Puerto de Chancay, *hub* chino en el Pacífico Sur de América Latina, puede representar una amenaza al Transshipment de Panamá



Fuente: elaboración propia

Chancay tendrá un puerto de aguas profundas y un amplio complejo logístico industrial de respaldo



Fuente: Cosco, Volcan y elaboración propia

- **Competencia en Centroamérica:** no hay en el horizonte una amenaza importante; únicamente el desarrollo de Puerto Caldera, pendiente de confirmación, podría tener incidencia. En el Atlántico, la competencia más próxima es Puerto Limón, en Costa Rica.
- **Amenazas de pérdida de posiciones respecto a inversiones exteriores:** Otros países están desplegando estrategias más proactivas al respecto, como Costa Rica y República Dominicana
- **Amenaza al liderazgo de posicionamiento como plataforma respecto a Centroamérica**
 - Cada país centroamericano está activando estrategias y proyectos de desarrollo, más o menos estructurados y con diferente grado de implementación. Podemos decir que hay un cambio de clima general de la región hacia la competitividad.
 - Ese posicionamiento respecto a Estados Unidos está sólidamente anclado históricamente, pero ha de renovarse y actualizarse ante cualquier cambio presidencial en el vecino país.

Cuadro de amenazas al posicionamiento logístico de Panamá



- ➔ **Amenazas endógenas y exógenas a la Ruta del Canal:** crisis hídrica y corredores interoceánicos
- ➔ **Amenazas a su Hub Central:** competencia con Cartagena de Indias y Chancay
- ➔ **Amenazas de pérdida de posiciones respecto a inversiones exteriores:** Costa Rica y República Dominicana
- ➔ **Amenaza al liderazgo de posicionamiento como plataforma respecto a Centroamérica**

Fuente: elaboración propia

Un impulso estratégico para renovar el posicionamiento geológico de Panamá.

Por estos cambios de tendencias, Panamá necesita completar su estrategia de *Hub* Central de la Zona Interoceánica con el impulso a la integración nacional, a la que tradicionalmente se ha dado la espalda, y la integración operativa con sus vecinos de Centroamérica, principalmente Costa Rica.

Un impulso de renovación: avanzar desde un “*Hub* encapsulado” a un “*Hub* País”.

El valor geoestratégico de Panamá está en su origen como nación, pero con una orientación siempre “encapsulada”

- Ya comenzó esa orientación desde el siglo XV, con una función clave del Camino de Cruces de conexión de rutas del Pacífico en su encaminamiento hacia Europa.
- En el siglo XIX pasó, con el ferrocarril, a reforzar su valor como *by-pass* en acortamiento de las rutas australes hacia el oeste de los Estados Unidos.
- Con el Canal, se empezó en el siglo XX a configurar la mayor ruta comercial del mundo, completando el circuito con el Canal de Suez y el Canal de Malaca.
- Y en el siglo XXI, esa función se ha diversificado, es multimodal y logística, además de tecnológica y de servicios. Panamá ya es un *Hub* global.

Cinco siglos de evolución del posicionamiento geoestratégico de Panamá: pero siempre como “enclave encapsulado”



Siglo XV: Camino de Cruces



Siglo XIX: Ferrocarril



Siglo XX; Canal



Siglo XXI: Hub logístico-marítimo

En síntesis, puede concluirse que el posicionamiento geológico debe renovar su formulación, y dar pasos para superar su enfoque exclusivo de “encapsulamiento”. Este posicionamiento adolece de tres grandes ejes de debilidad que están siendo la causa de un insuficiente aprovechamiento de su potencialidad como *Hub*:

1. Debilidad de implementación y desarrollo de la estrategia del *Hub* Central de la Zona Interoceánica

- Panamá dispone de una estrategia de desarrollo logístico necesitada de actualización y, sobre todo, de implementación.
- El gran potencial de su zona canalera, del desarrollo de actividades logísticas avanzadas adaptadas al modelo del siglo XXI, el potencial del *hub* aeroportuario de Tocumen, la digitalización integral y descarbonización de la Ruta... son grandes ejes de actuación en gran medida pendientes.

- Es de señalar, por su importancia en el posicionamiento competitivo, la **debilidad de oferta portuaria y de Transhipment en el Pacífico**, con necesidad de planificación y desarrollo de un nuevo Puerto fuera del área de operación del Canal.

2. Debilidad de aprovechamiento de su *hinterland* nacional

- No hay que ocultar que la realidad productiva del resto del país, fuera de la zona canalera, es secundaria, con excepción de algunas provincias más dinámicas, como se describe en otras secciones de esta consultoría.
- Estamos ante un círculo vicioso: no se cuenta con el *hinterland* porque es débil, pero el aislamiento consolida su debilidad.
- Pero el potencial existe, en base a una estrategia de desarrollo endógeno apoyada por inversiones exteriores integradas.

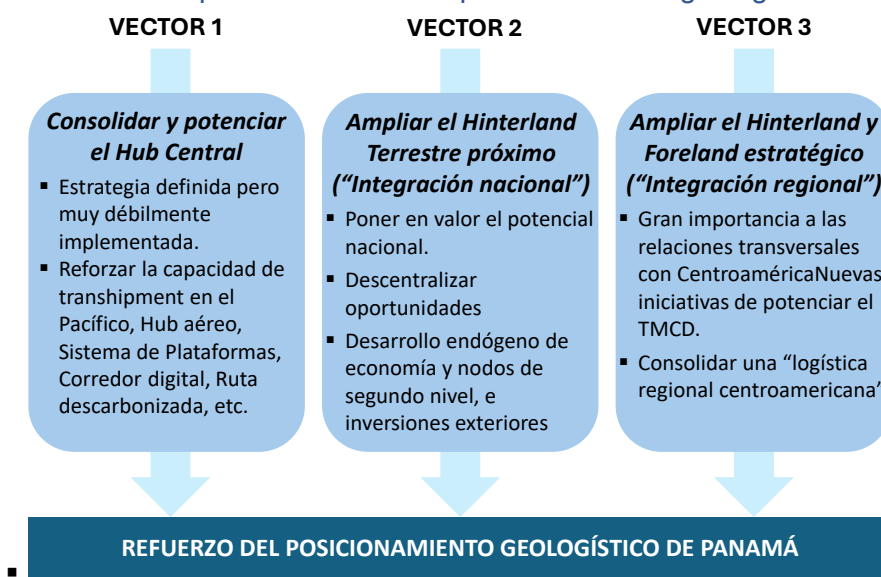
3. Gran debilidad de su conexión transversal con Centroamérica

- Panamá padece grandes problemas operativos de conectividad tanto en las fronteras terrestres como en el desarrollo de TMCD (Transporte Marítimo de Corta Distancia), que no ha podido articularse adecuadamente hasta el presente con Centroamérica y el Caribe.
- Como se ha reiterado, Panamá ha desarrollado de facto una “**estrategia encapsulada**”, centrada en la zona canalera, dando la espalda al resto del país.

Hacia un posicionamiento geológico reforzado

Para avanzar en esa reformulación y escalamiento del posicionamiento geológico de Panamá, el despliegue estratégico puede fundamentarse en **tres grandes lineamientos o Vectores**. Estos **tres vectores** pueden definirse en la forma siguiente, y se describirán en los apartados siguientes:

Vectores de avance para el refuerzo del posicionamiento geológico de Panamá



Fuente: Elaboración propia

Conviene descartar enfrentamientos de enfoque innecesarios: son vectores estratégicos complementarios, no alternativos ni mucho menos contrapuestos.

Es erróneo contraponer dos estrategias enfrentadas entre el *Hub* Central de la Zona Interoceánica y la integración nacional: un impulso al desarrollo nacional ha de basarse en las fortalezas y oportunidades de conectividad global del *Hub*; las inversiones exteriores se basarán en el potencial logístico de Panamá, y deben integrarse con las oportunidades de desarrollo interior del país. Esa diversificación estratégica, por lo tanto, no debe ocultar las necesidades que siguen existiendo de potenciamiento del *Hub* Central, como posteriormente se indicará.

Pasar de un “*Hub* encapsulado” a un “*Hub*-país”, articulado con Centroamérica, puede suponer una **ventaja competitiva de primer orden en la competencia frente a otros *hubs* de Centroamérica-Caribe.**

3.2 Integración del país e Integración con Centroamérica

Vector 1: Consolidar y potenciar el *Hub* Central de la Zona Interoceánica (HCZI)

Se trata de una prioridad que se debe mantener y reforzar. Panamá ha de tratar de ganar competitividad frente a otros centros regionales, tanto del Caribe como del Pacífico. En este apartado se describe una propuesta muy sintética de lineamientos respecto al primero de esos vectores, el *Hub* Logístico de la Zona Interoceánica.

Una estrategia formulada pero demorada

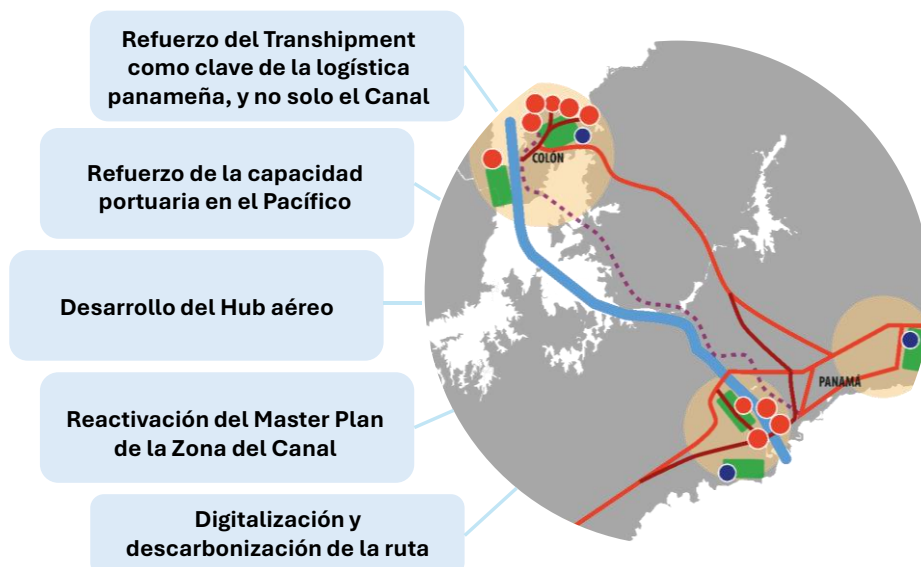
Han pasado ya siete años desde la aprobación de la **Estrategia Logística Nacional**, que recogía y ampliaba la Estrategia Marítima anterior. También es de esa fecha el Plan Maestro de la Zona Interoceánica. No existe una opinión generalizada de que se haya avanzado en estos años, en los que por otra parte ha habido acontecimientos que han sacudido profundamente el sistema logístico mundial.

Toda estrategia, sin duda, debe ser monitorizada y actualizada, sobre todo si los acontecimientos han sido del calado y alcance de los que hemos tenido.

¿Ha habido entonces un desenfoque de prioridades? Es un diagnóstico pendiente de consensuar, pero en realidad podemos hablar de que lo que ha primado es una demora generalizada en el desarrollo y actualización de los lineamientos y proyectos.

La base de la estrategia del *Hub* Central de la Zona Interoceánica está formulada, aunque hay que actualizarla, revalorizarla, volverla a impulsar, orientarla a realizaciones, potenciando muy especialmente algunos ejes:

Vector I: Estrategia del *Hub* Central de la Zona Interoceánica



Fuente: Elaboración propia

Un rápido recordatorio de algunos puntos clave

Algunos de los ejes a potenciar deberían ser los siguientes:

- ***Recomponer la Institucionalidad marítimo-logística del Hub Central de la Zona Interoceánica.***
La arquitectura institucional público-privada debe ser revisada en su integridad. Sin dirección no habrá avances.
- ***Recuperar una estrategia integral para el Canal, su gestión hídrica y operativa.***
La estrategia hídrica es urgente y prioritaria, pero también la eficacia operacional en la gestión de accesos. Asimismo, reactivar el Plan Maestro de la Zona Interoceánica, recuperando los proyectos más viables y de fácil desarrollo.
- ***Planificar un Puerto de aguas profundas en el Pacífico, fuera de la zona operativa del Canal.***
Construir un Puerto de aguas profundas es un proceso largo y complejo, de una década. Hay que recuperar urgentemente el tiempo perdido.
- ***Lanzamiento urgente del proyecto del Hub de Carga Aérea del Aeropuerto de Tocumen, con su Zona Franca y de Carga Aérea.***
Tocumen tiene que consolidar urgentemente su posición en el sistema de carga aérea de la Región.
- ***Descarbonización de la Ruta, tanto terrestre como en la interfaz marítima.***
Es clave, en este sentido, la electrificación de operaciones y procesos, incluyendo las operaciones portuarias y de suministro a los buques.
- ***Impulso a la digitalización del sistema en su totalidad.***
La digitalización debe focalizarse en la agilización y facilitación de los procesos, mediante las plataformas adecuadas.
- ***Volver a poner la formación y capacitación del talento profesional en un lugar prioritario.***
Ese talento debe impulsarse y valorizarse a todos los niveles del sistema, desde la dirección a los puestos de trabajo de base y el transporte por carretera.

Vector 2: Integración nacional: más allá de una deuda histórica

En este apartado se recuperan y establecen los puntos básicos que debe guiar el impulso a la integración territorial y logística nacional, que debe dotarse de una estrategia propia, articulada y jerarquizada, con gran apoyo político, social y empresarial. Y se enfatizan algunas características estructurales de la ordenación de esa estrategia, con corredores, nodos, proyectos y productos.

Panamá: un país dual

Otros apartados de esta consultoría ya han caracterizado la profunda dualidad del país. **Esta dualidad se ha generado en siglos, pero el desarrollo del *Hub* Central de la Zona Interoceánica ha agrandado la brecha.**

- Se ha ido generando y profundizando un cierto “**círculo vicioso**”: el resto del país no tiene una actividad significativa de soporte al *Hub*, luego no se le otorga prioridad, lo que conlleva una mayor marginalidad y ensimismamiento de sus actividades, que reduce aún más su atractivo para las actividades del *Hub*.
- Las actividades del *Hub* **no “derraman” desarrollo en el territorio** restante de forma automática, no contribuyen al desarrollo endógeno del resto del país. Para ello, se requiere el apoyo de unas políticas públicas que no siempre han contado con el apoyo, la coordinación y la dimensión y orientación adecuada.

Las causas directas e indirectas de la dualización ya han sido abordadas en esta consultoría:

Causas directas:

- Desigual Distribución de Infraestructura
- Desigualdad en la Inversión Pública
- Concentración de Sectores Económicos Clave

Causas indirectas:

- Políticas Públicas Desiguales
- Baja Capacitación y Educación
- Falta de Conectividad y Acceso a Mercados

Afrontar la reducción de la dualización del país es un mandato político y social, clave sin duda para Panamá. Pero queremos enfatizar aquí que es también un requerimiento estratégico básico.

- Panamá debe avanzar hacia un sistema más integrado, un *Hub*-País, en el que el *Hub* Central apoye el desarrollo del resto de las provincias, y la actividad del resto de las provincias aporte valor y atractivo a las inversiones en el *Hub* Central.
- Además, y como se indicará en el apartado siguiente, la integración nacional es un “puente” imprescindible para impulsar la conexión con el resto de Centroamérica y los países vecinos, con un aumento clave del *hinterland* estratégico del *Hub*.

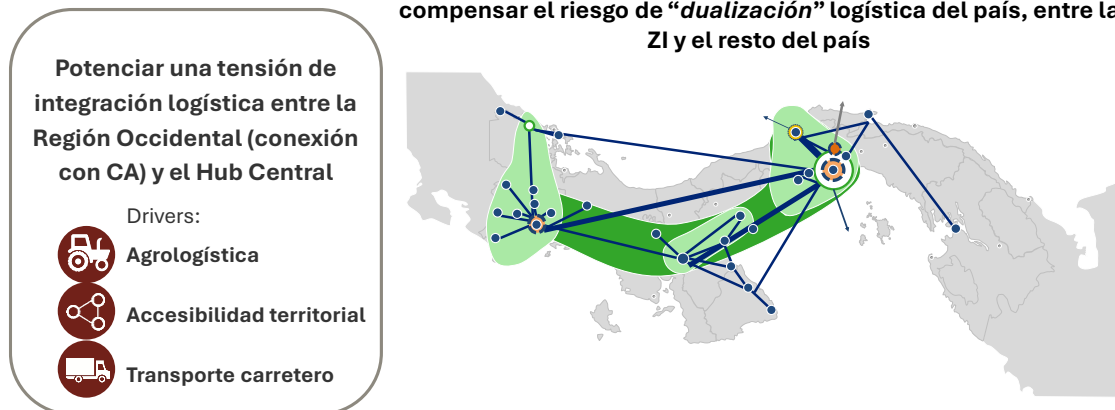
Falta una estrategia integral formulada, consensuada, y articulada, pero contamos con bases de partida

La integración de Panamá requiere una estrategia integral. En el pasado reciente, ha habido múltiples aportaciones en este sentido, que se recogen en otros documentos de esta consultoría. Señalemos aquí que la Estrategia de Logística Nacional de 2017, por su parte, formulaba este lineamiento estratégico de forma general, en el cual **no se ha avanzado significativamente en los últimos años.**

Ese plan establecía la importancia de la estructuración de corredores (en especial el del Pacífico) y de la logística agroalimentaria, y reconocía el papel crítico tractor de integración de la Región Occidental.

Vector II: Estrategia de integración nacional⁸

Es necesario un equilibrio de ejes de actuación para prevenir y compensar el riesgo de “*dualización*” logística del país, entre la ZI y el resto del país



A fecha de hoy, aquellos lineamientos se han revelado como básicos, pero insuficientes. Es necesario, como ya se ha señalado, articular una estrategia de desarrollo integral, en el cual la logística tenga un rol adecuado, estructurante, junto con otros grandes ejes directores.

- Un enfoque primando el desarrollo endógeno,
- Basada en la modernización productiva,
- Insertando inversiones en la estructura productiva actual,
- Con especial énfasis en las estrategias de energía y tecnología, y
- Apoyado por la mejora de la conectividad, en la cual el Corredor y Ferrocarril Panamá - David - Frontera pueden desempeñar una función clave.

Es importante que esa estrategia tenga un especial enfoque social, evitando errores de “*infra diseño social*” en que han incurrido otras estrategias de desarrollo de corte excesivamente tecnocrático. En ese sentido, podríamos hablar de otros grandes ejes complementarios:

- Énfasis en el potenciamiento de la formación y del talento humano.
- Procesos de gobernanza público-privada, con participación social.
- Impulsar el apoyo al desarrollo tecnológico de las empresas y la población.

Se impone desarrollar aquellos lineamientos de forma concreta y operativa, definiendo y comprometiendo actuaciones:

- **Desde el punto de vista logístico-territorial:** estructurar una red jerarquizada de corredores de integración longitudinales y transversales (a mediano y largo plazo), y de nodos de segundo y tercer nivel a escala nacional⁹.
- **Desde el punto de vista de desarrollo económico-productivo:** definir una estrategia de productos y su articulación en el territorio.

⁸ Estas notas solo recogen algunas generalidades, mejor desarrolladas en otros epígrafes de esta consultoría.

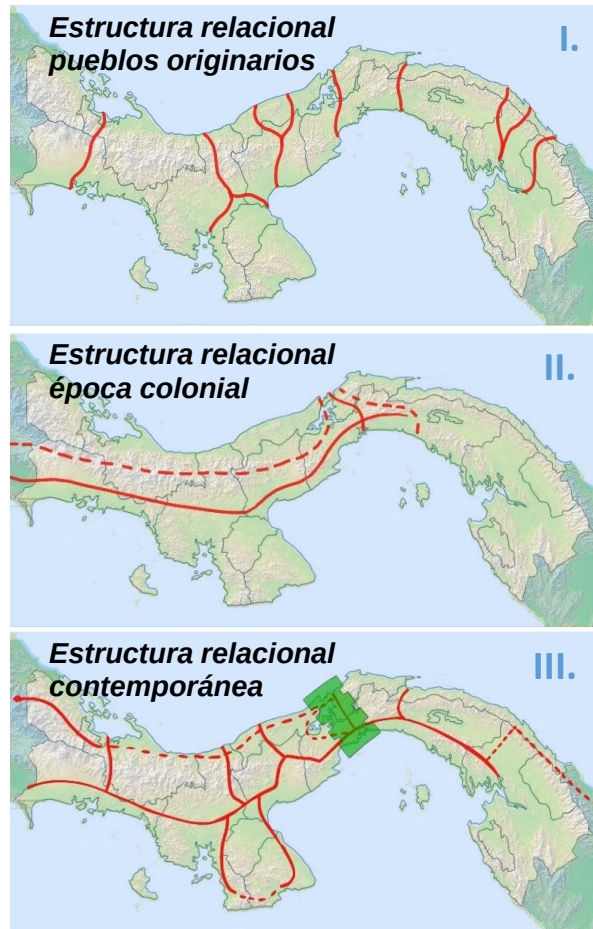
⁹ Se entiende que el nodo de primer nivel sería el propio Hub Central de la Zona Interoceánica.

- **Desde el punto de vista operativo:** definir una serie de proyectos-tractores para contribuir a detonar el desarrollo regional endógeno y servir de referencia para inversiones exteriores que se inserten en esta estrategia de desarrollo. Estos proyectos ancla deben reforzar el sistema de corredores y nodos estratégicos.

Una primera aproximación a una estructura territorial de ese proceso de integración nacional

La estructura territorial panameña ha evolucionado a lo largo de los siglos hasta llegar a su realidad actual:

Panamá: una estructura territorial en evolución histórica



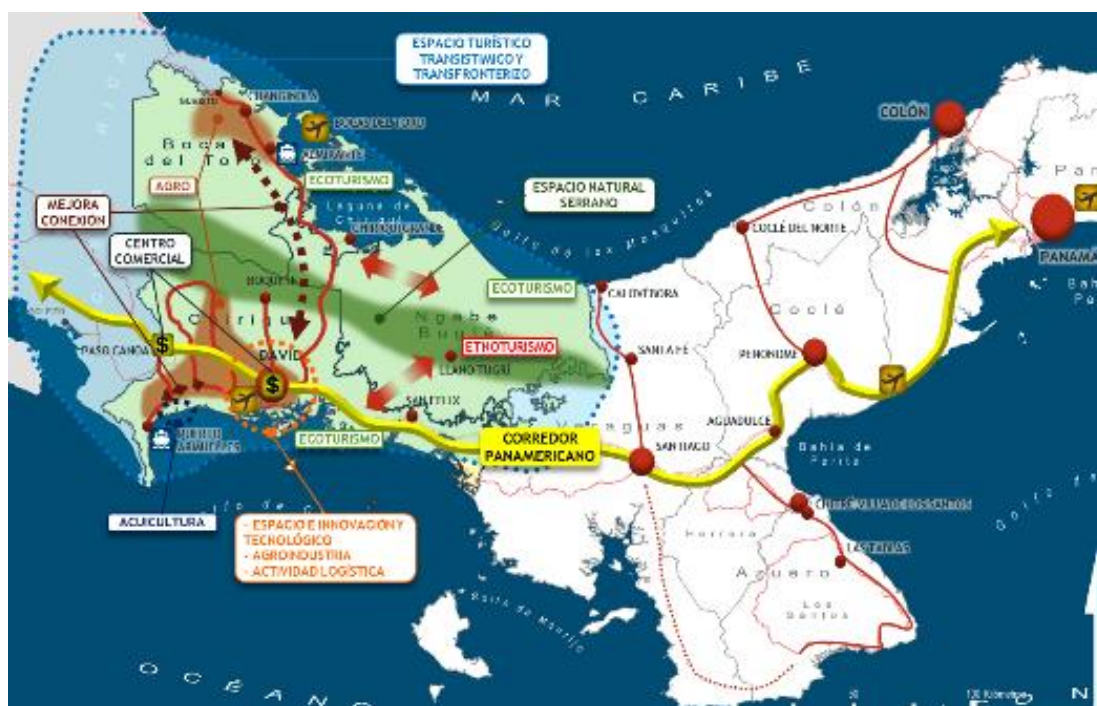
Fuente: Elaboración prpoia

El potenciamiento de la estructura renovada se ha de basar, por supuesto, en el potencial de desarrollo de cada región, en la estructura de corredores integradora y en el sistema de nodos productivos.

Nodos de Producción



Esquema de especializaciones productivas por territorio



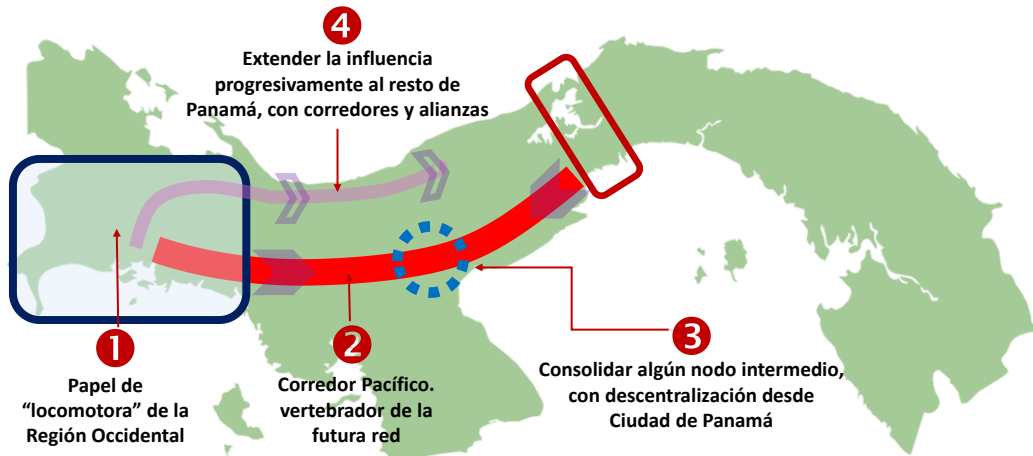
Fuente: CECOMRO y Elaboración propia

Es necesario generar una dinámica de integración nacional

Como conclusión, es necesario insistir, aunque posteriormente se volverá sobre ello, en cuatro puntos clave ya identificados en la citada Estrategia:

- En primer lugar, el papel de “locomotora” en el proceso de integración que ha de desempeñar la Región Occidental, y Chiriquí en particular.
- En segundo lugar, que el Corredor vertebrador de la futura red es el del Pacífico, que conecta la Región Occidental con el Hub Central de la Zona Interoceánica.
- En tercer lugar, la necesidad de consolidar algún nodo intermedio en ese Corredor, que facilite al tiempo la descentralización de Panamá y genere una dinámica de conectividad transversal impulsada desde la propia capital.
- Y, en cuarto lugar, extender la influencia progresivamente al resto de Panamá, con corredores y alianzas.

Vector II. La dinámica de generación de integración nacional: una propuesta de despliegue.



Fuente: Elaboración propia

Vector 3: Integración regional: la senda está ya marcada y consensuada

En este apartado, analizamos las bases de partida para un refuerzo de la estrategia de integración de Panamá con Centroamérica: el eje ya está marcado, es el Corredor del Pacífico, y aparecen iniciativas y tendencias para reactivar un proceso de integración sobre bases operativas, y no tanto ideológicas.

Una primera cuestión: ¿Hay base, más allá de la retórica, para impulsar la integración operativa regional en Centroamérica?

La integración centroamericana, extendida al Caribe, ha sido objeto de múltiples iniciativas institucionales desde hace décadas, de forma que se ha tejido una red de entidades para impulsarla, entre ellas:

- **Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)**
Establecido en 1991, evolución de la Organización de Estados Centroamericanos (ODECA), para fomentar la integración política, económica y social de Centroamérica.
- **Asociación de Estados del Caribe (AEC)**
Desde 1994 para fortalecer la cooperación y coordinación entre los países del Caribe para el turismo, el comercio, el transporte y la reducción de riesgos ante desastres naturales.
- **Comunidad del Caribe (CARICOM)**
Principal organización de integración en el Caribe angloparlante (1973).
- **Entidades financieras multilaterales:**
Principalmente, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) (1960).
En la región son muy activos el BID, la CAF y el BM.
- **Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA)**
De marcado perfil político e ideológico, fundada en 2004, nucleada en torno a Nicaragua, Bolivia, Cuba y Venezuela.
- **Otras Iniciativas de Cambio Climático y Resiliencia**
Plan de Adaptación y Mitigación ante el Cambio Climático del SICA.
Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central (CEPREDENAC).
Asociación de Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (AOSIS)

Pese a que hay avances alcanzados (principalmente, en seguridad nacional, en adaptación y mitigación del cambio climático, colaboración en reducción de riesgos de desastres y mejora en la conectividad y transporte), **los progresos operativos en integración han sido muy escasos.**

Los retos persisten en todos los campos, y fundamentalmente:

- Consolidación de la integración económica.
- Financiación de proyectos sostenibles.
- Superación de tensiones políticas internas.

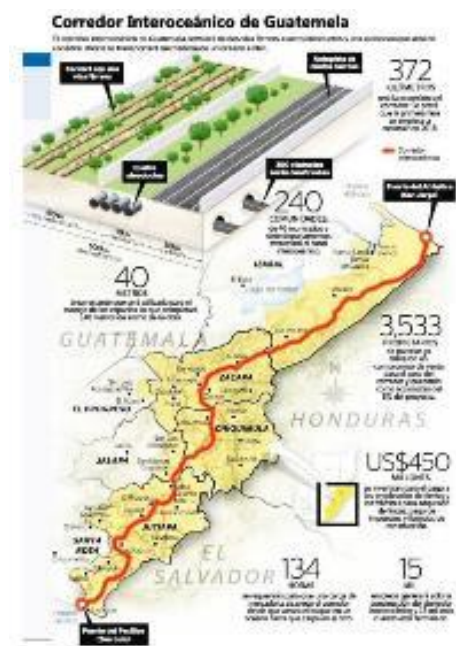
Pero el hecho es que **el contexto global está impulsando procesos de regionalización, y reclamando procesos de integración regional**, no ya bajo la orientación ideológica de décadas pasadas, sino en un sentido mucho más operativo y básico, para facilitar intercambios y aprovechar oportunidades de inversión.

Empieza, en este sentido, a percibirse una activación general en Centroamérica por formular estrategias de desarrollo integral, planes de aprovechamiento del posicionamiento geoestratégico y atracción de inversiones *near* y *friendshoring*. No obstante, es cierto que el centro de gravedad de las políticas de los países centroamericanos está centrado en estrategias estrictamente nacionales (sigue habiendo un fuerte atractivo, un tanto quimérico, por los “corredores bioceánicos”).

Algunos proyectos de interconexiones interoceánicas en Centroamérica



Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec (México)



Corredor Interoceánico de Guatemala.



Corredor Seco de El Salvador y Honduras



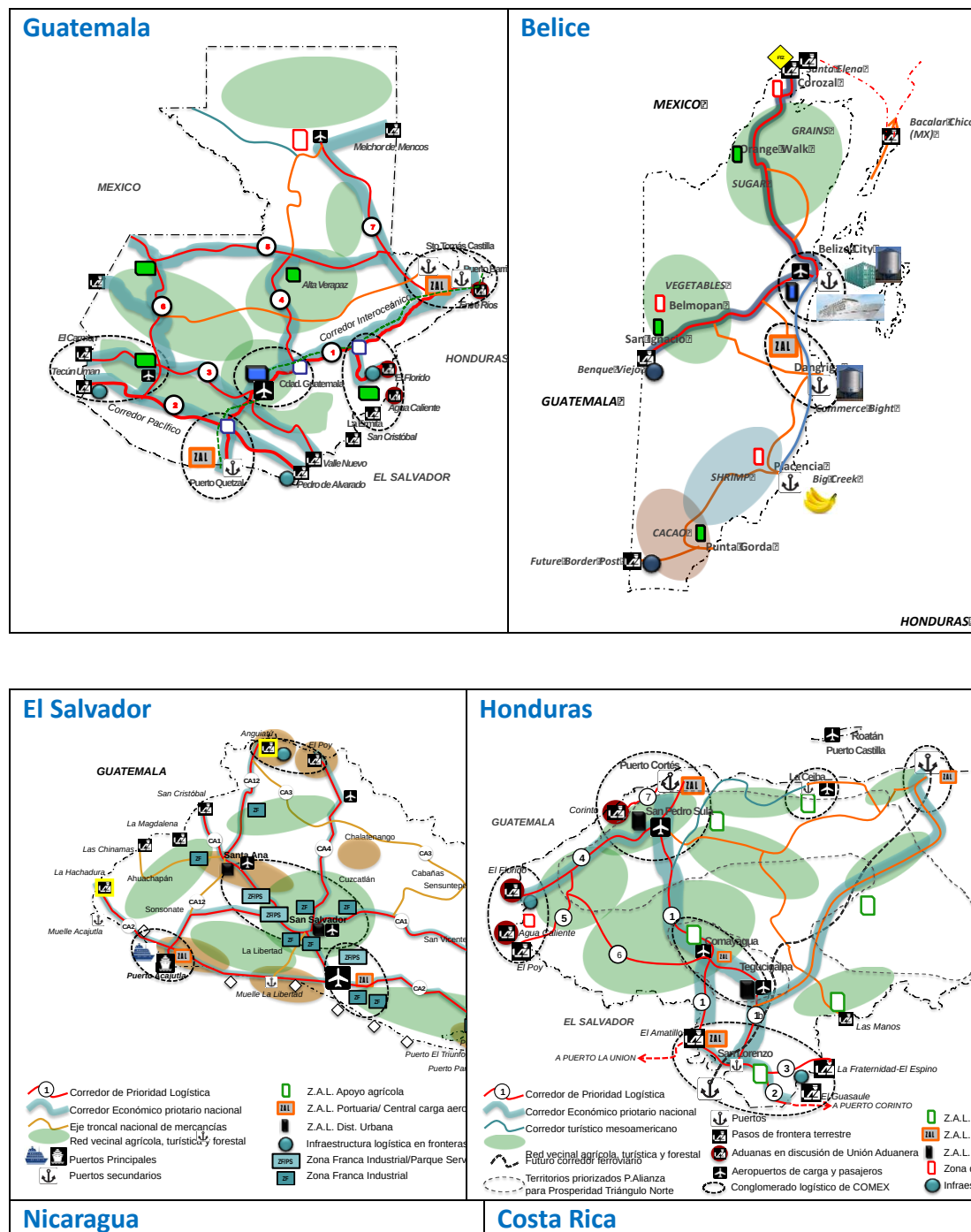
Canal de Nicaragua

Fuente: diversas

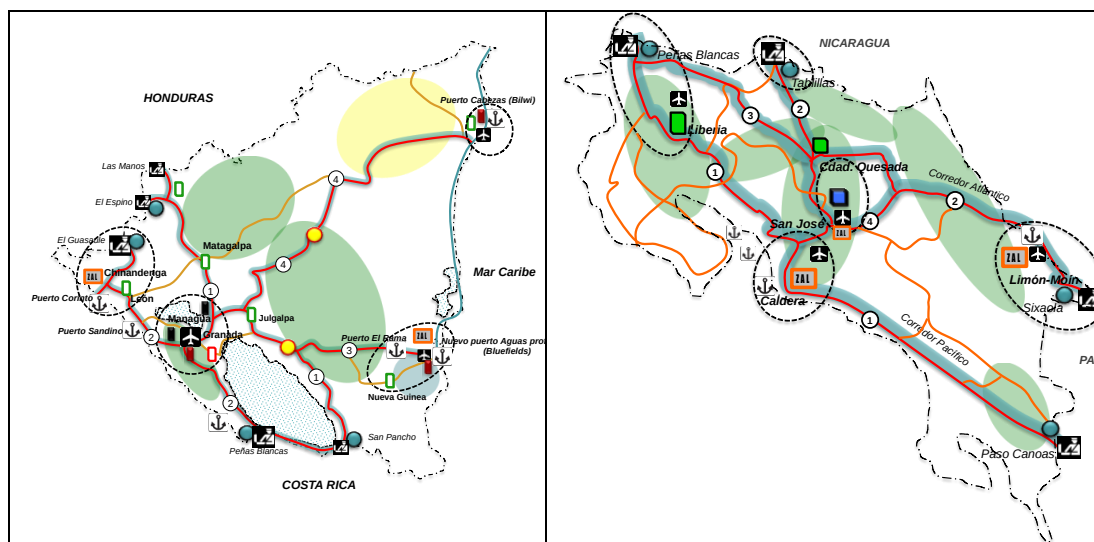
Una rápida visión de la situación logística en el resto de los países de Centroamérica

Estructura logística

Estructura logística de los países de Centroamérica



Estrategia para impulsar EL FERROCARRIL Panamá – David - Frontera



Fuente: PERLOG - BID

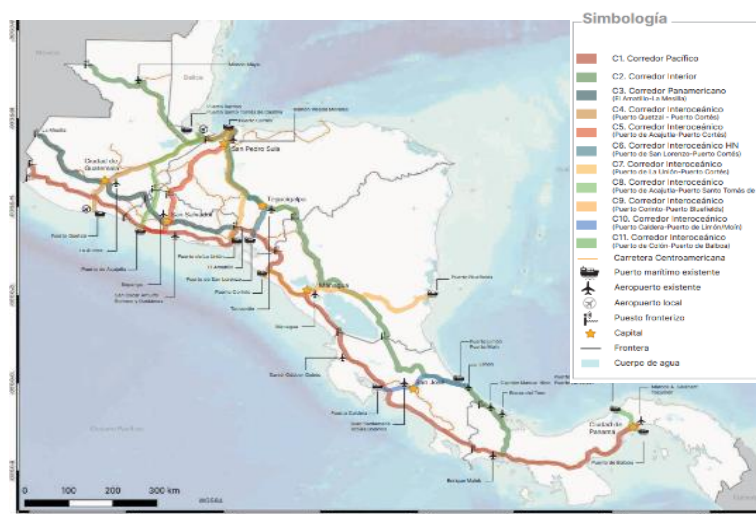
Algunas iniciativas de integración logística operativa en Centroamérica

Pero más allá de las políticas nacionales, empiezan a aparecer iniciativas y propuestas para una logística regional, que reciben una cierta receptividad positiva por los países. Entre ellas podemos recoger dos:

- **Plan Maestro Regional de Movilidad y Logística 2035**

Promovido en 2023 por COMITRAN, COMIECO, COSEFIN, JICA, SIECA y SICA, es instrumento de planificación regional en materia de infraestructura, y busca convertir a la región centroamericana en un *hub* logístico para el movimiento de personas y mercancías a través de la implementación de un portafolio de proyectos de infraestructura organizados en seis ejes estratégicos: terrestre, aéreo, marítimo-portuario, ferroviaria, urbano y la gestión coordinada de fronteras.

Red de Carreteras CA existentes y Corredores Estratégicos



Fuente: Plan Maestro Regional de Movilidad y Logística 2035. SIECA – SICA

- **El Proyecto Mesoamérica.**

Impulsado por el BID y SICA, el Proyecto Mesoamérica es una iniciativa de integración y cooperación regional que involucra a países de Mesoamérica, que incluye a México, Centroamérica y Colombia, en gran medida heredero del Plan Puebla Panamá de 2001.

Su objetivo principal es promover el desarrollo económico y social de la región mediante la implementación de proyectos y programas en áreas clave, como infraestructura, interconectividad, medio ambiente, salud y desarrollo humano.

Proyecto Mesoamérica: Transporte comodal



Fuente: Proyecto Mesoamérica

Una mirada a los proyectos ferroviarios en Centroamérica

Centroamérica cuenta con una cartera dispersa de proyectos Ferroviarios que no constituye un proyecto de red, integrados en los diversos planes existentes:

- Proyecto del Ferrocarril Pacífico (Puntarenas - Puerto Caldera – Ciruelas) (Costa Rica)
- Rehabilitación del ferrocarril Cartago - Siquirres (Costa Rica)
- Rehabilitación del ferrocarril San Salvador - San Juan Opico – Sansonata - Acajutla (El Salvador)
- Rehabilitación del ferrocarril San Pedro Sula - Puerto Cortés (Honduras)
- Desarrollo del ferrocarril Puerto Cortés - Aduana Corinto (Honduras)
- Desarrollo del ferrocarril Acajutla - Aduana Pedro de Alvarado (Guatemala)
- Rehabilitación del ferrocarril Tecún Umán - Mazatenango - Escuintla (Guatemala)
- Rehabilitación del ferrocarril Escuintla - Ciudad de Guatemala (Guatemala)
- Rehabilitación del ferrocarril Ciudad de Guatemala – Zacapa - Los Amates - Morales Entreríos Puerto Barrios (Guatemala)
- Desarrollo del ferrocarril Entreríos - Aduana Corinto (Guatemala)
- Rehabilitación del ferrocarril Escuintla - Puerto Quetzal (Guatemala)

A modo de conclusión: falta mucho recorrido, pero ya hay direcciones claras, más allá de las iniciativas interoceánicas, para impulsar una integración operativa

En el conjunto de iniciativas nacionales de desarrollo de corredores y proyectos en Centroamérica, emerge con claridad un proyecto que puede y debe servir de eje para ese impulso de integración operativa. El **Corredor del Pacífico** ha constituido, desde hace décadas, la **columna vertebral** de todas las iniciativas de integración de Centroamérica, por motivos evidentes de estructurarse sobre la traza de la Carretera Panamericana.

Ese protagonismo llega a la actualidad: está muy presente tanto en el Proyecto Mesoamérica como en el Plan Maestro Regional de Movilidad y Logística 2035. SIECA – SICA.

- Es un eje articulador de iniciativas de comunicaciones y logística, pero también territoriales y socioeconómicas.
- Este proyecto de Corredor está siendo objeto de **propuestas de renovación** y recualificación, como la reciente de 2019 de potenciar el Corredor Pacífico como Corredor Logístico inteligente, reforzando sus infra e infoestructuras.

Una propuesta de avance en la integración desde el Corredor del Pacífico:
configuración de la infoestructura e infraestructura logística de apoyo en el Corredor Logístico (2019)



Fuente: Pérez Fiaño, Godoy, Campos y Rodas

Por lo tanto, el Corredor del Pacífico, sobre la base de la Carretera Panamericana, ha de constituir la base de la estrategia de integración de Panamá, avanzando hacia una concepción actualizada, integradora y multimodal, de acuerdo con lo que requieren las nuevas tendencias de integración regional a escala global.

El Corredor del Pacífico es la base en torno a la que hay que articular la estrategia de integración de Panamá con Centroamérica



Fuente: Elaboración propia

Chiriquí, la rótula crítica para el refuerzo del geoposicionamiento de Panamá

El Ferrocarril Panamá – David – Frontera puede y debe desempeñar un rol fundamental en la integración territorial de Panamá, pero eso no será posible con la sola ejecución del proyecto del Ferrocarril concebido como una mera obra de infraestructura. Para ello es fundamental prestar especial atención al desarrollo de un conjunto de nodos productivos y logísticos a lo largo del país. Cada uno de estos nodos tiene su centro en Chiriquí, Bocas del Toro, Herrera, Los Santos y Veraguas, Coclé, Panamá Oeste, Ciudad de Panamá, Colón y Darién. Un análisis detallado de estos nodos se hace en una sección más adelante del presente documento.

Es preciso enfatizar el rol crítico de rótula que debe desempeñar Chiriquí, y en general la Región Occidental, en ese impulso estratégico: debe convertirse en el **motor de la integración**, y para ello ha de afrontar los retos de conseguir “**masa crítica**” que compense la atracción de Ciudad de Panamá, y una conectividad con el centro de un nivel superior al que le proporciona la carretera.

Su ubicación fronteriza con Costa Rica lo convierte en punto clave para la conectividad con Centroamérica y, por tanto, para responder a los retos geoestratégicos que enfrenta Panamá. Es por esto que procede profundizar ahora en el hecho de que constituye un nodo de referencia.

Chiriquí, un nodo de referencia para la estrategia de integración

Revisando los vectores de la estrategia anteriormente propuesta, surge una conclusión fundamental, que a la vez debe ser considerada un punto de partida para avanzar: el rol de Chiriquí como rótula crítica.

La realidad y la potencialidad de Chiriquí se alza como un gran eje-soporte de la estrategia. Y ello por múltiples causas:

- a. **Por su posicionamiento en la frontera con Costa Rica**, puerta para Panamá de esa integración.
- b. **Por su posicionamiento “puente” entre el Pacífico y el Atlántico** (Bocas de Toro), que va a favorecer la estructuración en red del sistema panameño.
- c. **Por su potencial socioeconómico y productivo propio**, un polo de referencia para el Corredor a gran escala, y que tiene el peso suficiente como para no ser absorbido por la atracción del *Hub* Central de la Zona Interoceánica.
- d. **Por la potencia de su institucionalidad privada y empresarial**, con un elevado nivel de iniciativa, que debe contribuir a liderar procesos de articulación dentro y fuera de Panamá, y a integrar las inversiones exógenas con proyectos endógenos.

Realidad y potencialidad de Chiriquí

El potencial del nodo de Chiriquí se analiza en profundidad en otros apartados de esta consultoría.

- **Infraestructuras de producción**
 - Infraestructuras de producción de energía.
 - El Complejo Logístico Frontera-Chiriquí,
 - Aeropuerto Enrique Malek de David
 - Puerto Armuelles Charco Azul (PTP - concesionado), Puerto Armuelles (muelle fiscal estatal) y Puerto Pedregal en David.
 - Zona franca de Barú y Zona Franca Global Logistic
 - CIPAC AIP
- **Sectores Clave del Nodo Productivo**
 - Agropecuario: *Hub* de Café de exportación, Banano, Palma aceitera y derivados, verduras y legumbres. Oportunidad de exportación de carne de vacuno, ovino, cerdo y derivados.
 - Turístico
 - Pesquero: Empresas de acuicultura en Puerto Armuelles (*Forever Oceans*), y pesca artesanal
 - Generación energía
 - Forestal: Teca
 - Industrial: Procesamiento de alimentos y Mueblería

- **Potencialidades y Desafíos**
 - Mercancía general
 - Granel sólido
 - Granel líquido
 - Reparación naval
 - Cruceros
 - Puerto Armuelles
 - Chiriquí Grande
- **Cinco grandes motores de desarrollo económico y social:**
 - Tecnificación de la actividad agropecuaria sostenible,
 - Conectividad y *hub* logístico Mesoamericano,
 - Desarrollo de oferta y productos turísticos.
 - Formación del capital humano para la innovación y la productividad
 - Fortalecimiento institucional del estado y la ciudadanía

El gran reto de liderar e impulsar el proceso

Para abordar ese rol, Chiriquí, tanto sus instituciones públicas como privadas, deben erigirse en consecuencia como impulsoras de este refuerzo estratégico. Y para ello han de afrontar dos grandes retos:

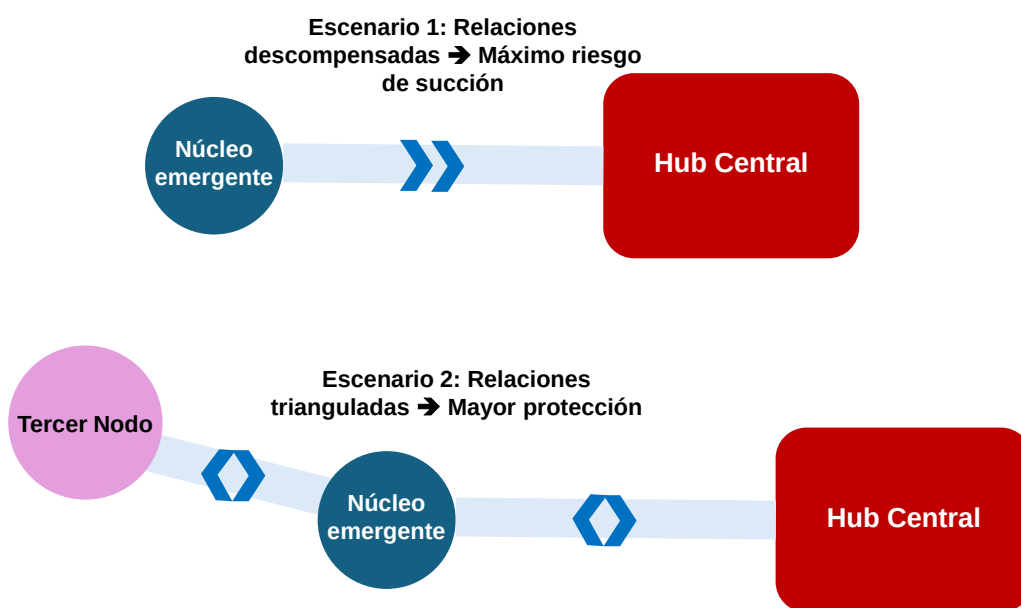
- **Un reto “de masa”:**
 - Este gran reto radica en alcanzar una masa crítica (económica, institucional, de atracción de inversiones, tecnológica, energética) como nodo territorial para resistir los efectos succionadores del *Hub* Central de la Zona Interoceánica, y generar encadenamientos económicos y sociales que refuercen su posición de rótula.
- **Y un reto de “conectividad”:**
 - Chiriquí debe disponer de un sistema de conectividad a la altura de las ambiciones de su rol de rótula. Y la conectividad tiene que ser integral (personas, mercancías, tecnología, etc.).
 - La conectividad, es sabido, es necesaria, imprescindible. Pero no es suficiente. La interconexión entre dos polos desiguales genera muy frecuentemente un **efecto de succión de oportunidades de desarrollo** en favor del polo más potente y desarrollado, y no la difusión de las oportunidades que muchas veces están en el origen de estos proyectos de conectividad. El máximo riesgo es, por lo tanto, que se ahonde la brecha entre Chiriquí y Ciudad de Panamá.
 - En el mundo hay muchos ejemplos de este riesgo. Y en Panamá tenemos quizás uno de los más ilustrativos. Difícilmente puede encontrarse dos nodos con mejor conectividad logística que las ciudades de Panamá y Colón: las dos realidades hablan por sí solas.

Ciudad de Panamá-Ciudad de Colón: una conectividad excelente puede propiciar
grandes concentraciones desiguales



- Contrarrestar este riesgo ha de ocupar buena parte de la definición de la estrategia de desarrollo del proyecto. Señalemos aquí uno de los lineamientos en los que, sin duda, se debe trabajar: **concebir Chiriquí no tanto como punto final de un *Shuttle* o lanzadera con la Ciudad de Panamá, sino como nodo central de una triangulación más ambiciosa con Costa Rica, y a través de ella con Centroamérica.**

La importancia de ampliar la estrategia de conectividad hacia Costa Rica desde el
principio



Fuente: Elaboración propia

Es aquí, por lo tanto, en donde diversos vectores van confluyendo en la **necesidad de una conexión de rango superior con el *Hub* Central de la Zona Interoceánica, y también con Costa Rica. Chiriquí necesita una conectividad terrestre express y de alta capacidad tanto para posibilitar como para afianzar y consolidar su rol, que la carretera no puede garantizar.**

Y este reto de conectividad es el que debe cubrir el **Ferrocarril Panamá - David - Frontera**, que aparece por lo tanto no como una iniciativa aislada y oportunista, sino como una **consecuencia del desafío estratégico** de nueva centralidad-rótula que ha de generarse en Chiriquí.

El rol de Chiriquí en la integración con Centroamérica

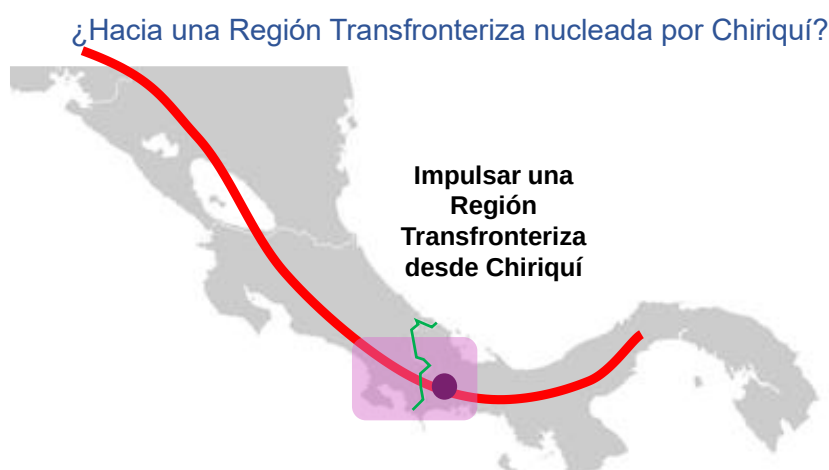
El desarrollo de Chiriquí debería ser enfocado, también, desde una óptica de **generar un Ámbito Transfronterizo de Codesarrollo**, para beneficio mutuo, con las regiones vecinas de Costa Rica, principalmente con la Región Brunca.

La **nueva teoría del transnacionalismo**, que surge a finales del siglo pasado en Estados Unidos al estudiar sobre todo las migraciones en las naciones des territorializadas. Viene a afirmar que la movilidad humana actual genera campos sociales transnacionales, con una lógica, una dinámica y una estructura que desborda la lógica de los estados nación, y solo son entendibles desde un punto de vista nuevo, que exige superar un nacionalismo metodológico que entiende un territorio exclusivamente desde la propia perspectiva nacional.

Estos campos sociales transnacionales generados operan con procesos tales como las familias multirresidenciales, comercios transnacionales, vías asociativas culturales e incluso políticas e identidades humanas mixtas.

Con esta perspectiva, un ámbito transnacional presenta no solo esa lógica específica de procesos, sino un **potencial de desarrollo territorial económico social** también específico, que se basa en que, una vez establecidas las conexiones, es preciso desplegarlas en muchas dimensiones (asociativas, culturales, comerciales, empresariales) en una orientación de **codesarrollo, es decir, gestión en común del Ámbito Transfronterizo para beneficio mutuo**.

La clave, por lo tanto, es regular, canalizar, anticiparse a estas dinámicas, impulsarlas, con enfoques proactivos:



Fuente: Elaboración propia

El rol del Ferrocarril Panamá - David - Frontera en el geoposicionamiento de Panamá

El Ferrocarril Panamá - David - Frontera está llamado a desempeñar un papel fundamental en el reforzamiento del geoposicionamiento estratégico de Panamá.

Los efectos del Ferrocarril Panamá - David - Frontera en el geoposicionamiento de Panamá

- **Respecto al Vector estratégico I (*Hub Central de la Zona Interoceánica*):** el Ferrocarril será un “alimentador” crítico para el refuerzo del rol de Transshipment del *Hub*, y fomentará la concentración de oportunidades de encadenamientos productivos.
- **Respecto al Vector estratégico II (*Integración nacional*):** El Ferrocarril se convertirá en la “columna vertebral” del sistema de corredores y nodos de integración, y debe contener nodos de segundo y tercer nivel a escala nacional.
- **Respecto al Vector estratégico III (*integración regional*):** El Ferrocarril ha de ser un primer tramo multimodal de todo el Corredor del Pacífico, que facilite una mayor integración con la economía de Costa Rica, de forma que se complementen y equilibren los tráficos y se refuerce su factibilidad.

¿Oferta o demanda? El Ferrocarril acompaña a la integración

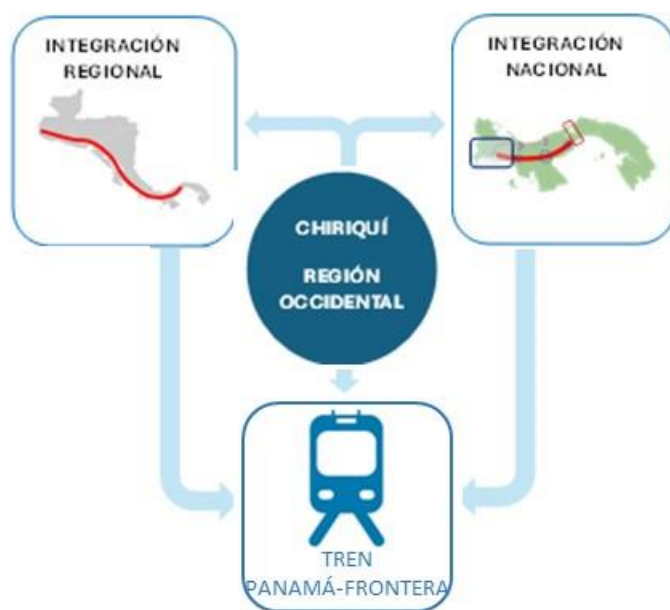
Es frecuente caracterizar determinados proyectos estratégicos como “proyectos de oferta” o “proyectos de demanda”, conforme respondan o no a demandas identificadas con diversos grados de consolidación.

En este sentido, el proyecto del Ferrocarril Panamá - David - Frontera no obedecería estrictamente a un “proyecto de demanda”, porque sus demandas están en buena medida por generarse. Pero tampoco sería, también desde un punto de vista estricto, un “proyecto de oferta”, porque las nuevas demandas no van a venir generadas única y exclusivamente de forma directa por la aparición de esta nueva infraestructura y sus servicios.

En este caso, podría decirse que el Ferrocarril acompaña a la integración. **El Ferrocarril y el desarrollo deben avanzar de la mano:** las estrategias de integración, los proyectos tractores, la atracción de inversiones, las alianzas nacionales, provinciales e internacionales...

Es un proyecto conjunto, **una estrategia integrada**. No cabe pensar que una vez se disponga del Ferrocarril irán apareciendo las demandas. Es necesario que la estrategia de integración, tanto a nivel provincial, nacional como regional, avance en paralelo, de forma faseada, con hitos y objetivos claros que vayan consolidando expectativas y acumulando apoyos.

El Ferrocarril acompaña a la integración



Fuente: elaboración propia

¿Qué tipo de Ferrocarril? Una mirada integradora

El punto final de este hilo argumental nos lleva a tratar de caracterizar conceptualmente el tipo de conectividad que es necesario facilitar para este desempeño estratégico. Un tiempo de viaje de 7 o más horas por vehículo privado, y muy superior por vehículo de carga, supone un lastre de competitividad que prácticamente reduciría la necesaria interoperabilidad que se debe establecer entre David y Ciudad de Panamá. Un nodo económico de primer nivel va a requerir una fluidez de relaciones (personas y carga) muy superior con el *Hub* Central. Y ese es el perfil de conectividad terrestre que tiene que aportar el Ferrocarril Panamá - David - Frontera.

Pero el rol asignado al Ferrocarril en esta estrategia de integración nacional y regional define unos rasgos característicos que deberá cumplir esta infraestructura y sus servicios.

Las principales características pueden resumirse en tres:

A. Un Ferrocarril Multifuncional

- El Ferrocarril Panamá - David - Frontera ha de ser un Ferrocarril con servicios para pasajeros y carga.
- Debe proporcionar servicios express, con la adecuada frecuencia entre David y Ciudad de Panamá, y también servicios en línea, con paradas intermedias en nodos de apoyo secundarios que se planifiquen como bases de desarrollo.
- La velocidad de los servicios express debe posibilitar una conexión David-Ciudad de Panamá inferior a las 3 horas de viaje.
- Asimismo, deberá compatibilizar servicios de pasajeros de larga distancia con servicios metropolitanos, principalmente en Ciudad de Panamá, facilitando procesos de descentralización y descongestión.
- Deberá facilitar conectividad ferroviaria al futuro Puerto de aguas profundas en el Pacífico, una vez se planifique.
- Asimismo, deberá articular ramales de conexión para un futuro despliegue en red.
- Respecto a los servicios de carga, permitirá tráfico de carga completa, de contenedores (intermodalidad) y de transporte ferroviario "Ro-La" o transporte de carretera móvil ("subir los camiones o los semirremolques al Ferrocarril, las "autopistas ferroviarias").

Ejemplo de “autopista ferroviaria”



B. Un Ferrocarril que nazca con vocación binacional

- El Ferrocarril Panamá - David - Frontera debe ser concebido desde su origen para triangular relaciones con Costa Rica, aunque los tramos se desplieguen en fases diferentes. Es muy importante que el Ferrocarril se constituya como un proyecto “tractor” del Corredor Multimodal de todo Centroamérica.

- Esta concepción obliga a una actividad importante de “interoperabilidad diplomática” con Costa Rica, no solo en áreas técnicas, sino de facilitación aduanera, de colaboración de estrategias de atracción de inversiones, de relaciones con las multilaterales, etc.

C. Un Ferrocarril que contribuya a impulsar políticas de descarbonización y electrificación

- Un Ferrocarril en esta década obliga ya a que se constituya como un eje de políticas de descarbonización, de transferencia de cargas de la carretera, un Ferrocarril electrificado y alimentado por fuentes de energías sostenibles, y que a su vez sea un apoyo a generar procesos de transporte electrificado en los nodos a los que sirve.

Características conceptuales del Ferrocarril Panamá - David – Frontera

**Características
conceptuales del Tren
Panamá - Frontera**



A. Un Tren Multifuncional

- Servicios para pasajeros y carga.
- Servicios express y servicios en línea.
- Conexión David-Ciudad de Panamá inferior a las 3 horas de viaje.
- Servicios de pasajeros de larga distancia y servicios metropolitanos.
- Conectividad ferroviaria al futuro Puerto de aguas profundas en el Pacífico.
- Articular ramales de conexión para un futuro despliegue en red.
- Servicios de carga: carga completa, contenedores y “autopistas ferroviarias”.

B. Un Tren que nazca con vocación binacional (Panamá-Costa Rica)

C. Un Tren que contribuya a impulsar políticas de descarbonización y electrificación

Fuente: Elaboración propia

Un proyecto de impulso a la integración panameña y regional centroamericana

El Ferrocarril Panamá - David - Frontera no solo tiene el potencial de transformar la integración interna del país, sino que, como ya se ha expuesto, también puede ser un catalizador para una mayor integración regional en Centroamérica. Esta sección explora cómo el proyecto puede facilitar la conexión con Costa Rica y otros países centroamericanos, así como su potencial para integrarse con otros proyectos de integración regional.

Conexión con Costa Rica

La conexión del Ferrocarril Panamá - David - Frontera con Costa Rica representa el primer paso hacia una integración ferroviaria centroamericana más amplia. Esta conexión tiene el potencial de transformar las relaciones económicas y sociales entre los dos países.

Efectos esperados:

1. **Facilitación del comercio bilateral:** Un enlace ferroviario directo podría reducir significativamente los costos y tiempos de transporte de mercancías entre Panamá y Costa Rica.
2. **Impulso al turismo:** La conexión ferroviaria facilitaría el movimiento de turistas entre ambos países, potenciando el sector turístico en la región fronteriza.
3. **Integración de cadenas de valor:** Las empresas podrían aprovechar las ventajas comparativas de ambos países, creando cadenas de valor más eficientes y competitivas.
4. **Mejora en la gestión fronteriza:** La implementación de un sistema ferroviario transfronterizo podría llevar a la modernización y optimización de los procesos aduaneros y migratorios.

Desafíos y oportunidades:

1. **Armonización regulatoria:** Será necesario establecer marcos regulatorios comunes para la operación transfronteriza del ferrocarril.
2. **Financiamiento:** La extensión internacional del proyecto requerirá acuerdos de financiamiento conjunto entre ambos países y posiblemente apoyo de instituciones financieras internacionales.
3. **Efecto ambiental:** La construcción de la conexión transfronteriza deberá considerar cuidadosamente los efectos ambientales, especialmente en áreas sensibles como el Parque Internacional La Amistad.
4. **Oportunidades de desarrollo conjunto:** La conexión ferroviaria podría catalizar el desarrollo de proyectos conjuntos en áreas como energía renovable, conservación ambiental y desarrollo tecnológico.

Análisis de oportunidades de integración regional:

1. **Corredor logístico integrado:** El Ferrocarril Panamá - David - Frontera podría convertirse en el eje central de un corredor logístico que integre diferentes modos de transporte (ferroviario, marítimo, aéreo y carretero) a lo largo de Centroamérica.
2. **Plataforma de innovación regional:** La infraestructura del Ferrocarril podría servir como base para el despliegue de tecnologías innovadoras en áreas como energía renovable, comunicaciones 5G y sistemas de transporte inteligente.
3. **Catalizador de desarrollo sostenible:** El proyecto podría alinearse con iniciativas regionales de desarrollo sostenible, promoviendo la adopción de prácticas eco-amigables en transporte y desarrollo urbano.
4. **Facilitador de movilidad laboral:** Un sistema ferroviario integrado podría fomentar una mayor movilidad laboral en la región, permitiendo a los trabajadores acceder a oportunidades en diferentes países.

El gráfico mostrado en la siguiente página, permite visualizar el potencial de integración del Ferrocarril Panamá - David - Frontera con proyectos regionales en varias categorías clave como logística, tecnología, energía y sostenibilidad. Cada línea representa un proyecto regional importante (Corredor Pacífico, SIEPAC, IRIC, Proyecto Mesoamérica), mostrando su nivel de desarrollo o integración en cada área. Este gráfico ayuda a visualizar rápidamente las fortalezas relativas de cada proyecto en las diferentes categorías.

Como conclusión, **la logística es un área clave para la mayoría de los proyectos**, especialmente el Corredor Pacífico y el Proyecto Mesoamérica, lo que resalta su importancia para mejorar la conectividad en la región.

SIEPAC destaca por su fuerte enfoque en energía y sostenibilidad, lo que lo convierte en un proyecto estratégico para la integración energética en Centroamérica.

IRIC se distingue por su enfoque en tecnología y sostenibilidad, lo que indica que es un proyecto más orientado hacia la innovación y la preservación ambiental.

El Proyecto Mesoamérica es bastante equilibrado en todas las categorías, lo que sugiere que es un proyecto multidimensional que podría integrarse bien en el contexto del Ferrocarril Panamá - David - Frontera.

Puesta en valor de las riquezas de las regiones panameñas

Efectos esperados:

1. **Desarrollo de corredores económicos:** El Ferrocarril puede fomentar la creación de corredores económicos especializados, aprovechando las ventajas comparativas de cada región.
2. **Atracción de inversiones:** La mejora en la conectividad puede atraer inversiones nacionales e internacionales a áreas previamente consideradas poco accesibles.

3. Expansión de mercados: El Ferrocarril facilitará el acceso a mercados más amplios para productores locales, tanto dentro de Panamá como en la región centroamericana.
4. Eficiencia logística: La reducción en los costos y tiempos de transporte puede mejorar la competitividad de las empresas panameñas y centroamericanas.

Análisis de oportunidades económicas:

1. Clústeres industriales: El Ferrocarril puede facilitar el desarrollo de clústeres industriales especializados en diferentes regiones, como un clúster tecnológico en Ciudad de Panamá, un clúster agroindustrial en Chiriquí, o un clúster logístico en Colón.
2. Economía circular: La mejora en la conectividad puede fomentar la implementación de modelos de economía circular, facilitando el transporte eficiente de materiales reciclados y subproductos entre diferentes industrias.
3. Innovación y startups: El proyecto puede catalizar la creación de ecosistemas de innovación a lo largo de su ruta, atrayendo startups y empresas tecnológicas que busquen aprovechar las nuevas oportunidades logísticas y de conectividad.
4. Servicios financieros: Panamá podría fortalecer su posición como centro financiero regional, con el Ferrocarril facilitando la conexión física entre instituciones financieras y clientes en toda la región.

Riquezas productivas

El Ferrocarril Panamá - David - Frontera tiene el potencial de transformar el panorama productivo del país y la región, facilitando el acceso a mercados y fomentando la diversificación económica.

Efectos esperados:

1. Agroindustria: El Ferrocarril puede impulsar el sector agroindustrial al facilitar el transporte rápido y eficiente de productos perecederos desde áreas de producción a centros de procesamiento y exportación.
2. Manufactura: La mejora en la logística puede atraer inversiones en el sector manufacturero, especialmente en áreas como electrónica, textiles y productos de valor agregado.
3. Minería responsable: El Ferrocarril puede hacer viable la explotación sostenible de recursos minerales en áreas anteriormente inaccesibles, siempre que se implementen prácticas mineras responsables y sostenibles.
4. Energías renovables: El proyecto puede facilitar el desarrollo de proyectos de energía renovable a gran escala, como parques solares o eólicos, al mejorar el acceso a áreas con alto potencial.

Análisis de oportunidades productivas:

1. Cadenas de valor integradas: El Ferrocarril puede facilitar la creación de cadenas de valor más integradas y eficientes, conectando productores de materias primas con fabricantes y mercados finales.
2. Parques industriales especializados: Se podrían desarrollar parques industriales especializados a lo largo de la ruta del Ferrocarril, aprovechando las ventajas logísticas y de conectividad.
3. Producción de alta tecnología: La mejora en la conectividad y la posible atracción de inversiones extranjeras podrían fomentar el desarrollo de industrias de alta tecnología en Panamá.
4. Bioeconomía: El Ferrocarril podría impulsar el desarrollo de una bioeconomía basada en la rica biodiversidad de Panamá, facilitando la investigación, producción y comercialización de productos derivados de recursos naturales.

Riquezas turísticas

El Ferrocarril Panamá - David - Frontera tiene el potencial de revolucionar el sector turístico del país y la región, abriendo nuevas oportunidades y facilitando el acceso a destinos previamente subexplotados.

Efectos esperados:

1. Turismo interno: El Ferrocarril facilitará el turismo doméstico, permitiendo a los panameños explorar más fácilmente diferentes regiones de su país.
2. Turismo regional: La conexión con Costa Rica y potencialmente con otros países centroamericanos fomentará el turismo intrarregional.
3. Ecoturismo: El Ferrocarril puede proporcionar acceso sostenible a áreas de gran biodiversidad, impulsando el ecoturismo.
4. Turismo cultural: La mejora en la conectividad puede fomentar el desarrollo de rutas turísticas culturales que conecten sitios históricos y comunidades indígenas.

Análisis de oportunidades turísticas:

1. Turismo ferroviario: El propio Ferrocarril puede convertirse en una atracción turística, ofreciendo viajes escénicos a través de paisajes espectaculares.
2. Desarrollo de circuitos turísticos integrados: Se pueden crear circuitos turísticos que combinen diferentes destinos y experiencias, aprovechando la conectividad del Ferrocarril.
3. Turismo de aventura: El acceso mejorado a áreas remotas puede impulsar el turismo de aventura, incluyendo senderismo, rafting y observación de vida silvestre.
4. Turismo gastronómico: El Ferrocarril puede facilitar el desarrollo de rutas gastronómicas que destaquen la diversidad culinaria de diferentes regiones de Panamá y Centroamérica.

5.

Aspectos aduanales

El proyecto del Ferrocarril Panamá - David - Frontera ofrece una oportunidad única para concluir el proceso de modernización y optimización de los procesos aduaneros, tanto a nivel nacional como en las fronteras con los países vecinos.

Efectos esperados:

1. Facilitación del comercio: La implementación de sistemas aduaneros modernos en las estaciones del Ferrocarril puede acelerar significativamente los procesos de importación y exportación.
2. Integración regional: El Ferrocarril puede catalizar la armonización de procedimientos aduaneros entre Panamá y otros países centroamericanos, facilitando el comercio intrarregional.
3. Control eficiente: La concentración del flujo de mercancías en corredores ferroviarios puede facilitar un control aduanero más eficiente y efectivo.
4. Reducción de costos: La optimización de procesos aduaneros puede llevar a una reducción significativa en los costos asociados con el comercio internacional.
5. *Hub* logístico Panamá (país): Potenciación del atractivo de Panamá como país referente en eficiencia logística de clase mundial

Análisis de oportunidades aduaneras:

1. Ventanilla única electrónica: Implementación de un sistema de ventanilla única electrónica integrado con el sistema ferroviario, permitiendo la presentación y procesamiento de documentos aduaneros de manera eficiente y transparente.
2. Sistemas de escaneo no intrusivo: Instalación de tecnologías avanzadas de escaneo en puntos estratégicos de la red ferroviaria para facilitar inspecciones rápidas y no intrusivas de la carga.
3. *Preclearance* aduanero: Establecimiento de sistemas de preautorización que permitan el procesamiento aduanero antes de la llegada de la carga a su destino final, reduciendo tiempos de espera en las fronteras.
4. Corredores aduaneros seguros: Creación de corredores aduaneros seguros a lo largo de la ruta del Ferrocarril, con procedimientos simplificados para operadores económicos autorizados.
5. Integración de sistemas de trazabilidad: Implementación de sistemas de trazabilidad de carga integrados con la infraestructura ferroviaria, permitiendo un seguimiento en tiempo real de los envíos.
6. Empleabilidad y generación de riqueza: La transformación de Panamá asociando su imagen al concepto de un *hub* logístico-país de referencia, ejercerá un importante efecto tractor para la IED, destinada, entre otros, a la creación de nuevas empresas, con los beneficios socioeconómicos, para todo el país, que esto conlleva.

Proyección de indicadores aduaneros con y sin el Ferrocarril Panamá - David - Frontera
(2040)¹⁰

Indicador	2024	2040 (Sin Tren)	2040 (Con Tren)	IC ¹
Tiempo promedio de despacho aduanero (horas)	72	48	24	±2.5
Costo por transacción fronteriza (USD)	450	380	275	±15
Recaudación aduanera (millones USD/año)	2,150	2,850	3,750	±3%
Tasa de Inspección física (%)	40	30	15	±1.5
Índice de automatización aduanera ²	0.45	0.65	0.85	±0.05
Tasa de cumplimiento normativo (%)	75	85	95	±2.0

¹ IC = Intervalo de Confianza (95%) ² Escala 0-1, donde 1 representa automatización completa

Fuente: Elaboración propia. Proyecciones basadas en datos publicados en informes oficiales nacionales y de organismos internacionales.¹¹

Todo el paquete relacionado sobre los efectos esperados, unido al análisis de oportunidades aduaneras relacionadas, se sumarían al éxito del proyecto Ferrocarril Panamá - David - Frontera debido al efecto dinamizador que el Ferrocarril ejercería sobre el proceso de modernización de eficiencia aduanera enfocado a la ordenación, digitalización, seguridad fronteriza, simplificación, coordinación entre gobiernos y reducción de tiempos en la tramitología aduanal y migratoria que a diario se realiza en el país; y, de manera muy especial, en lo referente a los puestos fronterizos con el sur de Costa Rica, consecuencia del proyecto actualmente en curso desarrollado en Panamá por el Programa de Logística Aduanera (PILA)¹², junto a su homólogo tico, el Programa de Integración Fronteriza (PIF)¹³; proyectos ambos coordinados y financiados por del BID, aunque en fases de ejecución a diferentes niveles (se acusa importante rezago en la ejecución del lado panameño); de ahí que, el proyecto del Ferrocarril Panamá - David - Frontera, podría servir de importante estímulo para la completa implementación del PILA.

¹⁰ Nota metodológica:

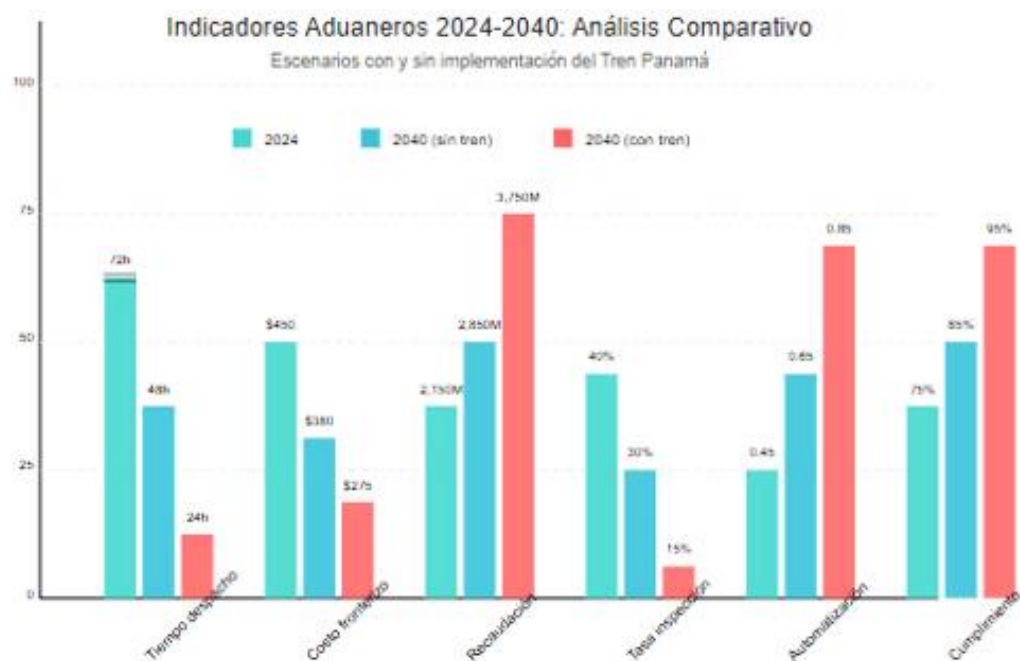
Metodología validada por el Comité Técnico de la OMA Alineada con estándares de la UNCTAD para proyecciones aduaneras. Consistente con metodologías del BID para evaluación de proyectos de integración.

Base de proyección: series temporales 2015-2023 con ajuste estacional, modelos ARIMA calibrados con datos históricos, factores de corrección por implementación tecnológica, análisis comparativo con proyectos similares en la región, modernización tecnológica progresiva

¹¹ Autoridad Nacional de Aduanas (2023). "Indicadores de Gestión Aduanera y Proyecciones 2024-2040". Ciudad de Panamá: ANA. BID (2023). "Programa de Integración Logística Aduanera (PILA) - Panamá: Informe de Progreso". Washington D.C.: BID. PN-L1107. SIECA (2023). "Modernización Aduanera en Centroamérica: Indicadores y Metas". Ciudad de Guatemala: SIECA. Banco Mundial (2023). "Logistics Performance Index: Panama Country Report". Washington D.C.: World Bank Group.

¹² Estudio BID PN-L1107 (2023), "Programa de Integración Logística Aduanera"

¹³ Banco Interamericano de Desarrollo. Programa de Integración Fronteriza de Costa Rica (PIF); COMEX



Fuente: Elaboración propia a partir de informes oficiales nacionales y organismos internacionales

3.3 Líneas básicas para una estrategia

La construcción del Ferrocarril Panamá – David – Frontera se enmarca en una estrategia país que, considerando la tendencia global hacia el nearshoring y el incremento de la competencia de otros puertos en las costas del Atlántico y el Pacífico, así como la gran desigualdad existente entre los diferentes territorios panameños, busca transformar el paradigma de enclave encapsulado para, aprovechando las ventajas del geoposicionamiento del país, reforzar la competitividad del Canal y reducir la desigualdad territorial. Una estrategia orientada a aprovechar todas las posibilidades que ofrece ser el nexo de comunicación entre los océanos Atlántico y Pacífico, y también entre Sudamérica y Norteamérica mediante el desarrollo de todo su potencial logístico.

Una estrategia compleja y multidimensional de integración requiere de un “proyecto tractor” con capacidad de jalar de todo el sistema: el Ferrocarril Panamá - David - Frontera.

EFFECTO EN LA COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA DE PANAMÁ

La estrecha integración del Ferrocarril Panamá – David - Frontera con el Canal de Panamá es fundamental para potenciar al máximo la posición de Panamá como *hub* logístico regional y global. El Ferrocarril permitirá una conexión directa y eficiente entre los puertos y el interior del país, facilitando el transporte multimodal de mercancías y reduciendo tiempos y costos logísticos para los usuarios del Canal. Esto creará una plataforma logística integrada de punta a punta que complementará la conectividad marítima del Canal, permitiendo a Panamá ofrecer soluciones de logística integral a nivel regional. Además, el desarrollo de nuevos centros logísticos a lo largo de la ruta del Ferrocarril consolidará a Panamá como un “país-plataforma” para el comercio internacional, haciendo al país más atractivo para líneas navieras, operadores logísticos y empresas que buscan optimizar sus cadenas de suministro a nivel global.

Mejora en el Índice de Desempeño Logístico (LPI)

El Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial evalúa la eficiencia de las cadenas de suministro de un país. Con la implementación del Ferrocarril Panamá, se espera una mejora sustancial en varios componentes del LPI:

- **Infraestructura:** La nueva red ferroviaria complementará la infraestructura existente.
- **Servicios logísticos:** Se espera una diversificación y mejora en la calidad de los servicios.
- **Puntualidad:** La conexión ferroviaria podría reducir los tiempos de tránsito y mejorar la predictibilidad.

Los componentes del Índice de Desempeño Logístico (LPI, por sus siglas en inglés) son criterios clave utilizados por el Banco Mundial para evaluar la eficiencia logística

de los países. Cada componente mide un aspecto específico de la capacidad logística de un país y su infraestructura. El LPI es fundamental para evaluar cómo se desempeña la logística de un país en comparación con otros, lo que impacta directamente en su competitividad global en términos de comercio y transporte de mercancías. La puntuación general es una evaluación global que combina los diferentes componentes del LPI. Resume la percepción general sobre la eficiencia logística de un país, considerando factores como la infraestructura, los servicios y la eficiencia operativa.

Proyección del Índice de Desempeño Logístico de Panamá¹⁴

Componente LPI	2024	2040 sin Tren	2040 con Tren
Infraestructura	3.2	3.5	4.2
Servicios Logísticos	3.1	3.4	4.0
Puntualidad	3.3	3.6	4.1
Trazabilidad	3.0	3.3	4.0
Aduanas	2.9	3.2	3.8
Puntuación General	3.1	3.4	4.0

Fuente: Elaboración propia en base a informes de instituciones internacionales¹⁵

Integración multimodal

El Ferrocarril Panamá – David - Frontera facilitará una mayor integración entre diferentes modos y medios de transporte, favoreciendo la intermodalidad mediante el modelo *Hub-and-Spoke*¹⁶. La integración multimodal se considera fundamental para maximizar el potencial del Ferrocarril como catalizador de la competitividad logística del país. El éxito del proyecto dependerá en gran medida de la efectiva implementación de estas conexiones intermodales.^{17 18}

¹⁴ Nota metodológica: Proyecciones basadas series históricas del LPI (Banco Mundial 2012-2024), efecto en países con proyectos similares y análisis de correlación entre inversión en infraestructura y mejora del LPI

¹⁵ Banco Mundial (2024): "Logistics Performance Index"

BID (2023): "Efecto de Infraestructura Ferroviaria en Desempeño Logístico"

¹⁶ World Bank Group (2023). "Railway Hub-and-Spoke Systems: A Review of Development Impact in Latin America". Transport Global Practice Discussion Paper Series, No. TR-23. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-1234-5.

CEPAL (2023). "Sistemas Ferroviarios y Modelos de Distribución Hub-and-Spoke en América Latina". Serie Recursos Naturales e Infraestructura, No. 198 (LC/TS.2023/45). Santiago: Naciones Unidas.

¹⁷ Nota metodológica: Datos y estimaciones basados en estudios de factibilidad actualizados y benchmarking con sistemas similares en Róterdam, Singapur y Dubái.

¹⁸ Fuentes:

Autoridad del Canal de Panamá (2024): "Plan Maestro 2025-2040"

Autoridad Marítima de Panamá (2023): "Estadísticas Portuarias"

Tocumen S.A. (2024): "Plan de Desarrollo Aeroportuario"

Conexiones Puerto-Ferrocarril

A) Integración con Puertos:

- Pacífico: Conexión directa con PSA Panamá International Terminal y Terminal de Balboa
- Atlántico: Enlaces dedicados con Puerto de Manzanillo y Colón Container Terminal
- Capacidad estimada: 2.5-3 millones TEUs/año en transferencia ferroviaria

B) Sistemas Automatizados:

- Grúas automatizadas para transferencia puerto-Ferrocarril
- Sistema de gestión de patios sincronizado
- Trazabilidad en tiempo real de contenedores

C) Plataformas Logísticas:

- 3-4 nodos logísticos principales a lo largo de la ruta
- Áreas de consolidación/desconsolidación
- Zonas francas integradas

Integración con el Canal

A) Sinergias Operativas:

- Conexión directa con áreas de servicio del Canal
- Sistema integrado de programación de cargas
- Aprovechamiento de infraestructura existente

B) Optimización de Flujos:

- Reducción de tiempos de transferencia en 40-50%
- Disminución de costos logísticos estimada en 25-30%
- Mayor predictibilidad en cadenas de suministro

C) Servicios Complementarios:

- Almacenamiento temporal integrado
- Servicios de valor agregado
- Centro de distribución regional

Conexiones aeroportuarias

A) Enlaces con Aeropuertos:

- Tocumen: Conexión directa para pasajeros y carga
- Aeropuertos Regionales: Enlaces con David y otros
- Tiempo estimado Tocumen-David: 3-4 horas

B) Transporte de Pasajeros:

- Sistema de *check-in* remoto en estaciones principales
- Servicios express aeropuerto
- Integración con sistemas de transporte urbano

C) Manejo de Carga Aérea:

- Terminales de carga especializadas
- Centros de procesamiento exprés
- Integración con servicios Courier

Desarrollo de centros logísticos

A lo largo de la ruta del Ferrocarril, se pueden desarrollar nuevos centros logísticos que aprovechen la mejora en la conectividad:

- Zonas de actividades logísticas (ZAL): Áreas especializadas para el manejo, almacenamiento y distribución de mercancías.
- Puertos secos: Terminales interiores conectadas directamente con los puertos marítimos.
- Centros de consolidación y desconsolidación: Facilitarán el manejo eficiente de carga para diferentes destinos.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y SOSTENIBILIDAD

El proyecto del Ferrocarril Panamá – David - Frontera no solo representa una oportunidad para mejorar la infraestructura de transporte, sino también para impulsar la innovación tecnológica y la sostenibilidad en el país, mediante la reducción de emisiones y la mejora en eficiencia energética; el desarrollo de capacidades técnicas locales; y, la creación de un ecosistema de innovación en transporte.

Tecnologías ferroviarias avanzadas

Se recomienda la implementación de tecnología de punta en el sistema ferroviario, incluyendo:

- Sistemas de señalización digital: Mejoran la seguridad y eficiencia operativa.
- Control automático de Ferrocarriles (ATC): Optimiza la velocidad y el consumo de energía.
- Mantenimiento predictivo basado en IoT: Reduce los tiempos de inactividad y los costos de mantenimiento.

Energías renovables

También será importante considerar el potencial de ahorro en emisiones de dióxido de carbono (CO₂) y el aporte a la sostenibilidad del proyecto, como un catalizador para la adopción de energías limpias que contribuirán a la reducción de (CO₂), tan

necesario en la región de ALC, en la que, pese a representar el 9% de la población mundial, las emisiones de CO2 que genera alcanzan al 12%.¹⁹

Aspectos a considerar:

- Electrificación de la línea con energía renovable: Reducción de la huella de carbono del transporte.
- Instalación de paneles solares en estaciones y a lo largo de la vía: Generación de energía in situ.
- Sistemas de recuperación de energía de frenado: Mejora de la eficiencia energética global.

Infraestructura verde

Efectos positivos esperados de la integración de soluciones basadas en la naturaleza:

- Corredores ecológicos a lo largo de la vía: Preservación de la biodiversidad.
- Techos verdes en estaciones: Mejora del aislamiento térmico y gestión del agua de lluvia.
- Bioingeniería para la estabilización de taludes: Reducción de la erosión y mejora del paisaje.
- Reducción de la huella ambiental

Proyección de efecto ambiental del Ferrocarril Panamá²⁰

Indicador Ambiental	2024	2040 sin Tren*	2040 con Tren*
Emisiones CO2 del sector transporte (Mt/año)	9.8	13.2	8.9
Uso de energías renovables en transporte (%)	4.2%	10%	28%

Fuente: Elaboración propia basada en documentos oficiales nacionales e instituciones internacionales²¹

¹⁹ BID, (2020). Informe "De estructuras a servicios. El camino a una mejor infraestructura en América Latina y el Caribe".

²⁰ Nota metodológica: Tendencias históricas 2010-2022; factores de emisión estandarizados según IPCC - Compromisos NDC de Panamá (Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional), análisis comparativo con proyectos ferroviarios similares en la región Datos presentados tienen un intervalo de confianza del 95%, validados con metodologías del IPCC.

²¹ Ministerio de Ambiente de Panamá - Inventario Nacional GEI (2022)
Secretaría Nacional de Energía - Plan Energético Nacional 2022-2040
IRENA - Renewables Readiness Assessment: Panama (2022)
BID - Infraestructura Sostenible para la Competitividad (2023)

DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

El éxito a largo plazo del Ferrocarril Panamá – David - Frontera dependerá en gran medida de la capacidad de Panamá para desarrollar el capital humano necesario para construir, operar y mantener el sistema ferroviario.

Formación técnica especializada

- Creación de programas de formación en ingeniería ferroviaria en universidades panameñas.
- Establecimiento de centros de capacitación técnica a lo largo de la ruta del Ferrocarril.
- Colaboraciones con instituciones internacionales líderes en tecnología ferroviaria.

Desarrollo de habilidades complementarias

- Programas de formación en logística avanzada y gestión de cadenas de suministro.
- Cursos de especialización en tecnologías verdes y sostenibilidad.
- Capacitación en atención al cliente y turismo para personal de estaciones y servicios asociados.

Investigación y desarrollo

- Creación de un centro de investigación en tecnologías ferroviarias y logística.
- Fomento de la colaboración entre la industria y la academia para la innovación en transporte.
- Programas de becas para estudios avanzados en áreas relacionadas con el proyecto.

EFEECTO CULTURAL Y SOCIAL

El Ferrocarril Panamá no solo tendrá un efecto económico y logístico, sino que también influirá profundamente en el tejido cultural y social del país.

Integración cultural

- Facilitación del intercambio cultural entre diferentes regiones de Panamá.
- Promoción del turismo interno, permitiendo a los panameños explorar su propio país.
- Creación de espacios culturales en las principales estaciones del Ferrocarril.
- Contribución a la preservación de las identidades y tradiciones de las comunidades indígenas

Preservación del patrimonio

- Integración de elementos de diseño que reflejen la cultura e historia panameña en las estaciones.
- Creación de rutas turísticas que conecten sitios de importancia histórica y cultural.
- Programas de preservación del patrimonio en comunidades a lo largo de la ruta del Ferrocarril.

Cohesión social

- Mejora de la conectividad entre comunidades rurales y urbanas.
- Creación de oportunidades de empleo y desarrollo económico en áreas previamente marginadas.
- Fomento del sentido de identidad nacional a través de la conectividad mejorada.
- Potencial descentralización económica y reequilibrio poblacional

Un proyecto de desarrollo integral sustentable

El Ferrocarril Panamá - David - Frontera no es sólo un proyecto de infraestructuras, es un proyecto de desarrollo integral sustentable.

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

El proyecto del Ferrocarril Panamá - David - Frontera, si bien ofrece numerosas oportunidades para el desarrollo e integración del país y la región, también presenta desafíos significativos que deben ser cuidadosamente considerados y abordados.

Desafíos

Financieros

- Control presupuestario del costo total de proyecto (gastado Vs ejecutado), sin desviaciones significativas sobre el monto presupuestado y autorizado.
- Necesidad de estructurar un modelo de financiamiento diversificado y sostenible.

Ambientales

- Sería necesario considerar el número de hectáreas afectadas en las áreas protegidas por el proyecto para el calcular el efecto en áreas ecológicamente sensibles y poder comparar con el efecto ambiental de proyectos similares
- Índices de biodiversidad
- Necesidad de implementar medidas de mitigación y compensación ambiental efectivas.

Políticos y regulatorios

- Requerimiento de una coordinación sin precedentes entre diferentes niveles de gobierno y entre Panamá y sus vecinos.
- Necesidad de armonizar regulaciones y políticas a nivel nacional y regional.

Técnicos y operativos

- Implementación de tecnologías de punta en señalización y control de Ferrocarriles.
- Integración con sistemas de transporte existentes.
- Mantenimiento a largo plazo de la infraestructura y el material rodante.

Oportunidades

Económicas

- Impulso al desarrollo de nuevos sectores económicos y cadenas de valor.
- Atracción de inversiones significativas en infraestructura y sectores relacionados.

Sociales

- Mejora en la calidad de vida de los panameños, facilitando el acceso a empleos, educación y servicios de salud.
- Fomento de la cohesión social y cultural a través de una mejor conectividad interna.

Tecnológicas

- Posicionamiento de Panamá como líder en tecnología ferroviaria y logística en la región.
- Impulso a la innovación en sectores relacionados como la logística y el transporte.

Geopolíticas

- Fortalecimiento de la posición de Panamá como *hub* logístico y de transporte de importancia global.
- Refuerzo del papel de Panamá en la integración y desarrollo regional centroamericano.

Se trata de un “proyecto-país”

El Ferrocarril Panamá - David - Frontera reforzará el geoposicionamiento estratégico de Panamá y será un vector para la mejora de la integración de sus territorios, superando el actual modelo de enclave y contribuyendo a reducir las fuertes desigualdades existentes. Un proyecto que por sus consecuencias puede definirse como un **proyecto centenario que implica a todo el país**.

Para convertir la oportunidad de la construcción y funcionamiento del Ferrocarril Panamá – David - Frontera en la fuerza trectora que impulse, por un lado la transformación competitiva de los territorios aprovechando las ventajas de su posición geoestratégica (cintura más delgada de las Américas, centro de unión de Centro América y Sud América y situada al medio de los dos hemisferios) y, por el otro, que permita la superación de las brechas de desigualdad propiciando la integración nacional de Panamá y la integración mesoamericana, se requiere de una estrategia compleja y multidimensional y del despliegue de políticas públicas e iniciativas de desarrollo de corto, mediano y largo plazo.

Ferrocarril Panamá – David – Frontera: proyecto tractor que requiere de Políticas Públicas para maximizar las oportunidades que genera.

En este documento se congrega información que muestra la dinámica capacidad tractora del ferrocarril en los territorios por donde circulará, tanto desde la etapa previa a su construcción con el efecto de arrastre hacia atrás, empezando por la valorización de las tierras, tan sólo con la formalización del proyecto, como en el proceso mismo de la construcción con demanda de insumos y materias primas locales, procesos de construcción de piezas y partes y de ensamblaje local, ocupación de mano de obra semicualificada y calificada, creación de nuevos negocios de servicios y producción y estímulo a la producción local para elevar volumen de carga. Asimismo, tiene un efecto tractor o de arrastre hacia delante con su funcionamiento, al disminuir notablemente el precio del transporte unitario de los contenedores (por el volumen de contenedores en un solo viaje) y asegurar la regularidad de transporte, incentivando el aumento de la producción local al ofrecer transporte organizado, directo y seguro de pasajeros con horarios establecidos. Finalmente, los efectos tractores en la dinamización de la economía con el efecto del mayor número de salarios orientados al consumo, inversión en compra de tierras, creación de nuevos negocios y reinversión de las ganancias de las empresas, lo que dinamizará el mercado y la economía. Adicionalmente se ha tratado la importante interrelación que habrá entre los territorios con la zona interoceánica y de esta con Mesoamérica.

También se sustenta que la infraestructura de la conectividad del ferrocarril por sí sola no va a generar desarrollo, sino que los actores de los territorios (sector privado, ciudadanía organizada, gobiernos locales y sector público local) tienen que prepararse para aprovechar la capacidad tractora del ferrocarril a su favor, fortaleciendo sus nodos productivos y logísticos, y las capacidades del sector público local, aumentando la inversión para superar brechas económicas, sociales, institucionales.

Para que los efectos tractores positivos se hagan realidad y se desarrollen e integren los territorios es necesario establecer las políticas públicas y las acciones necesarias para superar los desafíos que podrían crear un efecto adverso, teniendo en cuenta el bajo nivel de desarrollo de varios territorios como consecuencia de la dualidad del modelo económico y la debilidad de los nodos productivos y de los gobiernos locales.

La necesidad de Políticas Públicas

Para afrontar las grandes brechas económicas, sociales, culturales, institucionales que hemos abordado en el primer y segundo capítulo de esta consultoría, es conveniente que el gobierno de Panamá diseñe e implemente “políticas públicas” orientadas a atender las múltiples brechas detectadas e ir superando la dualidad.

La política pública es un conjunto de decisiones y acciones intencionales que lleva a cabo un gobierno para abordar situaciones o problemas públicos específicos que afectan a un número significativo de ciudadanos, para alcanzar objetivos de interés común a la sociedad.

Las políticas públicas son herramientas fundamentales para afrontar soluciones ante problemas de largo plazo para lograr los objetivos de desarrollo propuestos y construir sociedades más justas y equitativas.

Una buena política pública nace del acuerdo, de un pacto entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil que identifican un problema, lo analizan y proponen formas de solucionarlo en concordancia. Responde a una visión de largo plazo, que propone soluciones acordadas tácita o explícitamente entre el gobierno y los actores de la sociedad para superar el desafío detectado. Al ser representativa y activa, trasciende la gestión de gobierno para convertirse en una política de Estado, porque la ciudadanía y el sector privado estarán vigilantes de su cumplimiento. Pueden ser políticas públicas “universales” si su aplicación abarca a la totalidad de la población, o focalizadas, cuando se dirigen a un sector específico. Contemplan acciones que pueden tomar la forma de leyes, regulaciones, programas, o inversiones, y suelen estar diseñadas para afrontar problemas estructurales del país y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Estrategia para impulsar EL FERROCARRIL Panamá – David - Frontera

4

Efectos en el PIB y en los nodos de producción

4.1 Actual andamiaje productivo empresarial y logístico

El siglo XXI, es muy significativo para Panamá porque ha iniciado dos megaproyectos de gran relevancia para su futuro económico, social y político. El primero, la ampliación del Canal de Panamá, inaugurada en junio del 2016 que le ha permitido entrar al campo de la logística mundial y no quedar rezagado por las limitaciones de tránsito de los barcos Neo Panamax en las antiguas esclusas. Ello ha significado el inicio de una nueva etapa de diversificación de oportunidades y apertura de nuevos negocios de agregación de valor a la logística panameña, que no ha sido aprovechado en toda su magnitud y que continúa concentrada en el área interoceánica sin interconectar con las riquezas y potencialidades de los territorios ni que estos puedan gozar de los beneficios del gran salto evolutivo.

A esta gran hazaña panameña de titánico esfuerzo demostrado en la capacidad de construcción, administración y funcionamiento del canal ampliado sin descuidar el eficiente manejo de las anteriores esclusas, se suma el segundo megaproyecto que es la construcción y puesta en funcionamiento del Ferrocarril Panamá-Frontera, que se constituye en el canal transversal seco de unión de todos los panameños para que el conjunto de los territorios aproveche las ventajas geoestratégicas de Panamá.

La iniciativa de construir el Ferrocarril de parte del Presidente de la República José Raúl Mulino, llega en un momento propicio de la logística internacional, de la geopolítica planetaria, de la posición auto centrista de los Estados Unidos de Norteamérica y de urgentes necesidades de expansión de la capacidad de atención del Canal por saturación de su entrada en el Pacífico y de alguno de sus puertos.

A nivel de la logística mundial, se está en un proceso de reversión del llamado “*off-shoring*” (movimiento de migración de los procesos productivos y del conocimiento a los países emergentes) que se estuvo viviendo en décadas pasadas. Ahora se está entrando a un proceso de “*re-shoring*” o “*back shoring*”, es decir, un nuevo escenario en donde los productores mundiales de bienes y del conocimiento están retornando parte de sus inversiones a sus países de origen o a sus proximidades de confianza. En la actualidad se le llama “*near-shoring*”, el cual ha sido acelerado por la aleccionadora experiencia de la pandemia del COVID-2019, donde como consecuencia del aislamiento mundial, se puso en evidencia la vulnerabilidad de depender de cadenas logísticas mundiales de suministro de muy larga distancia (China e India como principales proveedores), dificultando el abastecimiento de insumos y productos de todo tipo, paralizando el mercado mundial por un buen tiempo y generando altísimos costos en la recuperación de la cadena logística (Estrategia Logística Nacional de Panamá 2030). Además, la tecnología de construcción de barcos y puertos va evolucionando y obliga a una permanente mejora de las infraestructuras portuarias, de los equipos de movilización de carga y de permanente innovación buscando la eficiencia y acortar tiempos para bajar los costos logísticos.

Los cambios en la geopolítica mundial y las situaciones bélicas en varias partes del planeta incrementan la dificultad de abastecimiento de mercancías por incapacidad productiva y de oferta de los países en conflicto, como es el caso de Ucrania, Rusia y los países del Medio Oriente. Ello propicia más aun el “*near-shoring*” y la necesidad

de cubrir el vacío de abastecimiento, creando una gran oportunidad para Panamá, de cumplir ese rol con importación y reexportación dirigida y poniendo en valor los potenciales nodos productivos y logísticos de su territorio.

La posición auto centrista de los Estados Unidos de Norteamérica está reforzando el *near shoring* y el *back shoring*. En este contexto la cercanía física con Panamá, el dinámico tránsito barcos (principal cliente del Canal), las propicias relaciones comerciales (principal lugar de destino de las exportaciones panameñas) e históricas (más de 100 años en Panamá), constituyen una base promisorio para que Panamá ofrezca a EE.UU. ser sede y sujeto de inversiones y desarrollo de negocios de *near shoring* amparado en el tratado de libre comercio existente entre ambos países y la mutua confianza.

En cuanto a las necesidades de expansión y desconcentración de los servicios portuarios del Canal en ambos océanos, hemos detectado la saturación de la atención de barcos en los puertos de las entradas del Canal y la falta de servicios de valor agregado, lo que motiva la migración de barcos a los puertos vecinos de Buenaventura y Cartagena para dichos servicios, perdiendo Panamá oportunidades y competitividad. Adicionalmente, debemos mencionar que Panamá no ha sacado provecho de los 23 acuerdos comerciales suscritos con países y bloques a través de los Tratados de Libre Comercio (TLC), por su escaso dinamismo de exportación.

Estos importantes elementos del panorama económico, político y logístico mundial y nacional, generan el contexto ideal para que los territorios puedan hacer realidad sus Visiones Regionales 2050 donde se han trazado como objetivo “Transformar las regiones en territorios innovadores que apliquen inteligencia territorial para convertir sus activos en oportunidades”.

El ferrocarril Panamá – David - Frontera es la gran oportunidad para dinamizar este proceso de inteligencia productiva de los territorios, para elevar su productividad y el volumen de carga y ser el espacio adecuado para el *near-shoring*. Así los territorios pueden ser sede de la necesaria estrategia de expansión, desconcentración y diversificación de servicios del Canal y del *hinterland* con el fin de que la ruta Panamá no pierda competitividad.

Para garantizar que la construcción y el funcionamiento del ferrocarril genere el desarrollo deseado en los pueblos de los territorios de Panamá es necesario fortalecer las infraestructuras y capacidades productivas, empresariales y tecnológicas locales, así como las capacidades institucionales locales, especialmente de las Municipalidades y Gobernaciones.

Por lo tanto, es fundamental levantar el andamiaje de los activos territoriales para analizar el potencial de convertirse en nodos productivos y corredores logísticos a ser dinamizados y articulados por el Ferrocarril, uniéndose al *hinterland* del Canal, al comercio con Centro América y ser foco de atracción para inversiones en productos y servicios de *near-shoring*, como en el caso de los semiconductores. Asimismo, los territorios tienen que prepararse para, a través del dinamismo de sus nodos, atraer a las empresas fabricantes de insumos, materias primas y partes del ferrocarril a asentarse en los territorios, especialmente en aquellos donde empezará la construcción, y se puedan ir expandiendo a otros territorios conforme se avanza la construcción.

En este capítulo nos concentraremos en identificar el actual andamiaje físico productivo empresarial y logístico, ubicando los activos territoriales y las capacidades tecnológicas locales para detectar niveles de desarrollo, identificar brechas y establecer una propuesta de atención para fortalecer la eficiencia, productividad y volumen de producción, la asociatividad y articulación empresarial con el fin de estar en condiciones de afrontar los retos que la construcción y el funcionamiento del ferrocarril conllevan y así poder aprovechar las ventajas de mercado de demanda y oferta que genera. Por el andamiaje físico nos referimos a las instalaciones productivas y logísticas: fábricas, industrias, manufacturas artesanales, instalaciones logísticas de almacenaje, frío, acabados, instalaciones comerciales y, finalmente, la infraestructura de transporte y conectividad: puertos, embarcaderos, aeropuertos o aeródromos, carreteras asfaltadas y afirmadas, caminos de producción, ríos navegables, otros. Asimismo, veremos las condiciones legales y de incentivos estatales para la creación de estos espacios físicos para la realización de actividades económicas de producción y logística, llamados zonas francas y zonas especiales. El ferrocarril permitirá la globalización de los nodos productivos y logísticos de los territorios.

Andamiaje productivo empresarial

En esta sección se reúne información sobre las instalaciones productivas y logísticas actuales en los territorios para determinar la línea base, en la perspectiva de identificar potenciales centros productivos, nodos y corredores logísticos que logren articularse como clúster o conglomerados para su evolución y transformación, preparándose para aumentar productividad, volumen de carga para el transporte a diversos mercados, generando polos de oferta productiva y logística conectados al Ferrocarril, haciéndose atractivos para la inversión. Se pretende que el ferrocarril una, potencie y expanda los nodos de producción ya existentes y estimule la formación de nuevos.

Hemos detectado que existe una infraestructura de producción, logística y de conectividad de baja intensidad dispersa en el territorio nacional, salvo algunas excepciones. Panamá cuenta con 62 aeropuertos y aeródromos, distribuidos en casi todo el territorio nacional. Gran parte de los más pequeños y alejados, tienen una simple pista de aterrizaje para avionetas y helicópteros, pero es importante tomarlos en cuenta para los nodos productivos y logísticos a ser estimulados por la conectividad del Ferrocarril. El país cuenta con 35 puertos, cinco de ellos en calidad de mega puertos en las entradas del Canal, pero 30 en el resto del país. Cuenta con 22 zonas francas y especiales, además de otros hallazgos que presentaremos en cada territorio.

Hemos identificado 8 centros productivos logísticos existentes y potenciales que podrían convertirse en nodos y/o corredores logísticos, dependiendo de la voluntad de progreso y capacidad productiva local, de las inversiones públicas y privadas en infraestructura y conectividad directa, y también del esfuerzo que se realice en materia de formación de capacidades técnico-productivas empresariales y de mejora de la gestión, y de simplificación y agilización de trámites públicos en las entidades gubernamentales locales.

Los nodos productivos y logísticos promueven la especialización de los territorios en base a sus ventajas comparativas y aumentan la competitividad de la producción local ofreciendo mayor calidad del producto, acabado, empaque, en menor tiempo de entrega, con la seguridad de llegada a destino final con mejores precios; elementos esenciales para cumplir con la visión de aplicar inteligencia territorial para innovar los territorios panameños aprovechando sus activos. Han adquirido relevancia innegable en el contexto de la globalización al constituirse en el corazón de las cadenas de suministro internacionales, facilitando el movimiento de bienes y productos a través de las fronteras. Tienen la facilidad de adaptación a las fluctuaciones de la demanda, asegurando un suministro continuo de productos gracias a su flexibilidad, convirtiéndose en motores de desarrollo económico, generando empleo y fomentando el comercio internacional al agilizar los procesos de importación y exportación.

Un nodo de producción es un punto específico dentro de la cadena de producción y suministro ubicado en un espacio físico de un territorio, donde se instalan empresas que llevan a cabo actividades de creación de productos o servicios a través de la transformación o procesamiento de materias primas y/o insumos en productos terminados o semiterminados, ensamblaje, fabricación de componentes manufacturados, o procesos de acabado, etiquetado, empaque, congelado u otros. Su objetivo es incrementar el valor del producto y darle durabilidad para su adecuada llegada al destino final. Generalmente un nodo de producción reúne a varias empresas de rubros similares o complementarios y se va formando con el tiempo, donde van coincidiendo negocios vinculados, en una ubicación física estratégica cercana a nodos logísticos para ser parte de una cadena de suministro. El compartir un espacio físico propicia la coordinación, la cooperación y eleva la productividad y competitividad sistemática del conjunto de empresas conformantes del nodo. El nodo productivo puede ser concebido y planeado como conjunto de actividades productivas desde el principio, como es el caso de una zona franca o una zona especial.

Un nodo logístico es un punto estratégico de conexión dentro de una cadena de suministro, donde se gestionan los flujos de mercancías (productos, información o recursos) y se coordinan las actividades de almacenamiento y distribución de bienes y transporte a destino. Implica la combinación de infraestructura de patios de contenedores, almacenes, tecnología, procesos, regulaciones y capital humano que hacen posible el almacenamiento transitorio, movimiento, y la circulación de mercancías. Su objetivo es brindar servicios que generen valor, optimizando los tiempos, la seguridad de los procesos de carga y descarga, traslado al medio de transporte para destino y agilizar trámites para reducir costos y tiempos de entrega. Se centra en mover las mercancías (productos) de un lugar a otro. Sus principales funciones son (i) Conexión de diferentes puntos de la cadena de suministro facilitando el flujo de mercancías, (ii) Almacenaje transitorio de productos para su posterior distribución, (iii) Distribución de los productos, (iv) Punto de transferencia entre diferentes medios de transporte (camión, barco, Ferrocarril, avión), (v) Transporte hasta el destino final, (vi) Infraestructura de distintos tipos como son almacenes, terminales de transporte, centros de distribución, sistemas de gestión de inventario, patio de almacenaje de los puertos, centro de distribución de empresas de comercio electrónico, terminal de transporte: puertos, aeropuertos, zonas económicas especiales y una red de interconexión que incluye Ferrocarriles, carreteras primarias, corredores, autopistas, calles y avenidas que geográficamente se encuentran bien entrelazados.

Es la combinación de infraestructura, tecnología, procesos, regulaciones y capital humano que hacen posible el movimiento, transformación y almacenamiento de productos. La eficiencia de los nodos es central.

Características de Nodos de Producción y Nodos Logísticos

Característica	Nodo de Producción	Nodo Logístico
Objetivo	Añadir valor al producto. Llegar a mercados internacionales exigentes	Optimizar los procesos logísticos, reduciendo costos y tiempos de entrega y minimizando el riesgo de pérdidas o daños en la mercancía.
Función principal	Crear productos terminados o semiterminados transformando materias primas e insumos.	Gestionar y coordinar eficientemente el flujo de mercancías facilitando la distribución y entrega.
Actividades	Transformación, ensamblaje, fabricación, acabado, etiquetado, empaque, frío, otros.	Almacenamiento, distribución, transporte.
Infraestructura	Fábrica, planta de ensamblaje, taller artesanal, líneas de producción, maquinaria	Almacenes, plantas de frío, centros de distribución, puertos marítimos o fluviales, aeropuertos de carga, ferrocarriles, estaciones de tren, carreteras, terminal de transporte, sistemas de gestión, zonas francas: ofrecen ventajas fiscales y logísticas para las empresas que operan en ellas.
Beneficios	son motores de desarrollo económico, generando empleo y fomentando el comercio internacional.	Facilidad de adaptación a las fluctuaciones de la demanda, asegurando un suministro continuo de productos gracias a su flexibilidad

Elaboración propia

Los nodos de producción y los nodos logísticos están estrechamente relacionados y suelen trabajar de forma conjunta, ubicándose físicamente en espacios cercanos y al pie de infraestructuras de carga y descarga, de medios de transporte para llegar a los destinos finales con precios competitivos y garantizando seguridad, protección. Adquieren cada vez mayor importancia las tecnologías utilizadas, tanto los sistemas de gestión de almacenes, como softwares de planificación de rutas, trazabilidad de la carga y otros. También está ingresando la robótica. La colaboración entre los participantes es fundamental para lograr eficiencia y competitividad, generando ventajas para las empresas contribuyendo al desarrollo económico de una región o país.

Panamá tiene en sus territorios mucho potencial de nodos productivos naturales y otros creados, en diferente grado de evolución. Los más desarrollados están ubicados en la zona interoceánica, en las entradas del Canal donde son verdaderamente importantes, pero sólo para actividades de servicios y no de valor agregado, salvo pequeños esfuerzos en Panamá Pacífico. En los territorios del resto del país (RDP), los nodos de producción y logística tienen diferentes características con gran potencial, pero requieren aunar la voluntad de los gremios empresariales, la sociedad civil y el Estado para realizar las inversiones necesarias con el fin de que logren evolucionar a nodos dinámicos. Es incipiente la infraestructura de conectividad marítimo-portuaria, aeroportuaria, de carretera y de internet en los territorios. De allí su aislamiento y limitaciones para el desarrollo.

Identificamos los **ocho nodos productivos y logísticos** de todo el territorio nacional, tanto del resto del país como de la zona interoceánica. Describimos cada uno de ellos, haciendo hincapié en las instalaciones físicas, en los rubros productivos, en el potencial y los desafíos de constituirse en un nodo, y las estrategias de desarrollo para ser un nodo que aproveche la presencia del Ferrocarril Panamá - David - Frontera. Enumeramos en el siguiente cuadro los nodos productivos y logísticos actuales y potenciales, que pasaremos a describir y analizar.

TREN IMPULSA E INTEGRA 8 NODOS TERRITORIALES

Nodo de Producción N°1:

CHIRIQUÍ – PASO CANOA – COSTA RICA – CENTRO AMÉRICA - CANAL

Nodo de Producción N°2:

BOCAS DEL TORO - CHANGUINOLA - COSTA RICA - CENTRO AMÉRICA - CANAL

Nodo de Producción N°3:

AZUERO (HERRERA, LOS SANTOS, VERAGUAS) – CANAL – CENTRO AMÉRICA

Nodo de Producción N°4:

VERAGUAS: Uniendo las dos costas – CANAL – CENTRO AMÉRICA

Nodo de producción N°5:

COCLÉ – CARIBE Y PACÍFICO CANAL – CENTROAMERICA

Nodo de Producción N°6:

PANAMÁ OESTE - CIUDAD DE PANAMÁ – CANAL - CENTRO AMÉRICA

Nodo de Producción n°7

COLÓN – CENTRO AMÉRICA

Nodo de Producción N° 8

DARIÉN – CANAL - CENTRO AMÉRICA

A continuación, presentamos el mapa que grafica los nodos productivos y logísticos actuales y potenciales marcados en círculo rojo.

8 nodos productivos y logísticos de los territorios



Fuente CECOMRO - AtCLAVE.
Elaboración propia.

Los ocho nodos de producción y logística de Panamá

Nodo n°1 de producción y logístico de Chiriquí Chiriquí – Paso Canoas – Costa Rica – Centroamérica Chiriquí - Canal

La provincia de Chiriquí con una superficie de 6,548 km², es la cuarta en tamaño luego de Darién, Veraguas y Panamá. Está dotada de características geológicas y climáticas que le otorgan ricas tierras de origen volcánico propicias para la ganadería y la agricultura, siendo la despensa alimentaria del país y, por su ubicación en el occidente transfronterizo del Pacífico panameño, reúne excelentes condiciones para potenciar la actividad exportadora. Cuenta con un litoral de gran riqueza marina con variedad de peces para consumo humano, gran pluviometría, con amplia capacidad de generación de energía hidroeléctrica. Es el primer productor nacional de energías renovables. Asimismo, posee un especial atractivo turístico de mar y montaña. Destaca la frontera de Paso Canoas (aduanas), donde se cuenta con zonas de concentración de almacenes, centros comerciales, transporte terrestre, la aduana del paso fronterizo, la zona franca del Barú, y dos puertos. La Ciudad de David tiene un gran potencial logístico por contar con aeropuerto, puertos cercanos y servicios de almacenaje y comercio. El aporte de su sector logístico y de transporte a la economía de la provincia es muy relevante, siendo la provincia que más aporta al PIB provincial en ese rubro tras el de producción de energía. Estas características productivas le permiten tener una economía diversificada. Su capital humano tiene relevantes características de sentido de pertenencia, valores de trabajo y responsabilidad, por lo que su mano de obra es bastante demandada a nivel nacional, lo que da lugar a una fuerte tendencia migratoria, especialmente juvenil, que dificulta la retención de talento y fuerza laboral, haciendo peligrar el reemplazo generacional en los sectores productivos. Cuenta con una relativa sólida institucionalidad ciudadana y empresarial.

Instalaciones físicas de infraestructura logística:

Paso aduanal Fronterizo Panamá - Costa Rica.

Está en proceso de construcción el Centro de Control Integrado de paso de Fronteras con una inversión de US\$33 millones para agilizar el paso de mercancías y personas, así como para mejorar la competitividad aduanera, productiva y logística de los dos países. Se están instalando procesos digitalizados y optimizados con modalidad de doble cabecera en que los dos países realizan el control conjunto y simultáneo en un solo punto. Es una obra moderna, innovadora y de referencia para América Latina, que disminuye costos y reduce los tiempos logísticos, dificultades que afectan a los operadores de comercio exterior y limitan el comercio y la integración. El diseño y la construcción fueron apoyados técnica y financieramente por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), beneficiando a transportistas, operadores comerciales, exportadores e importadores de ambos países y de la región centroamericana, así como a más de 15 mil personas de las provincias ubicadas en ambos lados de la frontera, que cruzan de un país a otro por motivos turísticos u otras actividades, y a las autoridades de control de ambos países.

Maqueta de Centro de Control integrado de paso de frontera



Carreteras

Cuenta con la carretera Interamericana, que atraviesa toda la provincia y conecta con la frontera con Costa Rica, la Carretera a Volcán - Tierras Altas, la carretera David – Boquete, la Carretera David - Bocas del Toro y una variedad de carreteras internas y caminos de producción. La ampliación de la carretera Concepción - Tierras Altas ha mejorado el tránsito de camiones con carga de alimentos proveniente de esta región hacia Panamá.

Terminal de transporte terrestre de David

Ubicado en Edificio Fetrateda Ave Estudiante Terminal, en la ciudad de David, brinda 14 viajes (10 horarios durante el día y 4 horarios durante la noche) entre David y Ciudad de Panamá entre otros destinos.

Terminal terrestre de transporte de David



Plan de recuperación de la red vial de Ciudad de David

El MOP ha iniciado en octubre 2024 la recuperación de la red vial en diversas zonas estratégicas de la ciudad de David, con el objetivo de mejorar el flujo vehicular y potenciar el comercio local.

Puerto Armuelles Charco Azul (PTP concesionado)

Situada en la Bahía de Charco Azul, en la Península de Burica, la Terminal portuaria petrolera del Pacífico maneja el trasiego de crudo y otros derivados de petróleo que transporta a través de Panamá por tuberías hasta la costa oceánica en una ruta terrestre interoceánica. Consta de dos muelles de carga y descarga de crudo, permitiendo el atraque de tanqueros de 28,000 a 265,000 toneladas de capacidad que pueden ser descargados de una rata de cerca de 100,000 b.h.p., a través de 4 acoplamientos de 16 pulgadas cada uno. Cuenta con 3 tanques de almacenaje de 2.5 millones de barriles para ser transportados a otros barcos o ser bombeados a través de tuberías tendidas hasta el otro océano, donde se embarcan en barcos de su puerto complementario en Chiriquí Grande. Puede recibir Fuel Oil residual, combustible marino y Diesel liviano. Genera su propia energía y entrena a su personal en Panamá y otros países constantemente. Entre el equipo disponible, cuenta con tractores de Ottawa, generadores portátiles, y múltiples accesorios para manejo de carga.

Puerto de PTP en Charco Azul



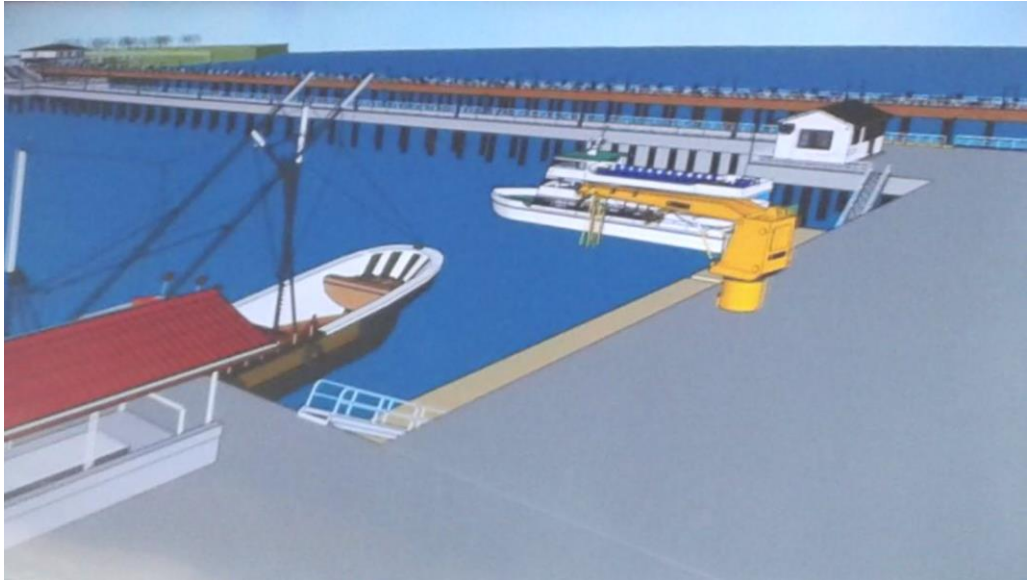
Observar la corta distancia entre la orilla y la presencia del barco, gracias al profundo calado a corta distancia de la costa.

Puerto Armuelles (muelle fiscal)

Con una inversión pública de US\$21,190,702,78 millones se inició la construcción del nuevo muelle fiscal de Puerto Armuelles, en el distrito de Barú a través de un contrato adjudicado al consorcio Asobuz conformado por la Empresa panameña Administración y Supervisión de Obras Civiles, S.A. y la compañía colombiana BUZCA Soluciones de Ingeniería, S.A., con un plazo de dos años y medio para el estudio, diseño, desarrollo, aprobación de planos, y construcción de muelle en un área de 10,296 m², con un área terrestre de puerto de 750 m² y capacidad para recibir embarcaciones de 100 metros de eslora y un calado o profundidad de aproximadamente 7 a 8 metros.

La construcción incluye un edificio de dos plantas que albergará el Mercado del Marisco y las Oficinas Administrativas de la AMP. El nuevo muelle tendrá uso para la pesca artesanal, pesca deportiva, marina y otros. El muelle contará con un paseo marítimo con bancos para que los turistas se sienten y disfruten de las vistas y con áreas seguras para los pescadores artesanales, usando bastones para atrapar peces del muelle.

Maqueta de nuevo muelle fiscal en Puerto Armuelles



Puerto Pedregal David

Tuvo gran importancia en el pasado en que la mayoría del transporte de carga y pasajeros hacia la ciudad de Panamá se hacía por mar. Sin embargo, ha ido perdiendo importancia por el uso de la carretera y no se han realizado las inversiones necesarias para mantenerlo en buenas condiciones. En la actualidad tiene un calado mínimo de 12 pies para que los barcos puedan pasar por el canal de entrada. Con marea alta puede alcanzar los 13 o 14 pies. Se utiliza para la importación de fertilizantes y la exportación de azúcar, también para el tráfico de pasajeros y el turismo. Se ha concesionado a empresas privadas una marina de yates privados y turísticos. El muelle es marginal y se puede acceder a él por carretera. Cuenta con oficinas de la Autoridad Marítima de Panamá, prácticos, suministro de agua y hielo, y una carretera que lo conecta con la ciudad de David. No puede acomodar naves cargueras de altamar mayores de 10,000 DWT.

Puerto Pedregal David Chiriquí



Próximo Puerto Barú

Ubicado en Cabrito cerca a David. Con una inversión de US\$250 millones, se proyecta como una terminal Multipropósito con Zona Franca y como el primer terminal turístico de la región occidental. Transportará manejo de granel, carga fraccionada, carga líquida y carga refrigerada. Tendrá un muelle de 850 metros, 11 metros de calado, 124 hectáreas, y se proyecta más de 3,000 visitantes. Está ubicado a sólo 15 Km. de la ciudad de David e impulsará la agroindustria, el turismo y el comercio.



Aeropuerto Internacional Enrique Malek

Fue construido en 1941 como parte de un acuerdo entre los Estados Unidos y Panamá. Es el tercer aeropuerto de Panamá en tráfico aéreo de pasajeros transportados. Está a ubicado a 6,5 Km al este del centro de la ciudad de David, al norte del Estero de Pedregal.



Aeropuerto Álvaro Berroa

Volcán, capital del distrito de Tierras Altas, cuenta con una pista de aterrizaje de 2,000 metros (6,562 pies) de largo por 20 metros (66 pies) de ancho a una altura de 1,524 metros (5,000 pies) sobre el nivel del mar, construida en 1984 por la Acción Cívica de las Fuerzas Armadas. Después de la invasión norteamericana el aeropuerto fue devuelto a la administración y es propiedad de la Aviación Civil de Panamá. Es utilizado por el gobierno porque pueden aterrizar aviones militares, y por los propietarios de fincas locales que tienen avionetas para transportarse. Considerado uno de los 4 campos más grandes de todo el país, lleva el nombre del Capitán Álvaro Berroa, en memoria del vecino de la comunidad y piloto fallecido en accidente aéreo en Isla Contadora.



Existen otros aeropuertos menores como son los de Puerto Armuelles, La Cabezona, Finca Fátima, Finca Ceiba, Finca Blanco, Las Lajas, Las Moras e Islas Secas.

Instalaciones físicas de infraestructura:

Comercial

La Ciudad de David cuenta con sofisticados centros de comerciales, que atraen a comprar a la población de la región occidental y a un turismo de compra por parte de la población del sur de Costa Rica. Igualmente, la zona de Paso Canoas tiene un conglomerado de negocios de mercancías variadas para consumo de ambos países.

Zona Franca del Barú

La Zona Franca Turística y de Apoyo Logístico Multimodal de Barú es una iniciativa pública creada el 19 de mayo de 2001 mediante la Ley 19 que estableció un régimen fiscal y aduanero especial para la zona. Tiene la misión de promocionar y facilitar a inversionistas, promotores y empresas nacionales e internacionales el desarrollo de actividades económicas comerciales, turísticas, logísticas e industriales, bajo el régimen especial de zona franca turística y de apoyo logístico y multimodal. Pretende facilitar y gestionar la inserción empresarial y promover la inversión privada a fin de generar un alto efecto económico que contribuya a la reactivación de la economía local. Desean llegar a ser un Centro de Comercio mundial en el Pacífico occidental de la República de Panamá, con una plataforma de servicios, tecnología de punta y conectividad suficiente para operaciones de orden mundial. (Plan de desarrollo La Zona Franca Turística y de Apoyo Logístico Multimodal de Barú).

A pesar de los incentivos ofrecidos, no logra el despegue necesario por falta de tierras disponibles y falta de conectividad importante para traslado de volumen de mercancía. Desde 2001 al 2021 se han afiliado las siguientes 14 empresas: Jerusalem Duty Free S.A, Forever Oceans, (acuicultura en granjas marinas para la exportación) Anthony Duty Free, Ds Químicos (brinda insumos a los hospitales), Techno Empresarial S.A., Marine Deep Port (desarrollo de un puerto multimodal en el corregimiento de Limones: se encuentra en estudio de efecto ambiental). RAC S.A., Pacific Caribbean Cargo S.A., Sinolam LNG Terminal, Gewinner S.A. (operaciones de trasiego y suministros de combustible), Raspberry Shake: (dedicada a la creación de Sismógrafos), Nano Tech Barú: (confección de mascarillas, batas quirúrgicas, gel alcoholado), Tecno Empresarial (se dedica a la construcción de pallets) y Cooperativa María Elisa.



Zona Franca Global Logistic

Es una iniciativa privada conformada por un conjunto de ofi-galeras donde su arquitectura permitirá tener la posibilidad de instalar oficinas, sala de exhibición, área de operaciones procesos y/o almacén de industria o negocios. Ubicada en Quebrada Grande, corregimiento de Aserrío de Gariché, distrito de Bugaba, provincia de Chiriquí.

Maqueta de Global Logistic



CIPAC AIP:

El Centro de Investigación y Producción en Ambiente Controlado (CIPAC-AIP), recientemente creado por SENACYT, está en proceso de construcción en el recinto de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de Panamá en Chiriquí, con el objetivo de impulsar la investigación y capacitación de la agricultura en ambiente controlado de forma sostenible y eficiente en concertación con el sector privado. Contará con tres centros en distintas partes del país: Tocumen, en la provincia de Panamá; Guararé, provincia de Los Santos; y en Chiriquí.



Merca David

Forma parte de la cadena de Mercados Nacionales de la Cadena de Frío S.A. creado con el objetivo de aumentar los niveles de calidad e inocuidad de los productos alimenticios perecederos comercializados actualmente en el territorio de Chiriquí para disminuir las mermas y el costo de la canasta básica. Es una herramienta para que los productores puedan ofrecer a los consumidores un producto de mejor calidad.

Centros Post Cosechas

Chiriquí cuenta con tres centros Post Cosecha, en Tierras Altas, Volcán y Dolega. El Centro de manejo post cosecha (CMPC) de Tierras Altas, cuenta con una planta de frío para uso de los productores locales y una flota de camiones refrigerados (FCR) vinculados al Merca David. La cadena de frío es un conjunto de normas y procedimientos que garantizan el almacenamiento y distribución de productos sensibles a la temperatura, como alimentos y vacunas. Es fundamental para mantener la calidad y seguridad de los productos, y para evitar la pérdida de calidad y problemas de salud.

La cadena de frío se compone de varios eslabones, como almacenes frigoríficos, vehículos de transporte frigoríficos, entre otros. Para mantener la cadena de frío, cada sector de la cadena de suministro debe implementar controles para verificar las temperaturas de los productos y equipos, identificar condiciones de riesgo y tomar acciones correctivas.

Sectores Clave del Nodo Productivo

Chiriquí abarca una amplia gama de actividades productivas, destacando los siguientes sectores clave:

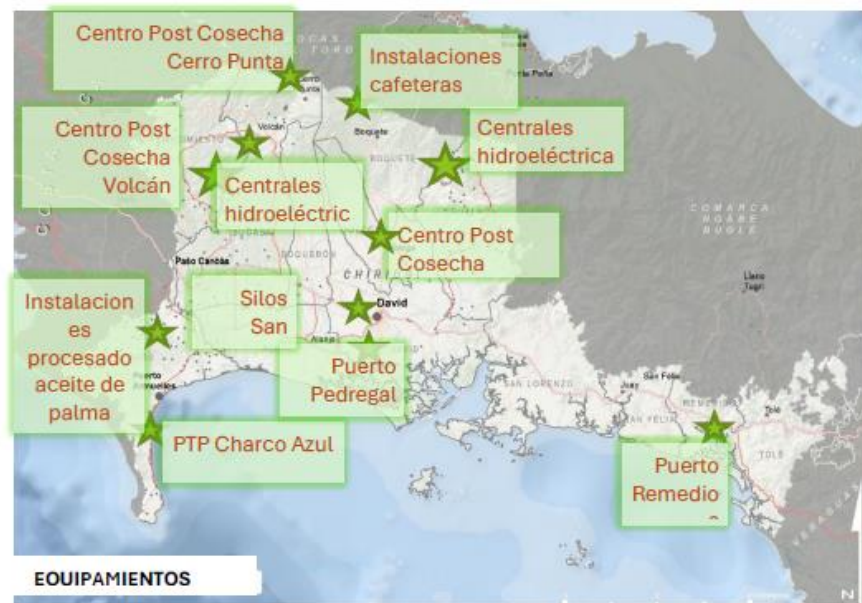
- **Agricultura:**
- **Café:** de alta calidad, especialmente el Geisha, siendo un producto de exportación. Existen numerosas variedades de café producidos en fincas familiares, empresas especializadas y cooperativas dedicadas a su producción.

- **Plátano (banano):** El plátano es otro cultivo relevante de exportación. Existen numerosas fincas familiares y cooperativas dedicadas a su producción. La presencia de la empresa Chiquita Banana es la principal productora en la zona del Barú y exporta su producción por el Puerto Almirante concesionado a su empresa.
- **Otras frutas:** Piña, pixbae, mamón chino, aguacate.
- **Hortalizas:** La producción de hortalizas para el mercado local y nacional es significativa.
- **Palma aceitera** y derivados.
- **Ganadería:**
 - **Carne:** La ganadería de carne de alta calidad (Angus) es una actividad económica importante en la provincia, con numerosas fincas dedicadas a la cría de ganado bovino. Carne de vacuno, ovino, cerdo y derivados.
 - **Lácteos:** La producción de leche y derivados lácteos como el queso es relevante.
- **Turístico:**
 - **Hoteles y restaurantes:** Numerosos establecimientos turísticos, especialmente en los distritos de Boquete y Tierras Altas con el atractivo del Volcán Barú (turismo de Montaña) y en el golfo de Chiriquí en Boca Chica, Playa Las Lajas (turismo de playa) contribuyendo a la economía local.
 - **Operadores turísticos:** Empresas que ofrecen servicios de turismo de aventura, agroturismo y ecoturismo.
 - **Turismo binacional Costa Rica - Panamá**
 - **Circuito turístico del Café**
 - **Circuito Turístico Golfo de Chiriquí**
 - **Circuito de ríos y cascadas:** Valle de la Luna, Macho Monte, Cangilones, otros.
- **Pesquero:**
 - Amplia presencia de pesca artesanal y pesca deportiva a lo largo del litoral chiricano y sus islas e importante presencia de asociaciones de pescadores para la exportación.
 - **Acuicultura:** Empresas de acuicultura en Puerto Armuelles (*Forever Oceans* y otras).
- **Generación de energía**

Principalmente hidroeléctrica, eólica, fotovoltaica. Es el principal rubro de contribución provincial de Chiriquí al PIB nacional. Chiriquí es el originador de la energía eléctrica para abastecer a los países de América Central por el Sistema de Interconexión Eléctrica de los Países de América Central (SIEPAC), que cuenta con 1,800 km de tendido eléctrico. Panamá y Colombia están en construcción de una interconexión eléctrica binacional que busca mejorar la infraestructura energética de ambos países.
- **Forestal:**
 - Producción de teca.

- **Industrial:**
- **Procesamiento de alimentos:** Empresas que procesan café, frutas, hortalizas y productos lácteos y cárnicos.
- **Mueblería:** La producción de muebles de madera es una actividad tradicional en algunas regiones de Chiriquí.
- **Tecnológico:**
- **CIPAC AIP:** Investigación y desarrollo de prácticas de agricultura en ambiente controlado.

Mapa de instalaciones físicas e infraestructura productiva y logística
CHIRIQUÍ



Fuente: Visión Chiriquí 2050
Elaboración: AtClave - CECOMRO 2018

**Nodo n°2 de producción y logística de Bocas del Toro y
frontera con Costa Rica.**

Bocas del Toro – Changuinola - Costa Rica – Centroamérica - Canal

La provincia de Bocas del Toro tiene, al igual que la de Chiriquí, una excelente ubicación estratégica porque colinda con Costa Rica, siendo la puerta de entrada al Caribe Mesoamericano a través del paso fronterizo de Guabito – Sixaola. Esta provincia se caracteriza por su exuberante naturaleza, una rica dotación de capital natural constituido por tierras fértiles para cultivos, bosques primarios, abundante agua dulce y gran potencial eólico en su zona costera en tierra firme. Cuenta con el especial archipiélago de islas caribeñas que se ha convertido en destino turístico natural diferenciado de mar, playa y exótica naturaleza, convirtiéndose en importante palanca de desarrollo económico, cultural y social local.

Su sector agropecuario tiene gran potencial siendo la segunda provincia, luego de Chiriquí, en contribuir al PBI nacional en ese rubro, constituyendo su principal fuente de empleo. Responde a la demanda internacional creciente de alimentos (banano, plátano, cacao, leche, queso y carne de búfalo).

Sus instalaciones productivas destacan por los dos puertos de importancia que son el Puerto de Rambala - Chiriquí Grande y el Puerto de Almirante, que son exportadores de hidrocarburos y banano respectivamente, pero que no tienen las condiciones necesarias para constituirse en puertos multipropósito para un alto volumen de exportación. Cuenta con dos aeropuertos internacionales, el de Changuinola en tierra firme cercano a la frontera y el de la Isla Colón. Cuenta con la carretera 11 que comunica la provincia de Bocas del Toro con la de Chiriquí y la carretera hacia Costa Rica.

Su ubicación en frontera atlántica con Costa Rica cuenta con el paso aduanal de frontera de Sixaola y su andamiaje productivo, destacando dos aeropuertos internacionales, dos puertos de importancia y una demanda de servicios a barcos y embarcaciones deportivas; lo que le da el potencial de constituirse en un nodo logístico marítimo-portuario, aéreo y terrestre, de conexión del occidente del Caribe panameño con Costa Rica, Mesoamérica y el Este norteamericano por puerto.

Instalaciones físicas de infraestructura productiva y logística

Logísticas

Paso aduanal de Changuinola en frontera con Costa Rica: camiones, almacenes, centros comerciales.

**Antiguo cruce
peatonal y ferroviario**



Actual cruce por el puente Sixaola



Portuarias

- Puerto de Rambala PTP Chiriquí Grande (concesionado)

Es un puerto natural costero pequeño, ubicado en la costa del mar Caribe en la provincia de Bocas del Toro y es el punto de partida del oleoducto terrestre trans panameño que trasiega petróleo entre los puertos de PTP Chiriquí Grande y Puerto PTP Charco Azul hacia barcos en ambos océanos. Conocido como el canal seco del occidente panameño y petrolero del mundo.

Foto de Puerto Rambala Chiriquí Grande



Muelle fiscal de Chiriquí Grande



-Puerto Bocas Fruit Company, Ltd. Almirante (concesionado), Almirante (estatal)

Ubicado en la Bahía de Almirante que tiene protección natural. Consta de un muelle de losas de concreto reforzado de 304 metros de longitud y un ancho de 28.95 metros que proporciona dos atracaderos y profundidades de 11 metros. Se dedica al embarque y desembarque de mercadería. Al 2019, desembarcó 35,234 TEUs y 46,626 toneladas métricas (MT) y embarcó 33,312 TEUs. y 311,913 Toneladas métricas (MT). Se encarga del embarque del banano que se produce en las fincas propiedad de Chiquita Panamá. del distrito de Changuinola y de Puerto Armuelles.



Aeroportuarias

Cuenta con seis aeropuertos. Dos de ellos de dimensiones medianas y de carácter internacional y cuatro pequeños de carácter local.

Aeropuerto Internacional José Ezequiel Hall (Isla Colón)

El Aeropuerto Internacional José Ezequiel Hall es un aeropuerto público ubicado a 0,5 km al noroeste del centro de la ciudad en la Isla Colón, en la provincia de Bocas del Toro. Tiene una sola pista sin calle de rodaje. Existe una pequeña terminal en el extremo este de la pista de aterrizaje. Cuenta con una torre de control y luces de pista. La pista mide 1,500 m × 26 m. No hay delantal o vuelco en el extremo oeste de la pista. El aeropuerto sólo tiene capacidad para aviones más pequeños y la pista está limitada a las aeronaves bajo 12,000 kg.



Aeropuerto Internacional de Changuinola «Capitán Manuel Niño»

Ubicado en el centro de la ciudad de Changuinola y a 16 km del cruce fronterizo entre Guabito (Panamá) y Sixaola (Costa Rica). Desde Ciudad de Panamá, se encuentra a unos 611 km al noroeste. Hasta mediados de los años ochenta fue la única ruta de transporte entre Changuinola y el resto del país, porque no había carretera de conexión con David. Actualmente es utilizado por la compañía de fumigación aérea para las plantaciones bananeras y soporta un vuelo diario operado por Air Panamá con destino a Ciudad de Panamá. Operan aviones tipo turbohélice monomotor y bimotor, Fokker 50, Beechcraft King Air, Ayres Thrush y DHC6 Twin Otter.

La pista de aterrizaje es de asfalto, tiene una elevación de 6 metros (20 pies) sobre el nivel medio del mar y mide 1100 metros × 25 metros (3609 pies × 82 pies) de longitud. El edificio principal es de dos plantas: en la planta inferior se ubica la sala de espera, baños, cafetería, oficina de migración, sala de abordaje, sala de reclamo de equipaje, mostradores para tres aerolíneas y agencias de alquiler de autos; en la segunda planta se ubican las oficinas administrativas, seguridad y otras entidades del Estado. Cuenta con una torre de control de tráfico aéreo, estación de bomberos y los hangares de las compañías Bocas Fruit Co. (Chiquita) y ATOPAN (fumigación aérea).

Foto Aeropuerto Internacional Changuinola Capitán Manuel Niño



Carreteras:

David - Bocas del Toro

Recorrido de 200 kilómetros paralelo a la tubería de trasiego de petróleo de Petro Terminal entre los dos océanos. Es considerado el canal seco de la región occidental. Atraviesa la cordillera y tiene tramos en muy mal estado, haciendo la carretera riesgosa. Está amenazada por lluvias y derrumbes.

Zona franca

No cuenta con zona franca en la actualidad. La apertura de vuelos internacionales en el aeropuerto, el desarrollo de los puertos y marinas de embarcaciones deportivas y turísticas generan entusiasmo por la instalación de una zona franca. Pero no se han concretado intereses en firma e inversiones.

Astillero

Existe interés privado por invertir en un astillero y marinas en Bocas del Toro vinculado al gran flujo de turismo de yates y veleros, además de los barcos que requieren servicios en los puertos existentes.

Sectores Clave del Nodo Productivo

Turismo

- **Ecoturismo:** La exuberante selva tropical, las playas paradisíacas y la rica biodiversidad hacen de Bocas del Toro un destino ideal para el ecoturismo.
- **Turismo de aventura:** Actividades como buceo, surf, senderismo y kayak atraen a turistas de todo el mundo.
- **Turismo cultural:** La comunidad indígena Ngäbe-Buglé que está muy cerca ofrece experiencias culturales únicas.

Agricultura:

- **Bananos:** La producción de bananos es una actividad económica importante en la región. Las Cooperativas de productores y la empresas Chiquita exportan el producto.
- **Coco:** El coco se cultiva a gran escala y se utiliza para la producción de aceite, agua de coco y otros productos.
- **Hortalizas:** La producción de hortalizas para el consumo local y regional es cada vez más importante.
- **Cacao:** Producto en creciente producción y comercialización.

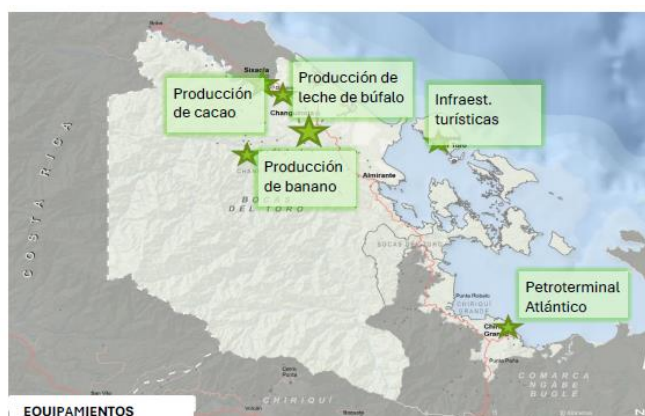
Pesca:

- **Pesca artesanal:** La pesca artesanal es una actividad tradicional y una fuente de alimento para muchas comunidades.
- **Acuicultura:** La acuicultura, especialmente la producción de camarón, tiene un gran potencial de crecimiento.

Servicios:

- **Transporte marítimo:** La posición geográfica de Bocas del Toro la convierte en un punto estratégico para el transporte marítimo regional.
- **Logística:** El desarrollo de la infraestructura logística puede impulsar el comercio regional.

Mapa de instalaciones físicas e infraestructura productiva y logística
BOCAS DEL TORO



Fuente: Visión Bocas del Toro 2050 2018
Elaboración AtClave- CECOMRO

Nodo n°3 de producción y logístico de Azuero Herrera, Los Santos, sur de Veraguas – Canal – Centroamérica

La región Azuero, está conformada por las provincias de Herrera (superficie de 2,340 km²), Los Santos (3,809 km²) y parte de Veraguas; ubicadas en el centro del territorio nacional. Esta ubicación es estratégica porque está equidistante ente la región interoceánica y la región occidental, siendo un paso obligado del Ferrocarril Panamá - David - Frontera. Destaca su conectividad por la carretera interamericana pero su escasa conectividad interna.

Cuenta entre sus principales ventajas productivas con la actividad agropecuaria, destacando la ganadera con producción de leche, queso y carne, la agroindustria de transformación de productos locales como el arroz y la caña de azúcar y la agroexportación de productos alimenticios como las cucurbitáceas.

Posee una importante riqueza pesquera, siendo los puertos de Mensabé y Boca Parita, los principales proveedores de pescado de la región para la exportación y para la provisión de restaurantes en la Ciudad de Panamá. Existen procesos incipientes de industrialización de la pesca. Cuenta con el centro de investigación de acuicultura de Achotines

Tiene un alto atractivo turístico asociado a la cultura y a las tradiciones, siendo la capital del folklore (típico). Cuenta con un litoral de bellas playas e islas que generan gran potencial para el desarrollo residencial de nacionales y extranjeros, donde ya ha empezado un flujo de construcciones habitacionales especialmente en la zona de Pedasí.

Cuenta también con potencial de energías renovables eólicas y solares.

Sin embargo, adolece de elementos clave que deben ser superados en el plazo más corto posible para constituirse en un dinámico nodo productivo y logístico del centro del país y del Pacífico. Adolece de conectividad al interior de la península, usando la carretera interamericana como conexión entre las tres provincias, y de una preocupante escasez de agua tanto para consumo humano como para la actividad agropecuaria e industrial. Su territorio es conocido como el arco seco de Panamá. Un solo río, el Santamaría, provee de agua y su cuenca ya tiene en la parte alta varios usos, por lo que la falta de lluvias en esta zona, aunada a la sobreexplotación de las aguas en la parte alta y media del Río Santamaría, agudizan la situación.

Tiene un alto potencial de desarrollo portuario en torno a la actividad agropecuaria, agroindustrial y pesquera, para la importación y exportación de mercancía a granel (insumos para el sector agropecuario, minería, exportación de arenas y melazas, etc.) así como los tráficos generados por la industria de primera transformación asociada. En la actualidad el desarrollo comercial e industrial no genera un volumen de tráfico portuario significativo, por lo que es imprescindible impulsar las capacidades productivas y tecnológicas para ampliar la producción agropecuaria, pesquera e industrial con el fin de lograr volúmenes de carga atractivos para el transporte marítimo y próximamente ferroviario.

Su proximidad a los puertos del área interoceánica del Pacífico y la ubicación geográfica del Puerto de Mensabé, frente a la ruta de tránsito obligada de entrada o salida de los barcos por el golfo de Panamá, lo hacen una sede atractiva para otorgar

servicios de complementariedad al Canal de Panamá en la estrategia de ampliar y desconcentrar su *hinterland*.

Instalaciones físicas de infraestructura productiva y logística

Vías de acceso terrestre

Las capitales de dos de las tres provincias están al pie de la carretera interamericana y cuenta con la carretera Belisario Porras que conecta la península por la costa pegada al golfo de Panamá, pero el interior de la provincia tiene escasa conectividad y las vías existentes, por el litoral pegado a Chiriquí, están en muy mal estado dificultando el transporte de productos.

Transporte

El transporte de sus productos es solo por carretera. La flota de camiones y otros medios de transporte no siempre es adecuada para el transporte de productos agrícolas y perecederos.

Logística

Existen centros productivos en las provincias de Herrera, Los Santos y la zona sur de Veraguas con un relativo equipamiento productivo en materia de agroindustria y turismo de convenciones. Cuenta también con numerosos centros comerciales, almacenes, hoteles y centros de convención en las ciudades cabecera de las tres provincias Santiago, Chitré y Las Tablas.

Almacenamiento

Existen limitaciones en cuanto a la capacidad de almacenamiento de productos agrícolas y perecederos.

Portuarias

Cuenta con dos puertos estatales de cierta relevancia para la pesca artesanal y semiindustrial, el puerto de Mensabé en la provincia de los Santos y el Puerto de Boca Parita en la provincia de Herrera.

- **Puerto de Mensabé:** ubicado en el distrito de Santo Domingo de Las Tablas, es un puerto de pesca y turístico que extrae productos del océano Pacífico para consumo y exportación durante todo el año. Su calado natural a las afueras no muy lejanas de sus costas permite la entrada y salida de naves pesqueras y yates las 24 horas. Presenta un extraordinario potencial de conectividad marítima porque a pocos kilómetros de distancia de sus costas se encuentra la ruta marítima de paso de entrada y salida del Canal por el lado Pacífico, donde transitan más de 30 reconocidas líneas internacionales de transporte marítimo tales como Hamburg Sud, Maersk Line, Hapag Lloyd, entre otros. Su posición geográfica, su calado natural y la proximidad a la línea de profundidad de 15 a 20 metros, lo convierten en el puerto ideal en la costa occidental del golfo de Panamá para crear una terminal marítima de aguas profundas. Esta terminal serviría a las mega naves portacontenedores que transitan por el Canal de Panamá y que requieren servicios complementarios de industrias auxiliares u otros mientras esperan turno para su tránsito por el Canal y también para aquellas naves que no pueden cruzarlo hoy por su gran tamaño. La proximidad del Aeropuerto de Candelaria, en Pocrí, Los Santos, también añade una ventaja competitiva internacional al

puerto. Existe mano de obra local, y productos agropecuarios con potencial de exportación.



- **Puerto de Boca Parita:** el Recinto Portuario de Boca Parita en el distrito de Chitré, provincia de Herrera, está dedicado a la pesca artesanal y semi industrial. Se propone la habilitación de una zona para actividades relacionadas con el tráfico pesquero, con zonas de almacenamiento, para un primer procesado y para la compra-venta de la mercancía.



Aeroportuarias

Tiene cinco aeropuertos. El aeropuerto Augusto Vergara ubicado en Guararé, provincia de Los Santos, el aeropuerto Cap. Justiniano Montenegro ubicado en Pedasí, también en la provincia de Los Santos., el aeropuerto Capitán Alonso Valderrama, situado en Chitré, Provincia de Herrera, el aeropuerto de La Candelaria situado en Pocrí, muy cerca del Puerto Mensabé y el aeropuerto de Tonosí.

Aeropuerto Augusto Vergara en Guararé, os Santos:



- **Aeropuerto Cap. Justiniano Montenegro:** Es un aeropuerto nacional ubicado a 2 km al norte de la ciudad de Pedasí, provincia de Los Santos. El aeropuerto mantuvo una conexión con la Ciudad de Panamá a través de la aerolínea Aeroperlas hasta 2011, cuando la empresa se retiró y el aeropuerto permaneció inactivo hasta 2013, cuando Air Panamá reestableció dicha ruta. Con miras a expandir rutas y posicionar a Panamá como un destino turístico de clase mundial, la empresa Air Panamá anunció la reactivación de sus vuelos directos entre la ciudad de Panamá y el distrito de Pedasí, con frecuencia de 3 vuelos semanales (miércoles, jueves y domingo) de ida y regreso. Para estos vuelos, la empresa aérea utilizará aviones tipo Caravan, con capacidad de 12 pasajeros y a futuro se tiene contemplado ampliar la cantidad de asientos a 50 pasajeros.
- **Aeropuerto Capitán Alonso Valderrama:** Es un aeropuerto nacional ubicado en la ciudad de Chitré, provincia de Herrera que se encuentra actualmente en trabajo de sellado de grietas y rehabilitación de la pista que finalizarán en el mes de noviembre.
- **Aeródromo de La Candelaria de Pocrí:** La Autoridad Aeronáutica Civil tiene un proyecto de mejora de la pista del aeródromo de La Candelaria en Pocrí para convertirlo en un aeropuerto internacional regional como parte al plan maestro de turismo sostenible y para el transporte de pescado, mariscos y otros productos perecibles de la región a mercados de demanda dinámicos, especialmente Ciudad de Panamá.

- **Aeródromo de Tonosí:** Es un aeródromo público panameño que sirve al pueblo de Tonosí en la provincia de Los Santos. Está ubicado a un kilómetro al noroeste del pueblo al norte de la carretera a Macaracas. Tiene una pista de aterrizaje de asfalto que mide 705 metros en longitud y otros 80 metros adicionales de pista sin pavimentar en su extremo norte. El aeródromo está rodeado por campos agrícolas. A unos 5 kilómetros al suroeste del aeródromo hay altos relieves.

Zona Franca Las Cabras

La provincia de Herrera tiene una sola zona franca que es Las Cabras. La provincia de Los Santos no cuenta con Zona Franca. O sea que en toda la península de Azuero hay una sola Zona Franca. Las Cabras se dedica a la producción y comercialización de alcoholes, destilados, tafias, aguardientes, rones y licores en sus destilerías, utilizando como materias primas los derivados de la caña de azúcar (jugos, mieles y melazas) provenientes de la producción de caña de azúcar en sus propias fincas.



Tecnológicas

- **Instituto Técnico Superior de Agrotecnologías de las Américas (ITSAA-INA):** En Divisa, provincia de Herrera, se creó el centro de enseñanza agropecuaria que inició labores en el año 1940 con más de 800 hectáreas de terrenos, donde se han impulsado diversos proyectos agropecuarios para aprendizaje práctico de los estudiantes. En el año 2020, el gobierno sancionó la Ley que reestructuró y modernizó el Instituto transformándolo en el Instituto Técnico Superior de Agro Tecnologías de las América (ITSAA-INA).



- **CIAPCP AIP:** Centro de Investigaciones Agroecológicas del Pacífico Central de Panamá (CIAPCP AIP), ubicado en Herrera con el fin de realizar actividades enfocadas a la investigación científica y de desarrollo para generar soluciones científicas a problemas agrícolas regionales, sectoriales, productivos, sociales y ambientales con efecto en otras provincias de la región central del país como Coclé, Los Santos y Veraguas.
- **Innova Parque Panamá:** Es un proyecto del INDICASAT- AIP dedicado a la investigación aplicada dependiente de SENACYT, que pretende instalar en un terreno donado de 25 has. un negocio orientado hacia la innovación en los campos de la biotecnología y la tecnología informática, a través de la inversión extranjera en áreas no tradicionales en infraestructura logística para la elaboración y exportación de productos biológicos y tecnológicos en los rubros de biofarmacéutica, el bio agro y la bio informática. Cuenta con el apoyo y la asesoría de la Universidad Técnica de Múnich (TUM Internacional GmbH), institución internacional que ha participado en el desarrollo de diversos parques de ciencia y tecnología internacionales.
- **Matadero pecuario:** La empresa privada Planta de Procesos de Productos Cárnicos, PANAMEATS, luego de un trabajo coordinado entre ganaderos y empresarios de la zona para impulsar un modelo de negocios de alta tecnología y modernidad, ha construido el matadero para ganado bovino y porcino bajo estrictas medidas de bioseguridad, con clasificación de huella de carbono y cumpliendo con los requisitos para la exportación a los mercados más exigentes del mundo. Con una inversión aproximada de 12 millones de balboas en la provincia de Los Santos, genera 200 empleos directos, con una tecnología de punta y amigable con el ambiente, ayudando a mejorar los procesos cárnicos para la exportación. Tiene una capacidad de producción de 250 reses y 400 cerdos por día, con posibilidad de ir ampliando la planta en la que se pueden realizar todos los procesos vinculados a este sector.

Sectores Clave del Nodo Productivo

El sector económico que más aporta al PIB provincial en la península de Azuero es el terciario, seguido del secundario y con una importante presencia del sector primario.

La península es de tradición pecuaria, destacando la actividad ganadera de vacuno y porcino, mayoritariamente poco tecnificada y de baja productividad. La presencia del moderno matadero PANAMEATS genera importantes oportunidades de exportación. Existe una agroindustria vinculada a la producción de leche industrial y quesos y a la cría de porcino y sus derivados, con embutidos y otros.

Su actividad agrícola está centrada en la producción de cucurbitáceas y tubérculos de baja productividad por la escasa calificación técnica de los productores, baja asociatividad, y ausencia de prácticas empresariales. Sin embargo, las cucurbitáceas tienen una gran demanda internacional, por lo que existe un potencial exportador importante. Presenta un importante potencial exportador en productos como las cucurbitáceas (sandía, calabaza, melón y pepino principalmente), pero las experiencias exportadoras no han sido alentadoras por la falta de cumplimiento de las empresas exportadoras que han generado pérdidas y estafas, desanimando a los productores que las emprendieron y dejando un mal precedente.

- **Agropecuario:**

- **Agrícola:** Por las características climáticas (arco seco con pocas lluvias) y de calidad de la tierra tiene cultivos tradicionales como el maíz, caña de azúcar, arroz, yuca, y frijoles. Destacan los cultivos de cucurbitáceas (melón, sandía, calabaza, pepino, otros), de frutas tropicales (mango, papaya), y de tubérculos. Existe un importante potencial de exportación porque el producto es de alta calidad y muy demandado internacionalmente. Pero inadecuadas prácticas agrícolas y falta de tecnificación llevan a una muy baja productividad.
- **Pecuario:** Producción de ganado y leche y derivados, en promedio de buena calidad, pero también de baja productividad por procesos artesanales y falta de tecnificación.

- **Turístico:**

- **Turismo costero de playa** en la zona de Pedasí (Playa Venado, Isla Tortugas).
- **Turismo cultural:** fiestas costumbristas (Carnaval, la Pollera), historia (Cuna de Belisario Porras)
- **Turismo deportivo** (surf, parapente, paracaídas y otros) y
- **Turismo gastronómico.**

- **Pesquero:**

En el litoral de la península se obtienen peces de muy alta calidad y gran demanda nacional e internacional porque en la proximidad de algunas de sus costas, como en la zona de Mensabé, a corta distancia se realiza pesca de aguas profundas. Ello le otorga una ventaja y un gran potencial de exportación de peces, como ya lo viene haciendo en forma bastante artesanal, logrando que pesca y mariscos sea el primer rubro de las exportaciones no tradicionales de Panamá.

- **Generación de energía:**

Cuenta con una gran potencial eólico y fotovoltaico muy poco explotado.

- **Salinera:**

Concentra una gran parte de la producción salinera de Panamá y con potencial de exportación por la demanda estacionaria de este producto en el invierno del norte.

- **Acuícola:**

Es la primera región donde se instalaron las plantas piloto para la acuicultura en la sede del INA, en Divisa, décadas atrás.

- **Artesanía:**

La región es reconocida por sus artesanías tradicionales de cerámica, tejidos y muebles.

- **Minería:**

La riqueza minera de la región es grande, pero existe un clima político adverso para promover las inversiones en ese rubro por lo experiencia vivida con la mina de cobre First Quantum.



Nodo n°4 de producción y logístico de Veraguas: Veraguas – Canal – Centroamérica

La provincia de Veraguas es la segunda más grande de Panamá con una superficie de 10,629 km². Es la única provincia cuyo territorio abarca los dos océanos, desde su litoral en el Atlántico hasta el litoral Pacífico.

Presenta un potencial productivo significativo y diverso, sustentado en sus recursos naturales, riqueza cultural y estratégica ubicación geográfica en el centro del territorio de Panamá. Sin embargo, como en muchas regiones en desarrollo, enfrenta desafíos en cuanto a infraestructura de conectividad interna y externa y de logística para aprovechar al máximo sus capacidades y conectarse con los mercados. Su principal actividad productiva es la agropecuaria, aunque en la ciudad de Santiago, capital de la Provincia, existe una dinámica actividad comercial y de servicios.

Instalaciones físicas de infraestructura productiva y logística

Logísticas

Diversidad de fincas y centros productivos poco articulados internamente. por déficit de infraestructura logística y redes de conexión viales internas. La conectividad del Ferrocarril permitiría poner en valor y despertar la costa caribeña de Veraguas.

Centros de acopio y procesamiento

Existen centros de acopio para algunos productos, pero se requiere de una mayor inversión en infraestructura para mejorar la calidad y la cantidad de productos procesados

Portuarias

Cuenta con dos puertos, ambos en el Océano Pacífico. El Puerto Mutis de mayor dinamismo y el Puerto Vidal, de escaso funcionamiento por poca profundidad. No existe puerto importante frente a la isla de Coiba, que es el gran atractivo turístico de nivel mundial, y los miles de visitantes se embarcan principalmente desde la playa de Santa Isabel a dos horas de distancia en lancha. No posee puerto en el Atlántico.

- **Puerto Mutis:** Se dedica a servicio de Pasajeros, pesca, acuicultura. Tiene una profundidad del muelle de 2.5 metros en marea baja. Se ubica en Vía Montijo, a 21 Km de Santiago de Veraguas. Es la puerta de entrada hacia el Golfo de Montijo y punto de partida hacia las paradisíacas islas del pacífico veragüense. Frecuentado por viajeros y turistas, que desde allí abordan embarcaciones que los llevan a destinos como Isla Cébaco, Gobernadora, Leones y el Parque Nacional Coiba, entre otros, además del traslado de personas a varias comunidades pequeñas ubicadas en la costa sureña. Residen cerca de 160 personas que en su mayoría están dedicadas a la actividad pesquera como medio de subsistencia y a otras actividades comerciales y ganaderas.



Aeroportuarias

Cuenta con cuatro aeropuertos - aeródromos, el de la Isla de Coiba, el Rubén Cantú, el de Arenas y el de Pixbae.

- **Aeropuerto de Coiba:** Es un aeródromo público que sirve a la isla Coiba y el parque nacional Coiba. El parque nacional está declarado Patrimonio de la Humanidad, así que el aeropuerto recibe vuelos de avionetas de turistas. El tiempo de vuelo entre Coiba y la Ciudad de Panamá es de 25 minutos. Tiene una pista de aterrizaje de grava que mide 1,050 metros de longitud. Los despegues y aproximaciones desde el sur son sobre el agua del Pacífico.



- **Aeropuerto Rubén Cantú**, a ser repotenciado con pasajeros y carga porque se encuentra en situación deplorable



- Los aeródromos de Arenas y Pisbae son de pequeño tamaño y aptos para avionetas y helicópteros.

Vías de acceso

Veraguas tiene escasa conectividad interna, desaprovechando las riquezas del Caribe veragüense. La red vial existente está en constante mejora, pero aún existen tramos en mal estado.

Sectores Clave del Nodo Productivo

Agropecuario

- **Arroz y caña de azúcar:** Son cultivos tradicionales y de gran importancia económica para la provincia.
- **Ganadería:** Cuenta con una importante población ganadera, principalmente bovina.
- **Frutas tropicales:** Mango, papaya y otras frutas tropicales se cultivan en diversas zonas de la provincia.
- **Café:** La producción de café, aunque en menor escala, tiene potencial de crecimiento.
- **Pesca artesanal:** El Golfo de Montijo es una fuente importante de recursos pesqueros.
- **Acuicultura:** La cría de camarón y otras especies marinas es una actividad en desarrollo.

Turístico

- **Turismo de Naturaleza:** El Parque Nacional Santa Fe, la Isla Coiba y otras áreas protegidas ofrecen un gran potencial para el ecoturismo. También ofrece turismo de playa en el Pacífico en la zona de Santa Isabel frente a la Isla de Coiba, ecosistema isleño de altísimo valor natural, los Humedales del Golfo de Montijo.

- **Turismo Cultural** que atrae a turistas interesados en conocer tradiciones y costumbres locales de la rica cultura indígena y campesina de Veraguas. Está por desarrollar el valor de la costa caribeña de la provincia.

Generación de energía

Potencial energía hidroeléctrica por elevados índices pluviométricos. Cuenta con tres parques eólicos con importante capacidad instalada, ocho instalaciones fotovoltaicas con licencia provisional para su construcción y operación. Distintas zonas con potencial geotérmico.

Riquezas minera

Cuenta con abundantes recursos minerales, como yacimientos de oro y cobre y otros minerales metálicos. Se han otorgado varias concesiones de extracción y existen solicitudes de explotación.

Nodo n°5 de producción y logístico de Coclé Canal Pacífico – Canal Atlántico - Centroamérica

La provincia de Coclé cuenta con importantes ventajas naturales, productivas y culturales que van desde la riqueza mineral de sus suelos, especialmente cobre y oro, pasando por un atractivo litoral Pacífico de playas de arena blanca, que se ha posicionado como el lugar de preferencia de veraneo de la población panameña de altos ingresos y del turismo internacional con importantes inversiones en desarrollo hotelero y residencial. Es uno de los pocos territorios de Panamá que cuenta con evidencias arqueológicas de asentamientos humanos de épocas prehispánicas que revelan un enigmático e importante pasado que entusiasma al turismo histórico y cultural. Aunado a lugares exóticos de cataratas y montañas, tiene también un gran potencial de turismo de aventura.

Por su posición estratégica vecina de Panamá Oeste, su cercanía a la Ciudad de Panamá con acceso al Pacífico y la mejora continua de la infraestructura vial y portuaria se convierte en un punto clave para el desarrollo logístico.

Tiene ventajas importantes para el desarrollo portuario. Por el lado del Caribe, se tiene el interesante y prometedor recinto portuario de Rincón, de nivel internacional, concesionado a la empresa Minera Cobre Panamá First Quantum, que ha realizado una importante inversión para su eficiente funcionamiento adecuado a la exportación de mineral y la importación de maquinaria, equipo pesado e insumos para la minería. Si bien está situado en territorio de Colón colindante con Coclé, funciona al servicio de la mina con un ingreso directo a ella y a la carretera que conecta de manera directa por Coclesito y La Pintada hasta llegar a la capital de la provincia, Penonomé, generando gran conectividad con los mercados del Pacífico y de Panamá. El Puerto de Rincón constituye también un gran potencial para complementar servicios y apoyar la ampliación, desconcentración y diversificación del *hinterland* Canal de Panamá.

En su costa del Pacífico, Coclé cuenta con el Puerto de Aguadulce, antiguo puerto transportador de ganado y granel desde provincias centrales hacia Ciudad de Panamá y Chiriquí, que dejó de funcionar por constante sedimentación al estar ubicado en un estero lejano de mar adentro. El pasado gobierno realizó estudios para rediseñar el puerto en la perspectiva de reconvertirlo en un recinto multipropósito para salida de la producción de las provincias centrales: Los Santos, Herrera, Veragua y Coclé, a otros mercados. Adelantándose al proyecto, creó una zona franca al pie del puerto.

Una ventaja de conectividad y logística es la carretera que tiene diseñada el gobierno para conectar de manera directa, la Ciudad de Colón, desde puerto Cristóbal/Zona Libre de Colón con la ciudad de Penonomé sin transitar por la ciudad de Panamá, evitando así el largo camino y la congestión vehicular que significa internarse en la ciudad con las consecuentes emisiones de gas de efecto invernadero. Esa carretera ahorrará 100 km de recorrido dándole un mayor dinamismo a la provincia además de los otros beneficios. Así facilita el transporte directo de Colón al occidente panameño y a Mesoamérica.

Cuenta con el tercer aeropuerto de nivel internacional que trasporta turistas directamente a la zona de playas y a hacer turismo histórico, cultural y de aventura. Diversificando los vuelos, podría tener un potencial de exportación de carga perecedera agrícola, pecuaria y de pesca y mariscos.

Tiene un pujante desarrollo del sector agropecuario, destacando en la agricultura la producción de caña, cítricos, cucurbitáceas y otros; y en la ganadería la carne y leche de bovino. También cuenta con un desarrollo acuícola, pesquero y forestal de baja productividad, que requiere transformación e industrialización.

Cuenta gran potencial para el desarrollo de energías renovables eólicas, hídricas y fotovoltaicas, destacando los fuertes vientos en planicies que animaron a una importante inversión en el parque eólico más grande del país.

La protección de sus recursos naturales y el mejor aprovechamiento de la vocación de sus suelos es baja, lo que ha ocasionado visible pérdida de biodiversidad, comprometiendo los recursos bióticos, la tierra, el agua y la foresta particularmente.

Instalaciones físicas de infraestructura productiva y logística

La provincia de Coclé presenta una diversidad de instalaciones productivas y logísticas que contribuyen significativamente a su economía y entre las cuales destacan:

Logísticas

- **Infraestructura Vial:** Coclé cuenta con una red vial central, la carretera interamericana que atraviesa su territorio en línea transversal, conectando desde la capital Penonomé, a otra importante carretera que la une al Atlántico pasando por la concesión a Minera Panamá First Quantum. Las inversiones mineras han beneficiado de manera notable el desarrollo vial de la provincia. Existe el proyecto de una carretera de conexión directa del recinto portuario

de Colon, incluida la Zona de Libre, con la Ciudad de Penonomé, para evitar el largo trayecto y el tráfico que significa transitar por la congestionada Ciudad de Panamá para tomar la vía Interamericana. La nueva carrera ahorra 100 km de distancia y 3 horas de viaje a los camiones de carga que realizan la ruta Colon - Mesoamérica.

- **Transporte de Carga:** La provincia es un punto estratégico para el transporte de carga hacia otras regiones del país.
- **Servicios Logísticos:** Se ofrecen diversos servicios logísticos, como almacenaje, distribución y transporte, que complementan la actividad productiva.

Industrias Manufactureras

Existen diversas industrias manufactureras que producen bienes para el consumo interno y la exportación.

Parques Industriales

Se han desarrollado algunos parques industriales que fomentan la inversión y la generación de empleo.

Portuarias

La provincia de Coclé tiene propiamente tres puertos: Puerto de Agua Dulce, Puerto del Gato y Puerto Posada. Estos dos últimos son pequeños embarcaderos, pero cuenta con acceso directo a Puerto Rincón, cuya única vía de acceso terrestre es por la provincia de Penonomé. Las características de este puerto se tratarán en el acápite correspondiente al nodo de la provincia de Colón.

- **Puerto de Agua Dulce:** Construido en 1978, es un recinto portuario con una extensión de 29 has. con 4 metros de profundidad en marea baja. Durante muchos años este puerto fue utilizado por las compañías locales para transportar azúcar, sal, ganado y melaza, entre otros productos naturales de la región, a Puertos de Chiriquí y Ciudad de Panamá, para ser redistribuidas al resto del país, ahorrando costes porque el transporte terrestre era mucho más oneroso. La aparición de embarcaciones cada vez más grandes que requerían un calado mayor y el alto nivel de sedimentación del puerto, impidieron que siguiera funcionando. En la actualidad se realizan actividades comerciales de pequeña escala basadas mayormente en la pesca. El gobierno anterior lo promocionó como puerto multipropósito para dar servicio al tráfico de las provincias de Los Santos, Herrera, Coclé y Veraguas, en el supuesto de que los puertos del Canal, con alto nivel de demanda de transbordo, especialicen su transporte de carga y cedan a puertos de otras regiones, el transporte de granos y ganado, retomando entonces las funciones del Puerto de Aguadulce, rediseñando su estructura física y logística, con el fin de hacerlo apto para el comercio nacional e internacional de mercancías a granel (melaza, azúcar, arena, productos agrícolas, etc.) y de mercancía general vinculada al consumo y la producción local. Lamentablemente es un puerto ubicado entre esteros, de muy poco calado y constante sedimentación. Sin embargo, existen propuestas de construir un muelle largo para alcanzar aguas profundas. En el contexto de esa estrategia,

se creó el Área Económica Especial de Aguadulce (AEEA), que tiene una extensión de 1,758 hectáreas donde se permiten actividades como la importación, exportación y reexportación de productos terminados, así como servicios marítimos auxiliares a naves. Si bien aún no está totalmente desarrollado, el Puerto de Aguadulce tiene el potencial de convertirse en un importante centro logístico para la región.

Foto de actual situación de Puerto de Agua Dulce



Aeroportuarias

Destaca el Aeropuerto Cap. Scarlett Martínez (Río Hato) considerado el tercer aeropuerto a nivel nacional con gran flujo de pasajeros internacionales que llegan directamente a los hoteles de playa en la costa de Coronado, Buenaventura y aledaños. También cuenta con aeropuertos de menor significancia: Ingenio Santa Rosa, Ingenio Ofelia, Penonomé y El Águila.

- **Aeropuerto Scarlett Martínez – Río Hato**

Construido originalmente en 1931 por la Sexta Fuerza Aérea de los Estados Unidos con el nombre de Base de la Fuerza Aérea de Río Hato, formaba parte de las defensas del Canal de Panamá. Fue cerrado como facilidad de la Fuerza Aérea en 1948, pero usado como pista de aterrizaje auxiliar hasta la década de 1990, formando parte de la Base Aérea de Howard. En 1973 la base pasó a jurisdicción panameña, pero no se le dio mayor uso. Luego de la invasión norteamericana volvió a estar bajo el control de EE. UU. y meses después vuelve a la jurisdicción de Panamá. En 2011, tras estudios y consultas para establecer un aeropuerto internacional en las provincias centrales del país, se decidió reconstruir la antigua base militar. Fue reinaugurado en 2013 con su nombre actual, y recibió el primer vuelo en 2014, con un vuelo especial de la aerolínea canadiense Sunwing Airlines. La pista del Aeropuerto está capacitada para recibir Boeing 757-200. Actualmente sólo Sunwing Airlines está operando de manera regular en este aeropuerto, con vuelos procedentes de Toronto-Pearson los jueves en temporada baja; y de Toronto, Montreal (Aeropuerto Internacional Pierre Elliott Trudeau), Bagotville y Quebec en temporada alta. Todos estos vuelos de Sunwing usan el nombre «Playa Blanca» como destino. Air Transat opera con destinos estacionales, también con el nombre «Playa Blanca» como destino.

Foto del aeropuerto Scarlett Martínez



Sectores Clave del Nodo Productivo

- **Agroindustria:** Coclé es conocida por su producción agrícola, además, cuenta con industrias agroalimentarias que procesan estos productos.

- **Productos agrícolas:** Importante superficie dedicada a caña de azúcar, cítricos, arroz, maíz, frijol, vegetales, frutas tropicales (como piña y papaya), yuca y otros tubérculos.
- **Ganadería:** *Hub* de producción pecuaria, con un tercio del territorio cubierto de pastos. La cría de ganado bovino es una actividad importante en la provincia, generando productos cárnicos, principalmente carne de res y productos lácteos.
- **Acuicultura:** Alberga más del 60% de la superficie nacional dedicada a la acuicultura. La producción de camarones y otras especies marinas es relevante en ciertas zonas costeras de Coclé.
- **Pesquero:** Exportación de peces de las costas de la península, asociaciones de pescadores para la exportación y dinamización de empresas existentes en el rubro.
- **Salineras:** Junto con provincia de Los Santos, es la provincia con mayor superficie destinada a la producción de sal.
- **Minería:** La provincia posee yacimientos minerales, principalmente en la zona limítrofe con Colón, lo que ha impulsado la actividad minera en los últimos años convirtiéndose en el principal producto de exportación de la provincia.
- **Energías Renovables:** Coclé ha explorado el potencial de las energías renovables, como la energía eólica, para generar electricidad contando con el primer parque eólico en Penonomé.
- **Turismo:** Mayor eje turístico playero de la Costa Pacífica (Coronado, Buenaventura) potenciado por el aeropuerto Scarlett Martínez, conocido como Río Hato, que traslada chárter de pasajeros norteamericanos y europeos directamente al complejo de playas y alrededores. El turismo es un sector en crecimiento, con destinos como El Valle de Antón, zona turística de Río Hato, los balnearios con hoteles y residenciales de alto estándar para el turismo internacional de altos y medianos ingresos, Penonomé (Museo histórico) y La Pintada, que congrega las evidencias de las culturas prehispánicas. Se empiezan a organizar circuitos de turismo religioso, habiéndose trazado la “Ruta de Santiago de Panamá”, hermana a la ruta de la iglesia de Natá de los Caballeros. Tiene una importante oferta gastronómica vinculada a la presencia turística todo el año.
- **Gran riqueza minera:** Cuenta con abundantes recursos minerales, con yacimientos de cobre, oro y otros minerales metálicos.



Fuente: Visión Coclé 2050
CECOMRO - AtClave

Nodo n°6 de producción y logístico de Ciudad de Panamá

Panamá Oeste – Ciudad de Panamá – Canal - Centroamérica Hacia un Corredor Logístico Integrado

La acertada planificación y administración del Canal ha creado un nodo que asciende a conglomerado o *hub* logístico – marítimo - portuario que está plenamente consolidado en las dos entradas del Canal, con infraestructura portuaria que da servicio al tráfico de mercancías mundial, contenedores, combustible y carga internacional. A nivel físico los dos nodos se componen de diferentes mega activos logísticos como el Canal, puertos, aeropuertos, ferrocarril interoceánico, zonas francas, proveyendo servicios de pilotaje, avituallamiento, reparaciones de naves y bunkering, entre otros. Los dos nodos son un gran atractivo para actividades conexas y un gran formador de capital humano especializado que ofrece oportunidades de empleo para la población panameña. Son nodos modernos y responden a la demanda global

Dentro de la zona interoceánica, existen dos nodos logísticos. El nodo del Atlántico está basado en los tres puertos de Colón: Manzanillo, MIT y CCP, el aeropuerto internacional Enrique Jiménez, la Zona Libre de Colón, el Ferrocarril interoceánico y la autopista Colon – Panamá, junto a los negocios y empresas conexas. El Nodo del Pacífico, está basado en los dos puertos de la entrada (Balboa y PSA), los tres aeropuertos (Tocumen, Albrook y Panamá Pacífico), la zona especial de Panamá Pacífico, el Ferrocarril interoceánico, la autopista Panamá - Colón, la carretera interamericana y el Metro de Panamá.

Estos dos nodos y su *hinterland* de la zona interoceánica son responsables de \$15,419 millones en ventas totales, 31% del PIB nacional y de 320 mil empleos directos, indirectos e inducidos. Sin embargo, los puertos de los dos nodos de la entrada del Canal no sirven a la carga local, sino a la carga en tránsito, ya sea por operaciones de reexportaciones o por distribución.

Instalaciones físicas de infraestructura productiva y logística

Portuarias

En Ciudad de Panamá existen los dos puertos del lado Pacífico del Canal: Puerto Balboa, y el Puerto de Singapur Port Authority (PSA), ambos concesionados. Panamá Oeste cuenta con un único puerto (Vacamonte), que no está conectado a los puertos del Canal. Es de gestión estatal con carga local y general, con poca actividad comercial de pesca) a expensas de encontrar una empresa dispuesta a asumir el pago que pide el Estado por la concesión para su explotación. Los tres puertos están en el Golfo de Panamá. Cabe mencionar la limitación al crecimiento en el recinto del Puerto de Balboa por falta de espacio para las actividades portuarias y posible expansión. Por ello es necesario encontrar alternativas en puertos del Pacífico, para la ampliación del *hinterland* del Canal, viéndose como un área promisoría la costa de Azuero, frente al Puerto de Mensabé, que posee las características de calado apropiadas y por cuyo frente, a pocos kilómetros de la costa, pasan los barcos de las líneas navieras que transitan el Canal hacia la costa oeste de Centro y Norte América y hacia Asia. Asimismo, la bahía de Charco Azul en Chiriquí tiene particularidades especiales para ser un puerto complementario, con la ventaja de estar en zona transfronteriza y tener una infraestructura portuaria consolidada.

- **Puerto de Balboa** (antiguo puerto francés de La Boca) ha sido y es vital para el comercio marítimo en el Pacífico, debido a que en su categoría era el único existente entre Salina Cruz (México) y El Callao (Perú), lo que representaba para los barcos de gran calado de la época (3 000 toneladas) una travesía de dos mil millas entre los dos puntos. Ha crecido al ritmo de las exigencias de los mercados mundiales por ser centro de distribución de mercancías, conectando desde el Lejano Oriente y América del Norte, hacia la Costa Oeste de América del Sur, Central y el Caribe, poniéndolo en la mira de las más grandes líneas navieras del mundo. Es una de las únicas dos terminales de contenedores en plena operación desde el Pacífico, sirviendo a las diferentes líneas navieras para las actividades de embarque, desembarque y transbordo de mercancías hacia la región. El puerto trabaja con 25 grúas pórticas (10 Post Panamax, 8 Panamax y 7 Super Post Panamax) y 87 RTGs y cuenta con un total de 112 hectáreas más 8,405 m². (40 has. dedicadas al almacenamiento de contenedores) y 8 muelles en total, cinco para barcos porta contenedores, dos para carga general y RoRo y uno para reparaciones. Junto con el puerto de Cristóbal en Colon, que es del mismo grupo privado, emplean 2,200 trabajadores.

Puerto Balboa



- **Panamá International Terminal (PSA)**, creado en 2007, es uno de los principales puertos ubicados hacia el Océano Pacífico (antigua base naval estadounidense de Rodman). Fue construido y es operado por PSA International, con sedes en Singapur y Bélgica, siendo uno de los grupos portuarios líderes a nivel global con participación en unas 40 terminales en 16 países en Asia, Europa y las Américas, y una fuerza laboral de más de 30,000 personas. Inició actividades en diciembre de 2010 con la recepción de productos de hierro y otros suministros para la expansión del Canal. Cuenta con un muelle de 330 metros de largo equipado con 3 grúas Post Panamax y 9 RTGs. Tiene 2 muelles con longitud de 400 metros cada uno, 12 grúas montadas sobre rieles y 8 grúas pórticas adicionales, y 3 grúas con alcance de 24 contenedores de ancho para servir buques de 18.000 TEUs. En total cuenta con capacidad para manejar 2.5 millones de TEUs. Cuenta con 800 colaboradores.

Puerto PSA



- **Puerto Vacamonte.** Cuenta con una mediana infraestructura portuaria, ubicada en el distrito de Arraiján, provincia de Panamá Oeste, especializado como un puerto pesquero que fortalece la cadena de valor de la pesca y contribuye a la seguridad alimentaria y de servicios de carga de arena y otros. Situado cerca de la entrada del Canal por el lado del Pacífico, el Plan estratégico Marítimo Portuario 20240 de la AMP identifica este puerto como una buena opción a futuro para desarrollar un nuevo recinto portuario que explote todas las potencialidades de la entrada desde el Pacífico del Canal, sin las limitaciones al crecimiento que actualmente existen en el Puerto de Balboa para el desarrollo de nuevas terminales de contenedores y vehículos, almacenamiento y distribución de combustible y de gas natural licuado, así como cualquier nuevo tráfico que pudiera surgir como resultado de las sinergias generadas. El recinto portuario de Balboa, tras haberse posicionado como el tercer puerto de América Latina en tráfico de contenedores desde 2008, así como en otros tráficos como los graneles líquidos y los vehículos, acumula tres años de estancamiento por las limitaciones de su infraestructura para su crecimiento debido a problemas de accesibilidad terrestre y marítima, presión urbana, limitación de superficie para el desarrollo de nuevas terminales y de espacios para actividades complementarias y vinculadas al sector logístico.



Comparativo de infraestructura y capacidad de atención portuaria
Puerto Balboa y Panamá International Terminal PSA

CARACTERÍSTICAS	BALBOA	PSA	TOTAL PANAMÁ
Capacidad anual de TEUS	5 millones de TEU (contenedores de 20 pies de largo).	2.5 millones de TEUs.	7.5 millones
Capacidad de TEUs de buques	13,000 y 17,000 TEUs neopanamax,	18.000 TEU's	18,000 TEUs
Profundidad de Dársena	14.90 mt2	14.5 mts	Promedio 15 m
N° espigones	1		
Largo de los espigones			
N° de muelles	8 muelles 5 para barcos porta contenedores 2 Carga General/RO-RO/Combustible 1 reparaciones	2 muelles	9 muelles
Longitud de muelles	Varían de 500 a 300 mt2	800 mt2	De 300 a 800 mt2
N° Grúas de muelle	25 grúas pórticas (10 Post Panamax, 8 Panamax y 7 Super Post Panamax)	23 grúas: 12 montadas sobre rieles, 8 porticas 3 grúas Post Panamax	48 grúas
N° grúas MHC			
Grúas RTGs	83 RTG	9 RTGs	92 RTGs
Alcance de las grúas			
Alcance de contenedores por grúa		24 contenedores de ancho	
Area terrestre de patio de contenedores	112 Ha. + 8,405.59 m ² 40 hectáreas dedicadas al almacenamiento de contenedores	22.5 hectáreas	134.5 hectáreas
Tomas para refrigerados	3,612 conexiones para refrigerados		.

Tiempo de atención	24 horas, 365 días al año	24 horas, 365 días al año	24 horas, 365 días al año
Tipo de servicio y carga	A la carga: Ferrocarril, almacenaje, patio para contenedores A la Nave: Pilotaje, remolcadores, suministro de combustible	Carga Contenerizada, Carga Suelta	A la carga: Ferrocarril, almacenaje, patio para contenedores, Carga Suelta A la Nave: Pilotaje, remolcadores, suministro de combustible
Acceso directo y único al ferrocarril	si	no	

Fuentes Fichas técnicas AMP - Panamá
Elaboración propia

Logísticas

- **Parque Logístico Vacamonte:** Localizado al Oeste de la Ciudad de Panamá, permite la máxima concentración de empresas en un mismo entorno, al mismo tiempo manteniendo un ambiente de amplitud, independencia y privacidad entre las empresas. Cuenta con lotes y galeras a la medida, y ofrece a sus clientes infraestructuras y servicios de primer nivel que permiten el crecimiento de la empresa a largo plazo.

- **Aeropuertos:** La provincia de Panamá tiene 12 aeropuertos: Cap. Alex Bosquez, Casaya, La Especial, Fernando Eleta, Franfer, Marco A. Gelabert, San Miguel, Punta Coco, Raúl Arias Espinosa, Isla San José, Tocumen, Isla Viveros. La provincia de Panamá Oeste, tiene 3 aeropuertos: Panamá Pacífico, Chame y Cap. Krish Persaud Sin embargo estos aeropuertos no están habilitados para transportar carga, salvo Tocumen y Panamá y no están articulados al *hub* portuario de la cabecera del canal por el lado pacífico. No tienen un uso estratégico para la carga ni para el turismo, limitando su capacidad de aporte al desarrollo del país.
- **Ferrocarril interoceánico:** Dos empresas norteamericanas de renombre en el manejo de Ferrocarriles (Kansas City Southern, y Mi-Jack Products), tienen desde 1999 la concesión por 50 años del Ferrocarril interoceánico. Con una inversión de \$80 millones de dólares, se renovó el ferrocarril del siglo XIX, propiciando una conexión intermodal eficiente entre los puertos del Pacífico y el Atlántico, y complementando la infraestructura existente del centro de transporte suministrada por el Canal, la Zona Libre de Colón, las terminales portuarias, autopistas y aeropuertos. Une a través de 47 millas las áreas de Balboa y Colón con vías de paso disponibles en sitios estratégicos, permitiendo el tránsito de dos vías. Pueden operar continuamente entre las Terminales Intermodales del Atlántico y el Pacífico con capacidad para 10 Ferrocarriles en cada dirección cada 24 horas, y la posibilidad de aumentar a 32 viajes diarios. Tiene una capacidad de manejo de 750,000 contenedores al año hasta alcanzar un máximo de 2 millones de TEU anuales. Cuenta con servicio de pasajeros disfrutando de un recorrido a través de la exuberante selva tropical de Panamá que bordea el Canal, atendiendo a ejecutivos de negocios que viajan diariamente entre las dos ciudades y a turistas viajando desde los puertos de cruceros en Colón hacia la Ciudad de Panamá.

El Ferrocarril Panamá – Frontera, unido al Metro, potenciará este Corredor Logístico entre Puertos del Canal, la zona especial Panamá Pacífico, los nodos productivos de Panamá Oeste y los aeropuertos internacionales de Panamá Pacífico y Tocumen.

Zona Especial Panamá - Pacífico

Es una Entidad Autónoma de Estado que cuenta con un área económica de régimen especial de incentivos tributarios, laborales y migratorios y operativos (Ley 41 - Julio 2004) exclusivamente para empresas de carácter internacional y para los operadores y desarrolladores, con algunas excepciones. Se ubica en la antigua base militar de Howard, corregimiento de Veracruz, distrito de Arraiján, muy cerca del Canal, en plena zona interoceánica. Cuenta con una superficie de 1,400 hectáreas de las cuales el 40% se mantiene preservado para expansión a nuevas actividades.

Es un exitoso modelo de alianza público-privada para promover inversiones. En esa zona existen dos aeropuertos cercanos, los mega puertos del Canal, acceso a la carretera interamericana, y la vía hacia el aeropuerto de Tocumen (colapsada de tráfico). Cuenta por lo tanto con una gran y variada conectividad garantizando una logística y distribución multimodal. Tiene un plan maestro que contempla actividades complementarias e integrales, con una gran zona comercial e industrial y simultáneamente tiene un desarrollo residencial que se ha convertido en una *ciudad modelo*.

Parque Logístico Panamá

Parque Logístico Panamá es un parque industrial con zona franca ubicado estratégicamente en el sector este de la Ciudad de Panamá, a pocos minutos de la Zona de Carga del Aeropuerto Internacional de Tocumen, del Ferrocarril Interoceánico, del puente de Las Américas y de los puertos más importantes del país. Cuenta con 18.5 hectáreas para el desarrollo de empresas de manufactura, logística, transporte, infraestructura y energía, entre otros. El desarrollo tiene lotes desde 3,000 m2 ofreciendo los precios más competitivos en el mercado panameño.



Parque Industrial Las Américas

Parque Industrial de las Américas es un desarrollo industrial logístico de nueva generación. Sus ventajas más sobresalientes son: seguridad, calles amplias, uso mixto (comercial e industrial), cerramiento, arborización, título de propiedad, se puede comprar o alquilar y ubicación estratégica.

Se localiza en el sector Este de la ciudad de Panamá, sobre la vía interamericana a 6 km del Aeropuerto Internacional de Tocumen.

Zona Franca De Las Américas

Cuenta con todas las infraestructuras, instalaciones, sistemas y servicios de soporte, así como con la organización operativa y la gestión administrativa que sean necesarias para que se establezcan dentro de la zona franca empresas que puedan desarrollar actividades de manufactura ligera, ensamblaje, procesamiento de productos terminados o semielaborados, alta tecnología, servicios, logística, innovación tecnológica y médica, investigación, educación, servicios ambientales y generales, y demás actividades.



Panapark

Panapark es un parque industrial con zona franca ubicado en la zona este de la Ciudad de Panamá. Cuenta con 48.5 Hectáreas de Zona Franca y 4.5 Hectáreas para desarrollo comercial. Ofrece servicios aduaneros, servicios generales, salas de capacitación, transporte interno, variedad de productos, naves industriales, lotes y macro lotes. PANAPARK FREE ZONE es un aliado integrador de quienes buscan expandir su oportunidad de negocio en Panamá para el mundo, optimizando las ventajas que conlleva consolidar su negocio en una Zona Franca.



Zona Franca Astibal

Con más de 30 años de experiencia en el sector marítimo portuario, son especialistas en la realización de todo tipo de proyectos de reparación, mantenimiento y conversión en cualquier embarcación bajo los más estrictos estándares de calidad. Está situada en Ancón, distrito y provincia de Panamá.



Zona Franca Aristo

Respaldada por Grupo Bayano, está conformada por un conjunto de empresas panameñas con más de 40 años de experiencia en actividades relacionadas con el mundo marítimo, iniciándose con la pesca, se convirtió en un grupo conformado por sociedades que van desde astillero con reparaciones a flote y en tierra, talleres de soldadura, talleres de tornería, servicios de mecánica, servicios de granallado y pintura, obras marinas, logística en tierra y mar y además cuenta con embarcaciones propias para las operaciones de abastecimiento de agua, combustible, entre otras.



Zona Franca BPO's

Zona franca privada con alcance global, diseñada, organizada y estructurada como una plataforma de negocios digitales y soporte a operaciones de negocios.



Zona Franca de Albrook

Planeación, diseño y construcción de infraestructuras y mejoras con el fin de habilitar la zona procesadora de exportación Albrook, S.A., y atraer la inversión de compañías de tecnología media alta. Situada en Albrook, Ancón.



Zona Franca Del Istmo

Desarrollo de todas las infraestructuras, instalaciones, sistemas y servicios de soporte, así como la organización operativa y la gestión administrativa que sean necesarias para que se establezcan dentro de la zona franca empresas que puedan desarrollar actividades de manufactura ligera, logística, innovación tecnológica y médica, investigación, educación, servicios ambientales y generales, para el desarrollo integral de todas las áreas de negocio directa o indirectamente relacionadas en la Ley 32 de 2011. Situada en el Km 25 de la Vía Panamericana.



Zona Franca Eurofusion

Desarrolla todas las infraestructuras, instalaciones, sistemas y servicios de soporte que sean necesarios para operar de forma integral la Zona Procesadora e instalar, dentro de la misma, empresas cuyas actividades sean la producción.



Zona Franca Marpesca

Proporciona la infraestructura necesaria y las facilidades para desarrollar una zona procesadora de productos alimenticios, bienes perecederos, tecnología y servicios relacionados, mediante el establecimiento de empresas que procesen productos, que realicen investigación y desarrollo de productos y tecnología y que brinden servicios de mercadeo internacional, control de calidad, empaque, transporte y todo tipo de actividades relacionadas.



Zona Franca Panamá Digital Gateway Sparkle establece las condiciones de gobernanza para la interacción de cinco comunidades (IP&Data, Cloud & Data Center, Enterprise, Mobile, Voice). El objetivo de cada plataforma de servicios globales Sparkle es crear correspondencias y facilitar el intercambio de servicios, permitiendo así la creación de valor para todos. Situada en Corozal, en el corregimiento de Ancón.



Zona Franca Panexport

Edifica en el distrito especial de San Miguelito todas las infraestructuras necesarias para instalar, administrar y operar sobre la zona franca.

Zona Franca Tech Valley

El proyecto estará compuesto de edificios y espacios de alta calidad, dirigida al sector servicios, tecnología y creatividad que requieren complejos con infraestructura de primer mundo para potenciar la productividad. Corregimiento de Veracruz, distrito de Arraiján, provincia de Panamá Oeste.



Además, se encuentran seis nuevas Zonas Francas en desarrollo:

Zona Franca Aeropuerto de Tocumen

Este proyecto tiene como objetivo principal brindar una solución integral de comercio exterior que permita facilitar la exportación, potenciar la industria e incentivar el desarrollo logístico del país.



Zona Franca Agroindustrial De Panamá

Zona Franca Agroindustrial es un proyecto que ofrece valores agregados como lo son administración centralizada por un agente especializado en el manejo de propiedades agroindustriales. Amplias variedades con amplios giros que facilitan la circulación de equipos, vastas áreas verdes con equipo recreativo, y conectividad rápida al aeropuerto Internacional de Tocumen. Pacora, distrito y provincia de Panamá.



Zona Franca de la Innovación

Su objetivo es crear un polo de investigación y desarrollo de innovación puntero, en el cual las diferentes empresas y organizaciones que deseen desarrollar sus proyectos de investigación, desarrollo e innovación puedan crecer y florecer en un ambiente urbano incomparable con una calidad de vida única en el mundo. Situada en Panamá Norte, única área de expansión de la Ciudad de Panamá. Está detrás del Club de Panamá.



Zona Franca ZITI Warehouse

Situada en Juan Díaz, provincia de Panamá cerca del Aeropuerto Internacional de Panamá



Sectores Clave del Nodo Productivo

Contenedores

Negocio plenamente desarrollado y consolidado, pero que está llegando a su límite por falta de espacio, por lo que se requieren nuevos puertos para el crecimiento futuro y la consolidación de la posición de liderazgo en América Latina y Caribe, habilitando nueva capacidad adicional adaptada a los nuevos requerimientos del tráfico marítimo en cuanto a tamaño de los buques, servicios complementarios, calidad del servicio.

Granel líquido

El negocio del granel líquido se encuentra ligado a los productos derivados del petróleo, rubro en el cual Panamá tiene una posición consolidada. Se identifican posibilidades de desarrollo futuro en el nodo Pacífico para dar servicio al bunkering, la producción de energía y también para el abastecimiento del mercado local de combustible en el área de Panamá Oeste, contribuyendo con ello a la reducción de los tránsitos diarios de cisternas desde Colón hacia el interior del país.

Gas natural licuado

Panamá tiene una posición de liderazgo en América Latina y el Caribe, lo que servirá como punto de partida para el desarrollo de este negocio, en primer lugar, por el potencial de la ruta, situada en un punto de paso entre los mercados productores (Estados Unidos) y los potenciales mercados consumidores (Asia) y, en segundo lugar, para dar servicio a las demandas de consumo doméstico. Las perspectivas son muy positivas para el desarrollo de una nueva terminal de GNL en el Nodo Pacífico para dar servicio a la demanda de bunker de GNL y de generación de energía eléctrica.

Cruceros

Panamá tiene una gran potencialidad en la industria del crucero, habiéndose desarrollado estrategias que permitirán posicionarse a corto plazo, como la construcción de la nueva terminal en Amador. En vista de los datos históricos, se estima que las expectativas a corto plazo tendrán una tendencia creciente: mayor número de escalas de crucero y afluencia de cruceros de mayor tamaño, fundamentalmente debido a los tráficados captados por la nueva Terminal de Cruceros de Panamá, y a la tendencia positiva global del sector que afectará a los tráficados actuales de las terminales de Colón.

Puertos en el recinto de Panama

Balboa	Panamá		Concesión
PetroAmerica Terminal, S.A. (PATSA) Rodman	Panamá		Concesión
PSA Panama International Terminal	Panama		Concesión
Terminal DECAL, Taboguilla	Panamá		Concesión
Vacamonte	Panamá	(2)	Estatat
Taboga	Panamá		Estatat
Puerto de Panamá (Muelle Fiscal)	Panamá		Estatat

Puerto de Panamá (Mercado del Marisco)	Panamá	Estatal
Coquira	Panamá	Estatal
Fuerte Amador Resort y Marina, S. A.	Panamá	Concesión
Melones Oil Terminal, Inc.	Panama	Concesión

Fuente: GeorgiaTech
Elaboración propia

Asimismo, se debe mencionar a los grandes bancos que conforman el *Hub* Financiero conformado por 40 bancos de licencia general, 13 bancos de licencia internacional y 9 bancos de licencia de representación.

Destacan algunas Industrias de las 236 inscritas en el Registro Industrial, tales como Cervecería Nacional y otros.

Nodo n°7 de producción y logístico de Colón Colón - Centroamérica

La provincia de Colón tiene riquezas naturales diversas, con amplias zonas boscosas, y es sede de ríos y lagos artificiales construidos para el tránsito de barcos por el canal. Las costas caribeñas están dotadas de playas de arena blanca y arrecifes que son muy atractivas para el turismo. Tiene una historia colonial cautivadora para el turismo histórico y cultural, pues ha sido sede del comercio colonial desde España hacia América y viceversa en el recinto portuario de Portobello donde se instalaron la “aduana” y las ferias productivas que fueron testigo del tránsito de las riquezas que circularon hacia Europa, convirtiéndose en el lugar más codiciado por piratas y corsarios. Cuenta con fortalezas de defensa como las de Portobello y San Lorenzo. En la primera y segunda guerra mundial ha sido sede de gran movimiento productivo y militar para abastecer a las fuerzas aliadas y fue centro de entrenamiento y esparcimiento de las fuerzas militares norteamericanas.

La principales actividades económicas son la logística y la comercial. Más del 50% del PIB provincial se genera con estas actividades La provincia de Colón cuenta ya con un amplio desarrollo de las actividades logísticas vinculadas a las operaciones del Canal, a la actividad portuaria de Manzanillo International Terminal, Colon Container Terminal (Evergreen), Colon Ports Terminal, Panamá Port Company (Hutchinson Wampoa) y a la Zona Libre, la más antigua y grande del mundo. (Fuente: Visión Colón 2050)

Sin embargo, el Canal, los puertos y el *hinterland*, funcionan como enclaves con escasa repercusión en el empleo y bienestar económico y social de la población local. Existe un alto nivel de desigualdad con altos niveles de pobreza y marginación, que redundan en altos niveles de criminalidad e inseguridad ciudadana, con un grave deterioro del entorno urbanístico.

Este ambiente repercute negativamente en el turismo, que es su segunda ventaja.

La provincia y la Ciudad capital, con grandes contrastes con la modernidad de las infraestructuras portuarias y logísticas, cuenta con escasa infraestructura de servicios básicos, especialmente en la dotación permanente de agua domiciliaria, acceso a la salud, recojo de residuos sólidos, educación de calidad y acceso a internet, situación que impacta negativamente en una oferta turística atractiva. Tiene bajo nivel de eficiencia del sector público (local, regional y nacional) para poner en marcha y culminar los planes y proyectos. Existe una tarea pendiente de arrastre del canal y su *hinterland* para el beneficio de la población local.

Instalaciones físicas de infraestructura productiva y logística

Como entrada del Canal por el lado atlántico, tiene instalaciones de servicios logísticos destacables:

Logísticas

Amplio desarrollo de las actividades logísticas vinculadas a las operaciones del Canal. Más del 50% del PIB provincial se genera con estas actividades. Las instalaciones y esclusas del Canal, los tres Puertos en la vertiente atlántica del Canal, la Zona Libre de Colón, el Aeropuerto Internacional Enroque Jiménez, el ferrocarril interoceánico y la autopista Panamá - Colón constituyen un corredor logístico natural.

Portuarias

Cuenta con puertos de nivel internacional: Manzanillo International Terminal, Colon Container Terminal (Evergreen), Colon Ports Terminal, Panamá Port Company (Hutchinson Wampoa), poco articulados con la ciudad.

- **Manzanillo International Terminal (MIT)** inició operaciones en 1995, en una ubicación cercana a la entrada atlántica del Canal, inmediatamente adyacente a la Zona Libre de Colón (ZLC). La capacidad de operación del Manzanillo International Terminal (MIT) en Panamá es de 4 millones de TEUS. Se extiende en más de 520,000 m², cuenta con capacidad para almacenar 48,000 TEU (Contenedores de 20 pies) que son cargados y descargados de los buques en sus muelles de 1,240 m de longitud. Adicionalmente el puerto cuenta con un muelle de 400 m para buques portacontenedores. Realiza operaciones de carga y descarga de mercancía. El puerto también ofrece: Seguridad para el buque y la terminal, Control de acceso e IDS (Intrusion Detection System), Unidades caninas antinarcóticos, antiexplosivos y de patrullaje, CCTV y Centro de Monitoreo y Control, y programa de sellos con las líneas navieras. Emplea 1,200 colaboradores directos.



- **Puerto Cristóbal – Panamá Ports Company:** Es uno de los puertos más antiguos en operación comercial de Panamá por más de 150 años. Fue construido para recibir a los trabajadores y materiales durante la construcción del ferrocarril transístmico. Está operado por Panamá Ports Company (PPC) quien está a cargo de su desde el año 1997, iniciando el proceso de transformación de los muelles y su adaptación a los nuevos patrones del comercio mundial. Con una capacidad de manejo de más de 2 millones de TEUs, posee acceso terrestre a la Zona Libre de Colón y una interfaz con el ferrocarril dentro de sus instalaciones que permite fácilmente el movimiento de los contenedores, con un total de 1,143 conexiones para refrigerados, 3 muelles para contenedores y 12 hectáreas dedicadas al manejo y almacenamiento de contenedores respectivamente, 13 grúas pórticas y 36 RTGs. Cuenta con personal propio y subcontratado en sus operaciones, siendo aproximadamente 2,200 colaboradores entre ambas terminales.



- **Colon Container Terminal (CCT)** es parte del Grupo Evergreen e inició operaciones en Panamá en 1997. Consta de una moderna terminal de contenedores con amplia gama de servicios marítimos y logísticos y una terminal de contenedores en Coco Solo Norte construida en el mismo lugar donde existía una antigua base naval de los Estados Unidos, con un área total de 74.33 hectáreas, canal de acceso de 16.4 metros de calado y una dársena de maniobras con un radio de 600 metros para la rotación de naves. El acceso de entrada del rompeolas posee 200 metros convirtiéndose en una vía dedicada para la Bahía de Manzanillo con acceso directo a la Zona Libre de Colón y al ferrocarril. Cuatro muelles de contenedores, trece grúas pórticas y otros equipos de patio le otorgan a CCT una capacidad de manejo de 2.4 millones de TEUs con planes de expansión que incluyen áreas de almacenaje de contenedores.



Colón cuenta adicionalmente con recintos portuarios más pequeños que es importante conocer y se listan en la tabla a continuación.

Recintos portuarios de Colón

Cristobal	Colón	Concesión
Manzanillo International Terminal (MIT)	Colón	Concesión
Colón Container Terminal (CCT)	Colón	Concesión
Colón Port Terminal (CPT)	Colón	Concesión
Colón 2000, Terminal Cruceiros	Colón	Concesión
Desarrollo Posicional (Muelle 16 Cristobal)	Colón	Concesión
Terminal Petrolera Bahía Las Minas (Refinería Panamá)	Colón	Concesión
Terminal Granelera Bahía las Minas	Colón	Concesión
Terminal Samba Bonita	Colón	Concesión
Colon Oil and Service S.A.	Colon	Concesión
Telfer Tanks	Colon	Concesión

Fuente: Georgia Tech
Elaboración propia

- **Puerto Rincón** es el puerto utilizado por Mina de Cobre de First Quantum para el embarque de los minerales. Constituye una gran oportunidad para la apertura al mar de las provincias centrales y su conexión marítima con la costa atlántica, a través del desarrollo de una nueva infraestructura multipropósito que aproveche las sinergias con el actual puerto concesionado. El tráfico objetivo de esta infraestructura deberá ser el de importación de mercancía a granel para el sector agropecuario, posibilitando el desvío de tráfico que actualmente son operados por las instalaciones de Colón y optimizando su logística, así como el desarrollo de otros tráfico asociados de mercancía general contenerizada y no contenerizada que se genere en la región.

Foto de Puerto Rincón



Presentamos a continuación un cuadro comparativo de las principales características de la infraestructura portuaria de los tres puertos asentados en la entrada del lado Atlántico del Canal.

CARACTERÍSTICAS PORTUARIAS	MANZANILLO INTERNATIONAL TERMINAL (MIT)	CRISTÓBAL	COLÓN CONTAINER TERMINAL (CCT)	TOTAL
Capacidad anual de TEUS	4 millones TEUs	2 millones TEUs	42,000 TEUs	6.42 millones de TEUs
Capacidad de TEUs de buques				
Profundidad de Dársena	16.5 metros	16.4 mts radio de	4 mt	16.5 mt
Círculo de dársena para maniobras	600 metros de diámetro	600 metros para la rotación de naves		
Longitud de muelles	2528.00 mts	Varía de 90 a 400 mt2	478 mt	
Ancho de muelle	42.75 mts	Varia de 30 a 40 mt2	28 mt	
Nº muelles	9 en total 1 principal buques portacontenedores 2 muelles especializados para buques neo-panamax de 400 metros de eslora 2 muelles ro-ro "estilo mediterráneo" de 300 metros	16	4	29 muelles
Nº grúas MHC	19 grúas pórticas	13 grúas porticas	13 Grúas porticas	45 grúas pórtico
Área total de la terminal	60 hectáreas a capacidad para almacenar 82,946 TEUs (Contenedores de 20 pies)	118 hectáreas	74.33 hectáreas	252.33 hectáreas
Capacidad de almacenaje	82,946 TEUs.			
Grúas RTGs	36 RTGs.	.	30 Grúas de patio 3 Reach Stacker 11 Side loader	
Tomas para refrigerados	2,430 conexiones para contenedores refrigerados	1,200 conexiones para unidades refrigeradas		

CARACTERÍSTICAS PORTUARIAS	MANZANILLO INTERNATIONAL TERMINAL (MIT)	CRISTÓBAL	COLÓN CONTAINER TERMINAL (CCT)	TOTAL
Nº Tracto de camiones	464 tracto camiones para el transporte interno de la carga.	145 tracto camiones para el transporte interno de la carga.		
Nº carriles puerta de acceso a camiones	6 carriles equipados con tecnología OCR, portales de detección de radiación y quioscos de autoservicio.			
Tecnología OCR	Si			
Tiempo de atención	24 h/día, 7/semana 365/año	24 h/día, 7/semana 365/año	24 h/día, 7/semana 365/año	24 h/día, 7/semana 365/año
Superficie total del recinto	60 hectáreas	118 hectáreas	74.33 hectáreas	252.33 hectáreas
Servicio a la carga	Carga contenerizada Consolidaciones, desconsolidaciones, almacenaje, patio para contenedores, RO-RO	Consolidaciones, desconsolidaciones, movimiento a Ferrocarril, almacenaje, patio para contenedores	Carga Contenerizada	
Servicio a la nave	Muelle, carga y descarga de la mercancía, seguridad	Muelle, carga y descarga de la mercancía, seguridad		
Nº colaboradores	1,270 colaboradores.	2,200 colaboradores,	500 colaboradores	3,970 colaboradores

Aeroportuarias

Aeropuerto Internacional Enrique Jiménez en la ciudad de Colón, que ha consolidado a Colón como un Centro Multimodal. Remodelado en 2013, amplió su capacidad para manejar más de 1,000 pasajeros, con una nueva torre de control y pista que permite el arribo de aeronaves Boeing 757-200 con capacidad de hasta 228 pasajeros.



Zonas Francas

- **Zona libre de Colón:** Es un área de libre comercio internacional, la primera zona libre establecida en el mundo (en 1948) y la de mayor tamaño. Cuenta con parques industriales y almacenes para generar valor agregado a través de la reexportación. Es una institución del Estado con personería jurídica propia y autónoma en su régimen interior. Fue creada mediante decreto ley nº 18 del 17 de junio de 1948, , modificada por ley 24 de 1997 y se moderniza mediante la ley nº 8 del 4 de abril de 2016, publicada en Gaceta Oficial del 6 de abril de 2016. Sus instalaciones físicas cuentan, al 2023, con una superficie de 1,065 hectáreas amuralladas. La Zona Libre de Colón ha sufrido un decrecimiento en sus actividades económicas del 40% entre los años 2012 y 2019, decreciendo más aún en el 2020 por efectos de la pandemia y logrando incrementar su volumen de operaciones en un 80% entre el año 2019 y el 2022. Del año 2012 al 2020 sufrió un decrecimiento en el empleo de 51%.



Evolución de la actividad económica y el empleo de la Zona Libre de Colón

AÑOS	ACTIVIDAD ECONÓMICA GENERADA MM US\$	GENERACIÓN DE EMPLEO Nº EMPLEOS (*)
2012	30,792.7	37,000
2019	18,464.8	
2020	14,420.0	16,700
2021	18,640.9	
2022	25,922.1	18,000

Elaboración propia

Fuente: ACOBIR: Leyes Especiales de Incentivos – Natasha Sucre 2024.

(*) Permanente, temporales y de transporte.

La gran ventaja de la Zona Libre de Colón es que está al pie de 3 mega puertos: Cristóbal, Evergreen y Manzanillo, a la vera del ferrocarril interoceánico, de la carretera transistmica y corredor, y muy cercano al aeropuerto France Field. La ZLC requiere transformar y modernizar su modelo de negocio, porque ha estado basado en la reexportación de mercancías provenientes de Estados Unidos y Asia (principalmente China e India) hacia Centro y Sud América y en la actualidad, ya mayoritariamente los comercios de los países acceden directamente a esos mercados sin la necesidad del puente de la ZLC que le genera costos adicionales. Debe realizar un proceso de reingeniería para convertirse en una zona de valor agregado para diferentes productos y al e-commerce para facilitar la venta internacional de bienes, servicios y, a través de *nearshoring*, plataforma de operadores logísticos para desarrollar transacciones de comercio electrónico. Mediante Resolución JD N° 006-2018 del 17/Oct./2018 se crea y reglamenta una clave de operación complementaria que permite realizar la venta directa de bienes o productos a consumidor final a través de la plataforma de comercio electrónico (E-Commerce) y a los operadores logísticos la posibilidad de prestar servicios asociados a transacciones de E-Commerce. Hasta la fecha solo alrededor de 30 empresas la han obtenido, generando para sí nuevas ganancias con esta modalidad.

La ZLC goza de exoneración de impuestos en las operaciones exteriores o de exportación a personas naturales o jurídicas fuera de Panamá o dentro del área de Libre Comercio internacional y de otras zonas francas (aeropuertos y otras). A las operaciones interiores, es decir, a las ventas al territorio fiscal de Panamá sí se le aplican impuestos.

Luego de 7 años se ha destinado espacio y se está en proceso de implementación de la ventanilla única para centralización y agilización de trámites.

- **Zona Franca Colon Maritime Investor:** Desarrolla todas las infraestructuras, instalaciones, sistemas y servicios de soporte necesarios para la instalación de empresas cuyas actividades se relacionan con un conglomerado o *HUB* de operaciones navales con sede en la ciudad de Colón.



- **Zona Franca Estatal de Davis:** Edificaciones en los terrenos e instalaciones que conforman el Fuerte Davis, con todas las infraestructuras necesarias para instalar, administrar y operar, además actividades señaladas en el artículo 13 de la ley 25 de 1992.



- **Zona Franca Isla Margarita:** La Zona Franca de Isla Margarita está diseñada para acoger el establecimiento de empresas dedicadas a la manufactura y ensamblaje de productos diversos, a prestar servicios especializados y técnicos y a operar empresas comerciales que respalden las actividades de las empresas establecidas. Está situada en Isla Margarita, Coco Solo, Cristóbal.



Sectores Clave del Nodo Productivo

Agropecuaria y pesca

Poca relevancia de las actividades primarias en la economía provincial, con suelos poco favorables para la agricultura (alta acidez, escaso fósforo y potasio que afecta la fertilidad del 90-95% del territorio). Más del 70% de su superficie está cubierta por bosques o rastrojos, con el 65% del territorio protegido, localizándose seis de los trece parques nacionales terrestres de la nación. La pesca artesanal abastece al reducido mercado local. No hay actividad acuícola.

Turístico

Gran potencial turístico histórico y cultural por la importancia que tuvieron varios de los puertos del litoral en el comercio colonial, como Portobello y San Lorenzo. El puerto de Colón ha sido protagonista en la construcción del Ferrocarril interoceánico y en las dos guerras mundiales. Tiene una rica herencia por raíces afroantillanas que migraron para la construcción del Canal creando una identidad particular.

Generación de energía

Alrededor de los puertos de Colón se sitúa la empresa de carácter internacional AES Panamá, subsidiaria de AES Corporation, una de las compañías eléctricas más grandes del mundo. Desde 1999 esta empresa estadounidense ha sido un actor clave en el desarrollo del sector energético panameño por su significativa inversión: \$2,550 millones en Panamá, con una capacidad instalada de 1,158 MW. AES, enfocada en el desarrollo de fuentes de energía limpia y renovable, contribuye a satisfacer la demanda de energía del país y a la sostenibilidad del sector energético panameño. Ha implementado numerosos programas de responsabilidad social, beneficiando a comunidades locales en diversas áreas. Ha construido plantas de generación eléctrica y líneas de transmisión, generando una gran cantidad de empleos directos e indirectos, y contribuyendo al desarrollo económico del país.

Colón cuenta con **el recurso hídrico** más relevante del país, el Lago Gatún, masa de agua que actúa como reservorio que garantiza la navegación por el Canal. Moderado potencial de explotación del recurso hídrico para generación de energía eléctrica con una concesión para la generación hidroeléctrica. Potencial de explotación del recurso eólico, en especial en su franja costera occidental. La generación de energía a partir del recurso solar es muy limitada.

Gran riqueza minera

Abundantes recursos minerales metálicos (cobre, oro y manganeso) y no metálicos (arena submarina, arcilla piedra de cantera, tosca volcánica, y caliza). Valiosos yacimientos de cobre, oro y manganeso. La minería en la provincia de Colón (Donoso y Omar Torrijos) ha aumentado su contribución al PIB provincial y nacional de forma extraordinaria. Destacan las empresas Minera Panamá – First Quantum y Petaquilla Gold.

Nodo n°8 de producción y logístico de Darién: Darién – Canal - Centroamérica

Darién es la provincia, situada en la frontera con la República de Colombia, que tiene la mayor superficie del país con 16,803 km².

Se caracteriza por su exuberante riqueza natural de bosques primarios y secundarios, con abundantes especies maderables. Tiene una actividad agropecuaria que permite una creciente oferta de productos alimentarios, pero con serias dificultades para sacar la producción a los mercados dinámicos de la ciudad de Panamá o los puertos.

Es un destino de turismo diferenciado de aventura, de playas exóticas en las 360 islas del archipiélago de San Blas, y de turismo cultural vinculado al atractivo de convivencia con la población indígena de las Comarca Kuna Yala y Emberá Wounaan.

El potencial de producción agroalimentaria, artesanía, madera sostenible y de oferta turística de la Región Oriental es alto y responde a esa tendencia de la demanda internacional, pero tiene muy baja productividad por procesos artesanales.

Instalaciones físicas de infraestructura productiva y logística

Logísticas

Se trata de una región con escasa o nula conectividad y logística. Solamente está conectada al resto del país por la carretera interamericana que tan solo llega hasta la mitad del territorio y se desvía a la costa atlántica, a la Comarca Kuna Yala en San Blas, sin llegar a la frontera con Colombia.

Portuarias

Tiene dos pequeños puertos, el Puerto de Quimba, en el Corregimiento de Metetí y el Puerto La Palma.

Aeroportuarias

Sorprende la cantidad de pequeños aeropuertos y aeródromos que con que cuenta la Provincia de Darién, siete, la mayoría construidos por la administración norteamericana del Canal. Aeropuerto de Jaqué a 220 km de la Ciudad de Panamá y a 11 metros sobre el nivel del mar. También los de Sambú, Garachine, Miraflores, Piña, Patiño y El Real.

Además, en Kuna Yala está los aeropuertos de Achutupo, Ailigandí, Corazón de Jesús Caledonia, Mamitupo, Mansukum, Mulatupo, Puerto Obaldía, Ogobsucum, Playón Chico, Río Sidra, Río Azúcar, Ticantikí, Tubualá, El Porvenir, Wannukandí.

Sectores Clave del Nodo Productivo

Agropecuaria

Suelos moderadamente aptos para la agricultura, pero el resto de la provincia y las comarcas indígenas cuentan con limitaciones agrológicas, de vocación forestales y pratenses con poco aprovechamiento. A pesar de ello la actividad agropecuaria es la

principal de la región, generando el 50% de los empleos en el cultivo de arroz, plátano, palma aceitera, café, frijol y ganadería.

Turístico

Gran potencial en zonas costeras, tanto en el Caribe (C. Kuna Yala), como en el Atlántico (Golfo de San Miguel), pero poca infraestructura y oferta de productos y servicios turísticos que permitan el aprovechamiento del turismo de naturaleza.

Pesquero

Relevancia internacional de Bahía Piñas como destino para la pesca deportiva, ya que ostenta varios récords mundiales de pesca.

Generación de energía

Elevado nivel de recursos hídricos, con niveles pluviométricos variables. No tiene especial potencial eólico y el potencial para la generación de energía fotovoltaica es de moderado a bajo.

Riquezas mineras

La región cuenta con diversos recursos minerales, localizados principalmente en los ejes montañosos de la cordillera de San Blas y la Serranía del Darién, en el frente caribeño de la región oriental.

El rol de las Zonas Especiales y Zonas Francas en Panamá

El aumento exponencial de la inversión extranjera en Panamá se debe los siguientes factores: (i) la ampliación del Canal, (ii) las mejoras realizadas a los aeropuertos locales, (iii) el centro financiero internacional y (iv) los beneficios fiscales, laborales y migratorios que ofrecen las zonas económicas especiales, logrando así captar el interés de varias empresas multinacionales para establecerse en el país impulsando el crecimiento económico, el mayor de América Latina desde hace más de una década.

Panamá tiene 22 Zonas Francas, 16 funcionando en toda su magnitud y 6 en desarrollo, y muchas otras solicitudes para la creación de nuevas.

Hay tres Zonas Económicas Especiales: Zona Libre de Colón, Panamá Pacífico y Ciudad del Saber.

De acuerdo con la ley panameña, las Zonas Francas son áreas geográficas delimitadas de libre empresa con actividades para la producción de bienes y servicios de alta tecnología, investigación científica, educación superior, servicios logísticos, de salud y otros, bajo una normativa especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. El área mínima es de 2 hectáreas, salvo aprobación de la Comisión Nacional de Zonas Francas.

Panamá tiene una legislación auspiciosa para la creación de zonas especiales y zonas francas. A través de la ley 32 -del 5 de abril de 2011- se instituye un régimen especial, integral y simplificado para el establecimiento y operación de zonas francas y dicta otras disposiciones con el propósito de otorgar a estas zonas condiciones óptimas de eficiencia operativa y ventajas comparativas para garantizar a las empresas altos niveles de competitividad en los mercados internacionales. Por ley

deben mostrar resultados en los campos de generación de empleo, de divisas y de valor agregado, además de promover la Inversión, el desarrollo científico y tecnológico, y el económico, cultural, educativo y social, con el fin de incorporar el país a la economía global de bienes y servicios, facilitando la simplificación de procedimientos. Existe una ventanilla única para las solicitudes de creación de zonas francas que funciona en el Viceministerio de Comercio Exterior (VICOMEX) y da atención a las necesidades de los operadores, promotores y empresas.

Las zonas francas constituyen los asentamientos físicos ideales para la instalación de grandes empresas productoras y de logística internacional y nacional, en las que establezcan sus operaciones, gozando de beneficios fiscales, laborales y migratorios que disminuyen los costos de producción.

Los incentivos fiscales para los negocios que operan en las Zonas Francas son múltiples y amplios, tales como estar exentos del pago de impuestos directos e indirectos, contribuciones, tasas, derechos y gravámenes nacionales.

El ente estatal de control de las Zonas Francas es la Comisión Nacional de Zonas Francas, adscrita al Ministerio de Comercio e Industrias. Tiene bajo su potestad la de autorizar la creación de Zonas Francas en áreas específicas y delimitadas, otorgar la Licencia de Zonas Francas para promotores, operadores y empresas y velar por el cumplimiento de la Ley.

Existen tres tipos de zonas francas: (i) privadas, donde las inversiones son realizadas por sus dueños (personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeros) y su desarrollo y éxito es responsabilidad de sus propietarios. (ii) estatales, donde las inversiones son realizadas por el Estado y pueden estar a cargo de Entidad del Estado o de Empresa Operadora Privada a la que se le confiere Contrato de Administración, y (iii) mixtas, donde las inversiones son compartidas por Estado e inversionistas privados. Pueden ser administradas por el Estado o por una empresa privada.

Las actividades permitidas son:

- Instalar y operar sistemas de producción de servicios públicos y sistemas que se requieran para la operación de zonas francas, previa coordinación con las respectivas entidades públicas.
- Construir y desarrollar centros de capacitación, entrenamiento, médicos y de diversa naturaleza que sean requeridas por quienes desarrollen actividades amparadas por las leyes dentro de las zonas francas.
- Desarrollar proyectos de viviendas, hoteles, hospitales, centros educativos internacionales y otros para personal ejecutivo y técnico que laboren en negocios de las zonas francas.
- Construir y/u operar directamente o subcontratar la operación de aeropuertos, puertos, muelles, lugares de embarque y desembarque, caminos, calles, etc. de acuerdo a las regulaciones vigentes y en coordinación con las instituciones gubernamentales competentes.
- Urbanizar y construir para uso propio o para la venta o el arrendamiento a terceras personas que se instalen dentro de la zona.
- Vender o arrendar lotes de terreno a personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras.

Criterios de priorización de los nodos productivos y logísticos

Como hemos podido observar en el análisis del andamiaje productivo y logístico y los potenciales nodos productivos de los territorios, existen muchas condiciones que deben ser calibradas para establecer criterios de priorización en las inversiones y esfuerzos públicos y privados para promover estos nodos y hacerlos verdaderos hitos de la cadena de suministro y logística de Panamá, a ser dinamizadas por el ferrocarril e incorporadas a los mercados globales.

Para establecer la priorización de los nodos, hemos definido tres grandes criterios:

Ubicación geoestratégica del nodo:

La ubicación geográfica del nodo es muy importante, porque aprovecha condiciones naturales que por sí le dan un valor, como puede ser el caso de estar en una zona fronteriza, o de paso obligado de una ruta comercial ya establecida.

Infraestructura productiva y logística integral:

Para constituir un nodo productivo y logístico se requiere tener un andamiaje básico de instalaciones productivas y logísticas y, algo muy importante, la cercanía y sinergias entre estas instalaciones, para que se puedan establecer procesos de eficiencia y competitividad sistémica y constituirse verdaderamente en un nodo.

Hemos definido también los subcriterios de contar con las infraestructuras básicas necesarias para un nodo: puertos, aeropuertos, carreteras internas o vías de conexión entre las instalaciones, almacenaje y frío, zona franca, cercanía entre las instalaciones.

Volumen de producción y carga

En el criterio de volumen de carga, hemos considerado los subcriterios de la aplicación de técnicas productivas agropecuarias, turísticas y otros para mejorar productividad y volumen, y la aplicación de técnicas industriales para generar volumen de carga.

Valoración de los criterios

Los resultados de la aplicación de los criterios de priorización se pueden observar en la última fila del cuadro, donde aparecen cinco nodos prioritarios: los dos nodos de la zona interoceánica, Panamá y Colon, y cuatro nodos de los territorios: Chiriquí, Azuero, Coclé y Bocas del Toro.

Los nodos de las provincias de Panamá y Colon han sido priorizados con calificación de “muy alta”, luego el nodo de la provincia de Chiriquí con calificación de “Medio alto”, luego la península de Azuero y la provincia de Coclé empatados con la calificación de “medio” y la provincia de Bocas del Toro con medio bajo. Las provincias de Veraguas y Darién tienen escasa infraestructura de conectividad a pesar de tener una gran capacidad productiva.

Criterios de priorización de nodos para la inversión

NODOS	Nº1 Chiriquí	Nº2 Bocas del Toro	Nº3 Azuelo	Nº4 Veraguas	Nº5 Coclé	Nº6 Panamá	Nº7 Colón	Nº8 Darién
UBICACIÓN GEOESTRATÉGICA	Muy Alta	Muy Alta	Media	Baja	Media	Muy Alta	Muy Alta	Muy Alta
INFRAESTRUCTURA INTEGRAL	Media / Alta	Media / Baja	Baja/ Media	Baja	Media	Muy Alta	Muy Alta	Muy Baja
Portuaria	Media	Media	Baja	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja
Aeroportuaria	Alta	Alta	Baja	Ínfima	Media	Alta	Alta	Baja
Carreteras o vías conexión internas	Media	Baja	Baja	Baja	Media	Alta	Media	Baja
Almacenaje y frio	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja
Zona franca	Media	Cero	Baja	Cero	Baja	Alta	Alta	Baja
Cercanía y sinergia de instalaciones	Alta	Baja	Media	Muy Baja	Baja	Muy Alta	Muy Alta	Muy Baja
VOLUMEN PRODUCCION Y CARGA	Alta	Media	Alta	Baja	Media	Muy Alta	Muy Alta	Baja
Técnicas productivas (Agro y Turismo)	Media	Baja	Baja	Baja	Alta (Turismo)	Media	Baja	Baja
Técnicas industriales	Media	Baja	Media	Baja	Media	Media	Media	Baja
TOTAL	Media / Alta	Media / Baja	Media	Baja	Media	Muy Alta	Muy Alta	Muy baja

Elaboración propia

Podemos concluir, del análisis de la aplicación de los criterios de priorización a los 8 nodos productivos y logísticos que, definitivamente los nodos más desarrollados y asentados, que además son integrales y con mayor perspectiva de crecimiento, son los nodos asentados en ambas entradas del Canal, tanto en la zona interoceánica de la Ciudad de Panamá como en la zona interoceánica de la Ciudad de Colón por el lado Atlántico.

En segundo lugar, por el lado Pacífico, destaca el potencial de los dos sub nodos de la provincia de Chiriquí. Uno ubicado en Puerto Armuelles, ubicado en Paso Canoas, zona transfronteriza por su posición geoestrategia transfronteriza, que ya tiene un volumen de comercio y circulación de carga importante, unida con los Puertos de Charco Azul y el muelle fiscal, zona franca de Barú, aeródromo de Puerto Armuelles y carretera entre Paso Canoas y David. El otro sub nodo, ubicado en David, con la infraestructura del Aeropuerto Internacional Enrique Malek, Puerto Pedregal y próximo Puerto Barú (Cabritos), instalaciones de sus infraestructuras productivas agropecuarias, logísticas, con alto rendimiento por uso de tecnologías de ambiente controlado y relativamente cercanas en cada sub.nodo, y porque tiene un volumen de producción agropecuaria atractiva. Además, destaca en la provincia un puerto con una característica única en todo América, que es el nivel de profundidad de su dársena natural a pocos metros de distancia de la costa, evitando el costo más alto de un puerto que es el de dragado.

Es conveniente observar la foto del puerto de Charco Azul PTP que ha sido registrada en el acápite del nodo n°1 de Chiriquí para entender esta ventaja sublime.

Siguiendo con el lado Pacífico, destacan los nodos de las provincias de Azuero y Coclé por sus instalaciones productivas y logísticas, su posición geográfica y su volumen de producción.

El nodo de la Península de Azuero tiene identificado dos sub nodos por el andamiaje productivo agropecuario, pesquero y salinero y la cercanía de sus infraestructuras. El primer sub nodo está situado al pie de la carretera interamericana en Divisa donde se cuenta con instalaciones de centros de formación técnica (ITSAA-INA) y andamiaje de producción agropecuario, turístico y comercial, y por estar en la zona central del país, siendo bisagra hacia el occidente y el oriente panameño. El segundo sub nodo de la península se encuentra en la Provincia de Los Santos, en la unión de las instalaciones del Puerto de Mensabé, que cuenta con la particularidad de tener profundidad cercana a sus costas y ser la ruta obligada de los barcos que transitan hacia el Canal o vienen de él. Muy cerca se encuentra el aeródromo de Pocrí. En la época de la administración del Canal por el ejército norteamericano, allí existía un importante puesto de observación y control del tránsito de los barcos que se dirigían al Canal y también por ello construyeron el aeródromo y las carreteras. Está unido también por la carretera Belisario Porras. Por lo tanto, con las construcciones apropiadas, este podría ser otro puerto de apoyo a la desconcentración de los servicios de los puertos y empresas del *hinterland* del Canal.

El nodo de la provincia de Coclé ha sido priorizado por su ubicación inmediata a las provincias más pobladas y de mayor consumo interno como son Panamá Oeste y Panamá y tiene identificado su nodo al pie de la carretera, donde se encuentra el aeropuerto internacional Scarlett Martínez, y por estar rodeado de infraestructuras productivas agropecuarias y pesqueras y del conglomerado turístico de hoteles y residenciales. Pero no tiene un puerto cercano, el puerto de Agua Dulce está a dos horas de distancia. Ese puerto también tiene potencial para ser sede de desconcentración de servicios del *hinterland* del Canal, pero requiere de mayores inversiones por la lejanía de dársenas profundas que permitan el acodo de barcos de gran envergadura.

La provincia de Coclé tiene el atractivo de la proyección de una carretera que va a unir Penonomé con Colón para el tránsito directo de la carga orientada a Paso Canoas y Centro América.

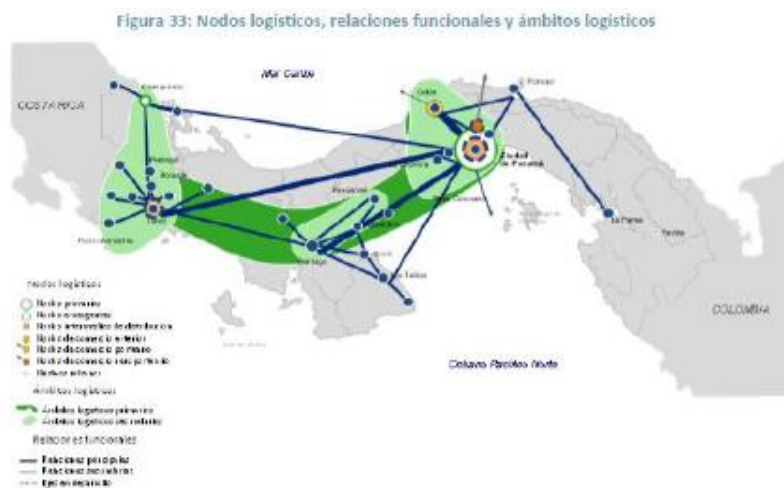
Por el lado Atlántico destacan los nodos de la Provincia de Bocas del Toro. Su situación geoestratégica transfronteriza, con el paso de frontera de Sixaola, los dos aeropuertos internacionales en Isla Colón y en Changuinola, su gran flujo de turismo, y su capacidad productiva exportadora (banano, cacao, frutales), y sobre todo por el potencial del puerto de Chiriquí Grande que ya trasporta petróleo y que puede convertirse en un puerto multipropósito de apoyo a la expansión y desconcentración del *hinterland* del Canal por el lado del Atlántico.

Se recomiendan estos nodos con dos objetivos:

1. Ser sede de una estación del Ferrocarril Panamá – David - Frontera, que también por descuento deben serlo las capitales de provincia como Santiago de Veraguas.

2. Ser potencial sede de una desconcentración portuaria del *hinterland* del Canal para servicios complementarios y conexos, portuarios y de servicios auxiliares.

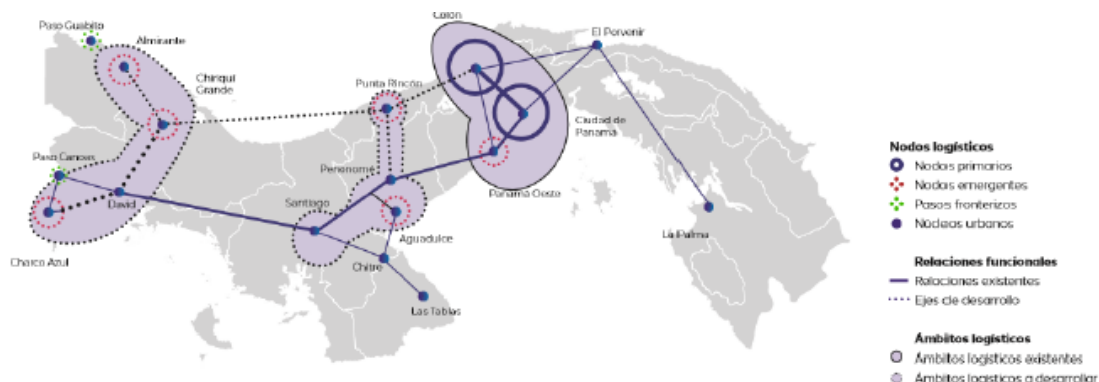
El planteamiento de priorización coincide con las detecciones realizadas en estudios estratégicos sobre Panamá, tal como se puede observar en el gráfico siguiente, extraído de la Hoja de Ruta Logística de Panamá, realizado por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) para la AMP y el Gabinete Logístico en 2015 y con la Estrategia Logística, financiada por el BID al Gabinete Logístico - 2017



**Fuente: Hoja de ruta logística Panamá 2015
AMP – Gabinete logístico – CAF**

Como se puede observar en esa gráfica, destacan los dos grandes nodos de la zona interoceánica, luego los nodos centrales de Coclé y Azuero, y el nodo occidental de David con sus ramales, unido al nodo de Bocas del Toro.

Asimismo, el Plan Estratégico de Desarrollo Marítimo Portuario 2040, financiado igualmente por el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe CAF en 2019 para la AMP, ubica los nodos, coincidentes con los detectados en la hoja de ruta logística y agrega la carretera que une Penonomé con Puerto Rincón.



**Fuente: Plan Estratégico de desarrollo Marítimo y Portuario de Panamá – 2019
AMP – CAF**

Asimismo, propone un plan de inversiones para repotenciar los puertos en los territorios por US\$175 millones y los puertos de carácter internacional por US\$2,805 lo que hace un total de US\$2,980 millones.



Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Marítimo y Portuario de Panamá – 2019
AMP – CAF

Conclusiones y recomendaciones

El análisis de los nodos productivos reales y potenciales ha permitido descubrir grandes hallazgos que resumiremos en estas conclusiones, ante las que proponemos recomendaciones para aprovechar de la mejor manera los efectos positivos de la construcción y funcionamiento del Ferrocarril Panamá - David - Frontera.

Hemos sostenido al inicio de este acápite que las infraestructuras de conectividad no traen por sí solas el desarrollo, sino que hay que prepararse con mucha anticipación para estar en las mejores condiciones de beneficiarse de las oportunidades generadas por él. No hacerlo puede traer consecuencias adversas.

Para fortalecer las capacidades productivas que se traduzcan en mayor productividad y volumen de carga, se ha realizado un profundo estudio del inventario de las instalaciones o andamiaje productivos y logístico en los territorios, para detectar su estado y proponer estrategias de desarrollo para fortalecerlos como nodos productivos y logísticos que alimenten de carga y pasajeros al Ferrocarril Panamá - David - Frontera.

Conclusión 1

Panamá cuenta con un importante andamiaje logístico que deberá poner en valor. Posee un gran número de infraestructuras e instalaciones productivas y de conectividad construidos a lo largo del tiempo, que se refleja en 62 aeropuertos y aeródromos a lo largo del territorio, 35 puertos y decenas de embarcaderos.

De data más reciente 22 zonas francas. Gran parte de las instalaciones que cumplieron una importante función en el pasado, como puertos y aeropuertos, no ha tenido mantenimiento ni se les ha puesto en valor, desperdiciando infraestructuras importantes.



Elaboración: Juan Requejo Liberal

Conclusión 2

Se requiere una visión estratégica público-privada que involucre a los territorios y un plan de inversión compartido para el mejoramiento y consolidación de las infraestructuras y el andamiaje productivo, con el fin de constituir sólidos nodos productivos y de conectividad eficientes con una oferta productiva que les permita conectándose al mundo y globalizarse.

Ello implica esfuerzos conjuntos del gobierno y el sector privado y ciudadano para atraer inversiones que potencien la infraestructura física. También se necesita mucha estrategia e inteligencia empresarial para articular instalaciones y procesos en busca de la eficiencia y la competitividad para alcanzar niveles internacionales de oferta.

Conclusión 3

Se han detectado los reales y potenciales nodos productivos y sub nodos en cada territorio para aprovechar las oportunidades de conectividad del próximo ferrocarril. También se ha identificado la funcionalidad que tienen para ser potenciales sedes de servicios complementarios en la necesaria estrategia de ampliación, diversificación y desconcentración de los servicios del Canal y del *hinterland* de la zona interoceánica que está saturada y perdiendo competitividad.

Los dos nodos más desarrollados son los ubicados en las entradas del Canal. Le sigue el nodo Chiriquí con dos sub nodos. Luego Azuero, seguido de Coclé, Bocas del Toro y finalizando con Veraguas y Darién.

Esta priorización se determinó en base a tres criterios cualitativos: (i) Ubicación geoestratégica del nodo, (ii) Infraestructura integral: andamiaje básico de instalaciones productivas y logísticas y cercanía física, y sinergias para establecer procesos de eficiencia y competitividad sistémica: puertos, aeropuertos, carreteras internas o vías de conexión entre las instalaciones, almacenaje y frío, zona franca, cercanía entre las instalaciones. (iii) Volumen de producción y carga, determinado por la aplicación de técnicas productivas y/o industriales para mejorar productividad y volumen, ante la ausencia de cifras cuantitativas.

Nodos	Nivel de desarrollo	Instalaciones
Panamá	Muy alto desarrollo	Puerto Balboa, Puerto PSA, Z. E. Panamá Pacífico, Tren Interoceánico, Aeropuerto Int. Albrook, Aeropuerto Int. Panamá Pacífico, Aeropuerto Int. Tocumen, Autopista Colon, Carretera interamericana, Metro Panama.
Colón	Muy alto desarrollo	Puerto MIT, Puerto Cristóbal, Puerto CCT, Zona Libre de Colón, Aeropuerto Enrique Jiménez, Tren Interoceánica, Autopista Panamá,
Chiriquí Transfronterizo Pacífico	Mediano desarrollo	Sub nodo: Paso Canoa Puerto Armuelles: Paso fronterizo, zona comercial, Puerto Charco Azul PTP, Muelle fiscal, Zona Franca del Barú, carretera Paso Canoa Puerto Armuelles, Carretera Interamericana. Sub nodo David: Aeropuerto Enrique Malek, instalaciones productivas y logísticas de la ciudad, Puerto Pedregal, Puerto Barú, carretera interamericana, carretera Bocas del Toro: Corredor seco
Bocas del Toro Transfronterizo Atlántico	Medio-bajo desarrollo	Changuinola: Paso fronterizo Sixaola, Aeropuerto internacional Changuinola, Puerto Almirante, Puerto Chiriquí Grande
Azuero Nodo central	Medio-bajo desarrollo	Sub nodo: Divisa: Carretera Interamericana, ITSAA, Instalaciones productivas y comerciales, Aeropuerto Chitré. Sub nodo Los Santos: Mensabé, Aeropuerto Pocri, carretera Belisario Porras,
Coclé Contiguo a Panamá Oeste y Panamá	Medio Bajo desarrollo	Aeropuerto Scarlett Martínez. Puerto Agua Dulce (2 horas de distancia ente ambos), Penonomé, carretera interamericana, instalaciones productivas y turísticas residenciales y hoteleras.
Veraguas	Muy bajo desarrollo	Aeródromos (3), Puerto Vidal, carretera Interamericana
Darién Transfronterizo	Muy bajo desarrollo	Aeródromos (7), Puerto Quimba (Metetí), Puerto La Palma, Carretera interoceánica. Kuna Yala 15 aeródromos.

Elaboración propia

Existen cuatro niveles de desarrollo de los nodos de Panamá:

- Muy alto: Los dos nodos de la zona interoceánica Panamá y Colon,
- Mediano: Nodo Chiriquí región occidental transfronterizo
- Mediano bajo: Azuero, Coclé, Bocas del Toro
- Muy Bajo: Veraguas y Darién

4.2 Estrategias para el desarrollo de los Nodos

Potencialidades y desafíos

Nodo n°1 de producción y logístico de Chiriquí Chiriquí – Paso Canoas – Costa Rica – Centroamérica Chiriquí - Canal

La puesta en funcionamiento del Ferrocarril Panamá - David - Frontera será una importante fuente de oportunidades en la Provincia de Chiriquí y el nodo de la Región Occidental:

1. Hub Portuario y logístico mesoamericano y sede de ampliación del hinterland del Canal

El objetivo es convertirse en el **hub de conectividad y logístico mesoamericano**. La ubicación transfronteriza, el andamiaje productivo y logístico que posee y el calado extraordinario de la bahía de Charco Azul, único en las costas del Pacífico americano, hacen de Chiriquí el principal nodo de articulación productiva y logística del occidente del Pacífico.

Ligado al desarrollo agropecuario, agroindustrial, pesquero y energético de la Provincia de Chiriquí y de la región occidental de Panamá, se ha identificado una potencial demanda de **nuevos tráficos portuarios** para la movilización de mercancía general orientada al abastecimiento de la población de la región occidental y a la de Costa Rica y el resto de Centroamérica, porque no hay puertos de importancia en el lado Pacífico de Costa Rica y el conjunto de Centro América. El incremento de la demanda de insumos agropecuarios tales como fertilizantes, productos fitosanitarios, pesticidas, abonos, etc., constituyen un tráfico potencial a captar por las nuevas y adecuadas infraestructuras portuarias que se deben generar, ya que en la actualidad se transportan a través de mecanismos logísticos ineficientes. (Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Marítimo Portuario de la República de Panamá Visión 2040 (PEDMP)).

La región occidental tiene gran demanda de combustible, que llega a la zona a precios muy altos porque se abastece a través de transporte terrestre proveniente de Colón en camiones cisterna. El **transporte por barco de graneles líquidos** abarata sustancialmente los costos, además de aumentar la congestión vehicular por el tránsito de camiones cisterna desde Colón hacia el interior del país a través de la ciudad de Panamá y la afectación al ambiente por la emisión de gases invernadero.

Por otro lado, los armadores requieren de servicios de **revisiones periódicas de los buques que transitan por el Canal** para satisfacer los requerimientos internacionales de las sociedades de clasificación y de seguros. La bahía de Charco Azul constituye un área con potencial para la implantación de un negocio de estas características, por su proximidad a la entrada pacífica del Canal y su poder para la captación de clientes, así como los buenos calados disponibles que posibilitan el

acceso de los grandes buques que conforman la flota mundial con un gran efecto socioeconómico para la región.

La región occidental puede aprovechar el elevado potencial turístico vinculado a las actividades de costa y montaña para las rutas del Pacífico, (ruta Centroamericana y ruta del Pacífico Sur), junto con la distancia marítima entre Panamá y Puntarenas (470 millas náuticas frente a la media de entre 60 y 270 millas en el resto de escalas) colocando a la bahía de Charco Azul en una situación de posicionamiento estratégico de gran fortaleza para la captación de **escalas de cruceros** en tránsito que pudieran hacer escala en la costa chiricana.

Por otro lado, su gran potencial agropecuario y agroindustrial tiene una oferta creciente destinada al mercado nacional, principalmente Panamá, con altos costos de transporte y logísticos terrestre, con la gran inversión de tiempo por la distancia que la separa de Panamá y Colón, más aún, circulando por la única vía interamericana colapsada en gran parte de la ruta, con serios límites de velocidad para una autopista internacional. Un **puerto local multipropósito** soluciona el abastecimiento a bajo costo de la región occidental y posiciona a Chiriquí como una sede importante para la ampliación del *hinterland* del canal.

La producción destinada a la costa este de Estados Unidos y Europa, debe ser llevada por tierra a Bocas del Toro y de allí al Puerto de Moin en Costa Rica. La carga destinada a la costa oeste de Estados Unidos y Asia no tiene por donde salir, debiendo bajar a la Ciudad de Panamá, con la dificultad de ausencia de puertos multipropósito en las entradas del Canal. Por la ausencia de puertos multipropósitos que faciliten el tráfico de productos agropecuarios y pesqueros a menores costos logísticos, la producción de la región occidental se inhibe de producir en volumen para mercados más amplios como los de la exportación porque no resulta competitivo. La región occidental solo exporta banano por el Puerto de Almirante, café y el trasiego de combustible entre Charco Azul y Chiriquí Grande, desperdiándose el **gran potencial de exportación** de otros productos agrícolas, pecuarios y pesqueros.

Se requiere **optimizar la infraestructura y uso de sus puertos para dinamizar su relación con el potencial del transporte de carga del ferrocarril**, con tráfico de mercancía general vinculada a los sectores agropecuario, forestal, pesca de carácter industrial, acuicultura y procesamiento de pescado y turismo, así como a la industria de primera transformación para el abastecimiento de la población de la región, que constituye la tercera provincia más poblada de Panamá y Costa Rica y Centro América. Transportar granel sólido para abastecer la demanda de insumos tales como fertilizantes, productos fitosanitarios, pesticidas, abonos, y otros; granel líquido para abastecer combustible al mercado doméstico, reduciendo el alto costo y evitando el congestionamiento vehicular, reparación naval como servicio a los armadores de buques para cumplir con los requerimientos internacionales; cruceros y embarcaciones deportivas vinculado a los grandes atractivos de costa y montaña.

Puerto Armuelles: se plantea el impulso de un nuevo recinto portuario multipropósito en la bahía de Charco Azul que pueda dar servicio al tráfico de mercancía general, graneles sólidos, cruceros y reparación naval.

Puerto Pedregal requiere remodelación y adecuación de la infraestructura portuaria actual para potenciar las actividades que se desarrollan en el mismo, habilitando nuevas zonas para actividades pesqueras y de tráfico de pasajeros. Se debe exigir a los actuales concesionarios de las marinas deportivas una remodelación de las instalaciones, tanto marítimas como terrestres. Búsqueda de nuevos concesionarios para el muelle azucarero y para las nuevas zonas desarrolladas. Mejorar la seguridad en el Recinto Portuario, tanto en lo que respecta a la señalización marítima como a la propia vigilancia de las actividades a desarrollar en el puerto.

2. Hub Agroalimentario y Turístico Binacional Panamá - Costa Rica

La región fronteriza entre Panamá y Costa Rica presenta una oportunidad única para el desarrollo de un *Hub* Logístico Agropecuario y Turístico binacional, de gran potencial transversal para la revitalización socioeconómica de estos territorios, creación de sinergias, transformando la región en un centro de innovación, eficiencia logística y turismo sostenible.

Permitiría superar la larga etapa de depresión económica del corregimiento de Puerto Armuelles desde el cese de operaciones de las compañías bananeras en la década de 1980 y el rezago de los cantones de la Zona Sur de Costa Rica, donde las principales actividades económicas se centran en el sector agropecuario y el turismo. El *Hub* se beneficiaría de un conjunto de ventajas competitivas, como la Zona Franca Turística y de Apoyo Logístico Multimodal en Barú. El *Hub* se conceptualiza como un centro de innovación y eficiencia que integraría servicios logísticos avanzados, producción agropecuaria de alto valor agregado, turismo sostenible y de calidad, y tecnologías de vanguardia en digitalización e innovación, factores embrionarios del desarrollo de futuros conglomerados, tanto de acción vertical, como horizontal. (Fuente: “Identificación de Cadenas de Valor para Paso Canoas y David Panamá, para Sector Integración y Comercio” + “Identificación de Cadenas de Valor para Fortalecer el Desarrollo Económico de la Frontera Sur” - Consultor Javier Balbín)

3. Hub tecnológico partiendo de industria de semiconductores en Chiriquí

El actual gobierno se ha trazado como meta convertir a Panamá en un *hub* de semiconductores en Latinoamérica, constituyendo una gran oportunidad para Chiriquí por su cercanía a Costa Rica, donde ya existen seis empresas desarrollando esta actividad. Chiriquí presenta inmejorables condiciones para establecer un importante *hub* tecnológico de la Región Occidental del Pacífico panameño por las instalaciones de varios proyectos de desarrollo tecnológico en curso impulsados tanto por SENACYT, como por la Universidad Tecnológica y la Universidad de Panamá, además de instituciones privadas. Es un candidato fuerte y confiable para recibir fondos ITSI (International Technical Support and Innovation) para el desarrollo de la industria de semiconductores y otros proyectos tecnológicos, vinculados al proceso de *near shoring*. Se valora la estabilidad económica del país, marcos legales transparentes, compromiso con la innovación, capacidad de implementación de proyectos, y buenas relaciones internacionales. Los fondos aportados por ITSI son recursos financieros proporcionados por organizaciones internacionales para apoyar proyectos de innovación, desarrollo tecnológico y asistencia técnica en diversos países, destinados a fomentar el crecimiento sostenible, mejorar la infraestructura y fortalecer las capacidades técnicas y administrativas de los beneficiarios.

4. Sede del inicio de la construcción del Ferrocarril Panamá David Frontera y de su funcionamiento. Anfitrión y cliente del Ferrocarril Panamá David Frontera. Oportunidad de desarrollo tecnológico, valor agregado y empleo para la región occidental

De acuerdo con el anuncio presidencial, el Ferrocarril iniciará su construcción desde David Chiriquí. Ello constituye una oportunidad única para que la provincia se prepare en la generación de valor agregado, en términos de opciones laborales para realizar los trabajos de construcción:

- Proveer mano de obra para las diferentes etapas del proceso, habilitación de la vía, limpieza y asentamiento de la ruta, colocación de piedra picada, producción e instalación de durmientes, instalación de los rieles.
- Provisión de materias primas e insumos disponibles para el asentamiento de la vía (piedra picada) y la construcción de los durmientes. Ahora se construyen de concreto.
- Provisión de materias primas e insumos para la elaboración y colocación de los rieles.
- Provisión de manos de obra y materias primas e insumos para el sistema de electrificación.
- Provisión de manos de obra y materias primas e insumos para el sistema de señalización.
- Provisión de materias primas e insumos, partes y piezas de las locomotoras.
- Provisión de materias primas e insumos, partes y piezas de los vagones.

Dependiendo de las definiciones de la Secretaría Nacional del Ferrocarril sobre las características técnicas y tecnológicas que debe tener el ferrocarril, es probable que los vagones y locomotoras se fabriquen en los países de origen, y puede que se ensamblen en Panamá. Las etapas de menor complejidad como el asentamiento de la vía, la instalación de la piedra picada y los durmientes que son los elementos estructurales que se colocan de forma transversal en el balasto sobre el cual se construyen las vías férreas se realizarán sobre el terreno. Su función primordial consiste en distribuir la carga de las ruedas a lo largo de las vías y asegurar su inclinación, soportar el peso de los rieles y mantener una adecuada separación. Los durmientes pueden construirse de distintos materiales, tales como el acero, madera o plástico, pero los durmientes de concreto son los que han ganado más prestigio y terreno en los últimos años porque tienen una vida útil de mínimo 30 años, antes de que se note algún deterioro por el uso. En la actualidad se utilizan en prácticamente todos los ferrocarriles nuevos los durmientes de concreto. Son prácticamente la única opción para Ferrocarriles modernos de alta velocidad especialmente en climas húmedos y lluviosos por sus numerosos beneficios. Puede ser una gran oportunidad para empresas de construcción locales que pueden ser proveedoras de este material básico y hasta construirlos con las especificaciones técnicas y el en entrenamiento adecuado.

Los rieles, al estar sujetos a tensiones muy altas, se fabrican con aceros de gran calidad porque defectos menores pueden provocar la rotura de los rieles y producir accidentes peligrosos tales como descarrilamientos y otros. En términos técnicos, cuanto más pesados son los rieles y el resto del sistema de vías, más pesados y rápidos son los Ferrocarriles que pueden transportar estas vías. Los rieles representan una fracción sustancial del costo de una línea ferroviaria. Las acerías solo fabrican una pequeña cantidad de tamaños de rieles estandarizados, por lo que un ferrocarril debe elegir el tamaño adecuado más cercano.

Los rieles pesados desgastados de una línea principal a menudo se recuperan y se reutilizan en ramales, vías muertas o estaciones de clasificación.

5. Importante nodo productivo y logístico del Occidente pacífico panameño, siendo sede de la ampliación y desconcentración del *hinterland* del canal con servicios complementarios en Puerto de Charco Azul

Chiriquí se constituye como un nodo productivo y logístico muy interesante por su posicionamiento transfronterizo, sus instalaciones de conectividad como los puertos de Puerto Armuelles Charco Azul, el próximo Puerto Barú (Cabrito), Puerto Pedregal remodelado, unidas a las instalaciones aeroportuarias con la ampliación y consolidación de del aeropuerto Enrique Malek, la remodelación y ampliación de los pequeños aeropuertos de Puerto Armuelles y de Volcán (Álvaro Berroa), las carreteras internas (Puerto Armuelles - Paso Canoas), Concepción - Volcán, David - Boquete, David - Bocas del Toro y las de unión interna; la zona franca del Barú, y todo ello articulado por el Ferrocarril Panamá - David - Frontera con sus ramales generan un conjunto interesante de vía para llegar a los mercados nacional, centroamericano y mundial.

Se han identificado **dos sub nodos productivos y logísticos**. El primero constituido por el paso aduanero y el complejo comercial y de almacenaje de **Paso Canoas**, unido a las instalaciones portuarias de Puerto Armuelles con la bahía de Charco Azul y su profundo calado, donde está el puerto PTP, el muelle fiscal y la zona franca del Barú, que debería ampliar su extensión de superficie (hasta Paso Canoas) para apoyar el gran dinamismo productivo y comercial que impulsará el ferrocarril, haciéndose más atractiva para los servicios a las grandes líneas navieras.

El segundo sub nodo, constituido por la **Ciudad de David**, con el Aeropuerto Enrique Malek, las zonas productivas y logísticas, el Puerto Pedregal y el futuro Puerto Barú (Cabrito).

Pero Chiriquí debe afrontar desafíos importantes en el corto plazo para aprovechar estas inigualables oportunidades, elaborando un plan de atracción de inversión pública y privada con compromiso de ambas partes en sus aportes, con alta innovación tecnológica para adaptación de sus recintos portuarios, aeroportuarios, zonas francas, carreteros para conectarse con las grandes oportunidades de la logística mundial y ser sede del *near-shoring* aprovechando el inicio de la construcción del ferrocarril en este territorio:

✓ Falta de niveles de productividad adecuados de las actividades productivas en general, pero especialmente de las agropecuarias y pesqueras, para disponer de volumen de producción que sea atractivo para carga marítima y ferroviaria.

✓ Falta de calificación laboral para actividades asociadas a las oportunidades de trabajo que ofrecerá el ferrocarril en sus fases iniciales de construcción de baja complejidad y posteriormente de mayor complejidad para el funcionamiento del mismo.

✓ Falta de articulación entre las instalaciones productivas y logísticas del sub nodo de Puerto Armuelles: PTP, aeropuerto local, Zona Franca - Paso Canoas, y de éste

con el subnodo de David, Puerto Pedregal, Puerto Barú y aeropuerto Internacional Enrique Malek, que permitan generar sinergias de cooperación, eficiencia, calidad y reducción de costos presentándose como importantes oportunidades de inversión.

**Nodo n°2 de producción y logística de Bocas del Toro y
frontera con Costa Rica.
Bocas del Toro – Changuinola - Costa Rica – Centroamérica - Canal**

Las tres ventajas productivas de Bocas del Toro son la producción agroalimentaria, el turismo diferenciado con industrias culturales y el potencial de *hub* logístico del occidente caribeño fortaleciendo la cooperación transfronteriza con Costa Rica y Mesoamérica.

Su potencial de oferta está en los siguientes rubros:

- **Productos agropecuarios de exportación:** Siguiendo la ruta de cultivos con banano y café de la zona, que se exportan.
- **Energías renovables:** El potencial hidroeléctrico y eólico es enorme, ofreciendo oportunidades para la generación de energía limpia y sostenible.
- **Bioeconomía:** La biodiversidad de la región ofrece oportunidades para el desarrollo de productos y servicios basados en recursos naturales renovables.
- **Turismo sostenible:** El fomento del turismo sostenible puede generar ingresos y proteger el medio ambiente.
- **Integración regional:** La frontera con Costa Rica ofrece oportunidades para la cooperación en materia de comercio, turismo y desarrollo sostenible.

Sin embargo, presenta serios desafíos de infraestructura de servicios básicos y de productividad e incorporación de tecnología en los procesos productivos, que deben ser abordados para aprovechar al máximo el potencial de este potencial nodo productivo:

Todo ello implica fortalecer la institucionalidad y gestión pública, la capacidad de incidencia ciudadana y aumentar el presupuesto de inversión en la provincia, lo que se convierte en un requisito para la ejecución de planes y proyectos.

- **Infraestructura de transporte y conectividad:** débil conectividad. La falta de infraestructura adecuada, como carreteras y puertos, limita el desarrollo económico escasa conectividad física y logística terrestre, marítima portuaria y aeroportuaria,
- **infraestructura de servicios básicos,** especialmente de acceso a salud, educación, gestión de residuos y comunicaciones, lo que implica mayores inversiones públicas y eficiencia en la ejecución de las obras y proyectos.
- **Conectividad virtual:** La conectividad a internet y las telecomunicaciones es muy limitada en gran parte de sus áreas.
- **Sostenibilidad:** Es necesario garantizar que el desarrollo económico sea sostenible y no comprometa sus recursos naturales.
- **Gobernanza:** La coordinación estrecha entre el sector privado y el gobierno local y los representantes locales del sector público para lograr la ejecución de planes y proyectos y la ejecución del presupuesto para superar las brechas.

Tiene potencial para ser nodo productivo y logístico del Caribe Occidental de Panamá por su posición transfronteriza y aduanal en Sixaola, los dos importantes puertos de Rambala - Chiriquí Grande y de Almirante, ambos concesionados al sector privado, los dos aeropuertos internacionales, el de isla Colón y el de Changuinola. No cuenta con una zona franca en la zona fronteriza. Pero sus instalaciones productivas y logísticas están dispersas territorialmente dificultando el establecimiento de sinergias para elevar productividad, eficiencia y competitividad sistémica. El Puerto Rambala - Chiriquí Grande tiene potencial de ser puerto complementario de servicios a la ampliación del *hinterland* del Canal.

Nodo n°3 de producción y logístico de Azuero Herrera, Los Santos, sur de Veraguas – Canal – Centroamérica

El mayor potencial productivo de la península se concentra en la explotación de sus riquezas agropecuarias, pesqueras, acuícolas y mineras, juntamente con la actividad salinera y el desarrollo de la oferta turística. Posee una importante extensión dedicada a la acuicultura siendo la segunda de mayor tamaño a nivel nacional. La actividad pesquera, de gran potencial, cuenta con incipientes infraestructuras de embarcaderos, muelle y puertos de calidad, con una flota antigua de embarcaciones de pesca artesanal y prácticas inadecuadas de manipuleo y transporte del pescado en mar y tierra. Cuenta con amplias extensiones salineras desaprovechando la demanda internacional de este producto en el invierno del norte. El potencial minero es muy grande, pero existe un vacío en cuanto a la posición del estado panameño sobre la explotación de este recurso.

Sus grandes oportunidades hacia el futuro están en los siguientes rubros:

- **Agricultura de precisión** con implementación de tecnologías para sistemas de riego controlado por la ausencia de lluvias y agua para la agricultura, con sensores y drones para optimizar el uso de recursos y aumentar la productividad.
- **Agroindustria:** La transformación de productos agrícolas en alimentos procesados puede agregar valor y generar mayores ingresos.
- **Productos orgánicos:** Existe un creciente interés y potencial para la producción de alimentos orgánicos, aprovechando las condiciones climáticas y la demanda de mercados más exigentes.
- **Turismo rural y cultural:** El desarrollo del turismo rural puede generar ingresos adicionales para los productores, compartiendo sus prácticas y tradiciones productivas y culturales, diversificando su economía local.
- **Comercio electrónico:** La venta de productos agrícolas y artesanales a través de internet puede ampliar los mercados.

Para aprovechar al máximo estas capacidades, es necesario desarrollar una infraestructura logística adecuada que conecte la región con los mercados nacionales e internacionales.

Evolucionar hacia un nodo productivo y logístico: La principal oportunidad, de la Península de Azuero es convertirse en una sede atractiva de actividades portuarias y logísticas de nivel internacional, por su ubicación central transversal en el territorio nacional y por las características de sus instalaciones productivas y logísticas que, mejoradas y haciendo sinergias entre ellas, aprovechen la cercanía con el Canal para complementar servicios que respondan a las necesidades de ampliación, desconcentración y diversificación del *hinterland* del Canal, agregando el volumen de exportación productiva de la región central .

Azuero debe aprovechar su proximidad a los puertos del área interoceánica, ya que el Puerto de Balboa está colapsado en espacio y en servicios para los barcos y la ubicación y calaje del puerto Mensabé mejorado presenta condiciones especialmente atractivas para ser un puerto de apoyo a las necesidades de ampliación y desconcentración del *hinterland* del Canal. El calado profundo a poca distancia de la costa, aunado al paso de las líneas navieras al frente de su litoral en su tránsito obligado hacia el Canal, y teniendo cercano el aeropuerto de La Candelaria de Pocrí y la carretera Belisario Porras, le dan al Puerto de Mensabé una perspectiva de nodo productivo y logístico para convertirse en un recinto portuario multipropósito y de servicios complementarios como industrias auxiliares, astilleros y otros para atender los requerimientos de los barcos que esperan el pase por el Canal. Asimismo, puede ser el catalizador de una oferta agroalimentaria (agrícola, pecuaria, pesquera), exportación de sal, arenas, melazas y otros que, de elevar la productividad con tecnologización de procesos y calificación de los productores, puede generar volumen de carga exportable. Asimismo, puede ser un dinamizador de la importación y exportación de mercancía a granel (insumos para el sector agroalimentario).

El volumen de producción de la península y el desarrollo del nodo productivo podría justificar un ramal del ferrocarril desde la vía principal, transversal hacia la región del puerto de Mensabé uniendo verticalmente a la península.

El potencial turístico de la región podrá desarrollarse con mayor conectividad portuaria, ferroviaria, terrestre, aeroportuaria.

Sin embargo, existen desafíos profundos en tres grandes áreas ya mencionadas:

- **Falta de tecnificación y baja dotación tecnológica productiva con escasos niveles de productividad y competitividad.**
 - Los productores utilizan métodos tradicionales de cultivo y crianza, lo que limita la productividad y la calidad de los productos.
 - Bajo nivel de uso tecnológico y prácticas de eficiencia en el ejercicio de las actividades productivas que redundan en baja productividad de las actividades agropecuarias, pesqueras, salineras, turísticas e industriales.
 - Escasa infraestructura de riego: La dependencia de las lluvias limita la producción agrícola en épocas secas.
 - Plagas y enfermedades: Las condiciones climáticas favorecen la proliferación de plagas y enfermedades que afectan los cultivos.
 - Baja calidad de la educación técnica y profesional.
 - Débil desarrollo de oferta de productos y servicios turísticos.
 - Malas prácticas agrícolas, forestales y ganaderas que abonan a los problemas ambientales y de erosión del suelo asociado al arco seco por escasez de lluvias.
 - Acceso limitado a financiamiento: los productores, especialmente los pequeños, enfrentan dificultades para acceder a crédito para invertir en mejoras productivas.

- **Déficit de infraestructura de transporte y conectividad**
 - Ausencia y/o insuficiente infraestructura de conectividad y logística para la movilización de la producción hacia mercado nacional e internacional.
 - Carencia de una red de carreteras internas y perimetral .
 - Muy deficiente servicio de energía eléctrica.
 - Déficit de redes de conexión para voz y datos.
- **Debilidad institucional pública y escasa capacidad de gestión y ejecución de proyectos de desarrollo**
 - Baja capacidad de dotación de servicios básicos a la población: agua y saneamiento domiciliaria, servicios de salud (déficit de postas médicas, hospitales y médicos-enfermeros por habitante), baja calidad de la educación primaria, secundaria, técnica y universitaria.
 - Insuficiente planeamiento y administración del recurso hídrico.
 - Ausencia de un Plan de Desarrollo Económico y Social y de Planificación Territorial de parte del sector público.
 - Débiles esfuerzos de coordinación y cooperación entre agentes públicos y privados para apoyar iniciativas emprendedoras y crear un clima de innovación.
 - Débil modernización y digitalización de los procesos tramitológicos públicos que limitan eficacia, eficiencia, honestidad y transparencia.
 - Gestión centralizada del presupuesto, baja dotación presupuestaria y escasa autonomía para la gestión de inversiones locales.

Nodo n°4 de producción y logístico de Veraguas: Veraguas – Canal – Centroamérica

Veraguas posee un enorme potencial para desarrollar una economía más diversificada y sostenible, pero requiere de gran voluntad de progreso de su población y de inversión pública y privada en conectividad interna y hacia los mercados más dinámicos para crear más negocios y poner en valor sus riquezas. Siendo una provincia de gran superficie y la única que tiene costas en los dos océanos, desperdicia esas dos ventajas particulares.

Sus principales oportunidades incluyen:

- **Agricultura de alta tecnología y precisión:** La implementación de tecnologías como sensores y drones puede optimizar el uso de recursos y aumentar la productividad.
- **Pesca y acuicultura de alta tecnificación:** aprovechando la gran demanda internacional de estos productos que ocupan el primer lugar en las exportaciones no tradicionales panameñas, Veraguas puede tener una especialización en este rubro.
- **Agroindustria:** La transformación de productos agrícolas en alimentos procesados puede agregar valor y generar mayores ingresos.
- **Turismo sostenible:** El desarrollo del turismo de naturaleza y de aventura es muy propicio en la costa del Pacífico por las particularidades de la Isla de Coiba y las islas de alrededor.

- **Energías renovables:** El potencial de energía hidroeléctrica, solar y eólica puede contribuir a la diversificación de la matriz energética del país.

Sus principales desafíos se pueden resumir en los siguientes:

- **Ausencia de Infraestructura de conectividad:** Con una superficie tan grande comparativamente con las otras provincias, la falta de conectividad aísla a los productores. Se requieren carreteras en buen estado, puentes, puertos y aeropuertos para acceder a los mercados y tener incentivos para invertir en mejorar la productividad con visión exportadora.
- **Debilidad de capacidades productivas y emprendedoras:** Se requiere un gran esfuerzo de formación de capacidades técnicas para la producción en sus principales rubros: Agricultura, pesca, acuicultura, turismo.
- **Escasa tecnología productiva:** La adopción de tecnologías agrícolas, pesqueras, acuícolas y de procesamiento es limitada, lo que afecta la productividad, la calidad de los productos y el volumen de producción, que no lo hace atractivo para incentivar la inversión privada en estos rubros.
- **Incipientes niveles de asociatividad y redes de comercialización:** La falta de organización y asociatividad de los productores dificulta la negociación de mejores precios en los mercados y el mejoramiento sistémico de la producción y la ampliación de mercados.
- **Ineficiencia de los gobiernos locales y falta de presupuesto público** para inversión en conectividad, mejora de los sistemas educativos técnicos y desarrollo tecnológico.

Nodo n°5 de producción y logístico de Coclé Canal Pacífico – Canal Atlántico - Centroamérica

Coclé presenta una diversidad de instalaciones productivas y logísticas que la posicionan como una provincia con un gran potencial para constituir un nodo productivo y logístico, sobre todo por su ubicación estratégica al estar colindante de las dos provincias más pobladas, Panamá Oeste y Panamá, que se convierten en un mercado de consumo para su producción agroalimentaria. La cercanía a la zona interoceánica le permite también ser sede de potenciales servicios de extensión del Canal y su *hinterland*, que se encuentran saturados. La carretera interamericana que la atraviesa, la conecta también con el occidente teniendo acceso terrestre al mercado centroamericano. Sin embargo, sus instalaciones productivas y logísticas son todavía precarias y están muy dispersas.

Se perciben tres zonas de instalaciones productivas y logísticas: La ciudad capital de la provincia, Penonomé, y su entorno comercial e industrial. La segunda zona, Río Hato, donde se encuentra el Aeropuerto Internacional Scarlett Martínez, con un pequeño desarrollo de instalaciones de venta de pescado (mercado de Río Hato), centros comerciales y restaurantes, muy cerca de los conglomerados hoteleros turísticos. Y una tercera zona, el recinto portuario de Agua Dulce, donde ha sido creada una zona franca sin empresas instaladas. Estas zonas están muy distantes entre ellas, y no logran hacer sinergias para reforzarse mutuamente. Corresponde promover negocios complementarios alrededor de estas instalaciones ya existentes para darle mayor potencia a cada uno de ellos.

Se requiere inversión en infraestructura portuaria, reforzar la conectividad terrestre con el Caribe colonense a través de la carretera directa Colón Penonomé y concentrar geográficamente los centros de almacenaje, distribución y servicios logísticos conectados al aeropuerto internacional Scarlett Martínez. Esta importante infraestructura aeroportuaria está a dos horas de distancia del único puerto que tiene en Agua Dulce.

La posibilidad de movimiento de carga y pasajeros que tendría el ferrocarril en ese punto se vincula con la oferta agroalimentaria de valor agregado para abastecer al mercado de consumo más amplio del país con alta densidad poblacional de las provincias vecinas cercanas, destacando la oportunidad de posicionarse como el mercado más cercano de productos agroindustriales, energías limpias, minería sostenible y turismo sustentable.

Puede fortalecerse la posición de Coclé como un *hub* logístico regional, fomentando la innovación y promoviendo políticas públicas que impulsen la competitividad de sus sectores productivos.

Coclé debe hacer un uso inteligente de sus ventajas energéticas con los proyectos de energías renovables hídricas, eólicas y fotovoltaicas actualmente en explotación y un numeroso conjunto de proyectos próximos a desarrollarse.

No se puede dejar de mencionar las especiales riquezas mineras en metales de alta demanda internacional que presentan enormes oportunidades de inversión. En este sentido, urge el diseño de una estrategia y política pública de aprovechamiento del potencial minero, diseñada para aplicar sólo las mejores prácticas internacionales inocuas al ambiente en la explotación. En este rubro, cobra especial interés la explotación de cobre, por su creciente demanda internacional para las tecnologías inteligentes y porque Panamá pretende ser sede de la industria de semiconductores como *near shoring* de las empresas norteamericanas e internacionales que están desplazando sus inversiones de China, Asia y Medio Oriente hacia cadenas de suministros más cercanas y confiables.

El atractivo turístico, tanto de playa como del interior de la provincia, ya tiene una base importante de inversión y un mayor potencial de expansión, cuyo desarrollo se incrementará con la conectividad ferroviaria y generará un flujo de pasajeros atractivo para el Ferrocarril.

Los principales desafíos que enfrenta el Sector Logístico en la Provincia de Coclé para constituirse en un *hub*, son los siguientes:

- **Insuficiente Infraestructura:** Si bien ha habido mejoras en la infraestructura vial, se requieren inversiones significativas para optimizar el desarrollo portuario y la conectividad marítima y aeroportuaria para reducir los costos de transporte ante el colapso por excesiva congestión de la carretera interamericana. El Ferrocarril Panamá - David - Frontera presenta una excelente oportunidad para dinamizar el *hub* productivo de Coclé.
- **Dispersión de sus asentamientos productivos y logísticos, y falta de integración** y sinergias entre los diferentes actores de la cadena productiva y logística que genera ineficiencias y aumenta los costos. Solo tiene una zona franca, recientemente creada para un proyecto de remodelación de puerto de Agua Dulce que no tiene dinamismo en la actualidad por problemas de calaje

- **Escasa conectividad interna de la provincia:** La distribución de productos desde los centros de producción hasta los consumidores finales es un desafío, especialmente en zonas rurales.
- **Ausencia de tecnologías productivas e incentivos a la innovación:** La adopción de tecnologías en las mejores prácticas agropecuarias, agroindustriales, turísticas, energéticas, y de la información y la comunicación (TIC) es limitada, lo que dificulta la optimización de procesos y la toma de decisiones basadas en datos y en mejores prácticas internacionales. falta de incentivos a la innovación productiva, comercial y tecnológica.
- **Falta de Capacitación para la modernización productiva:** La falta de personal capacitado en producción agrícola, pecuaria, energética, turística y logística es otro obstáculo para el desarrollo del sector.
- **Debilidad institucional de los gobiernos locales y falta de apoyo a las iniciativas privadas:** Ineficiencia en la atención a los trámites ciudadanos y a las inversiones, con falta de coordinación entre las entidades públicas que dé continuidad de las acciones gubernamentales en obras y proyectos para el desarrollo del territorio.

**Nodo n°6 de producción y logístico de Ciudad de Panamá
Panamá Oeste – Ciudad de Panamá – Canal - Centroamérica
Hacia un Corredor Logístico Integrado**

Potencialidades y Desafíos

El nodo productivo y logístico de la entrada desde el Pacífico al Canal tiene ventajas exclusivas por ser la única vía de tránsito marítimo entre los dos océanos de América. Pero, acompañando al tránsito de barcos por el Canal, se brindan otros servicios que los barcos necesitan y que son otorgados por las empresas que conforman el *hinterland* del Canal, como los puertos (carga y descarga de contenedores, RoRo, reparaciones, granel sólido y líquido), la aduana, los aeropuertos y otros.

La gran ventaja que representa el tránsito interoceánico permite tener una posición de liderazgo, tanto del Canal como de los puertos y otros servicios del *hinterland*. A raíz del anuncio y la construcción de la ampliación del Canal, puertos vecinos como Buenaventura y Cartagena en Colombia y Moín en Costa Rica, han realizado importantes inversiones en infraestructura física portuaria y de seguridad, procesos de calidad, eficiencia y formación de capital humano para fortalecer sus puertos, adaptándolos a los barcos neo panamax y plus neo panamax para brindarles servicios portuarios a la nave y a la carga, basados en eficiencia y calidad en el menor tiempo posible, porque saben que no gozan de la ventaja del tránsito.

Sin embargo, en el Canal y las empresas del *hinterland* no se han realizado las inversiones necesarias para garantizar el crecimiento, los procesos de calidad y eficiencia, y la adaptación a las nuevas demandas de las navieras y los barcos para mantener el liderazgo.

A destacar que el Puerto de Balboa se encuentra saturado en capacidad de atención y no tiene espacio físico para su expansión, lo que está generando migración de barcos a tomar servicios a los puertos de la competencia en ambos océanos.

Perdiendo competitividad frente a competidores cercanos

Competidores cercanos en Colombia (Buenaventura), en Perú (Chancay) y en Costa Rica (Puerto Caldera) están aprovechando estas debilidades del *hinterland* del Canal para cubrir el vacío que Panamá está dejando.

Falta de ampliación y diversificación de servicios

La logística internacional ha ido cambiando con la redefinición de las rutas marinas de acuerdo con el mercado de demanda y oferta, a los movimientos de las inversiones productivas en los países por razones de costos y de geopolítica y por el avance en las nuevas tecnologías de navegación con cambios tecnológicos en la construcción y operación de barcos. Todo ello influye en la evolución de las cadenas de suministro, los movimientos de los barcos y los servicios que los mismos necesitan para cumplir bien su trabajo.

Panamá debe estar atento a estos cambios para actualizar y modernizar sus servicios y analizar las nuevas demandas para brindar los nuevos servicios que se requieren.

El factor tiempo ha ido adquiriendo cada vez más importancia por su reflejo inmediato en la estructura de costos y precios logísticos. Por lo tanto, las navieras buscan que sus barcos estén el menor tiempo posible detenidos en puerto y, cuando deben hacerlo, desean obtener la variedad de servicios que requieren en el menor tiempo posible. Recordemos que los barcos son industrias flotantes que funcionan 24 horas al día los 365 días del año y requieren variedad de servicios en los puertos de llegada y en tramos de tránsito seguro,

El Canal, por sus limitaciones técnicas de atención a un limitado número de tránsito de barcos diarios, tiene a barcos en espera de turno sin aprovechar esos tiempos muertos en brindar servicios complementarios a la carga y al barco (casco, tripulación, motores y otros) o coordinar con empresas del *hinterland* para brindar esos servicios.

Ante la ausencia de servicios diversificados del Canal y de las empresas del *hinterland*, o por estar saturados, los barcos buscan estos servicios en puertos cercanos que estén preparados para ello.

Es el caso del Puerto de Balboa que está saturado y podría ampliar sus servicios a puertos cercanos. El 90 % del tráfico por el Canal se concentra en contenedores y graneles líquidos derivados del petróleo. En el negocio de contenedor, Colón ha tenido un crecimiento del 6.4 % en el último trienio (4% promedio de los 15 primeros puertos de ALC). Por el contrario, Puerto Balboa en el Pacífico ha tenido un decrecimiento del 5 % por la saturación del puerto, tendencia que se viene dando en los últimos años.

También el negocio de reparación naval tiene gran potencial de desarrollo por la fortaleza de la ruta y la escasa competencia (curazao en panamax, nula en neo panamax)

Falta de consolidación, cooperación e integración del *hinterland* inmediato del Canal

Esta carencia se da entre sus propias instalaciones y las de sus aliados: los puertos, aeropuertos, zonas especiales y Ferrocarril interoceánico, restándole eficiencia al nodo productivo y logístico.

Si bien existe una muy buena tradición planificadora y administradora del Canal, no hay una adecuada planificación y gobernabilidad del funcionamiento del *hinterland* para lograr competitividad de todos los servicios y no perder competitividad conjunta, arrastrando unos a otros.

Concentración de los servicios en un exclusivo número de empresas asentadas en el *hinterland* inmediato del Canal

La concentración de los servicios a los barcos en solo 5 puertos en las entradas del Canal (3 en Colón y 2 en Panamá) y el escaso espacio para la expansión de los recintos portuarios, especialmente en el caso de Panamá ya que la ciudad está encima, hace que se esté perdiendo negocio y clientes. Ello obliga a diseñar una estrategia de desconcentración de servicios del Canal y de los puertos y empresas del *hinterland* de sus entradas hacia otras áreas panameñas cercanas, con puertos que tengan las condiciones para extender los servicios requeridos.

Gobernabilidad del *hinterland*

El *hinterland* del Canal no tiene la misma eficiencia del Canal, pero a éste le afecta que los barcos no encuentren los servicios necesarios y se vayan a puertos aledaños de otros países para ser atendidos, cuando esas son oportunidades de negocio que se pueden brindar en puertos panameños aledaños. Por lo tanto, se requiere una estrecha cooperación y coordinación entre los servicios del Canal y los de las empresas del *hinterland* para funcionar sistémicamente y lograr la competitividad de todo el nodo, de todo el conglomerado, para no perder negocio y mantener la eficiencia de la ruta Panamá frente a los competidores.

Problemas regulatorios y rigidez institucional

Se trata de problemas que burocratizan los procesos y generan demoras y altos costos logísticos, restando competitividad.

Nodo n°7 de producción y logístico de Colón Colón - Centroamérica

Gracias al Canal, a los mega puertos asentados en las entradas y a las empresas que conforman el *hinterland*, Panamá ha podido aprovechar una de sus ventajas geoestratégicas, manteniendo el liderazgo del tránsito y del negocio logístico tanto en el Pacífico como en el Atlántico Mesoamericano y el Caribe. Pero, como analizamos en el caso del Nodo de Panamá, países vecinos y cercanos han detectado las limitaciones de crecimiento en atención y en diversificación de servicios de ambas cabeceras del Canal y han salido importantes competidores.

Por el lado atlántico en el recinto portuario de la entrada del Canal por la Ciudad de Colón, se tiene a dos grandes competidores en los dos países vecinos: Colombia con el Puerto de Cartagena y Costa Rica con el Puerto de Moín. Y se perfila un tercero, República Dominicana. Esta competencia real y potencial constituye una amenaza a la preferencia de parte de las navieras para escoger los puertos de servicios a sus barcos, si es que los puertos de Panamá no los satisfacen.

Ya Panamá está perdiendo carga que es atendida en los puertos mencionados. El protagonismo y liderazgo del tránsito de los barcos por el Canal no se pone en duda mientras no exista otra alternativa de servicio similar.

Los principales **desafíos** que se presentan son:

Pérdida de competitividad frente a competidores cercanos

Competidores cercanos en Colombia (Cartagena), en Costa Rica (Moín) y en el Norte (Miami) están aprovechando las debilidades del *hinterland* del Canal para cubrir el vacío que Panamá está dejando

Al igual que en caso del nodo de Ciudad de Panamá, la falta de ampliación y servicios del Canal y de las empresas del *hinterland*, la escasa coordinación, cooperación e integración de acciones entre el Canal y las empresas del *hinterland*, la concentración de los servicios del Canal en un exclusivo número de empresas asentadas en el *hinterland* inmediato y la gobernabilidad del *hinterland*, constituyen problemas que es necesario abordar.

**Nodo n°8 de producción y logístico de Darién:
Darién – Canal - Centroamérica**

Las principales potencialidades de la provincia están en la riqueza de sus tierras para la actividad agropecuaria y forestal sostenible, el turismo cultural y de aventura y la potencial conectividad con Colombia y Sud América.

Pero su gran potencial se convierte así mismo en su gran desafío por la falta de conectividad y de un paso de frontera formal con Colombia.

Con la gran extensión de la provincia de Darién y la ausencia de conectividad interna, se requiere invertir en conectividad terrestre.

Desafíos

Grave déficit de infraestructura de transporte y comunicaciones existente en la región.

El aislamiento de la región oriental, por ausencia de infraestructuras de transporte y conectividad, está en la base de sus principales carencias y limitaciones.

Ola de migraciones ilegales

Darién enfrenta una ola de migraciones ilegales que entran por sus territorios generando corredores de destrucción de masa boscosa y contaminados ríos, además de incrementar la criminalidad y la inseguridad en sus poblados.

Líneas de actuación

Nodo n°1 de producción y logístico de Chiriquí Chiriquí – Paso Canoas – Costa Rica – Centroamérica Chiriquí - Canal

Podemos concluir, luego del análisis del andamiaje de las instalaciones productivas, comerciales y logísticas de Chiriquí, que la provincia constituye un importante nodo de la Región Occidental transfronteriza del Pacífico, con dos sub nodos.

El Primer sub nodo asentado en el distrito del Barú está conformado por el conglomerado de negocios alrededor de la zona transfronteriza de Paso Canoas, con los puertos de PTP Charco Azul y el muelle fiscal como conectividad marítima; la zona franca del Barú sede de empresas manufactureras, comerciales y logísticas; el aeropuerto de Puerto Armuelles como conectividad aérea; constituyendo un lugar ideal para extender y desconcentrar el *hinterland* del Canal con un potencial puerto importante multipropósito que concentre carga de Centroamérica y de la región occidental panameña y un amplio recinto en la zona franca que pueda dar servicios de industrias auxiliares y otros a los barcos que esperan turno en el tránsito del Canal. La ampliación y mejora del aeropuerto de Puerto Armuelles y la cercanía al aeropuerto Enrique Malek en David abonan a una conectividad aérea para productos perecederos y delicados.

El distrito del Barú cuenta con un Plan de Desarrollo Integral y Sostenible al año 2040 con una hoja de ruta de corto mediano y largo plazo, elaborado participativamente con las instituciones del Distrito del Barú y la zona sur de Costa Rica. Fue realizado por la empresa ATCLAVE y financiado por el Banco de Desarrollo de América Latina - CAF, en el año 2016, a pedido del Consejo de Gabinete y teniendo como contraparte al Ministerio de Seguridad.

Existe asimismo el estudio de prefactibilidad realizado por la empresa Nathan y financiado por el Banco de Desarrollo de América Latina CAF, teniendo como contraparte a la Autoridad Marítima de Panamá (AMP), para construir un puerto multimodal de escala internacional en Charco Azul, con una ampliación y mejora de la carretera de interconexión con el Atlántico, y de ampliación del puerto de Chiriquí Grande (PTP) en el Atlántico de Bocas del Toro para transporte multimodal.

Igualmente se cuenta con el documento “Identificación de Cadenas de Valor para Paso Canoas y David Panamá, para Fortalecer el Desarrollo Económico de la Frontera Sur financiado por el BID. (Consultor Javier Balbín julio, 2021)

El segundo sub nodo, es el constituido por la Ciudad de David, con el futuro Puerto Barú – Cabrito y la remodelación de Puerto Pedregal, el aeropuerto Enrique Malek, el terminal terrestre, la carretera de conexión con Bocas del Toro y el Atlántico occidental de Panamá, la carretera Interamericana, y el conjunto de empresas y negocios.

La provincia de Chiriquí cuenta con un plan de desarrollo expresado en el documento: “Visión Chiriquí 2050” que realiza un certero diagnóstico y un plan de desarrollo con una hoja de ruta orientadora de las acciones necesarias.

Para que el potencial productivo y logístico de estos dos sub nodos pueda aprovecharse y convertirse en dinamismo productivo, de alta productividad y volumen

de carga, se requieren políticas y acciones en el ámbito público y en el ámbito privado tales como:

- Impulso a la tecnificación e incremento de productividad y la calidad agropecuaria, pesquera, agroindustrial para generar volumen de producción exportable.
- Fomento de la asociatividad, cooperación y la articulación productiva y empresarial.
- Tecnificación acelerada del capital humano en las actividades de construcción del Ferrocarril y compromiso con la innovación para convertirse en expertos internacionales.
- Formación tecnológica para la industria de producción de semiconductores.
- Fortalecimiento de la capacidad de producción de energía limpia para el abastecimiento local y la exportación.
- Eficiente sistema de dotación de servicios básicos.
- Mejorar la oferta de productos y servicios turísticos e industrias culturales.
- Fortalecimiento de las instituciones públicas locales, impulsando las capacidades de los gobiernos locales, gobernaciones y sectores públicos en la localidad.
- Incrementar la inversión pública y privada en la infraestructura de conectividad multimodal interna, interprovincial e internacional. El ferrocarril vinculado a la intermodalidad con carreteras, puertos y aeropuertos será un catalizador del *Hub* Logístico Agropecuario y Turístico Binacional, mejorando su eficiencia operativa, además de ampliar su alcance geográfico y el efecto económico del *hinterland* binacional:
 - Ampliar la carretera interamericana, anillo de circunvalación de la ciudad de David.
 - Mejorar y hacer más directa la carretera interoceánica David - Chiriquí Grande, que actualmente tiene un solo carril.
 - Fortalecimiento de la Zona Franca del Barú con espacios disponibles para el desarrollo de nuevos negocios de valor agregado y logísticos.
 - Ampliación de la pista y modernización del Aeropuerto Enrique Malek., habilitando capacidad de carga (patio y sistema de frío) para atraer vuelos y transporte de carga internacionales.
 - Mejorar los aeropuertos de Volcán Álvaro Berroa y de Puerto Armuelles.
 - Construcción del puerto multipropósito en la bahía de Charco Azul, el de mayor profundidad y calaje del Pacífico para complementar servicios multipropósito y ser sede de la ampliación del *hinterland* del Canal.
 - Facilitación de tramitología para la construcción del Puerto Barú (Cabrito) de inversión privada.
 - Dragado, reingeniería de servicios y operaciones y remodelación de Puerto Pedregal.
 - Llevar internet a todas las poblaciones.

Se requiere mayor dinamismo de la producción de los sub nodos y articulación y conectividad entre ellos. Su potencial ha de optimizarse alineándose con las dinámicas y flujos regionales de Centroamérica y los servicios complementarios al Canal (como parte de la ampliación de su *hinterland*).

**Nodo n°2 de producción y logística de Bocas del Toro y
frontera con Costa Rica.
Bocas del Toro – Changuinola - Costa Rica – Centroamérica - Canal**

La provincia de Bocas del Toro está dotada de especiales riquezas y posee un enorme potencial para convertirse en un nodo productivo y logístico transfronterizo occidental atlántico dinámico y sostenible, aprovechando sus recursos naturales, culturales y logísticos. Pero requiere afrontar con valentía e inversión los desafíos de mejora de sus capacidades productivas para generar volumen de carga, y mejorar sus puertos, aeropuertos y conectividad terrestre por el canal seco transoceánico para transformarse en sede de apoyo de la ampliación, desconcentración y diversificación de servicios portuarios del *hinterland* del Canal por el lado atlántico.

Pero las instalaciones productivas y logísticas de la Provincia de Bocas del Toro están dispersas y no aprovechan su ubicación transfronteriza para impulsar un conglomerado de negocios productivos y comerciales, zona franca, parque industrial; impulsando infraestructuras (almacenes, sistemas de frío, empaquetado...) y servicios a sus palancas motoras económico-productivas como la agricultura, la ganadería, el turismo, la pesca y las energías renovables, para generar carga y servicios exportables que atraigan inversión, producción y empleo.

Las principales estrategias son:

- Repotenciar y posicionar al Puerto de Chiriquí Grande para ser sede complementaria de la ampliación y desconcentración del *hinterland* del Canal por el lado atlántico, vinculado al tráfico de mercancía general, granel sólido agroganadero e importación de combustible para abastecimiento del mercado doméstico. Aprovechar la articulación con Puerto Moín en Limón, sur de Costa Rica.
- Aumento de la productividad agropecuaria y desarrollo de la agricultura sostenible.
- Fortalecimiento de la infraestructura de transporte y conectividad.
- Fomento de la pesca sostenible.
- Fomento del turismo sostenible.
- Desarrollo de energías renovables.
- Promoción del comercio regional.
- Fortalecimiento de las instituciones públicas locales con programas específicos de fortalecimiento de capacidades en los actores del sector privado y de los funcionarios públicos, alineados con las necesidades del territorio.

Los sectores económicos y el andamiaje productivo de la Provincia de Bocas del Toro, basados en el sector agropecuario eco amigable, turismo sostenible y la logística de transporte marítimo, aéreo y terrestre en el marco de integración transfronteriza, requieren una sólida institucionalidad ciudadana propositiva, comprometida y una eficiente planificación y gestión pública territorial, lo que redundará en el bienestar de su población

Nodo n°3 de producción y logístico de Azuero Herrera, Los Santos, sur de Veraguas – Canal – Centroamérica

La península de Azuero tiene un gran potencial para desarrollar una economía más dinámica y diversificada, aprovechando sus recursos naturales, culturales y productivos. Sin embargo, es necesario invertir en infraestructura logística, tecnología y capacitación para superar los desafíos actuales y aprovechar las oportunidades que presenta el Ferrocarril Panamá - David - Frontera.

En la península de Azuero se vislumbran dos potenciales sub nodos de producción y logística. :

El primer sub nodo situado en los alrededores de la interamericana, en la zona de Divisa, donde se encuentra una concentración de negocios de comercio, servicios y producción, y centros de capacitación y formación técnica unidos por la Interamericana, siendo probable que por esa zona pase el Ferrocarril, lo que justifica una estación.

El segundo sub nodo, es la región costera de la Provincia de Los Santos, en San Antonio de las Tablas, en el conglomerado de instalaciones del Puerto de Mensabé, el aeropuerto La Candelaria de Pocrí, y el inicio de la carretera Belisario Porras, que une este sub nodo con el primer sub nodo y con la interamericana.

Para que el potencial mencionado pueda desarrollarse, se vislumbran las siguientes estrategias de desarrollo:

- Campaña acelerada de formación técnico productiva para mejorar la productividad, eficiencia y volumen de producción para generar carga.
- Formación para generar capital social y empresarial.
- Conectividad vial interna, perimetral y con nodos nacionales de producción y comercialización:
 - Red de carreteras internas y perimetrales que permita la fluidez del transporte de carga para el comercio hacia los mercados dinámicos con los nodos nacionales (otras provincias) e internacionales (Centro y Mesoamérica), y para el transporte de pasajeros.
 - Mejorar sus activos de conectividad portuaria y aeroportuaria para crear sinergias y verdaderos nodos productivos. Se requiere ampliar, mejorar y dinamizar el puerto de Mensabé de profundo calaje y de tránsito de las rutas navieras como puerto de servicios complementarios a la ampliación, desconcentración y diversificación del *hinterland* del Canal. Mejorar el Aeropuerto de Chitré y los otros aeropuertos y aeródromos.

- Plan de cosecha de agua de lluvia y uso inteligente de las cuencas
- Fortalecer la institucionalidad y mejorar la eficiencia de la acción y los servicios del sector público (local, regional y nacional).
- Instalación de una zona franca cercana a los sub nodos detectados.

Nodo n°4 de producción y logístico de Veraguas: Veraguas – Canal – Centroamérica

Veraguas es una provincia con un gran potencial para el desarrollo, pero requiere de inversiones en infraestructura, tecnología y capacitación para aprovechar al máximo sus recursos. El desarrollo de una estrategia integral que combine la producción agrícola, la pesca, el turismo y la minería, junto con la mejora de las comunicaciones y el acceso a los mercados, será clave para el futuro de esta región y para elevar sus niveles de producción que puedan generar carga para aprovechar el Ferrocarril Panamá - David - Frontera.

Las estrategias para lograr el desarrollo de sus capacidades productivas y logísticas para beneficiarse con el ferrocarril son las siguientes:

- Plan de inversión de corto, mediano y largo plazo para lograr una robusta infraestructura de conectividad productiva y logística: carreteras prioritarias, puertos en el Pacífico y en el Atlántico, fortalecer el aeropuerto cercano al principal puerto.
- Fortalecimiento de capacidades productivas y emprendedoras.
- Adquisición de tecnología productiva.
- Consolidación de la asociatividad productiva y empresarial y redes de comercialización:
- Formación de capacidades de gestión, solución de trámites y ejecución presupuestal de los gobiernos locales de la provincia.

Nodo n°5 de producción y logístico de Coclé Canal Pacífico – Canal Atlántico - Centroamérica

La provincia de Coclé cuenta con ventajas naturales y productivas para poder constituir un nodo productivo y logístico, pero su dispersa y débil infraestructura de asentamientos productivos y potencial logístico no permite la generación de sinergias de cooperación y complementación que se requieren para su competitividad y éxito.

Cuenta con un solo aeropuerto de relevancia, el Scarlett Martínez – Río Hato, que ya recibe vuelos internacionales provenientes de Canadá, y está junto a la carretera Interamericana, tiene cerca el mercado de pescado y mariscos y el conjunto residencial habitacional y de hoteles de las playas de la zona. Este sería el lugar ideal para el nodo productivo de Coclé que se potenciará con el pase del Ferrocarril, permitiendo cargar sus volúmenes de producción.

Lamentablemente, el único puerto de la provincia, Agua Dulce, está a dos horas de distancia por la única vía terrestre, la carretera interamericana muy transitada por esas zonas de gran afluencia turística nacional e internacional.

El Puerto de Agua Dulce en la actualidad es inoperante para servicios multipropósito por su bajo calaje que no permite el ingreso de naves de casco de profundidad. Este puerto tiene potencial en el caso de que se construya el nuevo proyecto para un muelle de varios kilómetros que llegue a aguas profundas. Para un puerto de carga nacional y de cabotaje tiene todo el sentido, pero no pareciera la mejor opción para la estrategia de complementar, ampliar, desconcentrar y diversificar los servicios del Canal en su entrada por el Pacífico, porque los grandes barcos tendrían que desviarse de su ruta habitual para llegar al Canal.

Las estrategias de desarrollo para fortalecer las capacidades de constituirse en nodo a ser dinamizado por el ferrocarril son las siguientes:

- Inversión en Infraestructura de conectividad interna para el acercamiento entre sus instalaciones productivas y logísticas y potenciar sus capacidades productivas y llegada al mercado.
- Complementar los asentamientos productivos con los servicios necesarios para lograr la integración de procesos, bajar costos y aumentar volumen.
- Potenciar la creación de zonas francas.
- Capacitación para la modernización productiva y Programa acelerado de tecnologización productiva e incentivos a la innovación.
- Fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos locales con formación a los funcionarios públicos.

**Nodo n°6 de producción y logístico de Ciudad de Panamá
Panamá Oeste – Ciudad de Panamá – Canal - Centroamérica
Hacia un Corredor Logístico Integrado**

y

**Nodo n°7 de producción y logístico de Colón
Colón - Centroamérica**

El sector logístico de la zona interoceánica de Panamá representa casi un tercio de la economía nacional y excede los 320,000 empleos directos e indirectos. Es un componente crucial para la economía del país, dado su papel como centro de conectividad global. La posición geográfica estratégica de la Ciudad de Panamá, aunada a su infraestructura productiva, como el Canal de Panamá, los aeropuertos de Tocumen y Enrique Jiménez y los puertos internacionales de talla mundial, convierten a la Ciudad de Panamá y a Colón en nodos logísticos fundamentales de la región y del comercio mundial que requiere mantenerse competitivo y capturar más mercado.

Pero, como se ha analizado, la tendencia es a la pérdida de mercado a favor de puertos vecinos que están aprovechando las debilidades mencionadas en los desafíos.

Por lo tanto, como parte de la estrategia de desarrollo, se propone:

- Fortalecer la competitividad portuaria y logística de la ruta ya ganada y mantener y sostener el liderazgo en el tránsito de barcos, y servicios a la carga y descarga de contenedores y de graneles líquidos derivados del petróleo para garantizar el crecimiento futuro.
- Mejorar la eficiencia de procesos y servicios que ya se brindan y analizar nuevas demandas para crear nuevos servicios. Se da pérdida de eficiencia por tiempo de espera de turno de tránsito por el Canal y por excesivos tiempos y trámites en el uso del transporte multimodal al interior de cada uno de los *hinterland* de las dos entradas del Canal por la ausencia de un corredor logístico terrestre exclusivo para la carga.
- Corredor logístico físico terrestre de circulación exclusiva entre las instalaciones del *hinterland* (puertos, aeropuertos, ferrocarril interoceánico, futuro Ferrocarril Panamá - David - Frontera, aeropuerto de Tocumen en el caso de Panamá y Enrique Jiménez en el caso de Colon), que mejore los tiempos, los costos y la seguridad de la carga en el traslado entre los diferentes asentamientos.
- Mejorar la planificación, coordinación y eficiencia entre el Canal y las empresas del encadenamiento del *hinterland*
- Crear un sistema poderoso y vinculante de gobernanza y cooperación para el funcionamiento integrado y competitivo de los servicios del *hinterland*.
- Ampliación y diversificación de servicios del Canal y de las empresas del *hinterland* a las navieras, los barcos, la carga, los pasajeros y la tripulación en la ruta de tránsito a través de la desconcentración de los servicios del *hinterland* del Canal hacia recintos portuarios panameños aledaños que presenten las mejores condiciones para ofrecer los servicios que las navieras y los barcos demandan y que los puertos de las entradas del Canal no pueden atender.
- Desconcentrar los recintos portuarios de la entrada del Canal para brindar servicios auxiliares en tiempo de espera de los barcos en puertos aledaños
- La ampliación del *hinterland* del Canal, especialmente en el Pacífico, por la saturación del puerto de Balboa, es una gran oportunidad para la desconcentración de los servicios a los puertos aledaños con mejores condiciones como Charco Azul, Puerto Armuelles, por su profundo calado natural, estando además situados en frontera con Costa Rica, o Mensabé en Las Tablas (por donde transitan naturalmente los barcos que entran o salen del Canal) o Agua Dulce en Coclé o Vacamonte en Panamá Oeste. En la boca del Atlántico existen tres puertos de gran envergadura y como puerto de apoyo, se podría perfilar Puerto Rincón, que ha venido brindando servicios a Minera Panamá.
- Aplicar el corredor digital entre el Canal y los asentamientos y servicios del *hinterland* para la simplificación administrativa y fluidez en los temas regulatorios y de seguridad evitando rigidez institucional.
- Aprovechar las riberas del Canal en la ruta del tránsito para servicios complementarios,
- Establecer Canales secos terrestres interoceánicos de apoyo a la desconcentración del tránsito al Canal tanto en el Occidente como en el Oriente del territorio nacional para aprovechar la totalidad de la ventaja geoestratégica para el trasiego de carga en época seca.
- Desarrollo tecnológico del sistema de funcionamiento de las esclusas para acelerar el paso de barcos y tener mayor capacidad de tránsito por día, preparándose para el incremento de la carga que traerá el Ferrocarril.

Nodo n°8 de producción y logístico de Darién: Darién – Canal - Centroamérica

La provincia de Darién y la región oriental de Panamá no están contempladas en la construcción y operación del Ferrocarril Panamá - David - Frontera. Sin embargo, como todo buen proyecto, al probar sus beneficios, se extienden a nuevas etapas. Por lo tanto, consideramos que, al conocer los beneficios de este megaproyecto en todo el trayecto del Ferrocarril, tanto en la integración regional como en la dinamización productiva y de mercado, se planteará tarde o temprano la necesidad de extender el ferrocarril por la región oriental del país hasta la frontera con Colombia.

- Mejorar la productividad y competitividad agropecuaria, forestal y turística: Un incentivo para que el ferrocarril se extienda a esta región es la capacidad de carga que ella pueda generar. Por lo tanto, es clave impulsar el desarrollo agropecuario – forestal y el turismo, que son las principales ventajas de la región. Ello requiere mejorar educación técnica e impulso al emprendimiento y a la innovación.
- Mejora de conectividad física y digital.
- Dotación adecuada de servicios básicos para la población.
- Mejoramiento de los servicios públicos locales
- Aduana formal con Colombia.
- Conexión con Sud América que beneficiará tanto al potencial Ferrocarril en esta zona como al Canal de Panamá y las empresas del *hinterland*, porque permitirá transportar carga colombiana y sudamericana hacia Panamá y el Canal.

Recomendaciones

Recomendaciones 1

Las estrategias comunes de desarrollo de los nodos de los territorios que no están en la zona interoceánica (Chiriquí, Bocas del Toro, Azuero, Veraguas, Coclé, Darién) son las siguientes:

- **Trasladar las buenas prácticas de los nodos más desarrollados de Panamá y Colón a los nodos en evolución.** Panamá parte de una base bastante consolidada al tener dos grandes nodos productivos y logísticos en las entradas del Canal en la zona interoceánica de clase mundial. La tarea es relativamente más sencilla que empezar desde cero, porque al tener referentes de éxito, se trata de extender la experiencia de clase mundial de la zona interoceánica, a todo su territorio. Aprender y replicar las buenas prácticas.
- **Desarrollar la capacidad institucional de gestión y tecnología de servicios públicos de las municipalidades, gobernaciones y sectores públicos en la localidad** fomentando la innovación para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el mercado global.

Lograr una oferta de servicios públicos de calidad y celeridad respondiendo a la demanda que va a significar la construcción y funcionamiento del Ferrocarril y adaptarse a ser un territorio globalizado: catastro y titulación de tierras al día para venta o expropiación de la ruta del ferrocarril o compra de privados, licencia de funcionamiento de empresas, y otros requisitos para atraer inversión extranjera y atender la diversidad de tramites.

- **Elaborar un plan de Desarrollo e Inversión para potenciar los nodos productivos y logístico de cada territorio en preparación a los efectos del ferrocarril en cada uno de ellos.** A partir de la identificación de los nodos y análisis de sus fortalezas y debilidades, se recomienda elaborar un plan concertado entre el sector público local y central y los actores del nodo, para priorizar inversiones y generar compromisos de desarrollo del nodo.
- **Industria de Semiconductores:** Panamá debe aprovechar el *near shoring* para convertirse en sede de la industria de semiconductores, especialmente en el nodo transfronterizo con Costa Rica que ya ha iniciado esta industria. El Decreto Ejecutivo n°7 del 30 de abril del Gobierno de Panamá establece el marco necesario para impulsar esta actividad en los nodos productivos territoriales con lineamientos para el desarrollo e impulso de la actividad de microelectrónica. Autoriza elaborar una estrategia y un plan de acción nacional para impulsar y fomentar la investigación y el desarrollo vinculados a la fabricación en semiconductores, impulsar la formación y capacitación especializada del talento humano en el área de semiconductores, invertir en educación y capacitación STEM desde educación básica y generar una red nacional de capacitación en microelectrónica y semiconductores, para contar con talento humano capacitado acorde a los requerimientos de las cadenas globales y establecer una ventanilla única en el Ministerio de Comercio para simplificar el proceso de inversión en microelectrónicos. La estrategia y el plan de acción estarán listos para finales de este año.
- **Fortalecer la coordinación y el compromiso del sector privado y sociedad civil, con el gobierno local y central, para el cumplimiento de los planes de desarrollo e inversiones concertadas y comprometidas de ambas partes.** El sector privado se debe comprometer a un porcentaje de inversión en base al monto real de la inversión pública en infraestructura, tecnología, equipos, y formación de capital humano. Deberá también ser vigilante del cumplimiento del plan. El Comité Pro-Tren y los Centros de Competitividad serán un factor fundamental para garantizar el buen relacionamiento y el cumplimiento de los planes y compromisos conjuntos
- **Incrementar la inversión pública y privada en la infraestructura moderna de puertos, aeropuertos, zonas francas, carreteras y ferrocarril y de conectividad multimodal interna, interprovincial e internacional para globalizar los territorios**

Recomendaciones 2

Las estrategias de desarrollo comunes a los dos nodos más desarrollados de la zona interoceánica son:

- **Fortalecer la competitividad portuaria y logística de la ruta del Canal y sostener el liderazgo con eficiencia y calidad.** En el análisis de la información de las instalaciones portuarias de las entradas del Canal, nos encontramos con el preocupante hallazgo de que existe un estancamiento y hasta retroceso en el crecimiento de los servicios de los puertos del Canal de Panamá, especialmente en el lado Pacífico, respecto del nivel de crecimiento y eficiencia de los servicios de los puertos de los competidores que, por el contrario, muestran gran avance y eficiencia. Esta es una situación delicada respecto del volumen de carga que puede aportar el Ferrocarril Panamá - David - Frontera. Se requiere un análisis profundo de parte del Canal y las empresas del *hinterland* para encontrar la razón de esta situación.
- **Reserva de áreas físicas aledañas a los recintos portuarios para crecimiento y expansión de los recintos portuarios.** La saturación de la atención del puerto de Balboa por falta de espacio físico para sus operaciones lleva a prever en la ciudad de Colón inversión en nuevos recintos portuarios complementarios al Canal.
- **Ampliación y diversificación de servicios del Canal y de las empresas del *hinterland*.** Adecuarse a las nuevas demandas de los barcos de últimas tecnologías y de las navieras y a las oportunidades de carga que le aportará el Ferrocarril Panamá - David - Frontera.
- **Desconcentrar los servicios de recintos portuarios de la entrada del Canal a puertos panameños aledaños** que presenten las mejores condiciones para ofrecer los servicios que las navieras y los barcos demandan. Es una gran oportunidad para incorporar servicios de valor agregado a la carga, al barco y a los pasajeros. De acuerdo a las instalaciones y al potencial de los nodos se ha identificado por el lado Pacífico a Chiriquí con Puerto Charco Azul PTP y a Azuero con Mensabé. Por el lado Atlántico, se ha identificado a Puerto Punta Rincón en la frontera de Colón y Coclé, y Puerto Rambala, Chiriquí Grande, en Bocas del Toro.

Recomendaciones 3

- **Aprovechar los efectos de arrastre del Ferrocarril**
Los efectos de arrastre en la etapa de construcción que genera el Ferrocarril en el campo de la demanda de bienes, servicios y mano de obra son vastos y deben ser aprovechados por los territorios: apertura de la ruta, asentamiento de la ruta, piedra picada, elaboración e instalación de durmientes, elaboración e instalación de rieles, y otros. Asimismo, aprovechar los efectos de propulsión, es decir los servicios que genera el funcionamiento del ferrocarril, tales como transporte de carga (volumen de producción de los territorios) y pasajeros, de oferta de bienes y servicios en las tiendas de las estaciones.

Asimismo, se debe aprovechar este empuje para fortalecer a los nodos de los territorios para estar en condiciones de ser sede de la expansión del *hinterland* del Canal en la estrategia de desconcentración de sus servicios y hacerlos más eficientes, aprovechando la conectividad marítima con los puertos de mayor calaje y potencial de territorio panameño.

- **Ser sede de fábricas de producción y ensamblaje de las empresas internacionales de construcción de las diferentes etapas del Ferrocarril**
Recomendamos a la Secretaría Nacional del Ferrocarril negociar con las empresas fabricantes traer sus instalaciones de fabricación y ensamblaje a los nodos logísticos territoriales (Chiriquí es la mejor opción porque por allí empezara el trabajo), y también para la fabricación, capacitación de personal local y para ser un abastecedor de servicios a Centro y Sud América (próximo Ferrocarril de Costa Rica).
- **Automatización y robótica**
La implementación de tecnologías como la robótica, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático pueden mejorar la eficiencia, la precisión y la flexibilidad de los procesos logísticos que el ferrocarril aportará.



Fuente: Los efectos económicos del ferrocarril sobre la economía española (1855-1935). Francisco Comín
Elaboración propia

Recomendaciones 4

Es recomendable que los **nodos logísticos potenciales** a desarrollar presten especial atención a explotar las grandes posibilidades de negocio que representan las siguientes oportunidades:

- **Logística de la Salud:** Panamá puede convertirse en un centro de distribución de medicamentos y equipos médicos para la región centroamericana y el Caribe, partiendo de la base ya desarrollada por empresas de la Zona Especial de Panamá Pacífico.
- **Logística de la Energía:** La posición geográfica de Panamá lo convierte en un punto estratégico para la distribución de energía, especialmente de gas natural licuado.

Ya Panamá exporta energía a Centroamérica a través del Sistema de Interconexión Eléctrica de los Países de América Central (SIEPAC) que interconecta a Panamá con otros países de la región a través de una red de tendido eléctrico de 1,800 kilómetros y permite a los siete países miembros realizar transacciones de electricidad entre ellos, ayudando a equilibrar la oferta y demanda regional y a optimizar el abastecimiento. Panamá y Colombia están trabajando en un proyecto de interconexión eléctrica binacional que consiste en una línea de cerca de 500 kilómetros y de 400 megavatios de potencia para mejorar la infraestructura energética de ambos países y consolidar una visión de integración en la región.

- **Logística de Servicios financieros y legales:** La creciente demanda de servicios financieros, legales y de consultoría en la región ofrece oportunidades para el desarrollo de servicios logísticos especializados.
- **Internet de las Cosas (IoT):** El IoT permite una mayor visibilidad y control sobre los activos y los procesos logísticos, lo que facilita la toma de decisiones más informadas y la optimización de las operaciones.
- **Analítica de datos:** El análisis de grandes volúmenes de datos puede identificar patrones y tendencias, lo que permite a las empresas tomar decisiones más estratégicas y mejorar la planificación de la demanda.
- **Soluciones sostenibles:** La demanda de soluciones logísticas más sostenibles representa una oportunidad para desarrollar nuevos productos y servicios, como el embalaje ecológico, la optimización de las rutas y el uso de energías renovables.

Recomendaciones 5

Hay varios **desafíos importantes a superar:**

- **Competitividad de los costos:** Es necesario mantener competitivos a nivel regional los costos logísticos de los nodos del Canal.
- **Sostenibilidad y medio ambiente:** El desarrollo de la logística debe ser sostenible, minimizando el efecto ambiental y aplicando soluciones logísticas más sostenibles, lo que implica reducir las emisiones de carbono y adoptar prácticas más respetuosas con el medio ambiente. Fortalecer la **ruta verde del Canal**.
- **Incremento en la demanda del comercio electrónico:** El auge del comercio electrónico ha generado una mayor presión sobre los nodos logísticos, demandando una mayor capacidad y flexibilidad para gestionar un gran volumen de envíos de menor tamaño.
- **Digitalización y ciberseguridad:** La digitalización de los procesos logísticos ha aumentado la vulnerabilidad a ciberataques, lo que representa una amenaza para la seguridad de los datos y la continuidad de las operaciones.

- **Escasez de mano de obra:** La automatización y la digitalización de los procesos logísticos están reduciendo la demanda de mano de obra, pero también están generando nuevas necesidades de habilidades y competencias,

Los nodos productivos y logísticos de Panamá se enfrentan a un panorama complejo y desafiante, pero que vale la pena afrontar por los grandes beneficios que trae el hacer bien la tarea. Los territorios están al frente de dos grandes oportunidades que se presentan en estos momentos: el Ferrocarril Panamá - David - Frontera y la desconcentración de los servicios del *hinterland* del Canal a puertos aledaños del territorio nacional con las condiciones adecuadas.

Ratificamos la importancia de la **concertación pública y privada**, aprovechando la **sinergias entre la Secretaría del Ferrocarril y el Comité Pro Tren**, para generar acuerdos y compromisos compartidos para atraer y realizar inversiones compartidas (públicas y privadas) con el fin de desarrollar los nodos productivos y logísticos territoriales, a través de la construcción de las infraestructuras necesarias con alta tecnología y del fortalecimiento de las capacidades técnico productivas y empresariales de los productores locales, y del desarrollo de capacidades y tecnología de los gobiernos locales y sectores públicos de las localidades de los nodos.

Con el cumplimiento de parte del Gobierno central y local, del sector privado sectorial y local y de la sociedad organizada de las estrategias y acciones planteadas, se construirá la base para que tengamos la certeza y la garantía de que **el Ferrocarril va a llevar desarrollo a los territorios de panamá, los va a integrar entre sí y los va a conectar a la economía global.**

4.3 Efectos en el PIB y el Empleo

Esta sección presenta un estudio de efecto económico de la construcción y operación del Ferrocarril Panamá - David - Frontera. El mismo evalúa el resultado de la actividad económica generada por la construcción y operación del mismo en términos del producto interno bruto (PIB) y empleos que resultan de la actividad económica generada de las relaciones intrasectoriales por el proyecto.

Los resultados del estudio arrojan que:

1. **Efecto positivo sobre el Producto Interno Bruto (PIB):** El proyecto contribuirá significativamente al crecimiento del PIB, especialmente en el Resto del País (RDP), donde el efecto promedio anual sería del 6.5%. En contraste, la Región de la Zona Interoceánica (RZI) experimentaría un efecto más moderado del 0.3%, reflejando un efecto redistributivo y balanceador del desarrollo económico nacional.
2. **Generación de empleo:** Durante el período de construcción y operación del ferrocarril, se crearán más de 71,000 puestos de trabajo. De estos, el 90% se concentrará en el RDP, lo que representa un alivio significativo para el desempleo en esta región. Este proyecto también fomentará la movilidad laboral, con un notable intercambio de fuerza laboral entre regiones.
3. **Fortalecimiento de la conectividad interna y externa:** La implementación del ferrocarril no solo reducirá los costos logísticos y los tiempos de transporte, sino que también integrará eficientemente a las ciudades a lo largo del trazado. Asimismo, la conexión con el sistema logístico nacional impulsará la competitividad de Panamá como un centro de comercio internacional.
4. **Efecto en el comercio y la carga:** La infraestructura ferroviaria potenciará las exportaciones e importaciones al facilitar el transporte de mercancías hacia los puertos de la RZI. Este efecto se traduce en una mayor participación de Panamá en las rutas comerciales regionales y globales, beneficiando a los sectores productivos del RDP.
5. **Desarrollo económico sostenible:** Este proyecto posiciona al RDP como un polo de desarrollo, atrayendo inversiones privadas, generando nuevos negocios locales y promoviendo actividades agrícolas, industriales y turísticas. Su efecto económico no solo será inmediato, sino también sostenido, al fomentar un crecimiento orgánico en la región.
6. **Efecto sobre el medio ambiente:** El proyecto minimiza el efecto ambiental en comparación con la ampliación de carreteras, descongestiona las carreteras y autopistas principales y reduce las emisiones y costos logísticos actuales.
7. **Efecto sobre el desarrollo nacional:** El proyecto mejora la conectividad interna reduciendo los costos logísticos tanto del transporte de pasajeros como el de carga. El mismo acorta el país, permitiendo a las empresas encontrar nuevos lugares para desarrollarse a lo interno del país a un costo mucho menor que el

que tendrían en la capital. Aunado a polos de desarrollo, estas empresas impulsarían mejoras en la educación dado un aumento en los niveles profesionales requeridos de las empresas. Finalmente, este proyecto, permitiría el desarrollo orgánico del RDP al conectar esa región al conglomerado logístico nacional y con ello a los diferentes mercados con los cuales Panamá tiene tratados de libre comercio.

En resumen, el Ferrocarril Panamá - David - Frontera representa una inversión estratégica con repercusiones trascendentales en la economía nacional. Más allá de sus beneficios económicos, el proyecto simboliza un paso hacia un desarrollo más equilibrado y sostenible, donde la integración de las regiones del país juega un papel clave en el fortalecimiento de la competitividad nacional.

Es importante mencionar que en un estudio de efecto económico se basa en la actividad económica que se genera y no solo del proceso de construcción y operación del mismo. El efecto, aunque es impulsado por la actividad, se multiplica debido a las relaciones intersectoriales existentes y a las nuevas relaciones que provienen del establecimiento de nuevos encadenamientos orgánicos que sirven para promover el desarrollo. Esto implica que, aunque la inversión en construcción y la operación son los agentes de cambio, es la parte orgánica que se desarrolla la que promueve el avance social y cierra la brecha existente entre la RZI y el RDP.

Metodología

El estudio realizado se basa en dos modelos económicos de insumo-producto, fundamentados en la teoría desarrollada por el economista Wassily Leontief. Estos modelos proporcionan una representación estructural de la economía nacional, ya que se construyen a partir de las tablas oficiales de oferta y utilización, las cuales reflejan las relaciones intrasectoriales existentes en la economía. Los modelos de insumo-producto son herramientas ampliamente reconocidas y utilizadas por instituciones internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional para evaluar el efecto económico de proyectos en diferentes países.

Primer modelo: análisis de coeficientes técnicos. El primer modelo examina las funciones de producción de 91 actividades económicas en relación con 188 productos. Este modelo permite calcular los coeficientes técnicos, que representan las relaciones intrasectoriales de las actividades económicas, basándose en la tecnología productiva existente. Dichos coeficientes permiten evaluar el efecto total de un cambio en la demanda de un sector, considerando los efectos directos, indirectos e inducidos sobre los proveedores, compradores y otros sectores relacionados.

Segundo modelo: análisis regional de multiplicadores. El segundo modelo amplía el análisis al nivel regional, partiendo del primer modelo, pero dividiendo la economía en dos regiones geográficas: la Región de la Zona Interoceánica (RZI) y el Resto del País (RDP). Para esta división, se utilizan los datos oficiales del Producto Interno Bruto (PIB) provincial publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC).

Este modelo asume que los sectores económicos en ambas regiones emplean la misma tecnología para la producción, aplicando los mismos coeficientes técnicos calculados previamente. De aquí se calculan los multiplicadores regionales que se utilizan para evaluar los efectos económicos.

Cálculo del efecto económico del proyecto ferroviario. El análisis del efecto económico del ferrocarril se desarrolla en dos pasos principales:

- a) En el primer paso se evalúa el efecto económico derivado de la **construcción** del ferrocarril y las inversiones asociadas tanto público como privadas. Este análisis considera tanto los flujos de inversión como sus repercusiones en los sectores económicos relacionados.
- b) En el segundo paso se analiza el efecto generado por la **operación** del ferrocarril. Al igual que en la etapa anterior, se emplean estimaciones de flujos y sus efectos intrasectoriales para determinar el efecto total. Estos flujos incluyen los gastos en pasaje, gastos en localidades, fletes cobrados, y otros. Ambas etapas combinan los resultados de los modelos descritos, permitiendo estimar el efecto económico total, incluyendo los efectos directos, indirectos e inducidos, tanto de la construcción como de la operación del proyecto.

Datos

Los datos utilizados provienen de diversas fuentes oficiales y externas. Entre las fuentes oficiales destacan las tablas de oferta y utilización, la Encuesta de Hogares y el estimado del Producto Interno Bruto (PIB) provincial para el año 2021, todos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC).

Adicionalmente, se incorporaron datos de comercio internacional de Centroamérica, obtenidos de fuentes externas reconocidas como la Autoridad Nacional de Aduanas de Panamá, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el Fondo Monetario Internacional, *The Economist* y Standard & Poor's. Gracias a esta combinación de fuentes oficiales y externas, el modelo desarrollado se fundamenta en información confiable y ampliamente validada, garantizando su rigor y precisión.

Estadísticas presentadas por medios. Para el estudio se evaluaron varios de los supuestos provistos por distintos medios en relación con la construcción del ferrocarril Panamá-David, según el estudio realizado en 2019 durante el mandato del Presidente Varela.

Características principales presentadas acerca del Ferrocarril Panamá-David

Descripción	Valor
Empresa encargada del estudio	China Railway Design Corporation (CR)
Años del estudio	2018-2019
Velocidad máxima del Ferrocarril de pasajeros	160-200 km/h
Tipo de servicio	Pasajeros y carga
Longitud del trayecto	391 km
Tiempo estimado de viaje (pasajeros)	3 - 3.5 horas
Número de vagones por convoy	8

Capacidad de pasajeros por convoy	700 pasajeros
Número de viajes diarios (Ciudad del Futuro-San	4 viajes ida y vuelta
Número de viajes diarios (Ciudad del Futuro-Dav	2 viajes ida y vuelta
Velocidad máxima del Ferrocarril de carga	80 km/h
Longitud de la fase uno (superficie)	33.9 km
Longitud de la fase uno (túneles)	55.1 km
Longitud de la fase uno (viaductos)	32.4 km
Número de estaciones en total	21 estaciones (17 pasajeros, 4 de carg
Costo total estimado	4,100 millones de dólares
Costo por kilómetro estimado	10.6 millones de dólares
Duración de la construcción	6 años
Empleos generados durante construcción	6,000
Empleos generados en operación y mantenimien	2,900

Fuente: Medios

De aquí se partió con el supuesto de US\$5,000 millones en inversión particularmente en la parte de construcción.

Estimados de la Construcción. Para la construcción del proyecto, se estimó una inversión total de US\$5,000 millones. De este monto, el 90% corresponde a la inversión en infraestructura, el 3% se destina a la adquisición de Ferrocarriles y vagones, y el 7% a la compra de otra maquinaria. Esta inversión se clasifica como inversión pública.

Inversión pública en la construcción del ferrocarril

millones de dólares		
Inversión en construcción del tren		5,000.00
% construcción	90%	4,500.00
% trenes y vagones	3%	150.00
% maquinaria	7%	350.00
	Total	5,000.00

De los US\$4,500 millones destinados a la construcción principal, se estimó que el 80% de la inversión se realizaría en el RDP, mientras que el 20% restante correspondería a la RZI.

En este tipo de construcciones hay una multiplicidad de efectos inducidos, como ha pasado cuando se han construido megaproyectos como la Represa de Bayano. En Bayano ocurrió un gran desplazamiento de trabajadores, al igual que de empresas, que establecieron nuevos patrones de comercio en la zona que se extiende desde Tocumen hasta Tortí y más allá. Esto impulsó el desarrollo de albañiles, soldadores, mecánicos, maestros de obra, al igual que de administradores de proyectos, hidrólogos, geógrafos y varias otras posiciones que permitieron no solo el desarrollo de ciudades como Chepo y Cañita, también impulsó el desarrollo de ventajas competitivas regionales como la agricultura, la ganadería y las ventas al detal.

De manera similar, la inversión en el RDP provee el incentivo necesario para atraer y desarrollar capital humano y actividades que permiten el desarrollo integral. Es más, el proyecto permite que parte de la fuerza informal se transfiera al interior impulsando un nuevo cambio social y cultural que expandirá la actividad económica.

Adicionalmente, se asumió que el proyecto generaría una inversión complementaria en infraestructura regional, con el objetivo de maximizar los beneficios de la obra, por un monto de US\$1,000 millones. Esta inversión vendrá en aspectos turísticos como inmuebles para rentar y tiendas y supermercados, al igual que lugares de esparcimiento que impactan el sector servicios. Esta inversión adicional se distribuiría de la siguiente manera: el 95% en el RDP y el 5% en la RZI.

Distribución de la inversión en construcción

		millones de dólares		
	Parámetros	RZI	RDP	Total
Inversión Pública		20%	80%	100%
	Distr. construcción	900	3,600	4,500
Inversión privada		5%	95%	100%
	Distr. Construcción	50	950	1,000

Sobre estos supuestos, se estimó el efecto económico de la construcción mediante una proyección de la inversión en un período de seis años. Se prevé que la obra podría comenzar a mediados de 2026 con la inversión pública, mientras que la inversión privada iniciaría hacia 2028.

Adicionalmente, se incluyeron cuatro períodos de inversión pública destinados a satisfacer las necesidades de integración con el *hub* local, lo que incluye conexiones con la terminal de transporte, el ferrocarril y una red de conexión intrarregional. Esto eleva el monto total de la inversión pública proyectada a US\$5,900 millones, mientras que la inversión privada asciende a US\$1,200 millones.

Flujos de inversión en construcción

	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	Total*
Publico	0%	5%	15%	20%	25%	20%	15%	0%	0%			100%
Privado				5%	15%	20%	25%	20%	15%	0%		100%
Público 4,500	0	225	675	900	1,125	900	675	350	350	350	350	5,900
Privado 1,000	0	0	0	50	150	200	250	200	150	100	100	1,200

*Nota: * se añadieron tres años de inversiones públicas debido a que se deberá hacer una conexión a Paso Canoas, una conexión a la Terminal Nacional de Transporte y otra conexión al ferrocarril interoceánico, además de una conexión que cruce el Canal.*

Es fundamental que el ferrocarril Panamá - David - Frontera esté conectado tanto con el Ferrocarril Transístmico como con la Terminal Nacional de Transporte. Esta integración permitirá el desarrollo de un sistema logístico eficiente y plenamente sincronizado con el conglomerado logístico nacional.

Estimados de número de pasajeros y viajes. Para estimar el número de pasajeros, se analizó el movimiento actual de transporte en la Terminal Nacional de Pasajeros y se compararon los resultados con las proyecciones planteadas en la propuesta del estudio de 2019 antes mencionado.

Según las especificaciones de ese proyecto, este operaría con 8 convoyes diarios (4 viajes de ida y 4 de vuelta), cada uno con capacidad para 700 pasajeros. Con un nivel de ocupación estimado del 75%, se proyecta un total de 2,100 pasajeros diarios, lo que equivale a 63,000 pasajeros mensuales y 756,000 pasajeros anuales en una sola dirección. Sumando los viajes de ida y vuelta, esto alcanzaría un total de 1,512,000 pasajeros anuales.

Actualmente el movimiento de pasajeros es importante y podría ser mayor que lo que se espera. Por ejemplo, observando el movimiento de pasajeros desde la Terminal Nacional hacia David se observa que actualmente pueden partir un aproximado de 15 autobuses diarios con una capacidad promedio de 80 personas cada uno. Esto representa aproximadamente 1,200 pasajeros diarios en una dirección, equivalentes a 36,000 pasajeros mensuales o 432,000 pasajeros anuales. Si se considera el flujo en ambas direcciones, la cifra total asciende a 864,000 pasajeros anuales.

El flujo se mantiene más o menos constante y aumenta significativamente en ocasiones especiales como carnavales, fiestas patrias y día de la madre, entre otras. Esto es un indicativo de la importancia del factor tiempo en el modo de transporte y de que existe oportunidad para aumentar el flujo de darse un Ferrocarril. Una reducción en el tiempo de transporte impulsaría a muchas familias a visitar más frecuentemente a sus familiares en el interior y hasta a obtener una segunda residencia en el interior.

Por esta razón, se prevé que la construcción del Ferrocarril generará un incremento significativo en la demanda, similar a lo que ocurrió con el Metro de Panamá, donde las reducciones en tiempo y costos de transporte impulsaron un aumento de cinco veces en el número de usuarios. Basándonos en este fenómeno, se estima un total de 7 millones de viajes anuales en el Ferrocarril.

Estimado de flujos de pasajeros/viajes

	Utilización	P convoy	P por bus	N de viajes (ida)	T p. diarios	T p. mes	T. Pass. por año	T p. Ida y vuelta	la demanda 5x	Pasajeros por mes	Por una vía
Estudio modificado	0.75	700		4	2100	63K	756K	1,512,000	7.560 M	630K	315
Terminal			80	15	1200	36K	432K	864	4,320 M	360K	180

Con respecto a los pasajes, es importante señalar que para ver el efecto económico se estableció un precio equivalente al actual, de US\$15 por trayecto, tanto de ida como de vuelta. Aunque el precio pueda afectar a la rentabilidad y puede ser ajustado, consideramos que el pasaje subsidiado, como en todos los países desarrollados, es importante para optimizar la función del ferrocarril como herramienta de desarrollo. Cabe mencionar que la construcción del ferrocarril cambiará la estructura de transporte de una de conexión general a otra que operará a nivel local. Todavía existirá la necesidad de llevar a los pasajeros a la terminal del Ferrocarril y esto favorecerá a los transportistas de buses. Esto permite un mejor manejo de esas flotas y una mejor administración por parte de los municipios.

Aplicando este valor al estimado de US\$7.5 millones de viajes anuales, se proyecta un ingreso total de aproximadamente US\$226 millones al año en concepto de pasajes o viajes anuales.

	IDA	Total	ESTUDIO (MEDIOS)
PASAJEROS POR MES	315,000	315,000	63,000
Pasajeros al año	3,780,000	7,560,000	1,512,000
Pasaje de bus	\$15.00	\$30.00	
Pasaje de tren ida y vuelta tren	\$15.00	\$30.00	
Total Pasaje en pasajeros tren		\$226,800,000	\$22,680,000
Region 1 20%	Region 2 89%	Total	
20%	80%		
\$45,360,000.0	\$181,440,000.0	\$226,800,000.0	
\$45.4	\$181.44		

También se estima que los pasajeros realizarán gastos adicionales durante su travesía y en su destino, calculados en aproximadamente US\$50 por viaje. Esto incluye preparativos para el viaje, comidas y otros gastos que van ligados al viaje.

Con base en esta proyección, se espera que estos gastos generen un efecto económico de US\$378 millones al año, concentrados principalmente en el RDP.

Estimado de gastos por pasajero/viaje

Gasto por pasajero/viaje	\$50.00
Gasto total de pasajeros anual	\$378,000,000

Estimados de Carga. La carga es un elemento importante en la que apoya a la rentabilidad del mismo. No obstante, en estos análisis es importante entender que la principal razón del ferrocarril sería el de integración fundando bases importantes para generar un crecimiento orgánico hacia el futuro que promueva el desarrollo.

Para el análisis de carga se realizaron dos cálculos principales.

a) Estimados de carga local

El primer cálculo se centró en la carga local, confirmando los datos de Aduanas Nacionales que indican que diariamente 200 vehículos articulados cruzan la frontera en Paso Canoas. Estos vehículos transportan principalmente carga proveniente de Centroamérica, utilizando contenedores y furgones de 53 pies.

Se estimó el peso promedio de la carga por contenedor (en toneladas contenerizadas), basándose en las cifras de contenedores de 20 y 40 pies exportados, así como en el peso reportado de la carga contenerizada. Para normalizar las cifras, se ajustó el número de contenedores de 20 pies para equiparlos a los de 40 pies.

Esta relación permitió calcular el volumen de contenedores generado a partir de las toneladas métricas de exportación reportadas en las estadísticas de comercio exterior. Se utilizó un valor promedio de 14.5 toneladas métricas por contenedor. Aunque esta cifra puede parecer conservadora y subestimar el total de la carga, se considera razonable y está alineada con los datos oficiales.

Esta carga se podría considerar como cautiva y permite un estimado de lo que podría moverse de seguro. Sin embargo, es importante considerar que otra carga se va a generar con el desarrollo de polos industriales y que esta complementaría a la carga existente.

La creación de polos de desarrollo en las ciudades ubicadas a lo largo del trazado del Ferrocarril generaría distintos tipos de carga, dependiendo de los planes de desarrollo específicos. Esta carga podría incluir desde productos agrícolas hasta bienes de consumo, como electrodomésticos, que podrían ser ensamblados en la región.

Estimados de las importaciones de Panamá desde Centroamérica

Importaciones de Panamá		2023
Belize		
Costa Rica		
Guatemala	Toneladas contenerizadas	154,907
Honduras	Contenedores 40 pies	6,897
México	Contenedores de 20 pies (transform. a 40)	3,823
Nicaragua	Toneladas de Carga por contenedor	14.5
El Salvador		

b) Estimados de la Carga internacional

El segundo cálculo estimó el porcentaje de carga del comercio internacional de los países centroamericanos que podría ser redirigida hacia Panamá gracias a la implementación del Ferrocarril. Este análisis se fundamenta en el hecho de que las exportaciones marítimas de estos países están limitadas por la cobertura de las rutas de las navieras actuales, mientras que la presencia del Ferrocarril les brindaría acceso a nuevos mercados a través de Panamá.

Los puertos de la Zona Interoceánica ofrecen conexiones con más de 1,800 puertos en 180 países, lo que amplía significativamente las oportunidades comerciales para las naciones centroamericanas. Para este cálculo, se utilizó el estimado de la relación entre el volumen de carga contenerizada y el total de contenedores, lo que permitió determinar el número total de contenedores involucrados en el comercio internacional de estos países.

A partir de esta base, se estimó el porcentaje de carga que podría beneficiarse de la conexión ferroviaria con Panamá. Finalmente, se asignó un costo promedio de flete de 700 balboas para esta carga.

Estimados de carga adicional de comercio exterior de Centroamérica

		Estimados de carga contenerizada	2023
Factor	País	# transbordo desde Centroamérica	94,65
0.0%	Belize	Importaciones panameñas de Centroamerica	39,703
10.0%	Costa Rica	Total de carga	134,353
2.0%	Guatemala		
2.0%	Honduras	Importaciones de Centroamérica	48,138
0.5%	México		
3.0%	Nicaragua	Total de carga	182,49
2.0%	El Salvador	Flete de US\$700 Paso Canoas Panamá	\$127,743,211.06

Para garantizar que las estimaciones se mantuvieran dentro de un marco razonable y conservador, en todos los casos se emplearon los niveles más bajos de proyección posibles, asegurando así la viabilidad de los argumentos.

Resultados

Según el modelo, la distribución de inversión con respecto a la construcción en el período entre 2025 y 2035 llegaría a un máximo de \$1,275 millones en el 2029 con una participación pública de US\$1,125 millones y una privada de US\$150 millones. En promedio la inversión anual entre 2026 y 2035 llega a un promedio de US\$900 millones por año. Similarmente la inversión promedio durante el período de operación llega a US\$979 millones.

En el mismo período, este nivel de inversión generaría un promedio anual de ventas, o el valor bruto de la producción de casi US\$2,000 millones en la economía, o casi el doble. Este efecto se produce por el efecto multiplicador de la construcción en la actividad económica.

Con respecto al PIB, o solamente el valor agregado a nivel de actividad encontramos que durante el período entre 2026 y 2035 se estaría generando casi US\$1,300 millones en PIB. La demanda de bienes y servicios impulsará actividades con gran arrastre que deben ser satisfechos a nivel local. En este sentido, la construcción impulsará actividad económica no solo en el sector agrícola para satisfacer la demanda de alimentos, sino también en otras áreas como generación de electricidad y agua, servicios financieros, servicios legales, servicios de bienes raíces y hasta en servicios de salud tanto pública como privada, entre otros.

Finalmente, toda esta actividad económica se traduce en una creación de un promedio de casi 55,000 plazas de trabajos en la economía.

Resultados del Estudio

Resultados del Estudio de Impacto Económico de la construcción del ferrocarril Panamá - David - Frontera										
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Inversión en construcción (millones)										
Construcción Público	\$225	\$675	\$900	\$1,125	\$900	\$675	\$350	\$350	\$350	\$350
Construcción Privado	\$0	\$0	\$50	\$150	\$200	\$250	\$200	\$150	\$100	\$100
Flujos totales operación							\$302	\$454	\$605	\$605
Total	\$225	\$675	\$950	\$1,275	\$1,100	\$925	\$852	\$954	\$1,055	\$1,055
Impacto en ventas totales (millones)										
RZI	\$105	\$314	\$428	\$551	\$456	\$361	\$353	\$419	\$486	\$486
RDP	\$391	\$1,172	\$1,665	\$2,259	\$1,970	\$1,681	\$1,542	\$1,705	\$1,867	\$1,867
Total	\$495	\$1,486	\$2,092	\$2,810	\$2,426	\$2,041	\$1,895	\$2,124	\$2,353	\$2,353
Impacto en PIB (millones)										
RZI	\$66	\$199	\$271	\$349	\$289	\$229	\$227	\$270	\$314	\$314
RDP	\$250	\$750	\$1,065	\$1,446	\$1,261	\$1,076	\$993	\$1,100	\$1,207	\$1,207
	\$316	\$949	\$1,336	\$1,795	\$1,550	\$1,305	\$1,220	\$1,370	\$1,521	\$1,521
Empleos (posiciones)										
RZI	1,323	3,969	5,415	6,984	5,785	4,585	4,705	5,659	6,613	6,613
RDP	11,38	34,14	48,46	65,71	57,27	48,83	49,96	57,28	64,6	64,6
Total	12,7	38,11	53,87	72,69	63,05	53,41	54,67	62,94	71,21	71,21

Cuando analizamos los resultados a nivel regional encontramos que el efecto del proyecto en el PIB es de un promedio del 0.3% en la RZI, (Zona Interoceánica) y del 6.5% para RDP (Resto del País). Este aspecto es importante dado que para el período de operaciones el crecimiento en el RDP sería orgánico en comparación con otro crecimiento producto de proyectos de construcción.

Evaluación de efecto por región con y sin ferrocarril

	RZI				RDP			
	PIB sin tren	PIB con tren	Diferencia	Aumento %	PIB sin tren	PIB con tren	Diferencia	Aumento %
2025	\$68,401.32	\$68,401.32	\$0.00		\$13,062.34	\$13,062.34	\$0.00	
2026	\$70,795.36	\$70,861.59	\$66.23	0.1%	\$13,519.52	\$13,769.59	\$250.07	1.8%
2027	\$73,273.20	\$73,471.88	\$198.68	0.3%	\$13,992.70	\$14,742.91	\$750.21	5.4%
2028	\$75,837.76	\$76,108.79	\$271.03	0.4%	\$14,482.45	\$15,547.79	\$1,065.34	7.4%
2029	\$78,492.08	\$78,841.58	\$349.49	0.4%	\$14,989.33	\$16,434.88	\$1,445.55	9.6%
2030	\$81,239.31	\$81,528.70	\$289.39	0.4%	\$15,513.96	\$16,774.51	\$1,260.55	8.1%
2031	\$84,082.68	\$84,311.97	\$229.28	0.3%	\$16,056.95	\$17,132.50	\$1,075.55	6.7%
2032	\$87,025.58	\$87,252.26	\$226.68	0.3%	\$16,618.94	\$17,612.25	\$993.31	6.0%
2033	\$90,071.47	\$90,341.62	\$270.15	0.3%	\$17,200.61	\$18,300.87	\$1,100.26	6.4%
2034	\$93,223.97	\$93,537.59	\$313.62	0.3%	\$17,802.63	\$19,009.84	\$1,207.22	6.8%
2035	\$96,486.81	\$96,800.43	\$313.62	0.3%	\$18,425.72	\$19,632.93	\$1,207.22	6.6%

En relación con la generación de empleos los resultados son también positivos. El proyecto de construcción y operación del ferrocarril estaría generando un total de 71,211 plazas de trabajo de las cuales 6,613 serían en RZI y 64,598 en el resto del país (RDP). Cuando lo ponemos en perspectiva con el número de desocupados a nivel regional podemos ver un gran alivio en cuanto a empleos en RDP. Es más, el modelo indica que el RDP tendría que importar 37,703 empleados desde RZI para poder satisfacer la demanda de empleos en la región.

Efecto del ferrocarril en el empleo por región

	2023		
	RZI	RDP	Total
Desocupados	112,264	26,895	139,159
Nuevas posiciones	6,613	64,598	71,211
Desocupados finales	105,651	-37,703	67,948

Conclusiones

El análisis del efecto económico de la construcción del ferrocarril Panamá - David - Frontera evidencia múltiples beneficios en términos de inversión, generación de empleo, y desarrollo regional. A partir de los modelos económicos aplicados y los datos analizados, se concluye lo siguiente:

1. Efecto positivo sobre el Producto Interno Bruto (PIB):

El proyecto contribuirá significativamente al crecimiento del PIB, especialmente en el Resto del País (RDP), donde el efecto promedio anual sería del 6.5%. En contraste, la Región de la Zona Interoceánica (RZI) experimentaría un efecto más moderado del 0.3%, reflejando un efecto redistributivo y balanceador del desarrollo económico nacional.

2. Generación de empleo:

Durante el período de construcción y operación del ferrocarril, se crearán más de 71,000 puestos de trabajo. De estos, el 90% se concentrará en el RDP, lo que representa un alivio significativo para el desempleo en esta región. Este proyecto también fomentará la movilidad laboral, con un notable intercambio de fuerza laboral entre regiones.

3. Fortalecimiento de la conectividad interna y externa:

La implementación del ferrocarril no solo reducirá los costos logísticos y los tiempos de transporte, sino que también integrará eficientemente a las ciudades a lo largo del trazado. Asimismo, la conexión con el sistema logístico nacional impulsará la competitividad de Panamá como un centro de comercio internacional, reforzando su posicionamiento geoestratégico internacional.

4. Efecto en el comercio y la carga:

La infraestructura ferroviaria potenciará las exportaciones e importaciones al facilitar el transporte de mercancías hacia los puertos de la RZI. Este efecto se traduce en una mayor participación de Panamá en las rutas comerciales regionales y globales, beneficiando a los sectores productivos del RDP. Esto también ayudaría al comercio internacional de los países de la región.

5. Desarrollo económico sostenible:

Este proyecto posiciona al RDP como un polo de desarrollo, atrayendo inversiones privadas, generando nuevos negocios locales y promoviendo actividades agrícolas, industriales y turísticas. Su efecto económico no solo será inmediato, sino también sostenido, al fomentar un crecimiento orgánico en la región.

En resumen, el ferrocarril Panamá - David - Frontera representa una inversión estratégica con repercusiones trascendentales en la economía nacional. Más allá de sus beneficios económicos, el proyecto simboliza un paso hacia un desarrollo más equilibrado y sostenible, donde la integración de las regiones del país juega un papel clave en el fortalecimiento de la competitividad nacional, y donde el aprovechamiento de todo el potencial geoestratégico del país reduce su vulnerabilidad e impulsa su lineamiento con las grandes tendencias estratégicas globales.

4.4 Potenciales requerimientos tecnológicos y de innovación

A corto plazo, el cambio tecnológico de mayor relevancia que podrá inducir el transporte ferroviario por el eje del Pacífico es la reconversión del sistema energético. El sistema actual tiene un predominio de energía primaria fósil que introduce un factor de debilidad a la economía por el fuerte gasto en compras exteriores y la dependencia y vulnerabilidad respecto a mercados inestables (petróleo y gas) expuestos a perturbaciones geopolíticas. Además, el uso intensivo de combustible fósil es el principal componente de gases de efecto invernadero, los cuales deben ser reducidos en los próximos años atendiendo a los compromisos del Estado panameño. El traspaso de una parte importante del tráfico de personas y mercancías de la carretera al ferrocarril eléctrico supondrá un fuerte impulso a toda la tecnología vinculada a esta forma de energía y un impulso a la generación renovable.

La base tecnológica del país está ahora centrada en la producción primaria y en los servicios. El sector industrial es débil, muy centrado en la agroindustria, con predominio de pequeñas empresas que abastecen al mercado local y alguna exportación.

Se analiza en esta sección la identificación de los potenciales nodos que pueden apoyar el efecto multiplicador del corredor y sus beneficios potenciales sobre los distintos territorios. Asimismo, se identificarán los requerimientos para que los efectos beneficiosos que se persiguen se impongan sobre los riesgos de una mayor concentración de actividad en el área urbana de Panamá.

La base energética del país

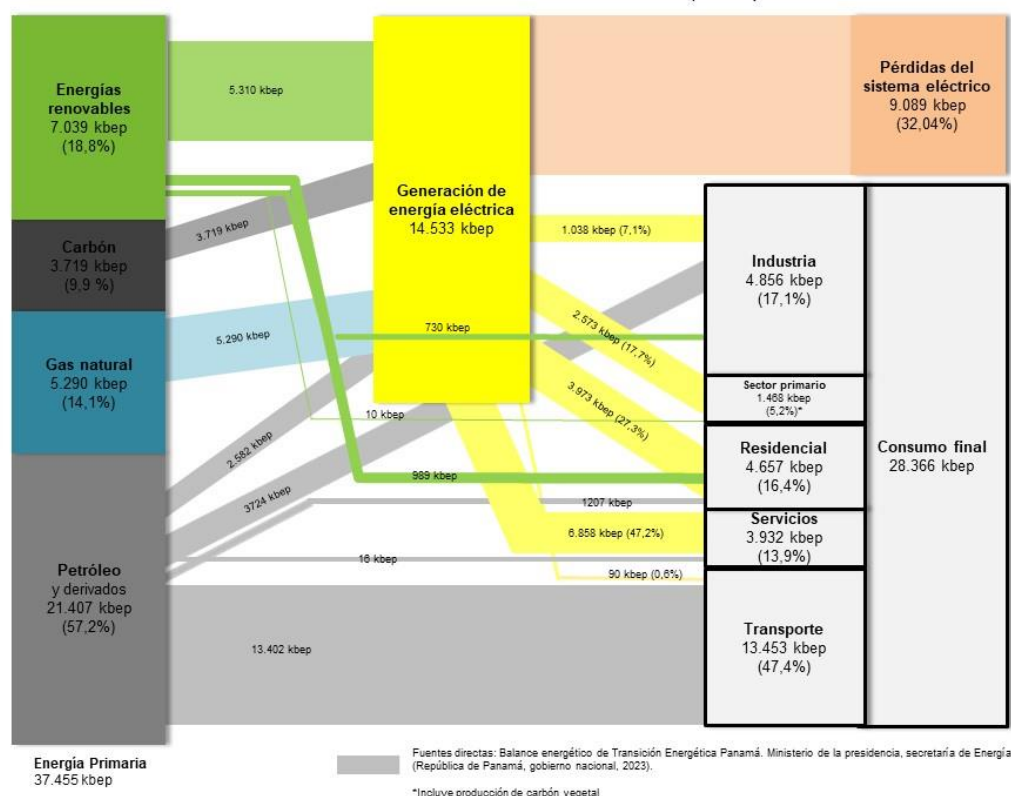
El sistema energético de Panamá se caracteriza por la importante participación del sistema eléctrico en el conjunto. El resto del sistema se nutre básicamente de petróleo para los motores de combustión de los transportes.

El sistema eléctrico utiliza como energías primarias principales la hidroeléctrica, el gas natural (ciclo combinado) y el carbón. El resto de las renovables, quitando la hidroeléctrica (eólica, fotovoltaica y geotérmica) tienen un papel menor.

La dependencia del país respecto a los combustibles fósiles es muy elevada (como en la mayor parte de los países), lo cual representa un fuerte factor de vulnerabilidad y riesgo, y una salida anual importante de recursos financieros para pagar la factura energética.

Además, qué duda cabe, de las repercusiones que estos consumos fósiles tienen sobre las emisiones GEI y los compromisos internacionales con la mitigación del cambio climático.

BALANCE ENERGÉTICO DE PANAMÁ (2023)



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte del consumo eléctrico corresponde a los servicios y una insignificante cantidad al transporte. El sector residencial y el primario también consumen una cantidad importante de electricidad. En contraste, se observa en el gráfico adjunto que el transporte consume casi la mitad de la energía final, y en su casi totalidad procedente de derivados del petróleo para motores de combustión.

Del análisis de este esquema del sistema energético se desprenden **dos grandes líneas** para la adaptación del sistema energético al escenario global energético y de cambio climático:

- 1) **Sustituir energía primaria fósil por consumo eléctrico en el transporte.** Buena parte de este consumo es de carácter metropolitano, vehículos particulares y camiones con una intensa movilidad de movimiento de personas y mercancías. Parte de este consumo debe ir siendo absorbido por transportes públicos electrificados (metro y otros). Otra gran medida es sustituir desplazamientos interurbanos por ferrocarril electrificado, para transportar personas y mercancías y reducir el número de kilómetros de los vehículos de combustión. Esas medidas suponen finalmente un traspaso de consumo de combustible fósil (petróleo) al sistema eléctrico.
- 2) **Introducir mayor participación de energía renovable en la generación eléctrica,** mediante el despliegue de instalaciones eólicas y fotovoltaicas, además de los autoconsumos fotovoltaicos en edificios para atender necesidades residenciales y de servicios. De esta forma se reduciría la participación del combustible fósil en la generación eléctrica, tanto carbón, como gas y, en menor medida, petróleo.

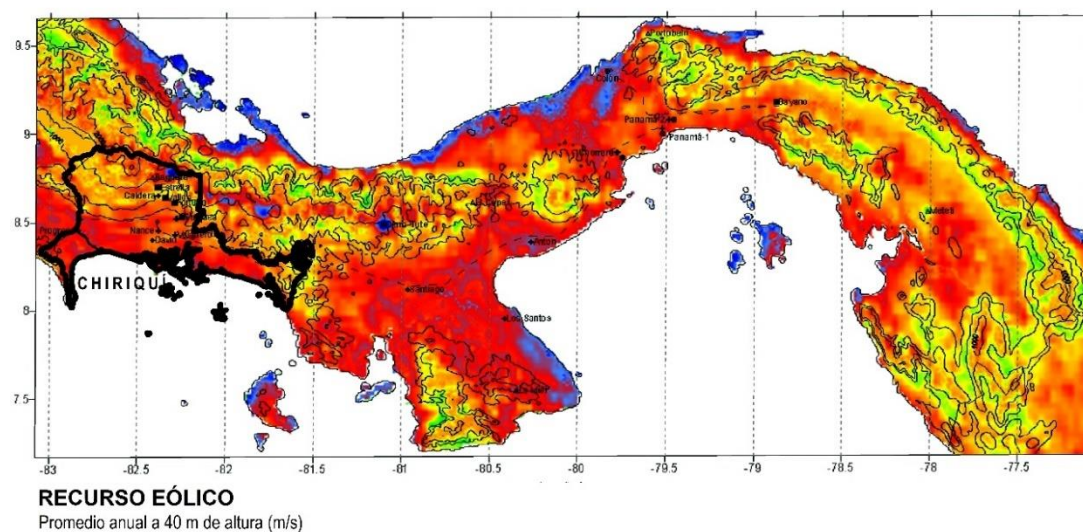
Estas líneas tienen su plasmación en el refuerzo del papel del metro en el transporte metropolitano de personas y en la introducción de un ferrocarril eléctrico en el tráfico interurbano de personas y mercancías. El ferrocarril aporta dos grandes ventajas a la optimización del sistema energético:

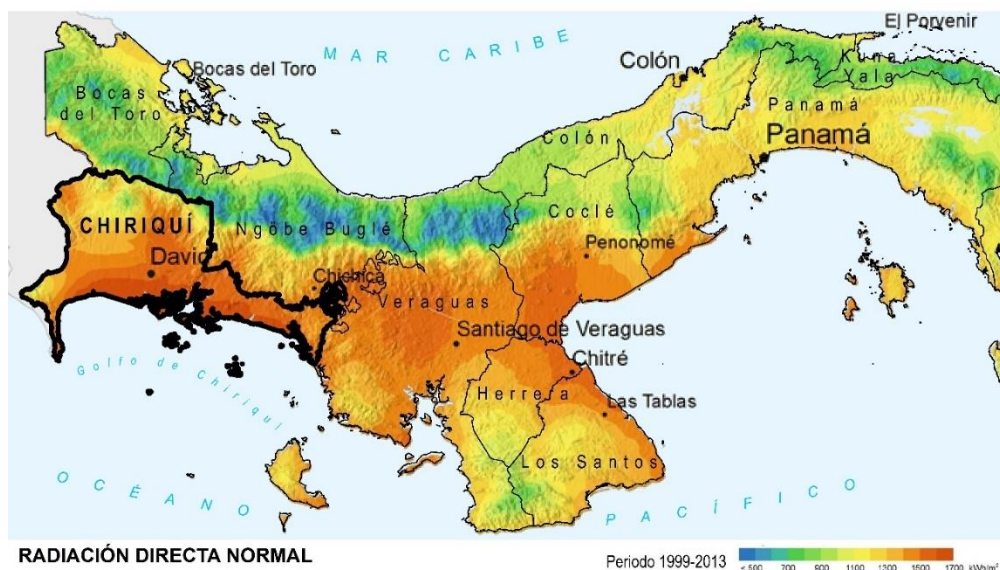
- Incremento de la eficiencia energética en el transporte de personas y mercancías al sustituir vehículos individuales por transporte colectivos.
- Electrificación del transporte.

La consecución de **estos grandes cambios estructurales en el transporte va a suponer un gran estímulo al desarrollo tecnológico** de Panamá en un sector de importancia mundial.

Estos dos grandes cambios estructurales deben ir acompañados de un significativo incremento en la generación eléctrica renovable. Las dos tecnologías más importantes son la eólica y la fotovoltaica. La eólica se podrá implantar donde haya recurso, pero la fotovoltaica es mucho más versátil y es viable en gran parte del territorio panameño.

En las figuras adjuntas se puede comprobar como el recurso solar y el eólico están disponibles en el corredor del Pacífico. Para el sistema energético en su conjunto sería muy conveniente que la necesidad de proveer de energía eléctrica a la red para responder a la nueva demanda de un ferrocarril tenga un efecto positivo de refuerzo de la soberanía energética y de incremento del papel del Occidente en el metabolismo del istmo.





Además, esta orientación preferente hacia la electrificación tiene mucho recorrido en el cambio de energía que se utilice en las operaciones portuarias de los barcos. Hay muchos países que están implantando estos requerimientos con efectos positivos sobre la reducción del consumo de combustible fósil y la reducción de GEI en los entornos portuarios.

Por otra parte, Panamá tiene una excelente geoposición en el tráfico de datos mundial. La gestión de estos sistemas y la progresiva digitalización de toda clase de operaciones de servicios, residenciales y productivas, va a impulsar un mayor consumo de electricidad, reforzando esta reconversión del sistema energético.

Base tecnológica

Panamá, con su ubicación estratégica en América Latina y su canal interoceánico, ha experimentado un crecimiento notable en términos de tecnología y desarrollo digital en los últimos años. Con la meta de posicionarse como un *hub* tecnológico en la región, el país ha invertido en centros tecnológicos en diferentes provincias, con una concentración notable en Ciudad de Panamá, con presencia e importancia creciente en David (Chiriquí) y en otras ciudades con menor relevancia. Estos centros buscan promover la innovación, el emprendimiento tecnológico, la educación y el desarrollo de talento local, además de atraer inversiones extranjeras en tecnología e innovación.

La economía del conocimiento tiene alguna presencia en la estructura productiva de Panamá, pero no es relevante en el conjunto de las empresas de la región.

El sistema panameño se constituye principalmente por la acción coordinada y colaboradora entre SENACYT y la Universidad Tecnológica de Panamá. En este primer nivel hay que citar también a la Ciudad del Saber cómo entidad relevante en la investigación y el desarrollo tecnológico.

A continuación, se presenta un informe sobre los principales centros tecnológicos ubicados en es regiones clave del país.

E.1 Redes de centros

Los **Centros de Innovación, Desarrollo Tecnológico y Emprendimiento (CIDETE)** de la **Universidad de Panamá** tienen como misión promover la innovación, la tecnología y el estímulo emprendedor. La Red cuenta con centros en Azuero, Bocas del Toro, Coclé, Colón, Los Santos, Panamá Oeste, Veraguas y San Miguelito.

El **Centro de Investigación y Producción en Ambiente Controlado (CIPAC AIP)**, producto de la colaboración entre **SENACYT** y la **Universidad de Panamá** cuenta con centros en Tocumen, Azuero y Chiriquí.

Centros del Smithsonian Tropical Research Institute. Ocho centros en la Franja Canalera y tres en el occidente: Coiba, Reserva Forestal de Fortuna y Bocas.

E.2. Centros por territorios

Ciudad de Panamá

En Ciudad de Panamá se concentra la mayor capacidad de investigación y desarrollo tecnológico del país. Los centros de referencia son la Universidad Tecnológica de Panamá, la Ciudad del Saber y **SENACYT**. Este último organismo tiene un papel crucial por el impulso a proyectos y su actividad como promotor de centros de innovación.

Ciudad del Saber. Uno de los principales polos tecnológicos y de innovación en Panamá es la Ciudad del Saber, ubicada en las antiguas instalaciones de la base militar de Clayton, cerca del Canal de Panamá. Este centro tecnológico es una plataforma de desarrollo empresarial, investigación científica y educación superior. Alberga a empresas tecnológicas, ONG's y entidades académicas, con un enfoque en promover la transferencia de conocimiento, la innovación y el emprendimiento.

- **Áreas de especialización:** TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), biotecnología, investigación científica y desarrollo sostenible.
- **Programas destacados:** Incubadora de empresas, programas de innovación y desarrollo de talento tecnológico, conferencias y eventos relacionados con la tecnología y la ciencia.
- **Efecto:** Ha sido clave en la creación de un ecosistema de innovación en Panamá, ayudando a establecer empresas tecnológicas locales y atraer inversión extranjera.

Centro de Innovación de la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP). La UTP, con su campus central en Ciudad de Panamá, es uno de los principales motores del desarrollo tecnológico en el país. Su Centro de Innovación fomenta la investigación y el desarrollo tecnológico, trabajando en proyectos de colaboración entre la academia, la industria y el gobierno. En su organización cuenta con dispositivos especializados como el **Centro de Fabricación para la Innovación Tecnológica** para la generación de modelos digitales de fabricación.

- **Áreas de especialización:** Inteligencia artificial, robótica, energías renovables y telecomunicaciones.
- **Colaboraciones:** Cuenta con alianzas estratégicas con instituciones académicas internacionales y empresas privadas para la investigación aplicada y el desarrollo de soluciones tecnológicas.

De la colaboración entre **SENACYT** y la UTP surgen los siguientes centros:

- **Instituto de Investigaciones Científicas y Servicios de Alta Tecnología de Panamá (INDICASAT AIP)**
- **Estación Científica Coiba AIP**
- **Instituto Nacional de Investigaciones Científicas Avanzadas en Tecnologías de Información y Comunicación (INDICATIC AIP)**

Además, en Ciudad de Panamá se localizan los siguientes centros de innovación:

- **Instituto de Innovación Agropecuaria de Panamá (IDIAP)**
- **Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá**
- **Centro de Innovación, Investigación y Tecnología Hidro ambiental**
- **Centro de Innovación e Investigaciones Logísticas Georgia Tech Panamá**, fruto de un acuerdo entre el Georgia Institute of Technology y el Gobierno de Panamá, a través de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT).

Chiriquí

Chiriquí es una región con dinámica innovadora. La estructura económica de Chiriquí no tiene representación significativa de sectores de tecnología media o alta. No obstante, se registran algunos casos de empresas que están aplicando tecnologías innovadoras en sectores poco tecnológicos como el agro.

El gasto en I+D+i de las empresas chiricanas es bajo y se identifica un amplio margen de mejora en este aspecto de la gestión empresarial. Ninguna empresa chiricana puede ser considerada «Estratégica en innovación», alguna puede ser calificada como «Modificadora de tecnología» en ingeniería de fabricación y un número muy importante de empresas son «Adoptantes de tecnología». Por otra parte, los niveles de instrucción de los trabajadores son insuficientes en términos generales y ello reduce la capacidad de adaptación al cambio.

La provincia cuenta con los siguientes centros:

Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica (CITT) - Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI) Ubicado en David, Chiriquí, este centro busca fomentar el desarrollo tecnológico y la innovación en el occidente del país. El CITT de la UNACHI está orientado a la investigación y transferencia tecnológica en áreas clave para la región, incluyendo la agricultura, medio ambiente y tecnología de la información.

- **Áreas de especialización:** Tecnología agrícola, agroindustria, recursos naturales, medio ambiente y TICs.
- **Proyectos destacados:** Investigación en tecnología aplicada a la agricultura y la gestión sostenible de los recursos naturales.
- **Colaboraciones:** Trabaja de la mano con entidades locales y organismos internacionales para promover el desarrollo tecnológico en la región, ayudando a modernizar sectores tradicionales como la agricultura.

Además, en Chiriquí se localizan los siguientes centros de innovación:

- **Instituto de Simulación, Incubación y Emprendimiento (UNACHI)**
- **Centro de Investigación en Recursos Naturales (UNACHI)**

E.3 Efectos del incremento de conectividad entre Ciudad de Panamá y Chiriquí

La primera cuestión que se pone de manifiesto es que la mejora de la conectividad en transporte de mercancías y personas debe ir acompañada de una mejora sustancial en las conexiones telemáticas. Esta mejora estructural podría impulsar directamente el crecimiento de los centros tecnológicos territoriales, al mejorar la accesibilidad y conectividad entre provincias, y facilitar la colaboración y el intercambio de conocimientos. Este efecto se concreta en tres puntos:

- Integración de los centros de innovación en proyectos nacionales e internacionales.
- Talento de personas con interés en residir en territorios con elevada calidad de vida y bien conectados.
- El ferrocarril facilitará la creación de clústeres tecnológicos a lo largo de la ruta, conectando centros de innovación con sectores industriales y agrícolas, y permitiendo que startups y empresas tecnológicas accedan más fácilmente a mercados y recursos en otras provincias.

Para responder a estas oportunidades se abren las siguientes líneas acción para reforzar la capacidad del territorio de Occidente de aprovechar tecnológicamente el incremento de conectividad y la ventana de oportunidad para la economía de conocimiento basada en las especificidades de este territorio y en la integración con los territorios colindantes y transfronterizos:

- Resulta imprescindible acometer sin más tardanza el impulso a la conexión de la estructura productiva con servicios avanzados (TIC y otros) que refuercen el conjunto de la economía chiricana.

- Las oportunidades derivadas de un nuevo contexto en la estructura territorial panameña (integración de los dos corredores litorales) crea el reto de valorizar el capital territorial de Chiriquí, impulsando una mejora en la competitividad basada en la innovación, desarrollando su potencial agropecuario, las energías renovables, el manejo forestal, la logística y el turismo, con innovaciones que se adapten a sus condiciones específicas.
- Multiplicar el apoyo a las iniciativas innovadoras, integrar la estructura productiva con el sistema de investigación y desarrollo universitario, con las entidades creativas y artísticas; y atraer actividades tecnológicas innovadoras, junto con el fomento de los servicios avanzados citado.

El sistema de innovación de Panamá y sus centros tecnológicos están muy concentrados en la ciudad capital, únicamente en Chiriquí se dispone de un contexto productivo y de una cierta dotación de centros de innovación en torno a la UNACHI que pueden impulsar un cambio y transformación significativa.

La construcción del nuevo ferrocarril de pasajeros y mercancías que conectará Ciudad de Panamá con la frontera de Costa Rica tendrá un efecto significativo en los centros tecnológicos de todas las provincias de Panamá. Este proyecto facilitará el intercambio de conocimientos, recursos y talentos entre las distintas regiones del país, fortaleciendo la colaboración interprovincial en áreas como la agroindustria, las energías renovables, el desarrollo de software, y la investigación en conservación ambiental. El ferrocarril no solo mejorará la logística y el transporte, sino que también actuará como un catalizador para la innovación y el crecimiento económico basado en la tecnología a lo largo de Panamá, siempre que se adopten las medidas convenientes de preparación en cualificación de personas y dotación de medios.

Riesgos del incremento de conectividad

En diversos trabajos de evaluación de efectos de la construcción de un nuevo medio de conexión entre ciudades se ha demostrado que existe un riesgo real de absorción de centralidad y actividad por parte del área urbana de mayor dimensión y más compleja. Este efecto centrípeto de absorción de actividad por parte del área urbana de Ciudad de Panamá puede ser contenido si se adoptan medidas preventivas de reforzamiento de la estructura productiva de los territorios periféricos, especialmente en lo que se refiere a la innovación y desarrollo tecnológico.

Uno de los efectos más perjudiciales es la pérdida de personas jóvenes con talento, cualificadas o en proceso de estarlo. Sin embargo, se ha observado una tendencia en diversas partes del mundo que expresa el deseo y preferencia de este tipo de personas por permanecer en el territorio de origen si tienen oportunidades laborales y disfrutar de las mejores condiciones de calidad de vida. Estas condiciones de bienestar también ejercen un atractivo sobre personas que no disfrutaban de los efectos aglomerativos de las áreas metropolitanas.

La creación de entorno favorable para estas personas también está relacionada con la existencia de buenas redes telemáticas que faciliten el teletrabajo y el trabajo en red. Así como entornos estimulantes de trabajo en equipo.

La UNACHi tiene un papel importante en este sentido y también en el de formación de técnicos especializados en la modernización de la estructura productiva agropecuaria y turística, las energías renovables y los servicios avanzados TIC.

Por otro lado, es preciso apoyar la reconversión de la estructura productiva agropecuaria hacia modelos con mayor peso de la competitividad basada en la diferenciación de producto y menos en la competencia en precio. Para esta reconversión se requieren apoyos en tecnología y gestión de técnicos preparados en procesos productivos, innovación y marketing.

Potenciales requerimientos tecnológicos y de innovación

- Iniciar sin más tardanza un programa de cualificación profesional para los jóvenes en la Región Occidental
- Programa de apoyo a los servicios energéticos, servicios avanzados y TIC
- Reforzamiento de las redes telemáticas.
- Impulso a la reconversión del sistema energético, electrificación y renovables.
- Apoyar a los centros de innovación existentes para que profundicen su acción y tengan mayores efectos sobre las empresas y su dinámica.
- Un centro de servicios avanzados que proporcione apoyo de alto nivel en innovación, trabajo en equipo y emprendimiento.

La articulación productiva y social se verá reforzada con el desarrollo del corredor ferroviario interamericano. El punto nodal de este cambio será el reforzamiento significativo de la Ciudad de David como contrapolo de Ciudad de Panamá y el desarrollo de su capacidad articuladora en la Región Occidental, Chiriquí, litoral de Bocas del Toro, Comarca y también con Veraguas.

El refuerzo del corredor y su conectividad será también un acicate para el desarrollo de Azuero y Coclé. Todo ello, contribuirá a generar un espacio económico y social más integrado generando nuevos retos a la sociedad panameña.

Estrategia para impulsar
EL FERROCARRIL
Panamá – David – Frontera

5

**Una estrategia de
comunicación del
Ferrocarril Panamá –
David – Frontera
como prioridad
nacional**

El Proyecto del Ferrocarril Panamá David Frontera es un proyecto de tal importancia por su efecto estructural, que además conlleva un anhelo popular de más de un siglo, por lo que es necesario generar **un apoyo y consenso nacional mayúsculo** para que se ejecute aprovechando la oportunidad histórica en que están conjugándose la clara y decidida voluntad política del Presidente de la República y la Secretaría Nacional del Ferrocarril con las ansias de los territorios y el profundo deseo de integración de la sociedad panameña.

5.1 Líneas básicas para una Estrategia de Comunicación

La Estrategia de Comunicación del Ferrocarril es necesaria para informar al conjunto de la población panameña de los beneficios y ventajas del Ferrocarril, con el propósito de reforzar la voluntad y decisión política Presidencial y lograr un consenso nacional de apoyo para el cumplimiento de la aspiración popular de conectividad e integración de los territorios que espera más de cien años.

La estrategia de comunicación implica un proceso planificado que establece de manera efectiva, coherente y alineada la información seleccionada sobre los beneficios y ventajas del Ferrocarril para difundirla a los diferentes actores y lograr el consenso nacional.

Objetivos de la estrategia de comunicación

El principal objetivo consiste en **crear un consenso nacional de apoyo a la construcción del Ferrocarril**.

Informar a los actores clave y a la población panameña de los beneficios del Ferrocarril Panamá - David - Frontera cumpliendo la aspiración centenaria de la integración nacional y regional, modernizando y haciendo competitivo Panamá.

Objetivo del Ferrocarril Panamá – David - Frontera

Lograr un Panamá integrado, más productivo y competitivo, con trabajo para todos y conectividad con el Canal, para producir para el mundo. (Plan de Gobierno del Presidente Mulino).

“Integrar diversas áreas del país mediante un medio de transporte dedicado tanto al movimiento de bienes y mercancías como al transporte de pasajeros fomentando el desarrollo social y económico a través de incentivos para la inversión pública y privada a nivel nacional”. (Secretaría Nacional del Ferrocarril)

“Forma parte de un plan integral de desarrollo económico en cada una de las provincias por donde pasará el nuevo sistema de transporte”. (Decreto Ejecutivo 310, 3 de julio de 2024)

Decreto Ejecutivo 310, 3 de julio de 2024:

Que el artículo 27 de la Constitución Política de la República de Panamá garantiza el derecho de toda persona al libre tránsito dentro del territorio nacional;

Que el Estado ha creado áreas a nivel nacional con diferentes incentivos para la inversión pública y privada, buscando el desarrollo social y económico del país;

Que se hace necesario la integración de todas esas áreas, a través de un medio de transporte dedicado tanto a bienes que se produzcan en estas áreas, así como a mercancía en tránsito y el transporte de personas;

Que el Gobierno Nacional, desde su inicio el 01 de julio de 2024 se ha propuesto llevar adelante un proyecto de desarrollo económico de efecto nacional en cada una de las provincias por donde transitará este medio de transporte;

Que, en virtud de lo antedicho, el Gobierno Nacional se ha propuesto, como una de sus metas prioritarias, el establecimiento de un medio de transporte público tipo “Ferrocarril” que tenga dichas características.

5.2 Argumentario de beneficios y ventajas y Mensajes clave

Razones fundamentales para apoyar el proyecto

Beneficios estratégicos

El argumento central del proyecto debe poner el acento en su contribución decisiva a la aceleración del proceso de modernización de Panamá. La construcción y puesta en servicio del ferrocarril es un **proyecto país**. Este proceso de modernización afecta a muy diversas dimensiones: incremento de la complejidad y el intercambio, capacidad de innovación y adaptación al cambio, dotación de infraestructuras relacionales, incluyendo las telecomunicaciones, importancia de la economía del conocimiento en la estructura productiva, capacidad de integrar y dar protagonismo a la diversidad social y cultural del país, etc. El Ferrocarril Ciudad de Panamá - David - Frontera va a marcar **el punto de inflexión del paso de la fase centrada de forma excluyente en el hub del Canal a una etapa de hub país** caracterizada por la modernización y la incorporación de gran parte de su población y de su sistema productivo a los rasgos propios de las sociedades avanzadas del siglo XXI. El papel del ferrocarril será el de catalizador de procesos y el de movilización de recursos, aptitudes y capacidades.

Beneficios económico-productivos estructurales

- El ferrocarril transformará el modelo de crecimiento económico y de desarrollo porque **extenderá los beneficios del geoposicionamiento a todo el país escalando de “enclave encapsulado” a “hub país” y de conectividad interoceánico e interamericano**.
- **Se construye la cruz de la integración y el desarrollo** sumando al eje vertical del Canal, el eje transversal del ferrocarril.
- El ferrocarril **es el canal terrestre transversal** que une a todos los panameños.
- **Es un proyecto centenario** al ejecutarse después de 100 años de aspiración y marca el siglo XXI junto con la ampliación del Canal de Panamá.
- **Integrará los nodos de producción y logísticos** de los territorios entre sí, con la zona interoceánica y con Centroamérica.
- Crea las condiciones para **potenciar la innovación y el desarrollo tecnológico** de todo el país para ser sede de “near shoring”.
- Impulsará la **generación de valor agregado** a las riquezas de todo el territorio articulando al conjunto del país al mundo por el Canal de Panamá y Centroamérica.
- Provocará **atracción de inversión privada** en los territorios para fortalecer los nodos productivos y logísticos.
- Crea condiciones para **ampliar el volumen y la calidad de la producción**, principalmente agropecuaria para la exportación.
- **Aumentará carga y tránsito para el Canal** haciéndolo más productivo.

- **Mejorará la competitividad logística** por drástica reducción de costos logísticos para empresas y productores al ser una alternativa más económica y eficiente para el transporte de mercancías.
- **Mejorará la conectividad** y reducción de tiempos de viaje: se descongestionará el tránsito vehicular y se evitará el deterioro de la red de carreteras por vehículos de alta carga.
- **Extenderá y desconcentrará el *hinterland* del Canal** hacia los territorios panameños, aprovechando puertos de gran calado con conectividad marítima, portuaria, aeroportuaria y logística.
- **Aumentará el turismo** en los territorios.
- **Aumentará el empleo y la generación de riqueza.**

Beneficios económico-productivos directos de la construcción y funcionamiento del Ferrocarril

Al inicio de su construcción producirá efectos de arrastre (hacia atrás):

- **Elevará el valor de los terrenos** mejorando el patrimonio de los lugareños, estimulando el mercado de venta de tierras porque se comprarán las tierras por donde transitará el ferrocarril.
- **Contratará a personal local** de baja y mediana calificación en la etapa de construcción de la vía (apertura de la vía de servidumbre, asentamiento de la vía, instalación de la piedra chancada, construcción e instalación de durmientes), en la etapa de construcción misma del ferrocarril y sus partes (vagones, plataformas), en la construcción de las estaciones (arquitectura, ingeniería, construcción civil) y de mediana y alta calificación en la etapa de funcionamiento del ferrocarril (boletería, maquinistas, seguridad y mantenimiento, entre otros).
- **Capacitará personal** en las diferentes funciones de construcción y de funcionamiento durante el periodo de construcción (estimado en 5 años a partir de la definición técnica), generando oportunidades a las universidades e institutos educativos técnicos locales y nacionales.
- **Crearé demanda de bienes y servicios** que activará los negocios existentes y nuevos, dando trabajo a los habitantes locales por demanda de materias primas, bienes, insumos y servicios en el proceso de construcción, dinamizando la economía local.
- **Promueve y atrae la inversión** nacional e internacional en todo el país revirtiendo el decrecimiento de la inversión extranjera directa.

Al término de la construcción: Efectos de propulsión (hacia adelante)

- Capacidad de transportar grandes magnitudes de carga **mejorando los costos logísticos de los productores** y logrando un transporte competitivo.

- **Mejora la competitividad de las empresas de los nodos de producción y logísticos** que accederán al transporte masivo de carga al eje transístmico y hacia Centroamérica.
- Transporte de gran número de pasajeros en diferentes horarios **facilitando la movilidad de los panameños y del turismo internacional**.
- Instalación de **nuevos negocios** en las estaciones y alrededores.
- **Hace más eficiente al Canal de Panamá** dotándolo de mayor volumen de carga.
- **Une transversalmente al país integrando los territorios entre sí, con el eje transístmico y con Centroamérica** para acceder a mercados internacionales en beneficio de todos los productores panameños.

Todo el proceso conlleva efectos multiplicadores y dinámicos:

- **Aumento indirecto de la producción** por demanda generada por salarios y retribución del capital, mayor consumo, mayor renta nacional, inversión, gastos del gobierno y aumento de exportaciones.
- El efecto dinámico lo constituye la **transformación tecnológica** que impulsa el ferrocarril en el uso de las últimas innovaciones de transporte ferroviario, el efecto en la adopción de tecnologías de punta, los centros de automatización que significan las estaciones de ferrocarril y el desarrollo empresarial que implica con el asentamiento de empresas y negocios brindando bienes y servicios múltiples, como centros productivos, comerciales y culturales.



Fuente: Banco Mundial - Manual para el desarrollo de ferrocarriles
Elaboración: Susana Pinilla ABC del Desarrollo

Beneficios sociales: superación de brechas

- **Aumenta la inversión pública en dotación de servicios básicos** a los territorios permitiendo acceso a agua potable y saneamiento, educación y salud de calidad.
- **Incrementa las oportunidades de empleo y mejora las condiciones de vida** de los habitantes de los territorios integrando a todos los panameños a la economía global.
- **Facilitará la movilidad de personas** para trabajo, familia y esparcimiento.
- **Impulsará la cohesión social en los territorios** y a nivel nacional al unir a las familias y disminuir las brechas y desigualdades.
- **Segunda pierna de integración:** la primera gran pierna la constituye el eje transístmico con el Canal y la segunda gran pierna la constituye el ferrocarril como eje transversal. Con ambas piernas se caminará seguro hacia el desarrollo integral y sostenible.

Beneficios culturales

- **Unirá los territorios** reforzando la identidad local y nacional.
- **Efecto positivo en las comunidades locales:** se integrarán las comunidades locales a las dinámicas del mercado. Sin embargo, la construcción del ferrocarril podría implicar la expropiación de tierras o la reubicación de comunidades cercanas a la ruta planificada. Esto podría generar conflictos sociales si no se maneja con equidad, justicia y transparencia. Es necesario que se realicen consultas públicas con las comunidades afectadas para garantizar que sus intereses sean tomados en cuenta y que reciban indemnizaciones proporcionales.
- **Enriquecerá la autoestima de los pueblos** reforzando sus saberes y prácticas culturales y su producción artesanal.

Beneficios de sostenibilidad ambiental y energética

Panamá debe abordar una **reconversión profunda de su sistema energético** para descarbonizarlo (prescindir lo más posible del combustible fósil) e **incrementar la soberanía energética** a través de la eficiencia energética, la electrificación y la generación renovable. Los vehículos por carretera hoy en día suponen la mayoría de las emisiones de gases de efecto invernadero frente al 1% del ferrocarril. Los aviones tienen un gran consumo energético debido a sus velocidades.

- Esta reconversión **mejorará las cuentas del país** (reducción de la factura energética).
- **Reducirá la vulnerabilidad de la economía** ante previsibles incrementos del precio de petróleo y gas y ante episodios de inestabilidad de mercados.

- El ferrocarril impulsado por electricidad, asociado a un significativo incremento de la capacidad de generar electricidad renovable, es un potente **impulsor de la modernización** del sistema productivo y del bienestar de la población.
- A mayor uso ferroviario, mayor disminución de emisiones de estos gases y mayor **ahorro energético**.
- El no uso de neumáticos, un derivado del petróleo, y el mantenimiento de la vía es **más económico que el de las carreteras**.
- **Sus requerimientos de infraestructuras de circulación y estacionamiento son menores** que las del transporte por carretera al favorecer la reducción de los desplazamientos motorizados.
- **Efecto ambiental positivo: afecta mínimamente el bosque y el ambiente al tener una delgada servidumbre.**
- Se utilizarán las **prácticas eco ambientales de construcción**.
- Ferrocarril eléctrico de tecnología sostenible que reduce drásticamente el uso de camiones y vehículos en las carreteras, por lo que **mitiga las emisiones de gases de efecto invernadero y la congestión vehicular**.
- **Ampliará la base de energías limpias** dentro de la matriz energética nacional.
- El ferrocarril es el **medio más seguro de transporte** en todo el mundo, por lo que su uso disminuye los accidentes de tránsito.
- Contempla **rigurosos estudios de efecto ambiental** y medidas de prevención para mermar eventuales daños.

Beneficios tecnológicos

Introducción generalizada de **soluciones tecnológicas** eficaces y eficientes en los diversos ámbitos productivos de administración pública y del bienestar de la población.

- El ferrocarril tendrá un efecto positivo sobre la exigencia de una **mayor eficacia y eficiencia en los procesos productivos** y en la gestión del bienestar de los ciudadanos.
- La **modernización** transmitirá al conjunto del tejido una pulsión general sobre la necesidad de mejorar y “hacer las cosas” lo mejor posible que implica un cambio en la actitud ante el trabajo y la tecnificación de procesos.

- Introducción de los **procesos digitales** en todos los ámbitos: empresas, ciudadanía y administración, con un fuerte impulso a la infraestructura de conexión (fibra óptica y conexión satélite), a la dotación de equipos, a la disponibilidad de profesionales y expertos y a la alfabetización digital generalizada de la población.
- La construcción y puesta en marcha del ferrocarril y todos sus servicios ferroviarios y logísticos debe provocar un **salto adelante en la digitalización y mecanización de muy diversos procesos**, con efectos expandidos en el conjunto de la sociedad de los territorios.

Beneficios institucionales: integración nacional

El Ferrocarril impulsará un modelo institucional y social integral basado en la interacción múltiple porque generará un empeño colectivo para su construcción y funcionamiento, tal como sucede en las sociedades avanzadas urbanas.

Por otra parte:

- **Garantía de honestidad, transparencia, responsabilidad y eficiencia** en la construcción, funcionamiento y supervisión del ferrocarril con la creación de la Secretaría Nacional del Ferrocarril como sólida institución especializada.
- **Aumento de la inversión pública** en fortalecimiento de capacidades de las municipalidades y gobernaciones.
- **Aumento de la inversión privada** en todo el territorio nacional.
- **Compromiso de todos para la continuidad del proyecto.** La construcción de un ferrocarril de esta magnitud requerirá un compromiso político sólido a largo plazo, dado que los proyectos de infraestructura a menudo trascienden mandatos presidenciales, por lo que hay que eliminar el riesgo de que los cambios en la administración política retrasen o incluso cancelen el proyecto.

Beneficios geoestratégicos

En los últimos años venimos asistiendo a procesos mundiales complejos:

- **El mapa de la desglobalización se complejiza.** Hasta ahora se había focalizado la atención principalmente respecto a los tres grandes centros de la globalización: Norteamérica, Europa y China-Extremo Oriente, Pero los procesos de *Nearshoring* y regionalización están generando nuevos “actores” con incidencia en el nuevo sistema global: interconectores y motores de crecimiento.
- **Se abre un nuevo marco de redefinición del geoposicionamiento de América Central y el Caribe**, con una conectividad bioceánica en el que se abren oportunidades y amenazas, como consecuencia de este contexto de “desglobalización” y regionalización.

- **El ámbito regional del Caribe y Centroamérica aumenta su potencial de atracción de inversiones y *Nearshoring*** que debe ser aprovechado a causa de este “recentramiento”, unido a la diversidad interna de contextos comerciales y geopolíticos, confiere.
- **El *Hub* Central de la Zona Interoceánica fortalece sus capacidades y posición geoestratégica.** Un gran “activo” de Panamá en el geoposicionamiento geológico es, y no debe ponerse en cuestión, su conglomerado de infraestructuras y servicios de interconectividad desarrollado en torno a la Ciudad de Panamá y el Canal, el *Hub* Central de la Zona Interoceánica (HCZI), uno de los principales que estructura la logística mundial. Y el *Hub* Central de la Zona Interoceánica está perdiendo pulso de competitividad. A la crisis hídrica del Canal se suma la acumulación de demoras que pueden pesar en el futuro.

Las **principales amenazas** a este geoposicionamiento son:

- Amenazas endógenas y exógenas a la Ruta del Canal: crisis hídrica, competencia con otros proyectos de Corredores bioceánicos en Centroamérica.
- Amenazas al *Hub* Central de la Zona Interoceánica: competencia en el Caribe y en el Pacífico.
- Amenazas de pérdida de posiciones respecto a inversiones exteriores.
- Amenaza al liderazgo de posicionamiento como plataforma respecto a Centroamérica.

En síntesis, puede concluirse que **el posicionamiento geológico debe renovar su formulación**, y dar pasos para superar su enfoque exclusivo de “encapsulamiento”. Este posicionamiento adolece de tres grandes ejes de debilidad que están siendo la causa de un insuficiente aprovechamiento de su potencialidad como *Hub*:

- Debilidad de implementación y desarrollo de la estrategia del *Hub* Central de la Zona Interoceánica
- Debilidad de aprovechamiento de su *hinterland* nacional
- Gran debilidad de su conexión transversal con Centroamérica

Para avanzar en esa reformulación y escalamiento del posicionamiento geológico de Panamá, el despliegue estratégico puede fundamentarse en **tres grandes lineamientos o vectores**:

- Consolidar y potenciar el *Hub* Central.
- Ampliar el *Hinterland* Terrestre próximo (“integración nacional”)
- Ampliar el *Hinterland* y *Foreland* estratégico (“integración regional”).

Mensajes clave

“MÁS QUE UN FERROCARRIL, NUESTRO CAMINO AL FUTURO”

Mensaje: El ferrocarril no es sólo un medio de transporte, es la herramienta que abrirá las puertas del desarrollo económico, la creación de empleo y un futuro mejor para todos los panameños.

Objetivo: Hacer ver al proyecto como una solución tangible que transformará el futuro económico y social del país para asegurar oportunidades para las futuras generaciones.

“UN FERROCARRIL PARA TODOS: CONECTANDO A PANAMÁ DE CORAZÓN A CORAZÓN”

Mensaje: El ferrocarril no es sólo una infraestructura, es la conexión de familias, pueblos y sueños. El ferrocarril simboliza la unidad de un país que avanza junto.

Objetivo: Reforzar la idea de unidad y pertenencia para evocar el orgullo de tener un país conectado y que trabaja junto por su futuro.

“UN FERROCARRIL PARA CRECER, UN FERROCARRIL PARA SOÑAR”

Mensaje: El ferrocarril no es sólo una infraestructura; es la posibilidad de hacer realidad los sueños de miles de panameños que buscan mejores oportunidades, tanto en el campo como en la ciudad.

Objetivo: Vincular emocionalmente el ferrocarril con las oportunidades de crecimiento personal, profesional y familiar. De esta forma se resalta su efecto en la calidad de vida.

“VIAJE AL FUTURO: EL FERROCARRIL QUE CONECTA HISTORIAS Y SUEÑOS”

Mensaje: Este ferrocarril no es sólo una obra de infraestructura; es un viaje hacia el futuro donde cada parada será un paso hacia un Panamá más próspero, más verde y más conectado.

Objetivo: Crear una visión de futuro esperanzadora para vincular el ferrocarril con la idea de un país que progresa de manera equitativa y sostenible.

***“NUESTRO FERROCARRIL, NUESTRO ORGULLO:
PANAMÁ A TODA MARCHA”***

Mensaje: El ferrocarril es una obra de la que todos podemos estar orgullosos. Representa el progreso de Panamá y es una señal de que somos una nación moderna, preparada para liderar en la región.

Objetivo: Apelar al orgullo nacional posicionando el ferrocarril como un símbolo del avance y liderazgo de Panamá en América Latina.

***“EL FERROCARRIL QUE NOS UNE: PANAMÁ EN UN
SÓLO LATIDO”***

Mensaje: El ferrocarril no es sólo infraestructura; es un medio que conecta a todo el país permitiendo que las personas se acerquen y construyan juntos un Panamá más unido y fuerte.

Objetivo: Despertar un sentido de comunidad y pertenencia para mostrar que el ferrocarril tiene el poder de unir a los panameños tanto física como emocionalmente para generar orgullo y cercanía.

***“HAGAMOS MÁS FUERTE EL CANAL: UNAMOS DOS
CONTINENTES”***

Mensaje: El ferrocarril es el primer paso para conectar a Sudamérica con Norteamérica a través de Centroamérica, acrecentando la competitividad del Canal.

Objetivo: Transmitir que la inversión en el ferrocarril no sólo no disminuye la atención al Canal, si no que la acrecienta.

***“LOGRAMOS UNIR DOS OCÉANOS. AHORA VAMOS
A UNIR TODA AMÉRICA”***

Mensaje: Hace más de 100 años Panamá unió dos océanos y al hacerlo fortaleció su posición en el mundo.

Objetivo: Transmitir que la construcción del Ferrocarril reforzará enormemente la capacidad de Panamá al constituirse en aglomerante de una economía centroamericana con características e intereses propios.

5.3 Principales objeciones al Proyecto: Análisis y Respuestas

Todos los grandes proyectos que impulsan procesos de transformación generan corrientes de opinión con diferentes tipos de objeciones. Se trata de un fenómeno natural que se ha dado en todo tiempo y lugar. La realización del metro de Londres en 1863 (gasto excesivo para una solución poco necesaria), la Torre Eiffel en 1889 (monstruosidad que desentonaría con la estética de París), el Canal de Panamá en 1904 (ausencia de viabilidad económica), el Puente Golden Gate en 1937 (técnicamente inviable debido a las fuertes corrientes y vientos en la bahía de San Francisco, Amazon en 1994 (no se podría armar una logística adecuada para competir con los grandes minoristas) y tantos otros grandes proyectos enfrentaron objeciones de todo tipo. Con el Ferrocarril Panamá – David – Frontera no podía ser de otra manera.

Consideraciones previas

Los planteamientos que se hagan, tanto a favor como en contra, en relación con la construcción del Ferrocarril Panamá – David – Frontera debieran realizarse considerando el contexto general que afecta a este gran proyecto.

La visión de conjunto del contexto permite apreciar y valorar los diferentes planteamientos desde una perspectiva suficientemente amplia con el fin de evitar, en la medida de lo posible, visiones excesivamente parciales que conducen a debates que dificultan el análisis racional y la toma de decisiones en las que prime el interés general.

En este sentido, algunas de las apreciaciones de contexto que parece más significativo tener en cuenta son las siguientes:

1ª El aprovechamiento de la posición geoestratégica de Panamá no se agota con el tránsito de buques y mercancías entre Pacífico y Caribe; la conexión entre países de Centroamérica y el incremento de la complejidad en las relaciones de mercancías combinando flujos longitudinales y transversales es una dinámica constatada y creciente.

2ª La posición geoestratégica se ha reforzado con la función nodal de Panamá en la estructura conectiva de los grandes cables de telecomunicaciones de conexión mundial. Panamá en un *hub* en tráfico de datos. Hay que señalar además un cierto peso regional en tráfico de conocimiento.

3ª Panamá es un gran centro financiero que aporta capacidad de inversión en inmovilizado (edificios en Ciudad de Panamá) que actúa, en cierta medida, como

activo fijo de respaldo. Este gran centro financiero podría aportar oportunidades para inversiones infraestructurales que cumplieran funciones compartidas entre la generación de recurso por servicio y respaldo como activo financiero.

4ª Los recursos estratégicos del país de carácter metabólico, agua, energía, biodiversidad y suelo de alta calidad, son abundantes. No obstante, la situación en el momento presente es crítica por la necesidad de revisar el modelo de aprovechamiento del agua disponible y la incertidumbre sobre los cambios en la pluviometría (cambio climático) y por la persistente dependencia de la energía de origen fósil (insuficiente desarrollo de la energía soberana de origen renovable).

5ª La dependencia del país respecto a los combustibles fósiles es muy elevada, lo cual representa un fuerte factor de vulnerabilidad y riesgo, y una salida anual importante de recursos financieros para pagar la factura energética.

6ª En Panamá coexisten dos patrones de desarrollo con dinámicas distintas, donde la concentración de las inversiones, la tecnología y el desarrollo en la zona interoceánica se da en detrimento del resto del país, con falta de conexión, arrastre y retroalimentación. Se trata de una dualidad que genera una brecha inadmisibile en el acceso a oportunidades y a servicios básicos a una parte muy importante de su población.

7ª El territorio de Panamá tiene un bajo nivel de articulación. Para obtener efectos territoriales positivos con el nuevo sistema de transporte es necesario actuar de forma coordinada en la mejora de la conectividad y en el estímulo y refuerzo de factores de competitividad territoriales. Hay que descartar que se produzca un efecto integrador de forma mecánica tras la puesta en servicio del sistema ferroviario. En este sentido, la identificación de los ocho nodos productivos y la potenciación de sus fuerzas y oportunidades constituye una condición de necesidad para el buen fin del proyecto.

8ª El sistema alimentario del país está fuertemente globalizado. Este escenario favorece al consumidor y a las estructuras de distribución, pero perjudica a los productores panameños. El transporte ferroviario en el eje pacífico sólo puede ser beneficioso para mejorar las condiciones de competitividad de los productos locales si se aborda con carácter urgente un programa que actúe sobre la diferenciación de producto, modernizando los sistemas de producción y organización de las empresas agrarias, desarrollando tecnología de control de calidad y distribución y generalizando prácticas de marketing que conecten los valores y atributos del producto local con las preferencias de los consumidores.

9ª Panamá goza de un gran valor social que es la pervivencia de la cultura y organización político-social de los pueblos originarios. No obstante, este valor representa al mismo tiempo un reto y una fuente de inseguridad que es preciso tener en cuenta en todo proceso económico-territorial que implique grandes cambios. Si no se toma en cuenta la singularidad de los pueblos originarios y su incorporación al proceso, pueden desencadenarse dinámicas sociales que actúen sobre la fractura social y la conflictividad.

En este apartado del trabajo se presentan y analizan algunas de las objeciones más significativas que se han presentado ante la decisión de construir el Ferrocarril Panamá - David - Frontera. Más adelante serán analizadas y se presentarán los argumentos que las rebaten.

Primer tipo de objeciones: basadas en la debilidad del Proyecto

Cuestionamiento de la rentabilidad

Se cuestiona la rentabilidad del proyecto y que los ingresos por los servicios de transporte prestados en movimiento de pasajeros y de mercancías puedan amortizar la inversión y cubrir los gastos de funcionamiento y mantenimiento. En resumen, **no tiene viabilidad económica porque no es rentable. No hay suficiente carga ni pasajeros que paguen los costos de inversión.**

Análisis de esta objeción:

Se trata de objeciones “a priori” puesto que en el momento de maduración del proyecto se carece de información suficiente para hacer los cálculos de prefactibilidad y, menos aún, los correspondientes a los de viabilidad técnico-económica. Los estudios encargados para analizar la viabilidad técnica y económica del proyecto darán respuesta a estas inquietudes.

Argumentos en favor del Ferrocarril:

- Es necesario tener en cuenta que no estamos ante un “proyecto de ferrocarril”, sino ante un verdadero **“proyecto-país”**, multidimensional, que debe reforzar el impulso que tuvo hace un cuarto de siglo la recuperación del Canal, y alinearse hacia un potenciamiento de la integración nacional y regional en el siglo XXI.
- **La rentabilidad de los grandes proyectos como el del Ferrocarril no se analiza exclusivamente desde una perspectiva económico-financiera.** Entre los proyectos relevantes cuya rentabilidad no ha respondido a un estricto análisis económico-financiero cabe incluir el Túnel del Canal de la Mancha entre Reino Unido y Francia que, en contra de las previsiones, aún a fecha de hoy no ha alcanzado las cotas de rentabilidad financiera inicialmente previstas. No obstante, nadie a estas alturas cuestiona el altísimo valor estratégico de cohesión continental que está desempeñando esa conexión.
- **Los proyectos de estructura de redes ferroviarias de altas prestaciones se han revalorizado a escala internacional** a raíz de los éxitos de China, en primer lugar, y del impulso a la creación de una red de este tipo en los Estados Unidos. Por ejemplo, la nueva presidencia de México anuncia como objetivo del sexenio la implementación de una red de ferrocarriles de pasajeros en todo el país, que complemente los proyectos ya iniciados del Ferrocarril Maya y del Ferrocarril de Istmo de Tehuantepec.

- **El Ferrocarril Panamá - David - Frontera tiene interés estratégico para el país por su carácter tractor en la integración territorial y por reforzar su posicionamiento geoestratégico.** El argumento central debe focalizarse en la existencia de varios casos europeos de proyectos ferroviarios con interés estratégico y carácter tractor. Estos proyectos no se emprendieron con exigencia de una TIR suficiente para equilibrar la amortización y los gastos de funcionamiento y mantenimiento debido a su consideración de proyectos estratégicos con carácter estructurante. Las líneas de AVE españolas de conexión de ciudades distantes 600 km solo alcanzarían una TIR de equilibrio con un movimiento anual de ocho millones de pasajeros. En estos momentos Madrid-Sevilla mueve cerca de cuatro millones de pasajeros al año y sin embargo hay consenso sobre los resultados beneficiosos de este proyecto que se puso en marcha hace treinta años.
- **El Ferrocarril Panamá - David - Frontera producirá un efecto estructurante del país.** Los beneficios deben de contabilizarse en el conjunto del sistema económico territorial y social y sus efectos positivos sobre la integración de procesos estructurantes del país, especialmente por su capacidad de modernizar el conjunto de estructuras componentes y de intensificar flujos de intercambio por desplazamiento de personas, por flujos de mercancías y de conocimiento.
- **No hay que limitarse a considerar el escenario de demanda actual.** Hay que considerar que el escenario de demanda no será el actual con proyección de evolución por factores endógenos y exógenos, sino que hay que contar con un programa potente de dinamización de los nodos productivos y logísticos de los territorios que será implementado de forma paralela y coordinada con el proyecto de Ferrocarril.
- **Hay que pensar en términos de “demanda estratégica”.** Podemos hablar en muy buena medida de una “rentabilidad estratégica”, orientada principalmente a reforzar la cohesión económico-social y territorial de un país, que se sumaría a los efectos económico-financieros, ambientales y de incentivación del desarrollo en estos grandes proyectos.
- **Es necesario ver el proyecto en su integridad.** El efecto de contribución que el ferrocarril ha de tener en relación con la reducción de la desigualdad territorial que sufre el país plantea el desarrollo de nodos productivos y logísticos en los territorios a lo largo de su recorrido. La carga se crea con la dinamización de los nodos productivos y logísticos de los territorios que el propio Ferrocarril impulsará, aumentando el volumen actualmente existente.

Cuestionamiento del efecto en el presupuesto público y el financiamiento

Alguna opinión sostiene que el proyecto será inviable por la carencia de recursos financieros suficientes. Se señala que el efecto en el presupuesto público sería difícil de asumir, generando un aumento insostenible de la deuda pública.

Se trata de una objeción con dos tipos de argumentos. El primero se plantea en términos de que **Panamá no tiene los recursos necesarios y está demasiado endeudado**

Análisis de esta objeción:

La deuda pública o soberana es utilizada por los gobiernos para financiar proyectos de inversión, pero su sostenibilidad depende de una gestión eficiente. Así lo señala un informe de la Deuda Pública y su Sostenibilidad del Centro Nacional de Competitividad (CNC), que ilustra la evolución de la relación de la deuda pública y el producto interno bruto (PIB) durante el periodo 2013-2023.

El mismo informe señala que **una alta relación entre deuda pública y PIB no es necesariamente negativa**, ya que Singapur y Estados Unidos siendo países desarrollados y los más competitivos del mundo, tienen una relación deuda pública y PIB por encima del 100%. Recalca también el CNC que **es importante que el endeudamiento esté orientado primordialmente a inversiones productivas y beneficiosas para el país**. La deuda pública de Panamá al 31 de diciembre de 2023 mostró un nivel de \$47.025,4 millones.

Es preciso recordar que el nivel de endeudamiento del estado panameño está en el orden del 52% del PIB. Los países con estrategias más avanzadas y líderes a nivel internacional tienen niveles superiores, incluso duplicando esa cifra. A continuación, se muestran los datos facilitados por Trading Economics (<https://es.tradingeconomics.com>) a finales del año 2023 del nivel de deuda pública expresado como porcentaje del PIB de algunos países.

País	% PIB
Japón	255,00
Singapur	168,00
Italia	135,00
Estados Unidos	122,00
Francia	111,00
Canadá	108,00
España	108,00
Bélgica	103,00
Portugal	99,10
Reino Unido	97,60
Brasil	84,68
China	83,40
India	81,59
Bolivia	80,80
Austria	77,80
Finlandia	75,80
Hungría	73,40
Jamaica	73,30
Sudáfrica	72,20

Según esta misma fuente, la deuda pública de Panamá a finales de 2023 era del 52.39% sobre el PIB, sensiblemente inferior a la de la mayor parte de países desarrollados, que precisamente utilizan estos recursos para financiar el crecimiento de sus economías.

Argumentos en favor del Ferrocarril:

- La consecución de recursos financieros para este proyecto **no reducirá los recursos disponibles para los otros grandes proyectos estratégicos necesarios para el país.**
- **Caben soluciones innovadoras** en las que la garantía de devolución de los préstamos no descansa exclusivamente en los flujos de retorno obtenidos por la explotación del Ferrocarril, ni siquiera con el refuerzo de aportaciones de los presupuestos generales del Estado panameño, sino que pueden estudiarse fórmulas adicionales en las que los activos se integren en la estructura de garantías del sistema financiero del país.
- **El eventual endeudamiento que se produzca para la construcción del Ferrocarril será positivo siempre que los efectos del Ferrocarril sean beneficiosos para el país.** En efecto, si con la construcción del Ferrocarril se logra reducir los enormes desequilibrios territoriales que hoy existen y si, además, sirve para aprovechar todo el potencial de nuestra posición geográfica, entonces será beneficioso. Este es el objetivo que se busca.
- **En todo caso, un nivel de deuda pública del 52.39% sobre el PIB no es un nivel alto.** Aun asumiendo que la totalidad de la inversión a realizar en la construcción del Ferrocarril se financiara con deuda pública, esto supondría un incremento de 6 puntos de la misma, lo que todavía situaría a Panamá, con un entorno del 57.50%, en una situación similar a países como República Dominicana (60.02%), Costa Rica (61.12%) o Uruguay (64.50%).
- Todo ello quiere decir, que deben ser estudiadas diversas fórmulas y alternativas para captar los fondos financieros pero que **no existe una inviabilidad de partida por el nivel de la deuda pública.**

El segundo argumento de esta objeción plantea que **no se puede subsidiar un ferrocarril.**

Argumentos en favor del Ferrocarril:

En principio, no está decidido que se den subsidios, pero hay que tener en cuenta que los beneficios sociales que producen ciertos servicios e inversiones públicas justifican la existencia de subsidios. El transporte de pasajeros del Metro viene siendo subsidiado desde el primer día de su funcionamiento y no se exige que cubra los costos de US\$10,000 millones. Los beneficios sociales que produce, difícilmente medibles con criterios contables y financieros, justifican esa inversión pública.

El Ferrocarril debe generar una demanda de transporte de carga superior a la que hoy existe. El incremento del volumen de carga inicial que debe producirse con el desarrollo de los nodos productivos a lo largo de su recorrido y su conexión con Centroamérica (que son condiciones necesarias para que el ferrocarril contribuya a reducir la desigualdad territorial y al desarrollo y modernización del país, así como al desarrollo de todo el potencial geoestratégico de Panamá), ha de generar ingresos que cubran los costos.

Cuestionamiento por perjudicar a otros proyectos estratégicos

Si se logran movilizar los recursos financieros para financiar el Ferrocarril, esta dedicación perjudicaría a otros grandes proyectos de carácter estratégico que necesita Panamá. Argumentan que el país no tiene capacidad financiera y organizativa suficiente para sacar adelante simultáneamente los siguientes proyectos:

- Resolución del abastecimiento hídrico del Canal.
- Modernización y reforzamiento de las capacidades logísticas en torno al Canal.
- Línea 3 del Metro de Panamá.
- Ferrocarril estructurante Ciudad de Panamá-Chiriquí-Frontera.

Análisis de esta objeción:

Ciertamente, el marco de partida es complejo: venimos de un largo período de inacción y estancamiento respecto al desarrollo de las estrategias marítima y logística nacional, en un período especialmente incierto, a lo que se ha sumado la crisis hidrológica del Canal. El *Hub* Central requiere, para la puesta al día de su competitividad deteriorada, una decidida atención y prioridad estratégica.

Conviene en todo momento que esa necesidad no se ponga en duda: el complejo de intereses en torno al *Hub* Central es muy influyente. Por ello, **el argumento de complementariedad y compatibilidad de ambos objetivos estratégicos (*Hub* + Ferrocarril) ha de reforzarse y enfatizarse en todo momento.** El ferrocarril va a reforzar el posicionamiento geoestratégico de Panamá en la Región, favoreciendo la integración del país y con Centroamérica, lo que redundará en reforzar la centralidad del *Hub*.

Argumentos en favor del Ferrocarril:

- **La inversión necesaria para la construcción del Ferrocarril no consumirá recursos financieros en detrimento de ningún otro proyecto.** Los fondos que se utilicen no existen en la actualidad y se generarán específicamente de forma exclusiva para el Ferrocarril. Aunque la decisión sobre su financiamiento está en estudio, lo normal será que la construcción del Ferrocarril implicará su financiamiento por un procedimiento de *Project Finance* con fondos aportados por Bancos de Desarrollo, Multilaterales e inversionistas privados. Se tratará de fondos que llegarán si el Ferrocarril se construye y, en caso de que no se construya no llegarán. Hoy no existen una caja en la que están esos fondos, de modo que no es posible dedicar unos recursos que no existen a otras actividades.

También se argumenta que **el elevado costo del Ferrocarril compite directamente con otras áreas prioritarias**, como salud, educación y vivienda, donde los recursos públicos podrían tener un efecto más inmediato y directo en la calidad de vida de los ciudadanos.

Análisis de esta objeción:

Los recursos que el Estado panameño destina a salud, educación, vivienda y otros servicios públicos **proviene de los impuestos** que pagan las empresas y los ciudadanos. El objetivo de la construcción del Ferrocarril es el de contribuir al aumento de la generación de actividades económicas a lo largo de su recorrido, impulsando el desarrollo de los ocho nodos productivos y logísticos de su recorrido.

El aumento de actividad productiva que generará el Ferrocarril producirá un aumento de los ingresos de impuestos por parte del Estado y con ellos el incremento de su capacidad para atender los servicios de salud, educación y vivienda, entre otros, que demandan los ciudadanos. Si no se impulsa por parte del Estado la inversión en infraestructuras que hagan crecer la economía del país, no crecen sus ingresos y, en consecuencia, no está en condiciones de aumentar los recursos que destina a salud, educación y vivienda.

Argumentos en favor del Ferrocarril:

- **El Ferrocarril contribuirá al aumento de los ingresos del Estado**, debido a la creación de nuevas actividades productivas y al aumento de las existentes a lo largo de su recorrido, mejorando las rentas de las empresas y de las personas, por lo que el Estado podrá aumentar el presupuesto destinado a los servicios a los ciudadanos.
- **Si el Estado no aumenta sus ingresos no se puede esperar que mejoren los servicios que presta.**

También se argumenta que la inversión en el proyecto ferroviario **podría disminuir los incentivos y el apoyo para mantener y mejorar las infraestructuras del Canal.**

Análisis de esta objeción:

La construcción del Ferrocarril implica el desarrollo del eje transversal de comunicación, uniendo la Ciudad de Panamá con la frontera con Costa Rica. Este eje transversal, unido al *Hub* del Canal, traerá consigo **un aumento de actividad para el Canal, que es y seguirá siendo el principal activo de Panamá.** El Ferrocarril, con el desarrollo de los nodos productivos y logísticos de su recorrido, producirán un aumento de la inversión empresarial (interna y externa) y un sustancial incremento del tráfico proveniente de Centroamérica: **aumento de carga de mercancías con destino al Hub del Canal, por lo que será imprescindible que el Estado siga invirtiendo en mejorar las infraestructuras del Canal.**

Argumentos en favor del Ferrocarril:

- **El Ferrocarril producirá un aumento de la carga de mercancías con destino al Hub del Canal**, por lo que será imprescindible que el Estado siga invirtiendo en mejorar las infraestructuras del Canal.

Cuestionamiento por no fomentar otros sectores productivos

Se puede pensar que no contribuiría efectivamente a la diversificación de la economía productiva, ya que se mantendría la dependencia del transporte como base económica del país, en lugar de fomentar otros sectores como la manufactura, la tecnología o la agricultura.

La inversión en el desarrollo de la industria y la agricultura, así como en tecnología, tienen un carácter prioritario

Análisis de esta objeción:

El Ferrocarril conseguirá sus propios recursos de inversión y funcionamiento, por lo que no compite con otros proyectos por recursos públicos. Además, **la construcción y la operación del ferrocarril ejercerán un papel tractor del conjunto de la economía**, induciendo el desarrollo de la industria y la agricultura, y estimulando las inversiones para las mejoras en tecnología.

Por otra parte, **el bajo nivel de desarrollo de los territorios que no están en la zona interoceánica tiene su causa principal en la baja conectividad** que padecen, lo que excluye a buena parte de sus productos de los mercados. Se trata del problema que está en la raíz del escaso aprovechamiento de su potencial humano y productivo, produciendo que buena parte de su población tenga limitado acceso a servicios básicos. **El desarrollo de la agricultura, la industria y la tecnología necesita disponer de infraestructuras de conectividad que las conecten eficientemente con los mercados.**

Argumentos en favor del Ferrocarril:

- **El Ferrocarril conseguirá sus propios recursos de inversión y funcionamiento**, por lo que no compite con otros proyectos por recursos públicos.
- **El Ferrocarril hará posible que más productos de la agricultura y de la industria de Bocas del Toro, Chiriquí, Veraguas, Coclé, Herrera y Los Santos lleguen a los mercados**, por lo que es la mejor inversión para el desarrollo de la economía de las provincias.
- **El Ferrocarril traerá más empleo a las provincias** porque provocará el crecimiento de la industria, la agricultura y el turismo.
- **El Ferrocarril traerá desarrollo económico, más y mejor empleo por lo que mejorará la calidad de vida en las provincias.**

Cuestionamiento de la capacidad técnica y organizativa

Panamá no tiene la capacidad institucional y técnica para ejecutar un proyecto de esa envergadura.

Análisis de esta objeción:

El país ha demostrado en ocasiones anteriores capacidad para dar respuesta satisfactoria a estos retos. La más reciente ha sido la ampliación del Canal y su gestión. Para este proyecto del Ferrocarril se cuenta con la colaboración de entidades internacionales con experiencia y conocimiento. La experiencia adquirida en otros grandes proyectos estratégicos ha orientado la decisión presidencial de constituir la Secretaría Nacional del Ferrocarril que contará con capacidad organizativa, técnica y financiera para abordar el diseño e implementación del ambicioso programa de medidas de conocimiento, organización y capacitación.

Si no se hubiesen tomado estas precauciones de crear la Secretaría Nacional del Ferrocarril y dotarla de personal calificado y un enfoque de eficiencia técnica como guía básica, esta objeción podría ser válida. Según la experiencia internacional, una de las causas de que los grandes proyectos no alcancen las metas iniciales formuladas es lo que se viene denominando “*riesgo de sobre innovación*”, es decir, que los proyectos formulen unas metas de innovación que sobrepasen la capacidad de asimilación de su sociedad en ese momento determinado.

Bien es cierto que, como hemos señalado, se cuenta con la experiencia positiva de que el país supo asimilar el reto de la gestión del Ferrocarril del Istmo de forma exitosa hace ya más de dos décadas. Y de que la experiencia del proyecto del Metro proporciona un caso próximo con buena parte de puntos coincidentes con el futuro proyecto del Ferrocarril.

No obstante, es un aspecto que ha de ser considerado desde el origen. Los procesos tecnológicos directos e inducidos asociados al proyecto del Ferrocarril han de ser abordados en una subárea especial dentro del gran área de Gobernanza del Proyecto, como un lineamiento transversal al mismo. Dentro del proyecto y su implementación, por lo tanto, deberán considerarse los aspectos de formación y capacitación, así como de transferencia del *know how* a escala internacional.

Argumentos en favor del Ferrocarril:

- **La administración del Canal de Panamá, la construcción de las terceras esclusas y la ampliación del Canal demuestran una alta capacidad de gestión reconocida mundialmente.** Desde el año 2000, hace 25 años el Canal pasó a administración de manos panameñas realizando un trabajo muy eficiente. En el año 2009 se inició la construcción de las terceras esclusas bajo administración panameña y en 2016 se puso en funcionamiento la ampliación del Canal, con gran eficiencia e efecto en el comercio internacional, reforzando la ruta interoceánica.

- **La construcción y operación del Metro de la Ciudad de Panamá demuestra una alta capacidad de gestión:** En el 2011, se inició la construcción de la línea 1 del Metro de la Ciudad de Panamá, siendo inaugurada en 2014, teniendo en la actualidad construida adicionalmente la línea 2 y varios ramales, con resultados de gestión muy eficiente. Se está en proceso de construcción de la línea 3.
- **Panamá está en condiciones de hacer una buena gestión del Ferrocarril. Las instituciones públicas del Canal de Panamá y del Metro son un ejemplo de buena administración y gestión pública.**

Segundo tipo de objeciones: basadas en la resistencia al cambio

Se han identificado objeciones que son consecuencia de la **percepción de amenaza** a sus intereses por parte de algunos sectores.

Perjudica los intereses del ecosistema empresarial del transporte por carretera

Diversos agentes relacionados con el sistema actual de transporte de mercancías por carretera presentan argumentos diversos para oponerse al proyecto. Parten de la base de que este nuevo modo de transporte hará desaparecer su actividad o la perjudicará de forma crítica. Son varios los argumentos existentes en este sentido.

El ferrocarril hará que en el sector del transporte por carretera se cierren empresas y se pierdan muchos puestos de trabajo al perder cuota de mercado

Análisis de esta objeción:

El sector del transporte por carretera viene experimentando en todo el mundo, y también en América Latina, una fuerte transformación profesional, empresarial e incluso social en las últimas décadas: mayor demanda de calidad de trabajo, profesionalización, recualificación empresarial, etc. Ciertamente, el proyecto del Ferrocarril representará que una cuota del transporte por carretera se transfiera al ferrocarril, pero la demanda de funciones complementarias del transporte por carretera no disminuirá, sino probablemente se transformará. El sector debe abordar y anticipar esas transformaciones, que con toda probabilidad tendrán lugar incluso aunque no se realizara el proyecto del Ferrocarril.

Por lo tanto, este planteamiento debe ser motivo para abordar esas transformaciones de forma proactiva mediante políticas público-privadas, que contemplen todas las dimensiones del proceso de transformación que va a haber por delante, teniendo en cuenta la experiencia internacional.

Argumentos en favor del Ferrocarril:

- **El Ferrocarril va a generar crecimiento de la actividad productiva a lo largo de su recorrido, ampliando y transformando la demanda de servicios de transporte por carretera.**
- **El Ferrocarril hará que las empresas de transporte por carretera se modernicen y se adapten a la nueva realidad con nuevas oportunidades para crecer** porque se va a producir un aumento de la carga que el Ferrocarril no llevará hasta cada punto destino final y, por lo tanto, se acrecentará el uso de transporte de carga carretero con distancias más cortas, pero mucho más frecuentes, favoreciendo a los dueños del transporte por menor desgaste de sus equipos y a los choferes y personal de apoyo porque no necesitarán viajes de larga distancia disminuyendo accidentes y alejamientos familiares.

Las carreteras de integración son la mejor opción de conectividad terrestre y no el ferrocarril

Argumentos en favor del Ferrocarril:

La opción de transporte de pasajeros y mercancías en ferrocarril es preferible frente a la alternativa de transporte por carretera en camiones por las siguientes razones:

- **El transporte por ferrocarril es más eficiente en capacidad de carga.** Lo cual refuerza la conexión entre ciudades y entre territorios y abarata los costes logísticos del desplazamiento.
- **El transporte por ferrocarril es menos costoso:** Más barato en la construcción y en el mantenimiento ante clima extremo. Los costes operativos son menores en largas distancias.
- **El transporte por ferrocarril es más seguro para pasajeros y carga.** Mínimos accidentes en clima tan lluvioso como el de Panamá.
- **El ferrocarril es un factor muy relevante del cambio de modelo energético.** Uso posible y preferible de electricidad frente al combustible fósil de la carretera.
- **El ferrocarril aporta gran capacidad de transporte de pasajeros** pudiendo los vagones transitar a toda hora, dependiendo de la demanda.
- **El ferrocarril genera más derrame económico y social** por los efectos hacia atrás y hacia adelante.
- **El ferrocarril aporta mayor duración del período de vida útil de la infraestructura y del material móvil.**
- **El Ferrocarril convierte cada estación de ferrocarril en un polo de desarrollo** y dinamización del nodo productivo y logístico local.
- **El Ferrocarril reduce la congestión vial**, que ya es un problema grave en el ámbito metropolitano de Ciudad de Panamá.
- **El Ferrocarril reactiva las economías y los negocios locales**, impulsado los nodos ya existentes de producción y servicios
- **El Ferrocarril es menos dañino al medio ambiente** en la construcción y en el mantenimiento. Menor emisión de GEI, medido en términos de menos toneladas de CO₂.
- **El Ferrocarril genera menor daño social, menos ruido y contaminación, menor nivel de accidentes.**

También pueden darse otras objeciones que responden a las **incertidumbres ligadas a los procesos de transformación.**

Efectos ambientales negativos

Sobre esta cuestión se manifiestan diversos agentes que responden a perfiles e intereses diferentes. Se centran en los posibles efectos ambientales en la construcción de la nueva infraestructura y durante su funcionamiento.

Análisis de esta objeción:

Sobre el efecto ambiental en la fase de construcción no tiene sentido realizar especulaciones *a priori*. Los exhaustivos estudios de efecto medioambiental, que determinarán aspectos como trazado y soluciones constructivas, ayudarán a una toma de decisiones racional basada en el interés general.

Sobre el efecto ambiental del funcionamiento del ferrocarril se puede aventurar una valoración positiva final porque debe ser evaluado en relación con la alternativa para los desplazamientos de personas y mercancías que es el transporte por carretera o por transporte aéreo.

Argumentos en favor del Ferrocarril:

- **Los desplazamientos en vehículos particulares por carretera generan mayor consumo energético**, mayores emisiones GEI, mayor contaminación local de gases y mayor contaminación por ruido.
- **Los desplazamientos en transporte aéreo generan mucho más consumo energético** por unidad de carga por kilómetro, y consecuentemente muchas más emisiones GEI y mayor contaminación por ruido.
- El efecto ambiental de la construcción de la infraestructura debe ser valorada como efecto en sí misma, pero al tiempo debe ser valorada una alternativa de no construcción optando por otros modos de transporte. La ampliación de la infraestructura viaria supondría un importante efecto sobre el territorio, ecosistemas y especies afectadas, efecto barrera, etc., que puede estar en el orden de magnitud al de construcción de las infraestructuras ferroviarias. En todo caso, los **estudios de efecto ambiental** de la infraestructura viaria principal y de todas sus construcciones auxiliares estarán sometidos a estudios rigurosos, desde el punto de vista científico-técnico, analizado diversas alternativas de trazado para minimizar el efecto final y las medidas compensatorias.
- **Disminuirá la factura petrolera, generando un importante ahorro al país.**

Efecto de concentración de actividad en Ciudad de Panamá

También hay opiniones negativas sobre el posible efecto de concentración de actividad en Ciudad de Panamá.

Análisis de esta objeción:

La conectividad es necesaria, imprescindible. Pero no es suficiente. La interconexión entre dos polos desiguales genera muy frecuentemente un efecto de succión de oportunidades de desarrollo en favor del polo más potente y desarrollado, y no la difusión de las oportunidades que muchas veces están en el origen de estos proyectos de conectividad. El máximo riesgo es, por lo tanto, que se ahonde la brecha entre Ciudad de Panamá y el resto de territorios del país.

En el mundo hay ejemplos de este riesgo. Y en Panamá tenemos quizás uno de los más ilustrativos. Difícilmente puede encontrarse dos nodos con mejor conectividad logística que las ciudades de Panamá y Colón: las dos realidades hablan por sí solas.

Contrarrestar este riesgo ha de ocupar buena parte de la definición de la estrategia de desarrollo del proyecto. Señalemos aquí uno de los lineamientos en los que, sin duda, se debe trabajar: concebir Chiriquí no tanto como punto final de un *shuttle* o lanzadera con la Ciudad de Panamá, sino como nodo central de una triangulación más ambiciosa con Costa Rica, y a través de ella con Centroamérica.

Es aquí, por lo tanto, en donde diversos vectores van confluyendo en la necesidad de una conexión de rango superior con el *Hub* Central de la Zona Interoceánica, y también con Costa Rica. Chiriquí necesita una conectividad terrestre express y de alta capacidad tanto para posibilitar como para afianzar y consolidar su rol, que la carretera no puede garantizar. Y este reto de conectividad es el que debe cubrir el Ferrocarril Panamá - David - Frontera, que aparece por lo tanto no como una iniciativa aislada y oportunista, sino como una consecuencia del desafío estratégico de nueva centralidad-rótula que ha de generarse en Chiriquí.

Argumentos en favor del Ferrocarril:

- **El Ferrocarril forma parte de un plan integral de desarrollo económico que impulsará inversiones en los ocho nodos productivos y logísticos de su recorrido** para generar más producción y empleo en las provincias.
- **El Ferrocarril será un estímulo y refuerzo de los dispositivos de formación** que permitirán elevar significativamente el nivel de capacitación de la población activa de los territorios fuera de la zona canalera para mejorar sus opciones de encontrar trabajo en los nuevos empleos ligados al ferrocarril y otros sectores productivos. En este programa tendrán un peso especial las competencias relacionadas con tecnología y digitalización.
- **Se facilitará apoyo técnico y financiero a las actividades productivas de los ocho nodos** para lograr una aceleración de su proceso de modernización y mejora de la competitividad basada en precio y en diferenciación de producto y que les permita aprovechar las nuevas oportunidades del escenario de mayor conectividad con el área metropolitana.
- **Las administraciones públicas del recorrido del Ferrocarril contarán con apoyo técnico y presupuestario** para que eleven el nivel de sus prestaciones de servicios públicos, facilitando una mayor calidad de vida que haga más atractiva la residencia en estos territorios.

Desconfianza en el sistema político

Opiniones negativas basadas en la desconfianza hacia el sistema político. El ferrocarril sería una propuesta electoral de José Raúl Mulino y se prestaría a negocios turbios.

Análisis de esta objeción:

Se ha creado la Secretaría Nacional del Ferrocarril con el personal técnico idóneo para evitar la politización del proyecto y garantizar la transparencia de las contrataciones y decisiones, así como para que trascienda periodos de gobierno, tal como se ha hecho con el Canal y con el Metro de Panamá.

Posible “efecto barrera”

De momento, no se ha registrado ninguna objeción sobre el “efecto barrera” de la nueva infraestructura, pero es probable que surja en el ámbito local cuando se conozcan las alternativas de trazado.

El objetivo debe ser integrar la infraestructura en el territorio de forma sostenible, equilibrando los beneficios del transporte ferroviario con la minimización de sus efectos negativos.

A tal fin se deberán llevar a cabo las siguientes actuaciones destinadas a mitigar ese potencial efecto:

- Diseño de pasos a nivel, puentes y túneles para garantizar la conectividad.
- Corredores ecológicos para facilitar el tránsito de fauna.
- Incorporar medidas de aislamiento acústico y visual en áreas residenciales cercanas.
- Planificar cuidadosamente el trazado para minimizar la fragmentación del territorio.

Una reflexión adicional

Algunas voces han planteado la conveniencia de someter la decisión sobre la construcción del ferrocarril a un debate nacional. Aunque se trata de un número muy escaso de voces, es necesario abordar ese planteamiento considerando que, si bien el costo estimado del proyecto es de gran envergadura, no es mayor que la suma del costo de las líneas del Metro 1, 2 y 3, cuyo estimado está en el entorno de M\$10,000. El proyecto de red ferroviaria del Metro de Panamá está diseñado para tener ocho líneas y un túnel por debajo del Canal y a nadie se le ocurrió o ha ocurrido hablar de un debate nacional para aprobar o continuar con este proyecto de transporte masivo que modernizó el transporte urbano y puso al país a la vanguardia en Centroamérica.

5.4. Redes de cabildeo y voceros

La estrategia de comunicación debe apoyarse en la existencia de una red de cabildeo y de voceros. Las organizaciones territoriales del Comité Pro-Tren son el medio más eficaz para establecer voceros y defensores del proyecto en diferentes círculos.

Para ello se recomienda:

- **Formar la red de cabildeo y vocería** basada en los miembros del Comité Pro-Tren y CECOMRs, en coordinación con CECOMRO y la Secretaría Nacional del Ferrocarril.
- **Invitar a los miembros del Comité Pro-Tren y de los CECOMRs** a manifestar su interés en convertirse en voceros: el CECOMRO puede asumir la elaboración de la invitación a ser vocero del Ferrocarril que se enviará al Comité Pro-Tren y al resto de CECOMRs.
- **Invitar a destacadas personalidades de la Academia, la sociedad civil y los medios** a manifestar su interés en convertirse en voceros, facilitándoles el material pertinente.
- **Elaborar los materiales de vocería** a partir de resúmenes del material elaborado en esta Consultoría, especialmente el relacionado con los capítulos 5.2, 5.3 y 5.4 de esta parte del trabajo. También a partir de los PPT elaborados para exponer ante el Comité Pro-Tren, los tres entregables de la Consultoría, y en base a los mensajes clave definidos en la estrategia de comunicación.
- **Realizar un taller de formación de voceros** con los materiales preparados y la estrategia de comunicación segmentada por actores.
- **Remitir a destacadas personalidades de la política, el mundo empresarial y la sociedad civil** un resumen de los materiales elaborados en esta Consultoría.
- **Realizar una gran movilización y promoción aprovechando la organización del Congreso Internacional.**

1. ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN EN CÍRCULOS Y REDES

Redes sociales: potenciando lo emocional

- **Contenido visual impactante:** Crear videos cortos de alta calidad que muestren a panameños comunes (agricultores, empresarios, estudiantes, etc.) cómo el ferrocarril cambiará sus vidas, reforzando los mensajes clave. Utilizar música inspiradora y visuales que representen la diversidad del país.
- **Hashtags emocionales:** Crear hashtags que puedan viralizarse como: #PanamáConectado, #UnFerrocarrilParaElFuturo, #NuestraRutaNuestroFuturo. Fomentar su uso en conversaciones y publicaciones sobre el futuro del país.

- **Testimonios reales:** Mostrar historias reales de personas que se beneficiarían del ferrocarril: Agricultores que tendrán mejor acceso en mercados, estudiantes que viajarán más rápido para estudiar, familias que estarán más conectadas.
- **Influencers y embajadores:** Colaborar con figuras influyentes en Panamá como artistas, periodistas y líderes comunitarios que se conviertan en voceros del proyecto. Así se podrá enfatizar cómo el ferrocarril es clave para el futuro del país.

2. ESTRATEGIAS EN CÍRCULOS COMUNITARIOS

- **Charlas en comunidades:** Organizar reuniones comunitarias en las regiones donde el ferrocarril pasará para hablar no sólo de los beneficios técnicos, sino del efecto positivo en la vida diaria. Utilizar mapas, proyecciones y recursos visuales que ayuden a las comunidades a visualizar el efecto.
- **Foros abiertos y diálogos participativos:** Realizar foros donde los ciudadanos puedan expresar sus dudas y deseos sobre el proyecto. Estos foros ayudarán a construir un sentido de co-creación, lo que hace sentir a las personas parte del desarrollo.
- **Distribución de material emocional:** Crear y distribuir folletos, infografías y videos cortos que expliquen de manera sencilla cómo el ferrocarril impactará positivamente en rubros decisivos de la economía como el empleo, la educación y el turismo.

3. CAMPAÑA NACIONAL DE ORGULLO DEL FERROCARRIL PANAMEÑO

- **Simbolismo nacional:** Asociar el ferrocarril con símbolos patrios (bandera, himno, colores nacionales) y fechas importantes del país para vincular el proyecto con el orgullo nacional.
- **Campaña “Nuestro futuro en marcha”:** Durante eventos nacionales importantes, como el Día de la Independencia, lanzar una campaña visual en medios tradicionales y redes sociales que muestre el Ferrocarril como un símbolo de progreso y unidad nacional.
- **Eventos públicos:** Organizar exposiciones itinerantes en las principales ciudades que muestren maquetas del ferrocarril, videos explicativos y paneles interactivos sobre los beneficios sociales y económicos para acercar el proyecto a los ciudadanos de manera tangible.

4. PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y UNIVERSITARIA

- **Competencias y proyectos escolares:** Involucrar a las escuelas y universidades en la creación de proyectos sobre cómo el Ferrocarril puede transformar sus comunidades. Esto podría incluir competencias de ideas, donde los estudiantes presenten propuestas para maximizar el efecto del Ferrocarril en sus regiones.

- **Charlas motivacionales en universidades:** Realizar presentaciones en universidades para explicar cómo este proyecto abrirá oportunidades laborales en ingeniería, logística, turismo y desarrollo económico. En este sentido se promoverá crear la figura de “**Embajador del Ferrocarril**” para que los jóvenes se conviertan en divulgadores de las ventajas del Ferrocarril.

5. MEDIOS TRADICIONALES: PUBLICIDAD Y DOCUMENTALES

- **Documentales en televisión y radio:** Producir documentales y reportajes que destaquen cómo el Ferrocarril impactará positivamente a diversas comunidades. Se tomarán como referencias casos reales de proyectos similares en otras partes del mundo.
- **Publicidad emotiva:** Desarrollar campañas publicitarias que recalquen historias de personas comunes cuyas vidas serán mejoradas por el Ferrocarril. En este caso se utilizará el siguiente eslogan: “Un ferrocarril para crecer, un ferrocarril para soñar”.

Actores principales

PROYECCIÓN A LARGO PLAZO

El éxito de esta estrategia depende de mantener la narrativa emocional en todas las fases del proyecto. Desde el inicio de la construcción hasta su finalización. Cada hito debe ser celebrado y compartido de manera que las personas sientan que forman parte de este gran cambio. Los mensajes deben evolucionar; pero, siempre manteniendo el enfoque en cómo el Ferrocarril es una herramienta para transformar no sólo la infraestructura del país, sino también la vida de los panameños y las panameñas.

Es conveniente segmentar la comunicación a los diferentes tipos de actores

En el mapa de actores se ha detectado que tanto a nivel nacional, como provincial e internacional hay un consenso sobre la necesidad de la integración nacional y no se han identificado opositores.

El argumento de integración es un factor de unión ante una reivindicación y necesidad de siglos para unificar el imaginario panameño ante un nuevo sueño. Debe ser la base del argumentario.

Consideramos conveniente retomar las cuatro estrategias recomendadas por el capítulo del Mapa de Actores que a continuación compartimos:

ESTRATEGIA 1: APOYO ACTIVO A LA PRESIDENCIA Y A LA SECRETARÍA NACIONAL DEL FERROCARRIL.

La estrategia de reforzamiento de los aliados debe partir del apoyo a la proactividad del gestor y defensor de la propuesta y mayor interesado en su ejecución: El Presidente de la República y la Secretaría Nacional del Ferrocarril.

El Comité Pro-Tren especialmente creado con ese fin y los Centros de Competitividad Regionales (CECOMRs), son el brazo activo ante el sector privado y ciudadano y podrán prestar apoyo en las gestiones que la Secretaría Nacional del Ferrocarril considere convenientes con los actores internacionales (Embajadores de EE.UU, Colombia, Costa Rica), con las fuentes de financiamiento, principalmente las Multilaterales y con quien la Secretaría determine.

Por lo tanto, la estrategia prioritaria es la coordinación y puesta de acuerdo entre la Secretaría Nacional del Ferrocarril y el Comité Pro-Tren para brindar todo el apoyo que la Secretaría requiera y ser propositivo con información y propuestas.

El Comité Pro-Tren debe ser el ente de la sociedad civil y empresarial que dinamice la participación ciudadana y privada nacional y local en apoyo al Ferrocarril y presente propuestas, para ejecutar las que la Secretaría Nacional del Ferrocarril considere necesarias.

ESTRATEGIA 2: HACER FUERZA ENTRE LOS ACTORES CLAVE ALIADOS Y APROVECHAR ESTE PODER DE INFLUENCIA PARA CONVENCER A LOS ACTORES CLAVE INDIFERENTES Y PERSUADIR A LOS OPOSITORES A NIVEL NACIONAL, PROVINCIAL E INTERNACIONAL.

Los principales aliados son:

Sector Público: Presidente de la República, Secretaría Nacional del Ferrocarril, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Seguridad.

Sector privado: Gremios privados: CCIAP, CONCEP, COEL, APEDE, Puertos del Canal , Ferrocarril Panamá - Colón y empresarios de renombre.

Se propone intentar sumar a Expresidentes de reconocido prestigio: Ernesto Pérez Balladares, Martin Torrijos.

Medios de comunicación: Calendario de entrevistas en TV, radio, redes a los líderes de opinión convencidos.

El Comité Pro-Tren es una plataforma de coordinación y actuación empresarial y ciudadana creada por iniciativa de los tres Centros de Competitividad Regionales, convocando a muchas instituciones para apoyar las acciones de Integración Nacional a través de la construcción del Ferrocarril. Se le debe dar mayor dinamismo y protagonismo de actuación influyente a nivel provincial y nacional con **un plan de acción de vocería, el argumentario que proporcionará la Consultoría y la estrategia de comunicaciones a ser elaborada por el consultor especializado Danilo Toro.**

ESTRATEGIA 3: CALENDARIO DE VISITAS Y EXPOSICIÓN PRESENCIALES Y/O VIRTUALES DEL ARGUMENTARIO para demostrar beneficios a:

-**Actores favorables manifiestos para incorporarlos a la campaña** de difundir las ventajas de la Integración Nacional a través de la construcción del ferrocarril: CCIAP, Comité del Ferrocarril, CECOMRs, Multilaterales, países aliados y o interesados en la construcción.

-**Actores neutros con potencial para sumarlos a la acción:** CONEP, APEDE, COEL, Empresas estratégicas (Puertos del Canal, Tocumen, COPA), Asociaciones Civiles, empresarios, y que ello resulte en pronunciamientos de adhesión al Ferrocarril.

- **Medios de Comunicación:** Reuniones con los dueños y con periodistas icónicos: desayuno o almuerzo con la prensa para exponerles argumentario del ferrocarril.

ESTRATEGIA 4: CONGREGAR FUERZAS PROVINCIALES Y NACIONALES PARA CREAR UNA CORRIENTE MASIVA DE OPINIÓN A FAVOR DE LA INTEGRACIÓN Y DEL FERROCARRIL, COMO EL NUEVO SUEÑO PANAMEÑO QUE UNA A TODO EL PAIS.

Para ello es importante que el argumentario lograra pronunciamientos públicos de gremios privados y de la sociedad civil organizada para crear una corriente de opinión arrolladora.

Las políticas públicas constituyen el cordón umbilical entre la sociedad y el Estado y cuando se orientan hacia la solución de problemas públicos energizan y consolidan la relación entre el gobierno y la sociedad. La política pública tiene dos componentes, uno técnico y el otro político. En la construcción de argumentos, contraargumentos y persuasiones estamos en presencia de la política, como factor de negociación, persuasión y acuerdos para tomar alguna decisión.

Mecanismos de explicación y difusión de mensajes y argumentos

Estrategia de comunicación directa con los actores clave:

ACTORES	REUNIONES ESTRATÉGICAS	ARGUMENTOS - MENSAJES A COMPARTIR	RESULTADOS	RESPONSABLE
Nacionales				
SENACYT	Presentación de resultados de Consultoría.	Gran potencial productivo y tecnológico en territorios y necesidad de tecnologización del Hub Central del Canal y los nodos para ser sede de la desconcentración del hinterland central.	Aprobación de Segunda etapa de consultoría.	Felipe Ariel Rodríguez y Carlos Ernesto González de la Lastra
Presidente	Exposición 26 de febrero 2025	Resumen de Consultoría y mensajes clave	Generar confianza en COMITÉ PRO TREN y CECOMS como aliados	Felipe Ariel Rodríguez y Carlos Ernesto González de la Lastra
Secretaría Nacional del Ferrocarril	Exposición 26 febrero 2025	Resumen de Consultoría y mensajes clave	Generar confianza en COMITÉ PRO TREN y CECOMS como aliados.	Felipe Ariel Rodríguez y Carlos Ernesto González de la Lastra
Comité PRO TREN y CECOMRs	Presentación de cada entregable	Informe mas detallado de resultados y materiales para cabildeo y vocería.	Dotarles de argumentos y herramientas para hacer cabildeo y vocería a favor	Felipe Ariel Rodríguez y Carlos Ernesto González de la Lastra
Ministros	MEF CANAL RR. EE. SEGURIDAD	Resumen de Consultoría y mensajes clave acotados a su sector.	Dotarles de argumentos y herramientas para dinámica participación de su sector y hacer cabildeo y vocería a favor	Felipe Ariel Rodríguez y Carlos Ernesto González de la Lastra
Medios de Comunicación	Hacer una conferencia de Prensa junto con SENACYT y Secretaría Nacional del Ferrocarril e invitar a todos los medios	Resumen de Consultoría y mensajes clave	Dotarles de argumentos y herramientas para hacer cabildeo y vocería a favor	Felipe Ariel Rodríguez y Carlos Ernesto González de la Lastra

Locales	REUNIONES ESTRATÉGICAS	ARGUMENTOS - MENSAJES A COMPARTIR	RESULTADOS	RESPONSABLE
Alcaldes	Exposición de CECOMRO y Comité PRO TREN	Informe detallado de resultados y materiales para cabildeo y vocería.	Generar convencimiento, adhesión y defensa de la construcción del FERROCARRIL y dotarles de argumentos y herramientas para hacer vocería a favor	COMITÉ PROTREN, CECOMRs, voceros
Gobernadores	Exposición de CECOMRO y Comité PRO TREN	Informe detallado de resultados y materiales para cabildeo y vocería.	Generar convencimiento, adhesión y defensa de la construcción del FERROCARRIL y dotarles de argumentos y herramientas para hacer vocería a favor	COMITÉ PROTREN, CECOMS, voceros
Representantes	Exposición de CECOMRO y Comité PRO TREN	Informe detallado de resultados y materiales para cabildeo y vocería.	Generar convencimiento, adhesión y defensa de la construcción del FERROCARRIL y dotarles de argumentos y herramientas para hacer vocería a favor	COMITÉ PROTREN, CECOMRs, voceros
Caciques Comarca	Exposición de CECOMRO y Comité PRO TREN	Informe detallado de resultados y materiales para cabildeo y vocería.	Generar convencimiento, adhesión y defensa de la construcción del FERROCARRIL y dotarles de argumentos y herramientas para hacer vocería a favor	COMITÉ PROTREN, CECOMRs, voceros
Líderes naturales locales	Exposición de CECOMRO y Comité PRO TREN	Informe detallado de resultados y materiales para cabildeo y vocería.	Generar convencimiento, adhesión y defensa de la construcción del FERROCARRIL y dotarles de argumentos y herramientas para hacer vocería a favor	COMITÉ PROTREN, CECOMRs, voceros

Internacionales	REUNIONES ESTRATÉGICAS	ARGUMENTOS - MENSAJES A COMPARTIR	RESULTADOS	RESPONSABLE
Organismos de integración Centroamericana	Exposición de Secretaría Nacional del Ferrocarril y COMITÉ PROTREN	Resumen de Consultoría resaltando beneficios de integración Americana	Generar apoyo a la construcción del tren INTERAMERICANO y realizarlo en su territorio	Secretaría Nacional del Ferrocarril, Ministerio de RR.EE.
Bancos de Desarrollo: BID, B. MUNDIAL, CAF, BCIE, Banco Europeo, JICA, otros	Exposición de Secretaría Nacional del Ferrocarril y COMITÉ PROTREN	Resumen de Consultoría resaltando beneficios de integración nacional y Americana e importancia de financiamiento	Generar apoyo a la construcción del tren INTERAMERICANO y realizarlo en su territorio	Secretaría Nacional del Ferrocarril, Ministerio de RR.EE.
Organismos internacionales NN.UU., FMI	Exposición de Secretaría Nacional del Ferrocarril y COMITÉ PROTREN	Resumen de Consultoría resaltando beneficios de integración nacional y Americana e importancia de financiamiento	Generar apoyo a la construcción del tren INTERAMERICANO y realizarlo en su territorio	Secretaría Nacional del Ferrocarril, Ministerio de RR.EE.
Países amigos con experiencia de trenes	Exposición de Secretaría Nacional del Ferrocarril y COMITÉ PROTREN	Resumen de Consultoría interesándolos en participación de empresas especializadas	Generar apoyo a la construcción del tren INTERAMERICANO y realizarlo en su territorio	Secretaría Nacional del Ferrocarril, Ministerio de RR.EE.

Estrategia de comunicación masiva:

Entrevistas en medios televisivos, radiales, escritos de las certezas sobre el efecto positivo de la integración y del ferrocarril como la vía idónea de lograrlo.

ACTORES	REUNIONES ESTRATÉGICAS	ARGUMENTOS MENSAJES	RESULTADO	RESPONSABLE
Nacionales				
Medios TV	Entrevistas a Secretaría Nacional del Ferrocarril o a quien delegue sobre resultados y beneficios.	Resumen de Consultoría y mensajes clave	Generar convencimiento, adhesión y defensa de la construcción del FERROCARRIL y dotarles de argumentos y herramientas para hacer vocería a favor	Secretaría Nacional del Ferrocarril, Felipe Ariel Rodríguez y Carlos Ernesto González de la Lastra
Radio	Entrevistas a Secretaría Nacional del Ferrocarril o a quien delegue sobre resultados y beneficios.	Resumen de Consultoría y mensajes clave	Generar convencimiento, adhesión y defensa de la construcción del FERROCARRIL y dotarles de argumentos y herramientas para hacer vocería a favor	Secretaría Nacional del Ferrocarril, Felipe Ariel Rodríguez y Carlos Ernesto González de la Lastra
Locales				
Medios TV	Entrevistas a Alcaldes, Gobernadores, Representantes y voceros de Comité PROTREN y a CECOMS	Resumen de Consultoría y mensajes clave	Generar convencimiento, adhesión y defensa de la construcción del FERROCARRIL y dotarles de argumentos y herramientas para hacer vocería a favor	Alcaldes, Gobernadores, Representantes y voceros de Comité PROTREN y a CECOMRs
Radio	Entrevistas a Alcaldes, Gobernadores, Representantes y voceros de Comité PROTREN y a CECOMS	Resumen de Consultoría y mensajes clave	Generar convencimiento, adhesión y defensa de la construcción del FERROCARRIL y dotarles de argumentos y herramientas para hacer vocería a favor	Alcaldes, Gobernadores, Representantes y voceros de Comité PROTREN y a CECOMRs

Estrategia de difusión por redes especializadas y generales.

ACTORES	REUNIONES ESTRATÉGICAS	ARGUMENTOS MENSAJES	RESULTADO	RESPONSABLE
Pág. Web de SENACYT	Dotarles de contenido con resultados y beneficios del Ferrocarril.	Resumen de Consultoría y mensajes clave	Generar convencimiento, adhesión y defensa de la construcción del FERROCARRIL y dotarles de argumentos y herramientas para hacer vocería a favor	Felipe Ariel Rodríguez, Carlos Ernesto González de la Lastra, CECOMRO y COMITÉ PRO TREN
Pág. Web SECRET. NAC. FERROCARRIL	Dotarles de contenido con resultados y beneficios del Ferrocarril.	Resumen de Consultoría y mensajes clave	Generar convencimiento, adhesión y defensa de la construcción del FERROCARRIL y dotarles de argumentos y herramientas para hacer vocería a favor	Felipe Ariel Rodríguez, Carlos Ernesto González de la Lastra, CECOMRO y COMITÉ PRO TREN
PRESIDENCIA	Dotarles de contenido con resultados y beneficios del Ferrocarril.	Resumen de Consultoría y mensajes clave	Generar convencimiento, adhesión y defensa de la construcción del FERROCARRIL y dotarles de argumentos y herramientas para hacer vocería a favor	Felipe Ariel Rodríguez, Carlos Ernesto González de la Lastra, CECOMRO y COMITÉ PRO TREN
COMITÉ PRO TREN	Dotarles de contenido con resultados y beneficios del Ferrocarril.	Resumen de Consultoría y mensajes clave	Generar convencimiento, adhesión y defensa de la construcción del FERROCARRIL y dotarles de argumentos y herramientas para hacer vocería a favor	Felipe Ariel Rodríguez, Carlos Ernesto González de la Lastra y CECOMRO
Pág. Web, CECOMRs	Dotarles de contenido con resultados y beneficios del Ferrocarril.	Resumen de Consultoría y mensajes clave	Generar convencimiento, adhesión y defensa de la construcción del FERROCARRIL y dotarles de argumentos y herramientas para hacer vocería a favor	CECOMRO - COMITÉ PRO TREN
Facebook	Dotarles de contenido con resultados y beneficios del Ferrocarril.	Resumen de Consultoría y mensajes clave	Generar convencimiento, adhesión y defensa de la construcción del FERROCARRIL y dotarles de argumentos y herramientas para hacer vocería a favor	Felipe Ariel Rodríguez, Carlos Ernesto González de la Lastra, CECOMRO y COMITÉ PRO TREN
Instagram	Dotarles de contenido con resultados y beneficios del Ferrocarril.	Resumen de Consultoría y mensajes clave	Generar convencimiento, adhesión y defensa de la construcción del FERROCARRIL y dotarles de argumentos y herramientas para hacer vocería a favor	Felipe Ariel Rodríguez, Carlos Ernesto González de la Lastra, CECOMRO y COMITÉ PRO TREN

5.5 Congreso Internacional “El Ferrocarril que une las Américas”

La organización de un Congreso Internacional constituirá un hito fundamental para el lanzamiento del proyecto con amplias repercusiones en el ámbito nacional y en el internacional.

El Congreso Internacional para anunciar la construcción de un megaproyecto con proyecciones a ser un ferrocarril transcontinental requiere una planificación meticulosa y una ejecución impecable para atraer la atención de países, empresas e inversionistas. A continuación, se detallan algunas características clave que debería tener este evento.

Objetivos

Objetivos generales:

1. Difundir, por parte del gobierno panameño, a nivel internacional y con alto efecto mediático, la construcción del Ferrocarril Panamá - David - Frontera.
2. Reforzar el consenso y el orgullo nacional en torno a la construcción del Ferrocarril Panamá - David - Frontera.

Objetivos específicos:

1. Interesar a inversionistas, ingenierías, fabricantes de ferrocarriles y componentes, constructoras de obras ferroviarias, empresas proveedoras de materias primas y otros insumos, y a otras grandes corporaciones internacionales en el proyecto.
2. Dar a conocer el proyecto e interesar a los grandes bancos de inversión y a las entidades multilaterales.
3. Dar a conocer las oportunidades de inversión en los territorios que recorrerá el ferrocarril.
4. Animar y comprometer a instituciones educativas internacionales con experiencia en las materias relacionadas con la construcción y explotación de infraestructuras ferroviarias para aliarse con entidades panameñas en la formación técnica y especializada de capital humano panameño.
5. Animar y comprometer a los países vecinos en la construcción del Ferrocarril Interamericano a partir de Panamá con un objetivo: Conectar América Latina por ferrocarril con el Canal de Panamá para ampliar sus mercados internacionales, dinamizando producción, empleo y la unidad de Latinoamérica.

Resultados esperados

1. Participación de 500 personas: 200 internacionales y 300 nacionales.
2. Amplia difusión en efecto en los medios de comunicación nacionales e internacionales sobre el Congreso.
3. Éxito en la Presentación de los Stands de los Territorios promocionando sus oportunidades de inversión.
4. Acuerdos de inversión en Panamá y en los Territorios.
5. Contactos directos de la Secretaría Nacional de Ferrocarril con representantes de importantes empresas internacionales.
6. Contactos directos de altos funcionarios del Gobierno de Panamá con los de otros países latinoamericanos.
7. Acuerdos de colaboración entre destacadas organizaciones internacionales de formación y universidades panameñas.
8. Fortalecimiento de relaciones: El establecimiento de nuevas relaciones entre los diferentes actores involucrados en el proyecto facilita la implementación.

Contenido y temáticas

- 1) **Exposición de la propuesta panameña del Ferrocarril Panamá - David - Frontera al mundo: Secretaría Nacional del Ferrocarril**
Comentarios de cuatro expertos internacionales sobre el Ferrocarril Panamá - David - Frontera
- 2) **Experiencias exitosas de ferrocarriles: Europa, Asia y Norteamérica**
 - Experiencia europea
 - Experiencia asiática
 - Experiencia norteamericana
- 3) **Mejores tecnologías para ferrocarriles de carga y de pasajeros**
Exposición de cuatro empresas representativas de las mejores tecnologías ferroviarias
- 4) **Ventajas e efecto de conectividad en América Latina para la integración y el desarrollo**
Exposición de Organismos de Integración Latinoamericana
- 5) **Formación de capacidades de personal: para la construcción y el funcionamiento**
Exposición de cuatro instituciones de alto prestigio en formación y supervisión ferroviaria.
- 6) **Mejores fórmulas de financiamiento**
Exposición de entidades financieras y Bancos de Desarrollo que hayan financiado proyectos ferroviarios.

Participantes clave

- **Representantes gubernamentales:** Líderes políticos de los países involucrados, así como de organismos internacionales como la CEPAL o el Banco Mundial.
- **Empresas de construcción y logística:** Las principales empresas del sector a nivel mundial, con experiencia en proyectos de infraestructura ferroviaria.
- **Inversionistas:** Fondos de inversión, bancos de desarrollo y empresas privadas interesadas en financiar proyectos de infraestructura.
- **Expertos en transporte y logística:** Académicos, consultores y expertos en la industria del transporte para analizar las tendencias y desafíos del sector.
- **Organizaciones de la sociedad civil:** Representantes de comunidades locales y organizaciones ambientalistas para fomentar la transparencia y la participación ciudadana.

Internacionales:

- Expertos internacionales en diseño, construcción y gestión de obras de infraestructura ferroviaria.
- Importantes empresas internacionales de construcción e ingeniería de ferrocarriles.
- Organismos proveedores de recursos financieros.
- Grandes inversionistas en Megaproyectos.
- Universidades especializadas en logística y proyectos ferroviarios.
- Funcionarios de alto nivel de países de Mesoamérica, América del Norte y América del Sur.

Nacionales y Locales:

- Gremios empresariales de Panamá: CONEP, CCIAP, APEDE, COEL, CAMARA MARÍTIMA, otros.
- Los territorios de Panamá: Gobernadores, Alcaldes, Gremios empresariales, CECOMR's, COMITÉ PRO-TREN.

Plan de trabajo

Formato del Congreso

- **Inauguración de alto nivel:** Inauguración por parte del Sr. Presidente de la República de Panamá, con la participación de líderes políticos y empresariales de renombre.
- **Presentaciones de expertos:** Conferencias magistrales y paneles de discusión sobre temas relevantes, como financiamiento, ingeniería, efecto ambiental y social.
- **Exposiciones y demostraciones tecnológicas:** Muestras de equipos y tecnologías innovadoras aplicables al proyecto ferroviario.

- **Visitas de campo:** Organizar visitas a las zonas donde se llevará a cabo el proyecto para que los participantes puedan conocer de primera mano las condiciones y el potencial del mismo.
- **Foro de inversión:** Un espacio dedicado a facilitar el contacto entre los inversionistas y los promotores del proyecto.
- **Número de días:** 3 días totales.
 - 2 días (miércoles y jueves) para conferencias
 - 1 día (viernes): visitas técnicas al Canal, los puertos y a algún territorio (Chiriquí).
 - Propuesta de plan turístico para el fin de semana a cuenta del participante.
- **Lugar:** Centro de Convenciones Amador
 - En las instalaciones del Congreso, tener una feria de productos y atractivos de los territorios por los que pasará el Ferrocarril para dar a conocer las ventajas y atraer inversiones.
- **Fechas adecuadas:** Septiembre u octubre de 2025. En todo caso una vez finalizado el estudio de AECOM

Comunicación y Difusión

- **Campaña de contactos directos con las Embajadas en Panamá** de los principales países potencialmente interesados de forma directa o indirecta.
- **Campaña de marketing global:** Utilizar todos los canales disponibles para promocionar el evento, incluyendo redes sociales, medios de comunicación tradicionales y relaciones públicas.
- **Materiales promocionales de alta calidad:** Elaborar folletos, videos y presentaciones que resalten los aspectos más atractivos del proyecto.
- **Cobertura mediática:** Invitar a periodistas especializados en infraestructura y transporte para garantizar una amplia difusión del evento.
- **Plataforma digital:** Crear una plataforma en línea donde se pueda acceder a toda la información relevante sobre el proyecto y el congreso.

Logística y Organización

Se recomienda que la organización del congreso se inicie 10 meses antes de la realización del mismo.

- **Sede adecuada:** Elegir una sede que cuente con la infraestructura necesaria para albergar un evento de gran envergadura y que sea fácilmente accesible para los participantes.
- **Servicios de apoyo:** Contratar empresas especializadas en organización de eventos para garantizar el buen funcionamiento de todas las actividades.
- **Protocolos de seguridad:** Implementar medidas de seguridad adecuadas para proteger a los participantes y las instalaciones.
- **Visitas a instalaciones** ferroviarias, productivas y logísticas (Ferrocarril Panamá Colón, Metro, Canal, Panamá Pacífico, Zona Libre de Colón, Puertos, Chiriquí)

Al cumplir con estas características, el Congreso Internacional se convertirá en un catalizador para impulsar la construcción del ferrocarril y garantizar su éxito a largo plazo.

Pasos inmediatos a dar para la realización del Congreso

1. Presentar la propuesta a la Secretaría Nacional del Ferrocarril para definir fechas, contenidos, participantes.
2. Definir con la Secretaría Nacional de Ferrocarril una agenda preliminar.
3. Definir los expositores y el criterio de pago a los mismos.
4. Elaboración del presupuesto.
5. Cursar carta de invitación a expositores y participantes con 6 meses de anticipación.
6. Conseguir el financiamiento del Congreso.
7. Separar y Contratar el Recinto para el Congreso.
8. Contratación de la empresa organizadora y ejecutora del Congreso.
9. Campaña de comunicación para el Congreso.

Propuesta tentativa de Agenda Preliminar

PRIMER DÍA 9:00 AM INAUGURACIÓN	PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ	Invitados especiales: Presidentes o altos funcionarios de países vecinos, de Centro, Norte y Sud América. Altos directivos de empresas constructoras y proveedores.
10:00 AM – 1:00PM EXPOSICIÓN ESPECIAL	PROPUESTA PANAMEÑA DEL FERROCARRIL PANAMA DAVID FRONTERA AL MUNDO	Secretaría Nacional del Ferrocarril 4 comentaristas Conclusiones
ALMUERZO		
2:00 PM - 6 PM	EXPERIENCIAS EXITOSAS DE TRENES: EUROPA, ASIA Y NORTEAMERICA.	ASIA: Corea del Sur, Japón, India. NORTE AMÉRICA: EE.UU. Canadá EUROPA: Francia Alemania España Holanda Italia Reino Unido
SEGUNDO DÍA 8:30 AM – 10:30 AM	MEJORES TECNOLOGÍAS PARA TRENES DE CARGA Y DE PASAJEROS	Empresas constructoras de rieles, vagones, locomotoras, sistemas eléctricos, y partes, etc. Empresas tecnológicas Norteamericanas, Europeas, y Asiáticas.
11:00 AM - 1:00 PM	VENTAJAS E IMPACTO DE LA CONECTIVIDAD EN AMÉRICA LATINA PARA LA INTEGRACIÓN Y EL DESARROLLO	SICA INTEGRACIÓN MESOAMÉRICANA Méjico Costa Rica Colombia: Alcaldía de Medellín Brasil Perú: Alcaldía de Lima Argentina
ALMUERZO		
2:00 PM	FORMACIÓN DE CAPACIDADES DE PERSONAL: PARA LA CONSTRUCCIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO	EMPRESAS Y CENTROS DE FORMACIÓN INTERNACIONALES ESPECIALIZADOS
4:00 PM	MEJORES FÓRMULAS DE FINANCIAMIENTO ACUERDO: FIRMAR LA MESA DE MULTILATERALES PARA FINANCIAMIENTO DEL TREN	MULTILATERALES BANCO MUNDIAL IFC BID CAF BCIE BANCO EUROPEO DE INVERSIÓN JICA BANCO ASIÁTICO OTROS
6:00 PM CONCLUSIONES CLAUSURA	FIRMA DE ACUERDOS	CON PAISES VECINOS

Una vez determinados los detalles, se podrá elaborar un presupuesto y una solicitud de financiamiento a algunas fuentes cooperantes.

Como una primera aproximación, a continuación, se citan posibles empresas internacionales a invitar para que participen en el Congreso.

PAISES QUE PRODUCEN FERROCARRILES DE MAS ALTA TECNOLOGÍA PARA CARGA Y PASAJEROS

En la actualidad, varios países se destacan por la producción de Ferrocarriles de alta tecnología para carga y pasajeros. Entre los principales encontramos:

1. Japón: Pionero en la tecnología ferroviaria de alta velocidad, Japón es reconocido por sus Ferrocarriles "**Shinkansen**", que alcanzan velocidades superiores a los 300 km/h. La empresa nipona **Kawasaki Heavy Industries** es líder en la fabricación de estos Ferrocarriles, destacándose por su innovación, eficiencia y seguridad. También hay que considerar a Mitsubishi, Toshiba, Hitachi y Subaru.

2. Francia: Francia cuenta con una larga trayectoria en la fabricación de Ferrocarriles de alta velocidad, siendo hogar de empresas como **Alstom**, fabricante del icónico **TGV**, que opera en varios países europeos. Se destacan por su enfoque en la comodidad, la seguridad y la eficiencia energética.

3. Alemania: Alemania es otro importante actor en la industria ferroviaria, con empresas como **Siemens y Bombardier Transportation** a la vanguardia en la tecnología de Ferrocarriles de alta velocidad. Sus Ferrocarriles, como el **Velaro** y el **ICE**, son conocidos por su fiabilidad, rendimiento y diseño innovador.

4. Corea del Sur: Corea del Sur ha logrado un rápido avance en la tecnología ferroviaria en las últimas décadas, desarrollando Ferrocarriles de alta velocidad como el **KTX-I** y el **KTX-II**, que operan en su red ferroviaria nacional. La empresa **Hyundai Rotem** es la principal fabricante de estos Ferrocarriles.

5. España: Con empresas como **Talgo** e **CAF**, España ha desarrollado Ferrocarriles de alta velocidad como el, que operan en su red ferroviaria nacional y han sido exportados a otros países.

6. Italia: Italia cuenta con empresas como **AnsaldoBreda** y **Leonardo** que fabrican Ferrocarriles de alta velocidad como el **Pendolino** y el **Italo**, conocidos por su diseño aerodinámico y su tecnología de inclinación en curvas.

7. Reino Unido: El Reino Unido, con empresas como **Hitachi Rail** y **Bombardier Transportation**, ha desarrollado Ferrocarriles de alta velocidad como el **Javelin** y el **Azima**, que operan en su red ferroviaria nacional.

Es importante destacar que la producción de Ferrocarriles de alta tecnología es un campo en constante evolución, con nuevos países y empresas que se suman a la carrera por desarrollar los Ferrocarriles más rápidos, eficientes y seguros del mundo. La colaboración internacional y el intercambio de conocimientos también juegan un papel crucial en este avance tecnológico.

CUADRO RESUMEN DE PAÍSES Y EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE FERROCARRILES MAS DESTACADAS DEL MUNDO

PAISES DE MAYOR TECNOLOGIA FERROVIARIA	EMPRESAS DESTACADAS	TIPOS DE TRENES
Japón	Kawasaki Heavy Industries	"Shinkansen", que alcanzan velocidades superiores a los 300 km/h.
Francia	Alstom,	fabricante del icónico TGV
Alemania	Siemens	Velaro
	Bombardier Transportation	ICE
Corea del Sur	Hyundai Rotem	KTX-I y el KTX-II,
España:	Talgo	AVE
	CAF	Iria
Italia	AnsaldoBreda	Pendolino
	Leonardo	Italo
Reino Unido	Hitachi Rail	Javelin
	Bombardier Transportation	Azima
Canadá	Bombardier Transportation (Canadá)	El tren de alta velocidad Zefiro y los trenes regionales Talent.

El sector ferroviario es un campo en constante evolución, donde la innovación tecnológica y la excelencia profesional son pilares fundamentales. A continuación, te presento algunas de las empresas más destacadas a nivel mundial en la construcción de Ferrocarriles, combinando su avanzada tecnología con una sólida reputación en la industria:

Gigantes de la Ingeniería Ferroviaria

- **Alstom (Francia):**
 - **Especialidad:** Ferrocarriles de alta velocidad, metros, tranvías y soluciones de señalización.
 - **Tecnología:** Líder en sistemas de propulsión eléctrica y Ferrocarriles autónomos.
 - **Proyectos destacados:** El Ferrocarril de alta velocidad Avelia Liberty para los Estados Unidos y el metro de Sydney.



- **Siemens (Alemania):**

- **Especialidad:** Amplia gama de Ferrocarriles, desde regionales hasta de alta velocidad, así como soluciones de infraestructura.
- **Tecnología:** Destaca en sistemas de tracción y control, y en la digitalización de los Ferrocarriles.
- **Proyectos destacados:** Los Ferrocarriles de alta velocidad Velaro y los sistemas de señalización para numerosos metros a nivel mundial.



- **CRRC Corporation Limited (China):**

- **Especialidad:** Fabricante líder en China, con una amplia gama de productos y una fuerte presencia en el mercado global.
- **Tecnología:** Invierte fuertemente en investigación y desarrollo, especialmente en Ferrocarriles de alta velocidad y sistemas de maglev.
- **Proyectos destacados:** La red de Ferrocarriles de alta velocidad más extensa del mundo y numerosos proyectos de metro en diferentes países.



- **Hyundai Rotem (Corea del Sur):**
 - **Especialidad:** Ferrocarriles de alta velocidad, metros, tranvías y material rodante ferroviario.
 - **Tecnología:** Conocida por su diseño innovador y su enfoque en la eficiencia energética.
 - **Proyectos destacados:** El Ferrocarril de alta velocidad KTX-II y diversos proyectos de metro en Asia.



- **Bombardier Transportation (Canadá):**
 - **Especialidad:** Amplia gama de Ferrocarriles, desde regionales hasta de alta velocidad, así como sistemas de señalización.
 - **Tecnología:** Destaca en sistemas de propulsión eléctrica y en la fabricación de Ferrocarriles ligeros.
 - **Proyectos destacados:** El Ferrocarril de alta velocidad Zefiro y los Ferrocarriles regionales Talent.



Otros Fabricantes Relevantes

Además de estas grandes empresas, existen otros fabricantes importantes a nivel regional o con especializaciones particulares, como:

- **CAF (España):** Especializada en Ferrocarriles de cercanías, metros y tranvías.

- **Stadler Rail (Suiza):** Conocida por sus Ferrocarriles regionales y de cercanías de alta calidad.
- **Hitachi Rail (Italia):** Con una amplia experiencia en Ferrocarriles de alta velocidad y sistemas de señalización.

Ingeniería de Proyectos Ferroviarios

- **AECOM (EEUU)**
- **WSP (Canadá)**
- **CH2M HILLS – JACOB ENGINEERING GROUP**

Constructoras de proyectos ferroviarios

- **Bouygues (Francia)**
- **Vinci (Francia)**
- **Astaldi (Italia)**
- **COMSA, Ferrovial, ACS, Acciona, OHL, FCC (España)**

Estructuración de Proyectos

- **Deloitte**
- **Ernest & Young**

Expertos en planeamiento y políticas del transporte ferroviario

- **Jorge Kohon:** Ingeniero Civil en Transporte con más de 30 años de experiencia en la economía, el planeamiento, la gestión, las operaciones y las políticas de transporte ferroviario. Durante más de siete años se ha desempeñado como “Principal” en la práctica de Transporte de Buenos Aires, México y Washington DC de Mercer Management Consulting. Consultor del Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Corporación Andina de Fomento (CAF), GTZ, la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la Fundación de Cooperación Estatal (Costa Rica) y la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL) en las Américas (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, México, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela). Autor del libro “Más y Mejores Ferrocarriles: Cambiando la Matriz de Transporte en América Latina y el Caribe”.

FACTORES CLAVE PARA LA SELECCIÓN

Al elegir un fabricante de Ferrocarriles, los clientes suelen considerar los siguientes factores:

- **Tecnología:** Nivel de innovación, eficiencia energética, sistemas de seguridad y automatización.
- **Experiencia:** Trayectoria en el mercado, capacidad de adaptación a diferentes condiciones y cumplimiento de plazos.

- **Calidad:** Materiales utilizados, procesos de fabricación y estándares de seguridad.
- **Precio:** Costo total de propiedad, incluyendo mantenimiento y repuestos.
- **Servicio posventa:** Soporte técnico, disponibilidad de repuestos y capacitación del personal.

PAÍSES CON MAYOR RED FERROVIARIA

1. China: China tiene la red ferroviaria más extensa del mundo, con más de 144.000 kilómetros de vías férreas. El país ha invertido fuertemente en la expansión de su red ferroviaria en los últimos años, y se espera que continúe creciendo en el futuro.

2. India: India tiene la segunda red ferroviaria más extensa del mundo, con más de 68.000 kilómetros de vías férreas. El gobierno de India ha estado trabajando para modernizar y expandir su red ferroviaria, y se espera que continúe creciendo en los próximos años.

3. Estados Unidos: Estados Unidos tiene la tercera red ferroviaria más extensa del mundo, con más de 226.000 kilómetros de vías férreas. La red ferroviaria de Estados Unidos es utilizada principalmente para el transporte de mercancías, pero también hay un número significativo de Ferrocarriles de pasajeros que operan en el país.

4. Rusia: Rusia tiene la cuarta red ferroviaria más extensa del mundo, con más de 92.000 kilómetros de vías férreas. La red ferroviaria de Rusia es importante para el transporte de personas y mercancías, y también juega un papel vital en la economía del país.

5. Canadá: Canadá tiene la quinta red ferroviaria más extensa del mundo, con más de 50.000 kilómetros de vías férreas. La red ferroviaria de Canadá es utilizada principalmente para el transporte de mercancías, pero también hay un número significativo de Ferrocarriles de pasajeros que operan en el país.

Cabe destacar que estos son solo algunos de los países con mayor producción de Ferrocarriles y construcción de vías férreas. Existen muchos otros países que también tienen industrias ferroviarias.

Estrategia para impulsar
EL FERROCARRIL
Panamá – David – Frontera

6

Una Hoja de Ruta para la concreción de la estrategia

6.1 Introducción

El trabajo realizado, nos ha permitido detectar las múltiples y contundentes ventajas y beneficios del Ferrocarril Panamá David Frontera, tanto para Panamá como para la unión terrestre del continente americano. El Canal de Panamá ya une los dos Océanos, y el Ferrocarril une Sud América con Mesoamérica con lo que Panamá se convierte en el **VERTICE DE UNIÓN MUNDIAL DE DOS OCÉANOS Y EL CONTINENTE AMERICANO, CREANDO LA CRUZ DE LA INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO.**

La creación de una hoja de ruta básica y conceptual es fundamental para garantizar el cumplimiento del objetivo de este trabajo que es **impulsar un amplio consenso a nivel nacional e internacional sobre la importancia estratégica y económica del proyecto ferroviario Panamá-David-Costa Rica, como vehículo de integración impulsando su concreción y desarrollo**, avanzando integralmente con las decisiones políticas determinantes que aseguren su éxito para convertir en realidad la gran aspiración centenaria de la población panameña.

Por estos motivos, concebimos como último capítulo de la consultoría, la elaboración de una gran definición conceptual de visión estratégica, de un marco de referencia para la elaboración de una Hoja de Ruta en el que se recogen unas ideas marco que puedan ser desarrolladas en un trabajo de mayor profundidad que correspondería a la fase siguiente y también se incorpora una Hoja de Ruta para el lanzamiento del proyecto que contempla un decálogo de actuaciones a llevar a cabo durante el primer año.

6.2. Gran definición conceptual

El Ferrocarril impacta tanto directamente en la conexión de los territorios panameños entre sí y con el *Hub* Central del Canal y el *hinterland* interoceánico, como en la integración con Mesoamérica acortando distancias, aportando gran volumen de carga al Canal y a la zona interoceánica, dinamizando el flujo de pasajeros y turistas, impulsando la generación de valor agregado a las riquezas productivas locales y **convirtiendo a todo el territorio panameño en un *hub* productivo y logístico de clase mundial**. Los cambios positivos son destacables, también en el campo de la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas de bienes y servicios proveedoras y clientes del Ferrocarril, contribuyendo a transformar las diferentes regiones en territorios innovadores aplicando inteligencia territorial para convertir sus activos en oportunidades.

El Ferrocarril Panamá - David - Frontera no se limita a ser una simple obra de infraestructura. Es un proyecto de **desarrollo integral sostenible**, capaz de generar sinergias con diversas iniciativas a lo largo del país. Impulsarlo con una visión estratégica a corto, mediano y largo plazo, en conjunto con un enfoque adaptable y resiliente, es clave para maximizar su efecto.

El concepto fundamental del Ferrocarril Panamá - David - Frontera se puede resumir en la frases siguientes.

EL FERROCARRIL PANAMÁ - DAVID - FRONTERA TRANSFORMA EL MODELO PRODUCTIVO Y LOGÍSTICO DE PANAMÁ, FORTALECIENDO SU VALOR GEOESTRATÉGICO AL UNIR EL TRÁNSITO DEL CANAL CON LAS AMÉRICAS E INTEGRAR EL HUB INTEROCEÁNICO A TODO EL TERRITORIO NACIONAL.

PANAMÁ, EXTENDERÁ SU HUB PRODUCTIVO Y LOGÍSTICO DE CLASE MUNDIAL A TODO SU TERRITORIO, UNIENDO DOS OCÉANOS Y LAS AMÉRICAS.

PANAMÁ FORTALECE SU ROL DE VÉRTICE DE UNIÓN MUNDIAL, CONECTANDO DOS OCÉANOS Y EL CONTINENTE AMERICANO, CREANDO LA CRUZ DE LA INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO.

EL FERROCARRIL FORTALECE LA POSICIÓN DE PANAMÁ COMO PUNTO DE ENCUENTRO Y UNIÓN DE LA HUMANIDAD.

“MÁS QUE UN FERROCARRIL, NUESTRO CAMINO AL FUTURO”

“UN FERROCARRIL PARA TODOS: CONECTANDO A PANAMÁ DE CORAZÓN A CORAZÓN”

“VIAJE AL FUTURO: EL FERROCARRIL QUE CONECTA HISTORIAS Y SUEÑOS”

“NUESTRO FERROCARRIL, NUESTRO ORGULLO: PANAMÁ A TODA MARCHA”

“FERROCARRIL VERDE, COMO NUESTRA NATURALEZA Y PAISAJE”

“FERROCARRIL QUE NOS CONECTA CON LA LUZ”

“UN FERROCARRIL PARA CRECER, UN FERROCARRIL PARA SOÑAR”

Un proyecto de esta envergadura requiere contar con una Hoja de Ruta que marque el camino a recorrer hasta su total implementación y la consecución de todos sus objetivos.

En el ámbito de esta consultoría no es posible definir en toda su amplitud tal hoja de ruta, pero tampoco puede dejarse de lado.

En los próximos acápites se aborda la definición de un marco de referencia para la elaboración de una Hoja de Ruta de amplio alcance, tarea que habrá de ser realizada con tanta prontitud como sea posible.

También se define un conjunto de actuaciones a muy corto plazo, antes de que finalice el año en curso, para asegurar el lanzamiento del proyecto. En este sentido se contemplan dos programas de actuación:

- Un programa de comunicación y
- Un decálogo de actuaciones.

La Hoja de Ruta de amplio alcance es un instrumento que sirve de guía para todo el proceso de la construcción del Ferrocarril. Contiene una estrategia multilínea de acciones y el marco de actuación, contemplando tres grandes vectores de actuación, catorce programas y sesenta iniciativas operativas a distintos niveles y plazos para impulsar el ecosistema de consenso y apoyo nacional e internacional a la integración y la construcción del Ferrocarril Panamá David Frontera, con las decisiones políticas determinantes, en un marco flexible ante posibles incertidumbres.

El programa de comunicación ya ha sido expuesto en el capítulo anterior de este documento y contempla actuaciones a llevar a cabo, tanto durante la fase inicial de lanzamiento del proyecto, como a lo largo de todo el proceso de construcción.

Por último, el decálogo de actuaciones contiene diez iniciativas de importancia primordial para asegurar el lanzamiento del proyecto con el máximo consenso nacional e internacional.

VERTICE DE UNIÓN MUNDIAL DE DOS OCÉANOS Y EL CONTINENTE AMERICANO, CREANDO LA CRUZ DE LA INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO convirtiéndolo a todo el territorio panameño en un hub productivo y logístico de clase mundial			
Vector 1 Consolidar y potenciar el hub central (zona interoceánica) para renovar el posicionamiento geo logístico de panamá y transportar carga centroamericana		Vector 2 Fortalecimiento de los territorios panameños para aprovechar las ventajas del ferrocarril	Vector 3: Fortalecimiento de la conexión Interamericana para el reposicionamiento geo logístico de Panamá y maximizar el impacto del ferrocarril
Mejorar la competitividad de la ruta interoceánica (Canal e hinterland) ampliando servicios y mejorando eficiencia. Ampliación de infraestructura y de servicios por saturación en la zona interoceánica. Desarrollo energético y ambiental de la Ruta Panamá, Gobernanza e Institucionalidad. Gobernanza e Institucionalidad para fortalecer la competitividad portuaria y logística de la ruta del Canal y sostener el liderazgo con eficiencia y calidad.		Diseño de Estrategia de desarrollo integral de cada territorio con rol estructurante de la logística. Modernización de infraestructura productiva y logística y de servicios básicos locales. Formación de capacidades y talentos locales para la modernización productiva y preparación del personal para la construcción y funcionamiento del Ferrocarril. Desarrollo tecnológico e innovación para la mejora de la eficiencia, volumen y competitividad productiva y logística. Desarrollo energético y ambiental. Gobernanza e Institucionalidad. Papel desencadenante estratégico de la Región Occidental y Chiriquí.	Mejorar la conexión transversal con Centroamérica. Mejora de la infraestructura y competitividad de los servicios transfronterizos. De “Hub encapsulado” a un “Hub-pais”. Gobernanza e Institucionalidad.
PANAMÁ, EXTENDERÁ SU HUB PRODUCTIVO Y LOGÍSTICO DE CLASE MUNDIAL A TODO SU TERRITORIO, UNIENDO DOS OCÉANOS Y LAS AMÉRICAS PANAMÁ FORTALECE SU ROL DE VÉRTICE DE UNIÓN MUNDIAL, CONECTANDO DOS OCÉANOS Y EL CONTINENTE AMERICANO CREANDO LA CRUZ DE LA INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO			

ACCIONES INMEDIATAS PARA EL LANZAMIENTO DEL PROYECTO		
Comunicación para el consenso del ferrocarril como tractor de la integración nacional, mesoamericana y mundial	Decálogo de actuaciones a corto plazo	
Difusión del Argumentario con mensajes clave al imaginario panameño de los beneficios del Ferrocarril y dotar de contrargumentos a las objeciones. Formar la Red de cabildeo y vocería basada en los miembros del Comité Pro-Tren y los CECOMRs, en coordinación con el CECOMRO y la Secretaría Nacional del Ferrocarril. Dotación de materiales de vocería. Formación de voceros con los materiales preparados y la estrategia de comunicación segmentada por actores. Organización de un Congreso internacional para la difusión nacional e internacional y para realizar una discusión técnica de las mejores opciones.	1. Compartir los resultados de la consultoría con SENACYT y la SECRETARÍA NACIONAL DEL FERROCARRIL. 2. Formar la Red de cabildeo y vocería basada en los miembros del COMITÉ PRO-TREN y CECOMRs, en coordinación con el CECOMRO y la Secretaría Nacional del Ferrocarril, y difusión del Argumentario con mensajes clave al imaginario panameño de los beneficios del Ferrocarril y dotar de contrargumento a las objeciones. 3. Dotación de materiales de vocería y formación de voceros con los materiales preparados y la estrategia de comunicación segmentada por actores. 4. Creación de una Mesa de Encuentro Nacional que dé soporte público y privado al proyecto. 5. Contratación de un servicio para la elaboración de un “Marco general de criterios y la definición de los proyectos ancla a desarrollar en los nodos productivos y logísticos”. 6. Elaboración de Planes de desarrollo territorial para fortalecer capacidades e infraestructura para maximizar volumen de carga el ferrocarril, a partir de una estrategia de productos y su articulación en el territorio para determinar proyectos tractores productivos, de conectividad y logísticos que contribuyan a detonar el desarrollo regional endógeno y servir de referencia para inversiones exteriores que se inserten en esta estrategia de desarrollo. Estos proyectos ancla deben reforzar el sistema de corredores y nodos estratégicos. 7. Fortalecer capacidades empresariales, productivas y tecnológicas para generar carga exportable en los territorios. 8. Formar capacidades de instituciones públicas para atender alta demanda de servicios vinculados a la construcción y funcionamiento del Ferrocarril y a la dinamización de la economía y el empleo. Formación de capacidades locales para preparar mano de obra para la construcción del Ferrocarril. 9. Organización de un Congreso internacional para la difusión nacional e internacional y para realizar una discusión técnica de las mejores opciones. 10. Campaña de presentación institucional, nacional e internacional, del concepto en el que basa el planteamiento estratégico del Tren.	

6.3 Hoja de Ruta para el lanzamiento del Proyecto

Decálogo de actuaciones a corto plazo

1. Compartir los resultados de la consultoría con SENACYT y la SECRETARÍA NACIONAL DEL FERROCARRIL.
2. Formar la Red de cabildeo y vocería basada en los miembros del COMITÉ PRO-TREN y CECOMRs, en coordinación con el CECOMRO y la Secretaría Nacional del Ferrocarril, y difusión del Argumentario con mensajes clave al imaginario panameño de los beneficios del Ferrocarril y dotar de contrargumento a las objeciones.
3. Dotación de materiales de vocería y formación de voceros con los materiales preparados y la estrategia de comunicación segmentada por actores.
4. Creación de una Mesa de Encuentro Nacional que dé soporte público y privado al proyecto.
5. Contratación de un servicio para la elaboración de un “Marco general de criterios y la definición de los proyectos ancla a desarrollar en los nodos productivos y logísticos”.
6. Elaboración de Planes de desarrollo territorial para fortalecer capacidades e infraestructura para maximizar volumen de carga el ferrocarril, a partir de una estrategia de productos y su articulación en el territorio para determinar proyectos-tractores productivos, de conectividad y logísticos que contribuyan a detonar el desarrollo regional endógeno y servir de referencia para inversiones exteriores que se inserten en esta estrategia de desarrollo. Estos proyectos ancla deben reforzar el sistema de corredores y nodos estratégicos.
7. Fortalecer capacidades empresariales, productivas y tecnológicas para generar carga exportable en los territorios.
8. Formar capacidades de instituciones públicas para atender alta demanda de servicios vinculados a la construcción y funcionamiento del Ferrocarril y a la dinamización de la economía y el empleo. Formación de capacidades locales para preparar mano de obra para la construcción del Ferrocarril.
9. Organización de un Congreso internacional para la difusión nacional e internacional y para realizar una discusión técnica de las mejores opciones.
10. Campaña de presentación institucional, nacional e internacional, del concepto en el que basa el planteamiento estratégico del Ferrocarril.

El éxito de esta estrategia depende de mantener la narrativa emocional en todas las fases del proyecto. Desde el inicio de la construcción hasta su finalización. Cada hito debe ser celebrado y compartido de manera que las personas sientan que forman parte de este gran cambio. Los mensajes deben evolucionar; pero siempre manteniendo el enfoque en cómo el Ferrocarril es una herramienta para transformar no sólo la infraestructura del país, sino también la vida de los ciudadanos.

6.4 Marco de referencia para la elaboración de una Hoja de Ruta de amplio alcance

Consiste en una estrategia multilínea de acciones y el marco de actuación, con iniciativas operativas a distintos niveles y plazos para impulsar el ecosistema de consenso y apoyo nacional e internacional a la integración y la construcción del Ferrocarril Panamá David Frontera, con las decisiones políticas determinantes, en un marco flexible ante posibles incertidumbres.

La estrategia multilínea de acciones de la Hoja de Ruta, establece cuatro vectores o áreas de intervención de nivel estratégico:

- Vector 1 Consolidar y potenciar el *hub* central (zona interoceánica) para renovar el posicionamiento geo logístico de Panamá y transportar carga centroamericana,
- Vector 2: Fortalecimiento de los territorios panameños para aprovechar las ventajas del ferrocarril,
- Vector 3: Fortalecimiento de la conexión Interamericana para el reposicionamiento geológico de Panamá y maximizar el efecto del ferrocarril,

Y cada uno de los tres vectores contempla programas de actuación con un resumen de iniciativas operativas a distintos niveles en las áreas de Mejora de la eficiencia y la competitividad, Ampliación de infraestructura y servicios, Desarrollo tecnológico e innovación, Desarrollo energético y ambiental, y Gobernanza e Institucionalidad.

VECTOR 1: CONSOLIDAR Y POTENCIAR EL *HUB* CENTRAL (ZONA INTEROCEÁNICA) PARA RENOVAR EL POSICIONAMIENTO GEOLOGÍSTICO DE PANAMÁ Y TRANSPORTAR CARGA CENTROAMERICANA.

Esta área de intervención o vector contempla cuatro programas de actuación con iniciativas operativas:

- Mejorar la competitividad de la ruta interoceánica (Canal e *hinterland*) ampliando servicios y mejorando eficiencia.
- Ampliación de infraestructura y de servicios por saturación en la zona interoceánica.
- Desarrollo energético y ambiental de la Ruta Panamá, Gobernanza e Institucionalidad.

Mejorar la competitividad de la ruta interoceánica (Canal e *hinterland*) ampliando servicios y mejorando eficiencia.

- *Actualización, extensión del plazo e implementación de la Estrategia Logística.* La Estrategia Nacional Logística de Panamá data de 2017, con un horizonte al 2030. Requiere actualizarse a la luz de los cambios en la logística mundial (cadenas de suministro y nuevas tecnologías de las embarcaciones y las rutas marítimas) y las nuevas tendencias de la geopolítica mundial del *nearshoring* y *friendshoring*.
- *Reactivación del Master Pan de la zona del Canal.*
- *Eficiencia y competitividad de la Ruta Panamá:* Estandarización de niveles de eficiencia y de calidad de los procesos de la cadena de servicio por parte de las diferentes empresas suplidoras del *hinterland* y ofrecimiento de nuevos servicios que los barcos requieran. Seguir invirtiendo en modernización de infraestructuras y tecnología para mantenerse a la vanguardia en la industria. El Puerto de Cartagena, viene estando entre los 5 primeros puertos del mundo en el índice de desempeño del Banco Mundial. A agosto 2024 está en segundo lugar. Ningún puerto panameño aparece entre los 10 primeros lugares.
- *Desarrollo tecnológico del sistema de funcionamiento de las esclusas para acelerar el paso de barcos y tener mayor capacidad de tránsito por día,* preparándose para el incremento de la carga que traerá el ferrocarril.
- *Ampliación y diversificación de servicios del Canal y de las empresas del hinterland.* Adecuarse a las nuevas demandas de los barcos y sistemas logísticos avanzados de últimas tecnologías y de las navieras, y a las oportunidades de carga que le aporta el ferrocarril Panamá – David - Frontera. Nuevas tecnologías de transporte, procesos, control, digitalización integral.
- *Ampliar la oferta portuaria y de Transshipment en el Pacífico,* con necesidad de planificación y desarrollo de un nuevo Puerto fuera del área de operación del Canal por su importancia en el posicionamiento competitivo.
- *Colaboración en la cadena de suministro:* La colaboración entre los diferentes actores de la cadena de suministro, desde los proveedores hasta los clientes, puede mejorar la eficiencia y la resiliencia de las operaciones.
- *Aplicar el corredor digital* entre el Canal y los asentamientos y servicios del *hinterland* para la simplificación administrativa y fluidez en los temas regulatorios y de seguridad evitando rigidez institucional
- *Fortalecer la generación de valor agregado en las empresas del hinterland* ante oportunidades internacionales del *nearshoring* y *friendshoring*:
 - Producción de semiconductores,
 - *Micro-fulfillment centers* para facilitar una distribución de menor escala, ubicados cerca de los consumidores para entregas más rápidas y eficientes,
 - Logística omnicanal: integrando los canales físicos y digitales para ofrecer experiencias de compra más personalizadas y flexibles,
 - Logística colaborativa: entre empresas y plataformas digitales para optimizar el uso de los recursos y reducir los costos,
 - Logística de última milla: con la optimización de entregas de última milla, incluyendo el uso de drones y robots.

Ampliación de infraestructura y de servicios por saturación

- *Planificar un Puerto de aguas profundas en el Pacífico, fuera de la zona operativa del Canal aprovechando la infraestructura portuaria, aeroportuaria, productiva y logística nacional extendiendo el hinterland.* Los cinco mega

puertos existentes en las entradas del Canal, están viendo saturada su capacidad de atención por limitaciones de espacio al colindar con el desarrollo urbano, especialmente por el lado del Océano Pacífico. Construir un Puerto de Aguas profundas es un proceso largo y complejo, de una década, por lo que hay que recuperar urgentemente el tiempo perdido.

- *Lanzamiento urgente del proyecto del Hub de Carga Aérea del Aeropuerto de Tocumen, con su Zona Franca y de Carga Aérea.* Tocumen tiene que consolidar urgentemente su posición en el sistema de carga aérea de la Región.
- *Construir corredores logísticos exclusivos de carga dentro del hinterland de la zona interoceánica,* evitando el alto tránsito en vías comunes totalmente saturadas para aminorar tiempos y superar eficiencia de puertos vecinos alternativos.
- *Fortalecer Aeropuertos internacionales del hinterland:* Panamá Pacífico, Albrook y Enrique Adolfo Jiménez (Colón).
- *Desconcentrar los servicios de recintos portuarios de la entrada del Canal a puertos panameños aledaños que presenten las mejores condiciones* para ofrecer los servicios que las navieras y los barcos demandan. Es una gran oportunidad para incorporar servicios de valor agregado a la carga, al barco y a los pasajeros. De acuerdo a las instalaciones y al potencial de los nodos, se ha identificado por el lado Pacífico a Chiriquí con Puerto Charco Azul PTP, y Azuero con Mensabé. Por el lado Atlántico, se ha identificado a Puerto Punta Rincón en la frontera de Colón y Coclé y Puerto Rambala, Chiriquí Grande, en Bocas del Toro.
- *Avanzar de un “Hub encapsulado” a un “Hub País”.* Especialmente la provincia de Chiriquí constituye un nodo natural por el paso aduanero fronterizo, puerto de aguas profundas como Charco Azul, Zona Franca, Aeropuerto Enrique Malek, Puerto Barú.

Programa de actuación: Desarrollo energético y ambiental de la Ruta Panamá

- *Incorporación de tecnologías energéticas menos contaminantes y más eficientes tanto en las operaciones del Canal como en las empresas del hinterland.* La electrificación de operaciones y procesos, incluyendo las operaciones portuarias y de suministro a los buques.
- *Impulsar la descarbonización de la Ruta tanto terrestre como en la interfaz marítima.*

Programa de actuación: Gobernanza e Institucionalidad para fortalecer la competitividad portuaria y logística de la ruta del Canal y sostener el liderazgo con eficiencia y calidad

- *Recomponer la Institucionalidad marítimo-logística del Hub Central de la Zona Interoceánica.* La arquitectura institucional público-privada debe ser revisada en su integridad. Sin dirección no habrá avances.
- *Reforzar el Gabinete logístico con liderazgo y capacidad de forjar unidad en el pensamiento y en la acción.* Participación activa y vinculante del sector privado para cumplir la Estrategia Logística y Marítima Nacional.

- *Establecer un sistema real y poderoso de gobernanza y cooperación* para el funcionamiento integrado de los servicios del *hinterland* de Panamá y Colón con el fin de maximizar su eficiencia e efecto económico, planificación, coordinación, cooperación y ejecución de un plan de acciones vinculante para lograr estándares de eficiencia y calidad obligados.

VECTOR 2: FORTALECIMIENTO DE LOS TERRITORIOS PARA APROVECHAR LAS VENTAJAS DEL FERROCARRIL

Los territorios necesitan fortalecer sus capacidades productivas y logísticas para elevar volumen de carga y beneficiarse tanto de los atributos del Ferrocarril, como de la necesidad de desconcentración y ampliación de los servicios del *hinterland* del Canal a puertos y nodos aledaños del territorio nacional con las condiciones adecuadas. Cuentan con un importante andamiaje productivo y logístico (disperso y en algunos casos deteriorado) que debe ponerse en valor: 62 aeropuertos y aeródromos, 35 puertos, decenas de embarcaderos, 22 zonas francas y se han identificado 8 nodos productivos y logísticos en 8 provincias. Los dos nodos más desarrollados son los ubicados en las entradas del Canal, Panamá y Colón. Le sigue el nodo de Chiriquí con dos subnodos y el gran potencial de ser sede de extensión de servicios del *hinterland* interoceánico. Luego viene el nodo de Azuero, seguido por los de Coclé, Bocas del Toro, Veraguas y Darién.

Esta área de intervención o Vector 2 contempla siete programas de actuación en cada uno de los ocho nodos con iniciativas operativas: Diseño de Estrategia de desarrollo integral de cada territorio con rol estructurante de la logística.

- Modernización de infraestructura productiva y logística y de servicios básicos locales
- Formación de capacidades y talentos locales para la modernización productiva y preparación del personal para la construcción y funcionamiento del Ferrocarril
- Desarrollo tecnológico e innovación para la mejora de la eficiencia, volumen y competitividad productiva y logística.
- Desarrollo energético y ambiental.
- Gobernabilidad e Institucionalidad.
- Papel desencadenante estratégico de la Región Occidental y Chiriquí.

Diseño de Estrategia de desarrollo integral de cada territorio con rol estructurante de la logística

- *Elaborar un plan de Desarrollo e Inversión compartido y vinculante de cada territorio* para potenciar los nodos productivos y logísticos en preparación a los efectos del Ferrocarril. A partir de la identificación de los nodos y análisis de sus fortalezas y debilidades, se recomienda elaborar un plan concertado entre el sector público local y central y los actores de cada nodo, para priorizar inversiones y generar compromisos de desarrollo del nodo.
- *Plan de inversión para lograr una robusta infraestructura de conectividad y modernización productiva y logística:* Puertos, aeropuertos, para conectarse al mundo y globalizarse.

- *Plan de atracción de inversiones.* Atracción de inversiones locales, nacionales e internacionales: Establecer los mapas de riqueza, los proyectos de inversión y destacar los nodos productivos y logísticos con las infraestructuras necesarias para promocionarlos.
- *Industria de Semiconductores:* aprovechar el *nearshoring* para convertirse en sede de la industria de semiconductores, especialmente en el nodo transfronterizo con Costa Rica que ya ha iniciado esta industria. El Decreto Ejecutivo n°7 de abril 2024 autoriza elaborar una estrategia y un plan de acción nacional para impulsar y fomentar la investigación y el desarrollo vinculados a la fabricación en semiconductores, impulsar la formación y capacitación especializada del talento humano en el área de semiconductores, invertir en educación y capacitación STEM desde educación básica y generar una red nacional de capacitación en microelectrónica y semiconductores, para contar con talento humano capacitado acorde a los requerimientos de las cadenas globales y establecer una ventanilla única en el Ministerio de Comercio para simplificar el proceso de inversión en microelectrónicos. La estrategia ya está elaborada.
- *Convertir los nodos en Centros de logística tecnológica:* con el crecimiento del comercio electrónico y las instalaciones que ya tiene Panamá en bodegas de puertos, aeropuertos, patios de carga, zonas francas, se tiene el potencial para convertirse en un centro de producción y distribución de productos tecnológicos microelectrónicos y semiconductores para la región.

Modernización de infraestructura productiva y logística y de servicios básicos locales

- *Propiciar la coordinación y las alianzas público privadas locales para la inversión* y financiamiento conjunto de la infraestructura prioritaria. .
- *Mejorar las principales infraestructuras de producción y conectividad en los 8 nodos provinciales:* Puertos, aeropuertos, carreteras, corredores multimodales, priorizadas en el plan provincial y el plan de inversiones.
- *Potenciar las zonas francas* y crearlas en los nodos que no tengan.
- *Trasladar las buenas prácticas de los nodos más desarrollados de Panamá y Colón a los nodos en evolución.* Panamá parte de una base bastante consolidada al tener dos grandes nodos productivos y logísticos en las entradas del Canal en la zona interoceánica, de clase mundial. La tarea es relativamente más sencilla que empezar desde cero, porque al tener referentes de éxito, se trata de extender la experiencia de clase mundial de la zona interoceánica, a todo su territorio. Aprender y replicar las buenas prácticas.
- *Ser sede de fábricas de producción y ensamblaje* de las empresas internacionales de construcción de las diferentes etapas del ferrocarril:
 - *Negociar con las empresas fabricantes del Ferrocarril* traer sus instalaciones de fabricación y ensamblaje a los nodos logísticos territoriales, (Chiriquí la mejor opción porque por allí empezará el trabajo) para la fabricación, capacitación de personal local y ser un abastecedor de servicios a Centro y Sud América (próximo ferrocarril

de Costa Rica). Habilitación de la ruta, asentamiento de la misma, picar piedra y colocación de la misma, elaboración e instalación de durmientes, elaboración e instalación de rieles, fabricación de locomotoras, fabricación de vagones, elaboración de asientos, otros.

- *Automatización y robótica:* La implementación de tecnologías como la robótica, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático puede mejorar la eficiencia, la precisión y la flexibilidad de los procesos logísticos y que el Ferrocarril aportará.
- *Promover la especialización productiva* de los nodos en base a las riquezas particulares de los territorios, aprovechando los tratados de libre comercio, las zonas especiales y francas, con los incentivos fiscales que atraen inversiones extranjeras e ir preparando a la fuerza laboral calificada capacitándola para atender las demandas del sector logístico.
- *Dotar de infraestructuras de desarrollo social a las provincias:* Acceso a servicios básicos: Agua y saneamiento, electricidad, salud, educación, internet en las ocho provincias.
- *Eficiente sistema de dotación de servicios básicos,* especialmente en los asentamientos productivos del nodo o subnodos. Garantizar un suministro permanente de agua potable y alcantarillado. Acceso a electricidad e internet para las instalaciones productivas. La dotación de servicios básicos debe extenderse a todos los distritos y sus poblaciones para que los nodos territoriales tengan su propio *hinterland* con niveles de calidad de vida aceptables.
- *Garantizar un adecuado manejo de residuos sólidos y seguridad ciudadana.*

Formación de capacidades y talentos locales para la modernización productiva y preparar personal para la construcción y funcionamiento del Ferrocarril

- *Fortalecimiento de capacidades productivas y emprendedoras* Las organizaciones empresariales y productivas deben elaborar el plan de desarrollo de capacidades técnico-productivas, manejo de tecnologías de avanzada, con planes de comercialización y metas de aumento de volúmenes de producción. en sus principales rubros: agricultura, pesca, acuicultura, turismo.
- *Preparar personal idóneo para la construcción y funcionamiento del Ferrocarril:* Convenios con Universidades e institutos técnicos internacionales y locales. En la etapa de construcción se genera demanda de bienes, servicio y mano de obra a ser capacitada para las labores: apertura de la servidumbre, asentamiento de la vía, instalación de piedra picada, elaboración e instalación de durmientes, elaboración e instalación de rieles, y otros. Asimismo, aprovechar los efectos de propulsión, es decir los servicios que genera el funcionamiento del ferrocarril, tales como transporte de carga (volumen de producción de los territorios) y pasajeros, de oferta de bienes y servicios en las tiendas de las estaciones. Asimismo, se debe aprovechar este empuje para fortalecer a los nodos de los territorios para estar en condiciones de ser sede de la expansión del *hinterland* del canal en la estrategia de desconcentración de sus servicios y hacerlos más eficientes aprovechando la conectividad marítima con los puertos de mayor calaje y potencial de territorio panameño.

- *Tecnificación acelerada del capital humano y compromiso con la innovación para convertirse en expertos en las actividades de construcción del Ferrocarril:* Se requiere formación laboral en las actividades básicas y complejas de la construcción y operación del Ferrocarril: Asentamiento de la vía, instalación de piedra picada, construcción e instalación de durmientes, construcción e instalación de rieles, preparación e instalación de sistemas de electrificación.
- *Fomento de la asociatividad, cooperación y la articulación productiva y empresarial para fortalecimiento interno de los nodos* y entre los dos subnodos para globalizarse. Las instalaciones de los nodos están alejadas y no existe articulación, coordinación y cooperación entre ellos para lograr una oferta productiva y de servicios eficiente y de calidad que responda a los niveles de exigencia del mercado internacional.

Desarrollo tecnológico e innovación para mejora de la eficiencia, volumen y competitividad productiva y logística.

- *Programa acelerado de tecnologización productiva e incentivos a la innovación:* mejores prácticas de nivel internacional en los campos agropecuario, agroindustrial, turístico, energético y de la información y la comunicación (TIC) e impulso al emprendimiento, a la innovación y a la economía verde.
- *Adquisición de Tecnología productiva:* Compromiso del sector empresarial en realizar inversiones en la compra y adopción de tecnologías agrícolas, pesqueras, acuícolas y de procesamiento industrial para elevar la productividad y el volumen de producción que permita aprovechar la presencia del ferrocarril para transportar carga.
- *Fortalecer el impulso a la tecnificación e incremento de productividad y la calidad agropecuaria, pesquera, agroindustrial* para generar volumen de producción exportable aprovechando la conectividad del ferrocarril para llegar a Centroamérica y al Canal. Se requieren formación técnico-productiva y habilidades empresariales con disposición de asociatividad, cooperación e innovación para incrementar la capacidad productiva agropecuaria y manufacturera, con adecuado enferrocarrilamiento técnico, a través de los institutos técnicos especializados públicos y privados desde la secundaria y a nivel universitario local.

Desarrollo energético y ambiental

- *Planeamiento de la matriz energética para abastecer la fuente de electricidad del ferrocarril*
- *Estudios de Efecto ambiental del ferrocarril*
- *Aplicar técnicas de construcción eco-amigables*
- *Fortalecimiento de la capacidad de producción de energía limpia para el abastecimiento local y la exportación.* En el caso de Chiriquí, primera productora de energía hidroeléctrica, y en el caso de Coclé eólica para abastecer al ferrocarril eléctrico.

Gobernanza e Institucionalidad

- *Fortalecimiento de los gobiernos locales con formación a los funcionarios públicos, Formación de personales de instituciones públicas locales: Alcaldes, Gobernadores, representantes, Juntas Técnicas, y sus equipos para facilitar simples, rápidos y eficientes servicios al ciudadano, para la simplificación administrativa, y para mejorar la honestidad y buena gestión del presupuesto local. Mayor dotación presupuestal.*
- *Desarrollar la capacidad institucional de gestión y tecnología de los servicios públicos por parte de las municipalidades, gobernaciones y sectores públicos en la localidad fomentando la innovación para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el mercado global. Lograr una oferta de servicios públicos de calidad y celeridad respondiendo a la demanda que va a significar la construcción y funcionamiento del ferrocarril y adaptarse a ser un territorio globalizado: catastro y titulación de tierras al día para venta o expropiación de la ruta del ferrocarril o compra de privados, licencia de funcionamiento de empresas y otros requisitos para atraer inversión extranjera y atender la diversidad de tramites.*
- *Consolidación de la asociatividad productiva y empresarial y redes de comercialización: Reforzar los lazos de cooperación productiva, organización y asociatividad de los productores y empresarios para consolidar una oferta capaz de ser transportada a los destinos que lleva el ferrocarril ampliando mercados.*
- *Fortalecer la coordinación y el compromiso del sector privado y la sociedad civil, con los gobiernos local y central para el cumplimiento de los planes de desarrollo e inversiones concertadas y comprometidas de ambas partes. El sector privado debe comprometerse a un porcentaje de inversión en base al monto real de la inversión pública en infraestructura, tecnología, equipos, y formación de capital humano. Deberá también ser vigilante del cumplimiento del plan. El Comité Pro-Tren y los Centros de Competitividad Regionales serán un factor fundamental para garantizar el buen relacionamiento y el cumplimiento de los planes y compromisos conjuntos*

Papel desencadenante estratégico de la Región Occidental y Chiriquí.

- *Chiriquí se perfila como el gran eje-soporte de función dinámica en tanto que nodo intermedio que conecta la Región Occidental al Hub Central de la Zona Interoceánica con Centroamérica, convirtiéndose en corredor vertebrador de conectividad transversal impulsada desde la propia capital. La Región Occidental y Chiriquí deben cumplir el papel de “locomotora” en el proceso de integración, extendiendo la influencia progresivamente al resto de Panamá, con corredores y alianzas, debido a su posicionamiento en la frontera con Costa Rica, puerta para Panamá de esa integración, y su posicionamiento “puente” entre el Pacífico y el Atlántico (Bocas de Toro), que va a favorecer la estructuración en red del sistema panameño. Su potencial socioeconómico y productivo propio, un polo de referencia para el Corredor a gran escala, tiene el peso suficiente como para no ser absorbido por la atracción del Hub Central de la Zona Interoceánica. La potencia de su institucionalidad privada y empresarial, con un elevado nivel de iniciativa que debe contribuir a liderar procesos de articulación dentro y fuera de Panamá y a integrar las inversiones*

exógenas con proyectos endógenos. Chiriquí, tanto sus instituciones públicas como privadas, debe erigirse en consecuencia como impulsora de este refuerzo estratégico. Y para ello se han de afrontar dos grandes retos:

- **Un reto “de masa”:**
 - Este gran reto radica en alcanzar una masa crítica (económica, institucional, de atracción de inversiones, tecnológica, energética) como nodo territorial para resistir los efectos succionadores del *Hub* Central de la Zona Interoceánica, y generar encadenamientos económicos y sociales que refuercen su posición de rótula.
- **Y un reto de “conectividad”:**
 - Chiriquí debe disponer de un sistema de conectividad a la altura de las ambiciones de su rol de rótula. Y la conectividad tiene que ser integral (personas, mercancías, tecnología, etc.).
 - La conectividad, es sabido, es necesaria, imprescindible. Pero no es suficiente. La interconexión entre dos polos desiguales genera muy frecuentemente un efecto de succión de oportunidades de desarrollo en favor del polo más potente y desarrollado, y no la difusión de las oportunidades que muchas veces están en el origen de estos proyectos de conectividad. El máximo riesgo es, por lo tanto, que se ahonde la brecha entre Chiriquí y Ciudad de Panamá.
 - En el mundo hay muchos ejemplos de este riesgo. Y en Panamá tenemos quizás uno de los más ilustrativos. Difícilmente puede encontrarse dos nodos con mejor conectividad logística que las ciudades de Panamá y Colón: las dos realidades hablan por sí solas.

VECTOR 3: FORTALECIMIENTO DE LA CONEXIÓN INTERCAMERICANA PARA EL REPOSICIONAMIENTO GEOLOGÍSTICO DE PANAMÁ Y MAXIMIZAR EL EFECTO DEL FERROCARRIL

Panamá padece una gran debilidad de conectividad transversal tanto en las fronteras terrestres como en el desarrollo de Transporte Marítimo de Corta Distancia, perdiendo la oportunidad de atraer toda la carga centroamericana.

Esta área de intervención o Vector 3 contempla cuatro programas de actuación con iniciativas operativas:

- Mejorar la conexión transversal con Centroamérica
- Mejora de la infraestructura y competitividad de los servicios transfronterizos
- De “*Hub* encapsulado” a un “*Hub*-país
- Gobernanza e Institucionalidad.

Mejorar la conexión transversal con Centroamérica

- *Impulsar el proyecto del Corredor del Pacífico* como eje de integración operativa y columna vertebral de todas las iniciativas de integración de Centroamérica, (estructurado sobre la traza de la Carretera Panamericana) avanzando hacia una concepción actualizada, integradora y multimodal, de acuerdo con lo que requieren las nuevas tendencias de integración regional a escala global .
- *Promover activamente los proyectos Mesoamérica y Plan Maestro Regional de Movilidad y Logística 2035. SIECA – SICA.*

Mejora de la infraestructura y competitividad de los servicios transfronterizos

- Culminación del recinto de Paso transfronterizo de Paso Canoas,
- Ordenamiento territorial y fortalecimiento de subnodos de Frontera, Charco Azul, Zona Franca del Barú, aeropuerto, y los dos subnodos productivos y logísticos transfronterizos,
- Poner en marcha el proyecto del *Hub* agroalimentario y turístico binacional con Costa Rica.

De “Hub encapsulado” a un “Hub-país”, articulado con Centroamérica

- Puede suponer una ventaja competitiva de primer orden en la competencia frente a otros *hubs* de Centroamérica-Caribe.

Gobernanza e Institucionalidad

- Fortalecer la relación con las organización públicas y privadas de la Región Occidental de Panamá con la región sur de Costa Rica para concretar los proyectos.
- Poner en práctica el Proyecto Binacional de paso fronterizo.
- Gestiones diplomáticas con los países mesoamericanos, especialmente con Costa Rica para extender el Ferrocarril hasta Méjico.
- Acelerar la ejecución de proyectos de SICA, SIECA, COCATRAM.

Estrategias de mitigación de riesgos

Los riesgos son algo consustancial a la vida misma. Circunstancia, por tanto, nada ajena a la propia vida de los proyectos. De acuerdo con la definición del *Project Management Institute*, “el riesgo de un proyecto es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de gestión del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad”.

El proceso es siempre el mismo: primero identificar el riesgo, segundo medir la probabilidad de que ocurra y el efecto, tercero responder y, finalmente, monitorear los riesgos y las respuestas.

Matriz de riesgos y estrategias de mitigación²²

Tipo de Riesgo	Nivel	Estrategias de Mitigación	Responsable Principal
Financieros	Alto	• Diversificación de fuentes de financiamiento • Garantías gubernamentales • Estructuración por fases	MEF/Banca multilateral
Ambientales	Medio	• Sistema de gestión ambiental integral • Corredores ecológicos compensatorios • Monitoreo continuo de impactos	Contratista/Autoridad Ambiental
Técnicos	Alto	• Contratos EPC con garantías de cumplimiento • Supervisión técnica independiente • Planes de contingencia operativa	Contratista/Supervisor técnico
Sociales	Medio	• Programa de participación comunitaria • Planes de compensación justos • Programas de desarrollo local	Estado/Operador
Geopolíticos	Medio	• Acuerdos marco multilaterales • Comité internacional de supervisión • Protocolos de gestión de crisis	Gobierno/Cancillería

Probabilidad: Alta (>60%), Media (30-60%), Baja (<30%)

Efecto: Alto (>\$100M), Medio (\$10M-\$100M), Bajo (<\$10M)

Fuente: Elaboración propia en base a informes de instituciones internacionales²³

²² Nota metodológica: Estándares del Global Infrastructure Hub (GIH) y BID para proyectos ferroviarios APP. Las estrategias de mitigación y responsables se determinaron mediante análisis comparativo de proyectos similares

²³ BID (2023). “Asignación de Riesgos en Contratos de APP en Infraestructura de Transporte”
Global Infrastructure Hub (2023). “Risk Allocation in Rail Projects”
World Bank (2023). “Railway PPP Risk Management Guidelines”

En el caso del proyecto del Ferrocarril Panamá-Frontera, debido a su magnitud y complejidad, se deberían desarrollar estrategias robustas de mitigación de riesgos.

Riesgos financieros

- Estrategia: Diversificación de fuentes de financiamiento, incluyendo asociaciones público-privadas, financiamiento multilateral y emisión de bonos verdes, además de la Implementación de mecanismos de *"revenue sharing"* (compartición de ingresos) entre el sector público y privado, como se ha aplicado con éxito en el proyecto Rail Báltica.
- Acción:
 - Establecer un fondo de estabilización para manejar fluctuaciones en los costos y los ingresos.
 - Establecimiento de fondos de contingencia específicos para riesgos identificados, siguiendo el modelo del Ferrocarril Maya en México

Riesgos ambientales

- Estrategia: La estrategia podría contemplar la implementación de un sistema de gestión ambiental integral basado en estándares internacionales, realizando evaluaciones de efecto ambiental estratégicas (EAE) antes de las evaluaciones específicas por tramo e implementación de sistemas de monitoreo ambiental en tiempo real durante la construcción y operación
- Acción: Crear corredores ecológicos a lo largo de la ruta del ferrocarril para mitigar la fragmentación de hábitats.

Riesgos sociales

Uno de los factores de que no se cumplan los objetivos iniciales en los grandes proyectos, ya constatados desde hace décadas a nivel internacional, es lo que viene denominándose *"riesgo de infra diseño social"*, es decir, riesgo de que diseños excesivamente tecnocráticos infravaloren la formulación de enfoques, objetivos, lineamientos estratégicos y asignación del denominado "Bono social" a los proyectos.

Por lo tanto, este aspecto, es decir, la relación con las poblaciones directamente afectadas por el ferrocarril deberá ser considerada desde el inicio en el diseño del área de Gobernanza del proyecto. La aceptación del proyecto desde el principio por la población ha de convertirse en un gran activo de apoyo al mismo.

- Estrategia: Desarrollo de un plan de participación comunitaria continua y transparente y Desarrollo de un plan de comunicación permanente.
- Acción: Establecer programas de desarrollo comunitario y compensación justa para las comunidades afectadas e Implementación decidida de las acciones contempladas en la Estrategia de Comunicación.

- Consideración especial: No se debe olvidar el caso de la reacción social contra la Minera del Cobre que logró cancelar un proyecto de gran envergadura a pesar de las grandes inversiones ya realizadas. Es posible que la puesta en marcha de un profundo y ambicioso plan de participación comunitaria y de un no menos ambicioso plan de comunicación hubiesen frenado, al menos reducido, la contestación social que se produjo.

Riesgos técnicos y operativos

- Estrategia: Adopción de tecnologías probadas y flexibles que permitan actualizaciones futuras.
- Acción: Será clave implementar un programa riguroso de mantenimiento preventivo y predictivo, además de contar con un plan de actualización y modernización tecnológica a lo largo del ciclo de vida del proyecto, junto como el establecimiento de un sistema de monitoreo y diagnóstico del estado de la infraestructura y el material rodante.

Riesgos geopolíticos

- Estrategia: Fomentar la cooperación regional a través de acuerdos multilaterales que garanticen la continuidad del proyecto con independencia de cambios políticos.
- Acción:
 - Establecer un comité de coordinación regional con representación de todos los países involucrados. En el caso de Panamá, el país podría estar representado por la Secretaría Nacional del Ferrocarril, adscrita al Ministerio de la Presidencia de la República de Panamá, creada mediante Decreto Ejecutivo No. 31° del 3 de julio de 2024
 - Desarrollo de protocolos específicos para la gestión de crisis transfronteriza

ANÁLISIS COMPARATIVO CON PROYECTOS FERROVIARIOS SIMILARES

Un análisis comparativo con otros proyectos ferroviarios de integración regional en diferentes partes del mundo resultará de gran utilidad para contextualizar mejor el proyecto.

Ferrocarril Maya (México)

Similitudes con el Ferrocarril Panamá:

- Enfoque en el desarrollo regional y turístico
- Desafíos ambientales significativos
- Necesidad de integración con comunidades locales

Lecciones aplicables:

- Importancia de la consulta y participación de comunidades indígenas
- Necesidad de estudios de efecto ambiental exhaustivos
- Potencial para el desarrollo de nuevos polos turísticos
- La experiencia en el manejo de áreas protegidas y comunidades indígenas es directamente aplicable al Ferrocarril Panamá

Corredor Ferroviario Bioceánico Central (Sudamérica)

Similitudes con el Ferrocarril Panamá:

- Enfoque en la integración regional y el comercio internacional
- Desafíos geográficos significativos
- Necesidad de coordinación entre múltiples países

Lecciones aplicables:

- Importancia de la armonización regulatoria entre países
- Desafíos en la financiación de proyectos multinacionales con financiamiento multilateral
- Potencial para la creación de corredores logísticos integrados

Rail Báltica (Europa)

Similitudes con el Ferrocarril Panamá:

- Objetivo de mejorar la conectividad regional
- Necesidad de adaptar estándares técnicos entre diferentes sistemas
- Enfoque en el desarrollo sostenible

Lecciones aplicables:

- Importancia de la estandarización técnica para la interoperabilidad
- Beneficios de la integración con redes de transporte existentes
- Experiencia en integración transfronteriza
- Modelo de financiamiento mixto (UE/nacional/privado)
- Atracción de inversiones y desarrollo económico regional

: Comparación de proyectos ferroviarios de integración regional²⁴

Proyecto	Características Principales	Desafíos Clave	Lecciones Aplicables
Tren Maya (México)	• Extensión: 1,554 km • Inversión: \$20,000M • Velocidad: 160 km/h • Estado: 70% avance	• Impacto ambiental • Comunidades indígenas • Sitios arqueológicos	• Gestión social efectiva • Protección ambiental • Desarrollo turístico integrado
Corredor Bioceánico (Sudamérica)	• Extensión: 3,755 km • Inversión: \$14,000M • Velocidad: 100 km/h • Estado: Planificación	• Coordinación multilateral • Geografía compleja • Financiamiento	• Gestión multinacional • Logística internacional • Estándares técnicos unificados
Rail Báltica (Europa)	• Extensión: 870 km • Inversión: €5,800M • Velocidad: 249 km/h • Estado: 35% avance	• Integración técnica • Costos elevados • Coordinación trinacional	• Estructuración financiera • Integración tecnológica • Gestión transfronteriza
Tren Panamá (Propuesto)	• Extensión: 500-600 km • Inversión: \$14,000-16,000M • Velocidad: 160-200 km/h • Estado: Planificación	• Impacto ambiental • Integración fronteriza • Financiamiento	• Por determinar según avance del proyecto

Fuente: Elaboración propia en base a informes de instituciones internacionales²⁵

²⁴ Nota metodológica: Análisis comparativo basado en documentación oficial de los proyectos, informes de avance y estudios del BID. Los datos de inversión están actualizados a 2024.

²⁵ FONATUR (2024): "Informe de Avance Ferrocarril Maya"
BID (2023): "Corredor Bioceánico: Estudio de Factibilidad"
Rail Baltica Global Project (2024): "Progress Report"

6.5 El Ferrocarril Panamá - David - Frontera es un deseo de los panameños

“EL FERROCARRIL PANAMÁ - DAVID - FRONTERA NO ES SOLO UN SUEÑO, ES LA REALIDAD DE UN FUTURO DONDE LAS DISTANCIAS SE ACORTAN, LAS OPORTUNIDADES SE MULTIPLICAN Y EL PROGRESO AVANZA SOBRE RIELES DE ESPERANZA.”

¡¡UNIDOS POR LOS RIELES DEL PROGRESO, EL FERROCARRIL CONECTARÁ NUESTROS SUEÑOS Y REALIDADES LLEVANDO ESPERANZA Y DESARROLLO A CADA RINCÓN DE PANAMA!!

Un proyecto centenario para transformar Panamá

El Ferrocarril Panamá – David – Frontera es un proyecto centenario que implica a todo el país.

Implica a todo el país porque transforma un modelo estructural, nacido de una concepción de país al servicio de un enclave encapsulado, que no aprovecha todo el potencial geoestratégico que tiene el país y que ha instaurado la desigualdad de sus territorios y sus gentes. Lo es también porque apela a una mejora en la competitividad del Canal, aprovechando las nuevas tendencias globales que afectan a su geoposicionamiento, creando las condiciones para ampliar su *hinterland* y generar mayor valor añadido a sus actividades.

Y tiene el carácter de centenario porque su creación permitirá crear las condiciones para integrar al país y a sus gentes, **fundando un nuevo modelo de país de forma duradera**. Por eso se trata de un proyecto que está llamando a todos los ciudadanos panameños para hacerlo realidad.

El Ferrocarril transversal Panamá – David – Frontera es un proyecto de **transformación estructural de Panamá** porque va a caracterizar una nueva etapa económica y política del país, rompiendo las fronteras económicas y sociales para ampliar el *hinterland* del Canal e impulsar la **real integración nacional**, forjando, en términos figurativos, la **Cruz de la Integración para el Desarrollo** al agregar el eje horizontal de unión terrestre, al eje vertical ya existente de unión marítima. Es decir, **el canal seco transversal del ferrocarril se articulará con el canal marítimo y se unirá al país dejando una huella indeleble que marcará historia**. Por ello se considera que el ferrocarril es un proyecto estructurante del desarrollo de Panamá que permitirá la conectividad y la integración territorial, y **cambiará la faz del país porque incorporará a todos sus territorios al aprovechamiento de la posición geográfica en beneficio de todos sus habitantes**.

Estrategia para impulsar
EL FERROCARRIL
Panamá – David - Frontera

ANEXOS

Anexos a 1.2 Una realidad identificada hace tiempo, pero siempre aplazada

La economía de Panamá

La economía de Panamá presenta una marcada dualidad a nivel económico. Por un lado, se observa un Panamá moderno, integrado y en constante crecimiento, mientras que por otro lado existe un Panamá menos moderno y rezagado. Esta dualidad es compleja y su análisis es fundamental para el diseño de políticas públicas efectivas.

Tradicionalmente, el análisis de la economía se ha realizado a través de modelos teóricos de crecimiento económico, los cuales presentan una relación lineal de variables que, si se ajustan correctamente, pueden generar un crecimiento sostenido a largo plazo. Sin embargo, la realidad económica es mucho más compleja y requiere un enfoque sistémico que vaya más allá de la teoría.

Hoy en día, muchos de los problemas económicos son de naturaleza compleja. A diferencia de los problemas complicados, que pueden resolverse siguiendo fórmulas preestablecidas, los problemas complejos no tienen una única solución y afectan a múltiples actores y variables. Estos desafíos se presentan en todos los ámbitos.

Un sistema económico se define como un conjunto de elementos que interactúan entre sí para producir resultados. Cada elemento establece relaciones con los demás, y la interacción entre ellos genera efectos que se traducen en cadenas de resultados que van más allá de la contribución individual de cada elemento. Cuando un sistema funciona de manera equilibrada, se obtienen resultados positivos. Sin embargo, cuando el sistema está desequilibrado, es difícil identificar la causa de los problemas.

Al analizar la economía de Panamá como un sistema, se destaca la importancia de la diversificación económica y el crecimiento experimentado, especialmente a partir del año 2000. Pero también presenta muchos aspectos que no son tan obvios y que requieren entenderse para poder impulsar el desarrollo sostenible, inclusivo y equitativo con buenas políticas públicas.

El Banco Mundial caracteriza a la economía panameña como una de las más dinámicas y prósperas de América Latina, resaltando su apertura al comercio internacional, su sector de servicios financieros y su importante actividad logística. Además, ningún sector contribuye más del 50% al PIB, y algunos de los más importantes son:

1. **Servicios:** El sector de servicios es el motor de la economía panameña, representando una parte importante del PIB. Dentro de este sector, destacan los servicios financieros, el turismo, la logística y el Comercio.
2. **Construcción:** La construcción es otro sector clave de la economía panameña, impulsado por proyectos de infraestructura como la ampliación

del Canal de Panamá, la construcción de edificios residenciales y comerciales, y otros proyectos de desarrollo urbano.

3. **Agricultura:** Aunque la agricultura representa una parte relativamente pequeña del PIB de Panamá, sigue siendo importante para la economía interna del país. Los principales productos agrícolas incluyen plátanos, café, azúcar, arroz y carne.
4. **Industria:** La industria en Panamá incluye sectores como la manufactura, la minería y la energía. La industria manufacturera se centra en la producción de alimentos, bebidas, productos químicos y textiles.
5. **Sector financiero:** Panamá es un importante centro financiero internacional, con una sólida industria bancaria y de servicios financieros que atrae inversiones extranjeras y contribuye al crecimiento económico del país

A nivel de motor de crecimiento de la economía se destacan los siguientes:

1. **Dolarización:** La economía de Panamá es dolarizada y esto permite una integración fácil al sistema financiero internacional, especialmente al de EE. UU. esto reduce el riesgo de tasa de cambio, entre otros, y ha permitido mantener una estabilidad inflacionaria importante.
2. **El Canal de Panamá:** El Canal de Panamá es una de las principales fuentes de ingresos del país, ya que es una importante vía de transporte marítimo que conecta el océano Atlántico con el océano Pacífico. El canal genera ingresos por peajes y contribuye significativamente al comercio internacional.
3. **Zona Libre de Colón:** Panamá cuenta con la Zona Libre de Colón, la zona franca más grande del hemisferio occidental, que facilita el comercio y la importación y exportación de bienes.
4. **Servicios financieros:** Panamá es un importante centro financiero internacional, con una sólida industria bancaria y de seguros que atrae inversiones extranjeras.
5. **Turismo:** El turismo es un sector en crecimiento en Panamá, gracias a su rica biodiversidad, playas, selvas tropicales y sitios históricos como el Casco Antiguo de la Ciudad de Panamá.
6. **Inversión extranjera:** Panamá ha atraído una cantidad significativa de inversión extranjera directa en sectores como la construcción, la energía, la minería y la agricultura.

Metodología

Para Panamá se realizó un análisis del PIB a nivel de país, otro a nivel de región y ambos procuraron incorporar evaluaciones a nivel de sectorial. Se evaluó el crecimiento económico de manera sistémica utilizando un modelo de insumo-producto que permitió observar las relaciones intersectoriales a nivel de país y a nivel de región. Se elaboraron dos modelos de insumo-producto abordando las regiones RZI y RDP, que permitieron calcular los coeficientes técnicos de las relaciones intersectoriales y sus respectivos encadenamientos (explicados más abajo).

Modelo general

El modelo de insumo-producto es una herramienta estándar ampliamente utilizada por organismos internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y los gobiernos para estimar el efecto económico de diferentes proyectos en sectores, sirviendo como guía para el desarrollo de políticas públicas.

El mismo nos brinda la oportunidad de analizar las relaciones intersectoriales, las cuales están detalladas en las “tablas de oferta y utilización” de Panamá 2021 base 2018, publicadas por la Contraloría General de la República.

Modelo regional

Para el modelo regional se creó una matriz birregional a partir de los coeficientes técnicos de las actividades y los datos publicados del PIB provincial. Esto permitió identificar las componentes de demanda intersectorial y de demanda final para luego estimar y verificar los coeficientes de consumo reflejando importaciones y exportaciones intrarregionales a nivel de actividad. Finalmente se calcularon los multiplicadores y los encadenamientos.

Coeficientes técnicos

Los coeficientes técnicos son indicadores que reflejan las relaciones intersectoriales en la economía. Su cálculo proporciona un detallado análisis de la interacción productiva entre las diferentes actividades, teniendo en cuenta la estructura productiva de cada una. En otras palabras, cada actividad requiere de insumos provenientes de otras actividades para poder llevar a cabo su proceso productivo y generar ventas.

Estas relaciones están determinadas por la tecnología y se consideran estables a lo largo del tiempo, a menos que se produzca un cambio disruptivo significativo en la forma de producir el bien. Por esta razón, se dice que el modelo presenta rendimientos constantes a escala, lo que significa que existe un nivel específico de insumos necesario para llevar a cabo la actividad y ese nivel se mantiene constante. Esto implica que cada actividad requiere una proporción constante de insumos provenientes de otras actividades para producir un bien.

La matriz nos permitió calcular los coeficientes técnicos de las relaciones intersectoriales y sus encadenamientos.

Multiplicadores

Un dólar de demanda agregada en ciertos sectores representa más de un dólar en la economía. Esto se debe a que el aumento en la demanda de un sector implica la compra de insumos de otras actividades, lo que tiene efectos en las ventas totales, el PIB, el empleo, los salarios y los tributos. Este fenómeno se conoce como efecto multiplicador y se calcula considerando las relaciones intra sectoriales a nivel de actividad y su efecto directo, indirecto e inducido en la economía.

Se analizaron los multiplicadores de PIB, empleo, salarios y tributos a nivel sectorial. Esto nos permitió identificar los sectores a nivel de efecto. Es decir, los multiplicadores proveen una guía de efecto para las políticas públicas porque dicen en dónde impactará la inversión en un sector. Es decir, hay sectores que generan muchos empleos por dólar, pero poco PIB y hay otros que generan PIB, pero no tanto empleo.

Se analizaron los multiplicadores de PIB, empleo, salarios y tributos a nivel sectorial, lo que permitió identificar los sectores con mayor efecto. Los multiplicadores son una herramienta clave para orientar las políticas públicas, ya que indican cómo la inversión en un sector afectará a otros. Algunos sectores generan más empleo por dólar invertido, mientras que otros contribuyen más al PIB.

Encadenamientos productivos

En el modelo de Leontief, los encadenamientos productivos hacia adelante y hacia atrás se refieren a las relaciones intersectoriales en la economía.

Encadenamientos productivos hacia adelante: Se refiere a la relación entre un sector productivo y los sectores a los que vende sus productos o servicios. En otras palabras, muestra cómo la producción de un sector impulsa la demanda de insumos de otros sectores para poder satisfacer la demanda de sus propios productos. Por ejemplo, si el sector automotriz aumenta su producción, esto puede impulsar la demanda de insumos como acero, plástico, vidrio, etc., de otros sectores.

Encadenamientos productivos hacia atrás: Se refiere a la relación entre un sector productivo y los sectores que le proveen de insumos y materias primas. Muestra cómo la producción de un sector depende de la disponibilidad y calidad de los insumos provenientes de otros sectores. Por ejemplo, si el sector de la construcción aumenta su producción, esto puede aumentar la demanda de insumos como cemento, acero, madera, etc., provenientes de otros sectores.

Estos encadenamientos productivos hacia adelante y hacia atrás son fundamentales para comprender la interconexión de los diferentes sectores de la economía y cómo las decisiones y cambios en un sector pueden tener efectos directos e indirectos en otros sectores.

En otras palabras, los encadenamientos productivos en un modelo insumo-producto permiten visualizar cómo la actividad económica de un sector impacta directa e indirectamente en otros sectores, creando una red de interdependencia entre las distintas actividades económicas. Esto es fundamental para comprender la estructura y dinámica de la economía, así como para identificar oportunidades de desarrollo y mejorar la eficiencia de las políticas económicas.

Se analizaron los encadenamientos, que ayudan a comprender el nivel de integración económica entre sectores de dos formas: los encadenamientos hacia adelante, que reflejan cómo el aumento de la producción en un sector impulsa a otros sectores relacionados, como el caso de los servicios financieros y sus servicios complementarios; y los encadenamientos hacia atrás, que muestran cómo el aumento de la producción en un sector impacta a sus proveedores, como en el caso de los servicios financieros y la demanda de servicios de informática, comunicaciones y servicios jurídicos.

El análisis de los encadenamientos a nivel sectorial nos permitió identificar los efectos hacia atrás y hacia adelante de los sectores económicos y del Canal de Panamá. Posteriormente, se realizó una modificación en el modelo a nivel regional, dividiendo la matriz insumo-producto en dos regiones: la región interoceánica (RZI), conformada por las provincias de Panamá, Colón y Panamá Oeste; y el resto del país (RDP), compuesto por Bocas del Toro, Coclé, Chiriquí, Herrera, Darién y Los Santos.

Este análisis nos permitió examinar la integración productiva entre la región interoceánica y el resto del país, así como entre los diferentes sectores. Por ejemplo, gran parte de la energía eléctrica producida en el resto del país se exporta hacia la región interoceánica, mientras que algunos servicios financieros de esta región se exportan hacia el resto del país.

Para describir el efecto económico y los encadenamientos de la economía y del Canal de Panamá (ACP), se analizaron los efectos económicos directos, generados por la actividad misma, así como los efectos económicos indirectos e inducidos. La determinación detallada del efecto económico del Canal es fundamental para que los responsables de formular políticas puedan implementar recomendaciones efectivas.

Datos

Los datos macroeconómicos utilizados en este análisis provienen del Instituto de Estadística y Censo de Panamá (INEC), entidad responsable de recopilar y generar información económica del país. Estos datos se han reportado utilizando el Sistema de Cuentas Nacionales 2008 (SCN 2008) de las Naciones Unidas (ONU) y la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Rev. 4.

Para llevar a cabo el análisis de la economía y del Canal de Panamá, se han utilizado las tablas de oferta y utilización correspondientes al año 2021, que son las más recientes publicadas por el INEC. Estas tablas contienen información detallada sobre 188 productos distribuidos en 85 actividades económicas.

En el caso de la actividad de transporte terrestre y por tuberías, se ha desglosado en las siguientes categorías: a) transporte de pasajeros por vía terrestre; b) transporte de carga por vía terrestre; c) transporte de pasajeros por vía férrea; d) transporte por tuberías. Asimismo, la actividad de transporte aéreo se ha dividido en: a) transporte aéreo de pasajeros; b) transporte aéreo de carga.

- Se utilizaron los datos de los cuadros complementarios de empleos para el año 2021 proporcionados por el INEC.
- Se utilizaron los datos complementarios de salarios para el año 2021 proporcionados por el INEC.

- Se utilizaron los datos del PIB por provincia para el año 2021 proporcionados por el INEC.
- Se utilizaron los datos poblacionales para el año 2021 proporcionados por el INEC.
- Las 85 actividades se a nivel de sector de expandieron a 91 actividades.

Análisis de la situación

Análisis teórico de la situación

Los resultados del modelo reflejan montos en dólares, como resultado de un cambio en la demanda sobre una actividad, proporcionando resultados en términos del efecto económico de la inyección de nuevo gasto en dicha actividad. Tradicionalmente, el modelo se enfoca en variables económicas y no considera aspectos sociales, ambientales o culturales.

El crecimiento económico es un elemento importante para el desarrollo económico que permite generar no solo ingresos para las empresas, sino también impuestos que permiten a los gobiernos invertir en infraestructura pública de educación y salud. Este crecimiento genera conocimiento que a su vez retorna a la economía por medio de mejoras en la productividad.

A nivel teórico, el crecimiento de Panamá lo explican ambas teorías neoclásicas: la del modelo de Harrod-Domar y la de Robert Solow.

Por un lado, el modelo de Harrod-Domar, que se centra en la relación entre la tasa de crecimiento económico y la inversión como mecanismo para el crecimiento, indica que el mismo depende de la tasa de inversión en la economía. Para Panamá, esto se puede observar en el efecto que ha tenido la inversión en infraestructura, como la ampliación del Canal de Panamá y otros proyectos de construcción, que han sido un motor importante para impulsar el crecimiento económico del país²⁶ (Banco Mundial, 2021).

Por el otro lado, el modelo de Solow, que se enfoca más en determinantes del crecimiento a largo plazo de una economía, como el capital, el trabajo y la tecnología, también explica el crecimiento económico nacional. La acumulación de capital, la adopción de tecnología y la mejora en la productividad en Panamá han sido factores importantes para su crecimiento económico²⁷ (CEPAL, 2020).

Aunque el modelo de Harrod-Domar también destaca la importancia de mantener una tasa de inversión constante para mantener un crecimiento económico sostenido, lo que puede ser un desafío en un país como Panamá, que depende en gran medida de proyectos de infraestructura a gran escala. El modelo Solow requiere de seguir trabajando en la innovación tecnológica y en el progreso técnico para mejorar su competitividad y sostenibilidad.

La vertiente teórica más reciente, llamada Nueva Teoría de Crecimiento, que se deriva de los estudios de economistas como Roberto Barro, David Romer y David Weil, apuntan a factores como la innovación, conocimiento y capital humano como factores internos de impulso para el crecimiento.

²⁶ Banco Mundial. (2021). Panamá - Overview. Recuperado de: <https://www.worldbank.org/en/country/panama/overview>

²⁷ CEPAL. (2020). Panamá: Análisis de la economía. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45462-panama-analisis-economia>

El PIB de Panamá

El producto interno bruto (PIB) es una medida para estimar el tamaño de la economía. Este es medido por las instituciones estadísticas de los países siguiendo el manual de las Naciones Unidas para las cuentas nacionales.

La parte de producto se refiere a “valor agregado”; la parte “interno” se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y “bruto” se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.

El (PIB) se puede medir de tres formas: por el método del gasto, por el de valor añadido y por los ingresos.

1) Método del gasto: Consiste en sumar todos los gastos finales o demanda agregada de los distintos agentes de la economía. Para esto se suma el valor a precio de mercado de todas las compras realizadas de bienes y servicios finales. Esto incluye: el consumo de hogares e instituciones sin fines de lucro (C), la inversión de las empresas y familias (I), el gasto en consumo final del sector público (G) y el valor de las exportaciones netas (valor de las exportaciones (X) menos valor de las importaciones (M)).

$$\text{PIB} = C + I + G + X - M$$

2) Método del valor añadido: Esta consiste en sumar los gastos indirectamente o a través de la suma de las ventas finales de los productos de las empresas, pero restando, en cada caso, el valor de las materias primas y de otros bienes intermedios utilizados en la elaboración de dichos productos: con esto se obtiene el Valor Añadido Bruto.

A esta suma se le restan los Impuestos indirectos netos de subvenciones (Tx - Sub).

$$\text{PIB} = \text{VAB}(\text{total}) + (\text{Tx} - \text{Subv})$$

3) Método de las rentas: Este método suma las rentas de los asalariados (RA), el Excedente Bruto de Explotación (EBE) y los Impuestos indirectos netos de subvenciones (Tx - Subv).

$$\text{PIB} = \text{RA} + \text{EBE} + (\text{Tx} - \text{Subv})$$

A través de estas maneras se llega a la una cifra del PIB, que debe ser medido en un período de tiempo específico como un año o un trimestre y solo debe incluir productos finales vendidos.

Como esta medición parte de las cuentas nacionales bajo una metodología estándar de las Naciones Unidas, las cifras pueden servir para análisis local e internacional a distintos niveles de estructura productiva. A pesar de sus faltas y carencias, esta medida es la más utilizada para medir la economía.

El comercio exterior

El comercio exterior constituye el vínculo de la economía doméstica con el mundo. A través de este, la economía puede generar valor obteniendo insumos desde el exterior y generar ingresos y moneda extranjera a través de las exportaciones. Pero esta definición necesita una mayor explicación.

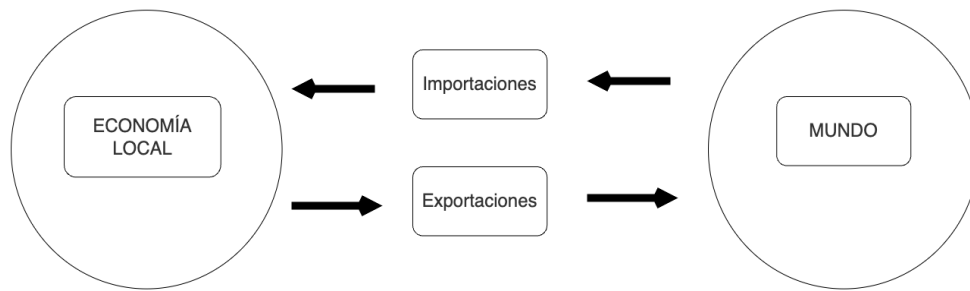
Muchos países se basan en sus ventajas absolutas y comparativas para obtener insumos del extranjero y crear valor. Esto lo vemos en las economías asiáticas que son carentes de recursos naturales, sin embargo, son grandes exportadores. Ellas importan materias primas de otros países, agregan valor en su producción y luego las exportan. Este modelo de crecimiento basado en exportación ha sido identificado como un factor del éxito del crecimiento asiático en la última década. Cabe mencionar que estos modelos fueron impulsados bajo una planificación derivada de una visión país y una colaboración dinámica entre el gobierno, la empresa privada y la sociedad civil.

Un elemento importante son las exportaciones. Cuando un país no exporta, sus industrias se limitan a satisfacer la demanda local. Esto fija los niveles de producción al de la economía local y reduce las oportunidades para nuevos entrantes y para la generación de ingresos. Sin embargo, cuando un país exporta, el mismo amplía su mercado accesible y por ende hay un crecimiento orgánico en las industrias que a su vez absorben el capital humano disponible y lo mejoran. Otro aspecto indirecto de las exportaciones es que pone presión en las empresas para mantenerse competitivas y con ello, pone presión para mejorar su capital humano e innovar con la tecnología más reciente.

Otro aspecto importante que se debe mencionar es que el renglón de exportaciones que muestran las estadísticas tradicionales consiste en dos cuentas. La cuenta de exportación de bienes y la cuenta de exportación servicios y que Panamá también tiene un alto nivel de reexportaciones por sus zonas francas. La cuenta de exportación de bienes marca aquellas ventas al extranjero de productos hechos en el país. La cuenta de exportación de servicios marca aquellas ventas a agentes de otros países, esto incluye el turismo, servicios aéreos, servicios marítimos y otros. En los últimos años, las exportaciones de estos servicios han aumentado afectando negativamente a la exportación de bienes.

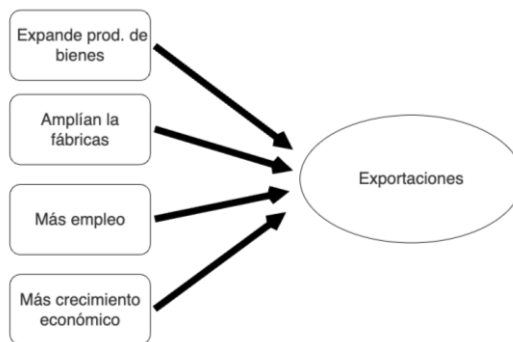
Panamá era un gran exportador de bienes durante los años 1970s y 1980s. Sin embargo, la liberalización de mercados durante los 1990s y 2000s, que apostó a mejorar la producción nacional no se materializó. Los 23 acuerdos internacionales de libre comercio permitieron reducir los costos de muchos productos básicos y mejorar las condiciones para los consumidores. Sin embargo, esto ocurrió a costa de la pérdida de producción de bienes a nivel local y generó una migración del sector productivo hacia la exportación de servicios.

Relación economía con el mundo



Fuente: Elaboración propia

Relación exportaciones vs economía



Fuente: Elaboración propia

El modelo

El modelo de insumo-producto se compone de tres tablas: la primera es la matriz de consumo intermedio, que establece las relaciones interindustriales; la segunda contiene los componentes de la demanda final (consumo de los hogares, gasto público, inversión y exportaciones); y la tercera incluye los pagos a los factores de producción (salarios, ingresos mixtos, utilidades e impuestos).

En la matriz de consumo intermedio, las interrelaciones entre sectores se presentan de forma que los números por columnas representan la estructura de costos de un sector para producir sus bienes o servicios, mientras que los números por filas indican las ventas de cada sector a otros sectores. La igualdad entre los totales por filas y por columnas señala que todo lo producido se vende dentro de la economía.

Tabla de consumo intermedio

		VENTAS						TOTALES
COMPRAS	SECTORES	1	2	3	...	n_x		
	1							
	2							
	3							
	⋮							
	n_x							
	Consumo intermedio							
Ingresos del gobierno								
Ingreso disponible para el consumo								
Renta disponible para inversión								
Ingresos mixtos								
Valor añadido (PIB)								
Valor Bruto de Producción (VBP, Ventas Totales)								
Empleo directo								
Relación GVP/Empleo								

En forma de ecuación se pretende generar lo siguiente:

$$\text{Valor Bruto de Producción (ventas totales)} = \text{Consumo Intermedio} + \text{Valor Agregado (PIB)}$$

$$\text{Valor agregado (PIB)} = \text{Ingresos del gobierno} + \text{Ingresos disponibles para consumo} + \text{Ingresos disponibles para inversión}.$$

Para mejorar la precisión en la estimación del efecto, los modelos insumo-producto se cierran en relación al consumo. Esto implica que el sistema opera bajo la premisa de que todos los salarios generados en la economía se gastan en ella. Para lograr esto, se agrega una columna que representa los ingresos de los hogares y una fila que muestra cómo se utilizan esos ingresos, lo que facilita la evaluación de diferentes efectos en términos de consumo.

Además, la matriz de insumo-producto se enriquece al incorporar el empleo necesario para la producción de cada sector, lo que permite estimar el coeficiente PBI/Empleo, un indicador de la productividad del sector, así como el empleo requerido como insumo para alcanzar una determinada producción. De esta manera, las columnas de la matriz reflejan los requisitos para lograr ciertas ventas en cada sector, mientras que las filas muestran las ventas realizadas por cada sector a otros sectores para garantizar su producción.

En el contexto de este estudio, el objetivo principal es medir el efecto económico de una mayor integración regional por medio de un ferrocarril.

La teoría

El marco de insumo-producto se ha integrado en el Sistema de Cuentas Nacionales de las Naciones Unidas (SCN) y se utiliza desde 1968 para ofrecer una descripción cuantitativa de toda la economía. El SCN es un conjunto estandarizado de reglas internacionalmente aceptadas que orientan las mediciones de las actividades económicas de los países según principios económicos (Naciones Unidas, 2008). Esto facilita una forma uniforme de medir la actividad económica que permite comparaciones entre países.

A partir de los registros de contabilidad nacional, la oficina nacional de estadística elabora dos cuadros: uno denominado “oferta” y otro “utilización” o “compradores”. Estos dos cuadros conforman el núcleo del modelo de insumo-producto. Este modelo se fundamenta en la premisa de que todo lo que se produce en la economía se consume internamente o se exporta.

La tabla de “oferta”

La tabla de oferta describe la disponibilidad de bienes y servicios en una economía durante un período específico. Los productos pueden ser producidos en la industria nacional o importados, por lo que la tabla se compone de tres secciones: producción nacional por industrias, columna de importaciones y columnas de márgenes e impuestos sobre los productos.

En las filas, se registran todas las transacciones o productos disponibles para su uso en la economía, mientras que en las columnas se registran todas las transacciones por sectores. Estos registros se realizan a precios básicos, es decir, precios que no incluyen impuestos ni subsidios.

Además, la tabla incluye una columna para las importaciones totales, los impuestos totales, los subsidios totales y los márgenes comerciales totales. Al sumar todos los productos en cualquier fila, se obtiene la cantidad total de cada parte de un producto suministrado en cada actividad; al sumar todas las columnas, se obtiene la cantidad total de cada producto suministrado en cada actividad, como se muestra en la Tabla.

Tabla de Oferta

Fuente: Elaboración propia.

	Sectores/Actividades			Importaciones	Impuestos	Subsidios	Márgenes	Producción total
	Sector agrícola 1	Sector industrial 1	Sector servicios 1					
Productos	Producto agrícola 1	Producción por producto y por industria			Importaciones por producto			
	Producto agrícola 2							
	Producto industrial 1							
	Producto industrial 2							
	Servicio 1							
	Servicio 2							
	Producción total por industria			Importaciones totales	Impuestos totales	Subsidios totales	Márgenes totales	Total de ventas

En este caso, la producción total por industria representa la cantidad total de producción disponible para su uso en la economía, incluyendo las importaciones totales, los impuestos y los márgenes totales. Los totales por filas son equivalentes a los totales por columnas.

La clasificación de cada producto se realiza conforme al Código de Clasificación Estándar de Productos de las Naciones Unidas, mientras que la clasificación de la industria se basa en el Código de Clasificación Estándar de Industrias. La oficina de estadística agrupa las industrias según los productos y las clasifica según el producto con el nivel más alto de producción. En el caso de empresas que producen 2 o más productos, se clasifican según el que tenga el nivel más alto de producción.

La tabla de “uso”

La otra tabla, conocida como tabla de “uso”, “utilización” o en nuestro caso “compradores”, presenta una estructura similar a la tabla de oferta, con algunas diferencias. Los productos pueden ser utilizados tanto como consumo intermedio como como uso final. La tabla de utilización muestra las transacciones intersectoriales que indican cómo cada producto disponible en la tabla de oferta fue utilizado por cada sector, medido en el precio pagado por el bien o servicio, y también muestra el ingreso generado en el proceso de producción.

Esta tabla se divide en dos partes:

1. Consumo intermedio: Al observarla por columnas, se visualiza cómo cada sector utilizó cada producto en su proceso de producción. Al observarla por filas, se muestra cuánto de cada producto fue consumido por cada sector. Las relaciones entre los insumos necesarios para los diversos productos son fundamentales en este modelo, ya que representan las relaciones intersectoriales.
2. Categorización grupal de los usos finales de los productos: Después de ser utilizados en la producción intermedia, lo que queda de los productos se destina al consumo final, que incluye el Consumo de los Consumidores, el Consumo del Gobierno, la Inversión y las Exportaciones. Al sumar el consumo intermedio a la demanda final, se obtiene cómo se utilizaron todos los productos disponibles en la tabla de oferta.

Tabla de uso

		Sectores/Actividades			Uso Intermedio	Consumo de hogares	Consumo del gobierno	Inversión	Utilización Total
		Sector agrícola 1	Sector industrial 1	Sector servicios 1					
Productos	Producto agrícola 1	Utilización por producto y sector			Uso Intermedio				
	Producto agrícola 2								
	Producto industrial 1								
	Producto industrial 2								
	Servicio 1								
	Servicio 2								
		Utilización total por sector			Uso Intermedio	total consumo de hogares	total cons. Gobierno	total inversión	Total de ventas

Fuente: Elaboración propia.

Así, las tablas de oferta y utilización tienen la información de la economía que ilustra que:

$$\text{Producción} + \text{Importaciones} =$$

$$\text{Consumo Intermedio} + \text{Consumo Final} + \text{Inversión} + \text{Exportaciones}$$

De modo que:

$$\text{Producción total por industria} = \text{Insumo por industria}$$

$$\text{Oferta total por producto} = \text{Uso total por producto}$$

Un punto adicional tiene que ver con las importaciones y la forma en que éstas se desenvuelven en la economía. Las importaciones totales se obtuvieron de la tabla de oferta. Sin embargo, una parte de esas importaciones se destina a la producción de bienes y otra parte al consumo o inversión, respectivamente. Por lo tanto, las importaciones totales se dividirán en aquellas que se destinan al consumo intermedio y se agregan a sus respectivos sectores y las que se destinan a usos finales.

Matriz de insumo-producto

La matriz de insumo-producto es la matriz resultante que se obtiene combinando la tabla de oferta y utilización. Esta tabla puede calcularse producto por producto o sector por sector. Cada una de ellas tiene diferentes supuestos que se centran en la estructura de ventas:

Matriz de insumo-producto producto por producto

- Modelo A: Supuesto de tecnología del producto. En este modelo, cada producto se produce de una manera específica, independientemente de la industria en la que se fabrique.
- Modelo B: Supuesto de tecnología industrial. En este modelo, cada industria tiene su propia forma específica de producción, independientemente de la combinación de productos.

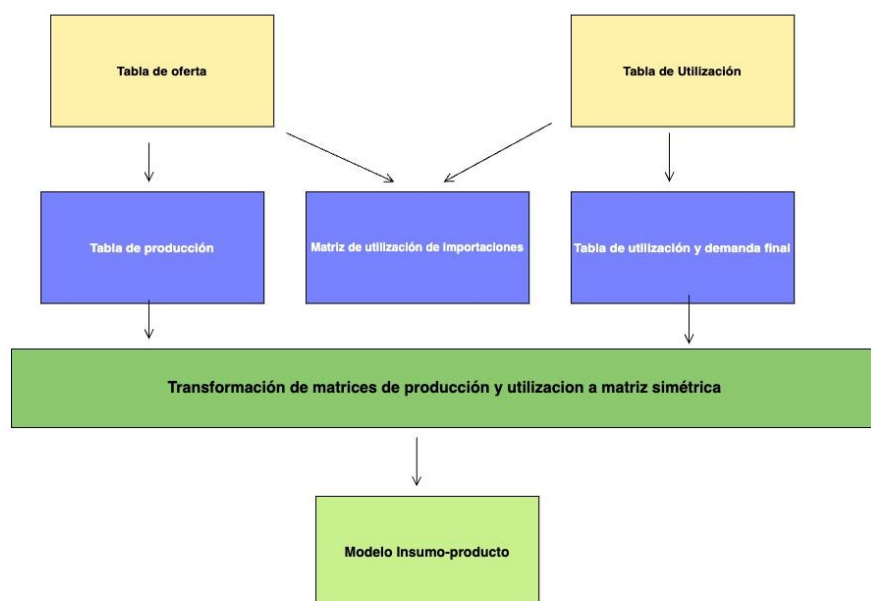
Matriz de insumo-producto por industria

- Modelo C: Supuesto de ventas fijas por industria. En este modelo, cada industria tiene su propia estructura de ventas específica, independientemente de su combinación de productos.
- Modelo D: Supuesto de estructura de ventas de productos fijos. En este modelo cada producto tiene su propia estructura de ventas específica, independientemente de la industria en la que se produce.

Se seleccionó el modelo D para este análisis porque proporciona las relaciones intersectoriales directas requeridas, dada su homogeneidad en términos de estructuras de costos y actividades de producción.

En cuanto a los números, la integración de las tablas de oferta y utilización según el modelo buscado proporciona una matriz cuadrada y simétrica. Es decir, la matriz es cuadrada, o tiene el mismo número de filas y columnas; y es simétrica, lo que significa que los totales de las filas son iguales a los totales de las columnas. La estructura del modelo se ilustra en la Figura 12.

Estructura del modelo de insumo producto



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, si se analizan las actividades, se divide la economía en sectores, donde cada sector produce bienes y servicios para sí mismo y para otros sectores. De esta manera, cada sector depende de los demás y la producción total siempre es igual a la inversión total.

El cuadro de oferta de Panamá está constituido por la oferta económica total del país de 204 productos de 79 actividades a precios básicos. El precio básico es el importe que cobra el productor al comprador por una unidad de un bien o servicio producido, menos los impuestos a pagar y más los subsidios que el productor pueda recibir como consecuencia de su producción o venta. Se excluyen los gastos de envío facturados por separado por el productor.

De igual modo, el cuadro de oferta total constaba de 204 productos utilizados en 79 actividades a precios de comprador. Los precios de comprador son el importe pagado por el comprador, excluido cualquier IVA o impuesto similar deducible por el comprador, para hacerse cargo de una unidad de un bien o servicio en el momento y lugar requeridos por el comprador. El precio de comprador de un bien incluye los gastos de transporte pagados por separado por el comprador para hacerse cargo de él en el momento y lugar requeridos.

A partir de estos cuadros se elaboró una matriz de insumo-producto que muestra una imagen de la economía nacional de Panamá en términos de las interrelaciones sectoriales de las 79 actividades en un momento determinado.

Una vez realizada esta instantánea, se realizaron ajustes en la matriz, creando una fila que distribuye la columna de consumo total entre los sectores. Esto crea lo que se denomina una matriz cerrada donde se supone que todo lo que se consume en la economía se compró con los salarios de los empleados y con las ganancias de las empresas ²⁸.

Una vez elaborada esta matriz se procedió al cálculo de los coeficientes técnicos, que son el resultado de calcular la participación de las actividades que componen la producción de un sector.

Luego, se estimó la inversa de Leontief. Esta inversa de Leontief es lo que se convierte en el multiplicador. Es decir, proporciona una indicación de los efectos directos e indirectos de los cambios en la demanda de un producto.

Los efectos directos son aquellos que se producen directamente sobre el sector por un cambio en la demanda o en los insumos. Es decir, los resultados sobre la economía de un aumento o disminución de la demanda de un sector. Para este análisis específico, se refiere a cuánto cambiará la producción si hay un aumento/disminución en la demanda de servicios portuarios en una cantidad específica.

Los efectos indirectos son aquellos que se producen indirectamente sobre otros sectores a causa del aumento de la demanda de un sector. Es decir, si hay un aumento de la producción de los puertos en una cantidad “x”, ese sector requerirá un aumento de “y” insumos para atender esa demanda. Ese cambio en la demanda de insumos que resulta del cambio en la demanda del sector portuario es el efecto indirecto sobre la economía.

Los efectos inducidos son aquellos que se producen a partir del gasto de los salarios de los trabajadores en la economía. El modelo de insumo-producto incluye una fila

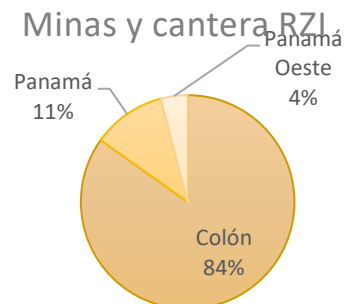
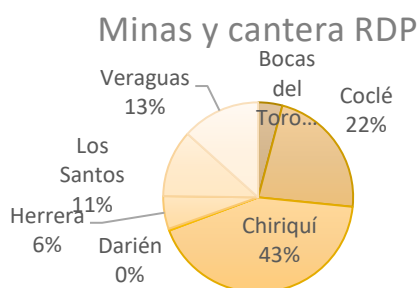
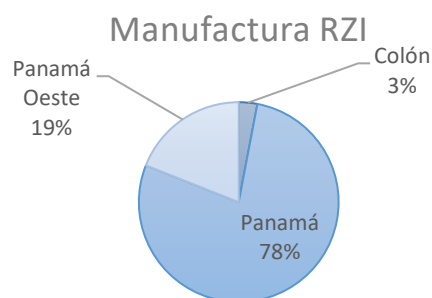
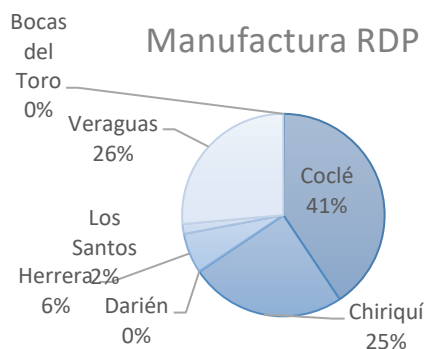
²⁸Se supone que las empresas invierten sus ganancias y en consecuencia compran bienes y servicios de la economía.

para la remuneración de los trabajadores que se alinea con una columna de consumo, suponiendo que todos los salarios que se generan en la economía se gastan en la economía. Esto se llama modelo cerrado. En este modelo, los efectos directos e indirectos se derivan del consumo intermedio o las relaciones intersectoriales y los efectos inducidos se derivan del gasto de los salarios que realizan los trabajadores de ambas industrias.

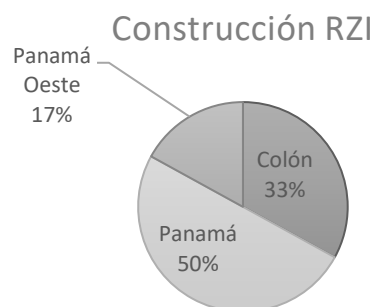
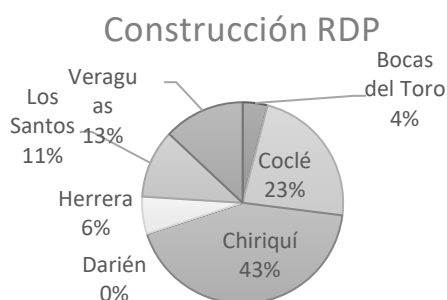
El proceso técnico para este cálculo es restar una matriz identidad de los coeficientes técnicos y luego invertir esa matriz.

El paso final de este proceso es sumar el empleo por cada actividad y calcular el multiplicador del empleo. Este es un proceso externo al de elaboración del modelo insumo-producto, pero utiliza sus resultados para estimar el multiplicador del empleo. Este multiplicador se obtiene dividiendo el empleo total de un sector por el valor total de la producción de ese sector. El resultado de esto indica cuántos empleados se crean por cada dólar de producción en un sector.

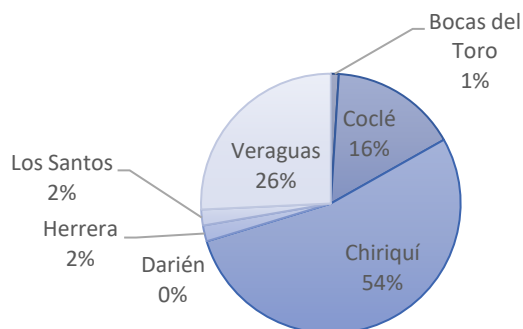
Distribución sectorial y provincial



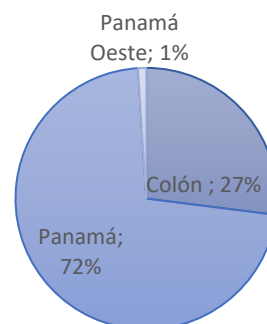
Fuente



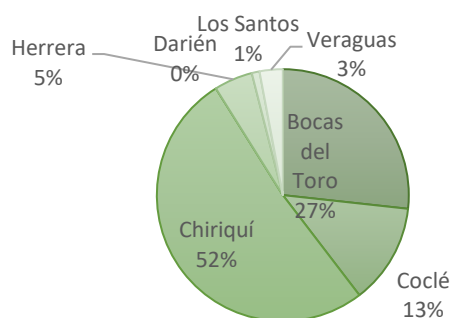
Comercio por menor y mayor
(incluyendo zonas francas)
reparación de vehículos de motor
y bicicletas RDP



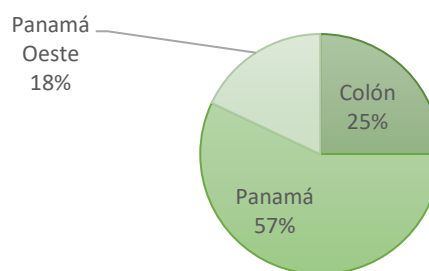
Comercio por menor y mayor
(incluyendo zonas francas)
reparación de vehículos de motor y
bicicletas RZI



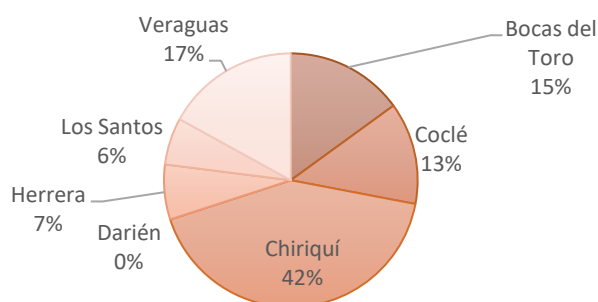
Electricidad, agua y desechos
RDP



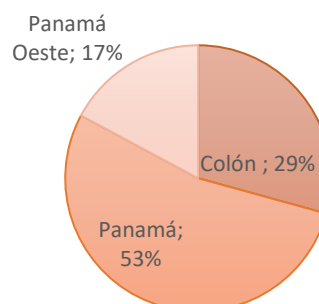
Electricidad, agua y desechos
RZI



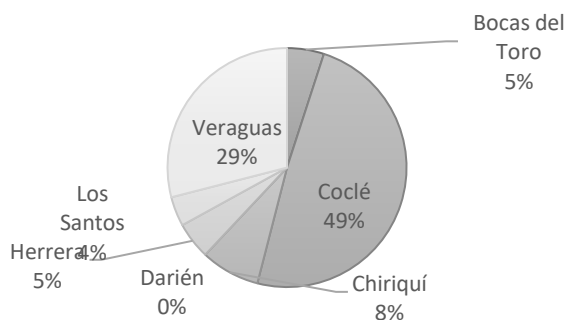
Transporte, almacenamiento y
correo RDP



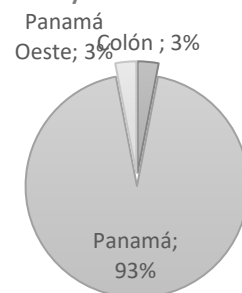
Transporte, almacenamiento y
correo RZI



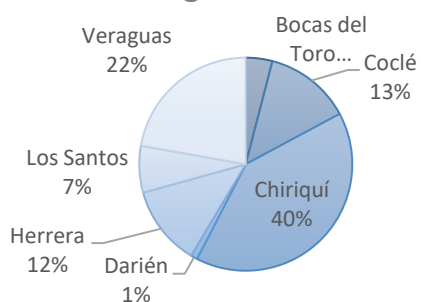
Hoteles y restaurante RDP



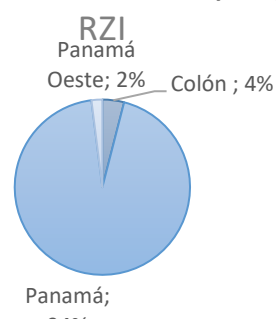
Hoteles y restaurante RZI



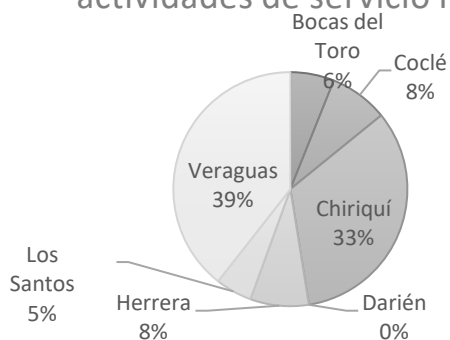
Actividades financieras y seguros RDP



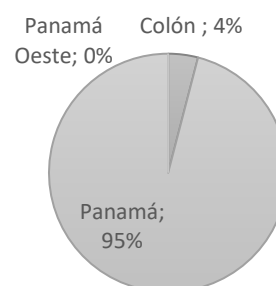
Actividades financieras y seguros RZI



Arte, entretenimiento, otras actividades de servicio RDP

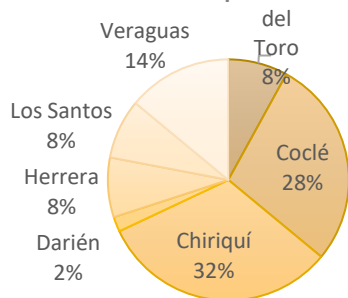


Arte, entretenimiento, otras actividades de servicio RZI



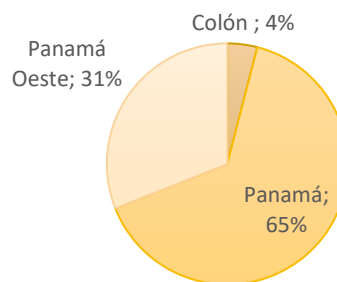
Actividades inmobiliarias,
profesionales, científicas y técnicas;
adm. y servicios de apoyo RDP

Actividades de los hogares en
calidad de empleadores RDP

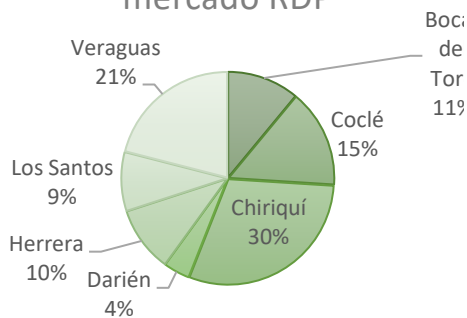


Actividades inmobiliarias,
profesionales, científicas y técnicas;
adm. y servicios de apoyo RZI

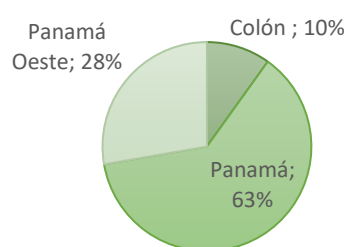
Actividades de los hogares en
calidad de empleadores RZI



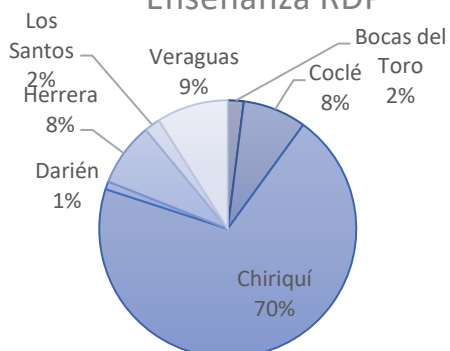
Otra producción no de
mercado RDP



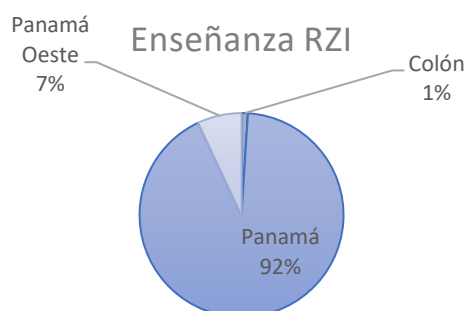
Otra producción no de mercado
RZI



Enseñanza RDP



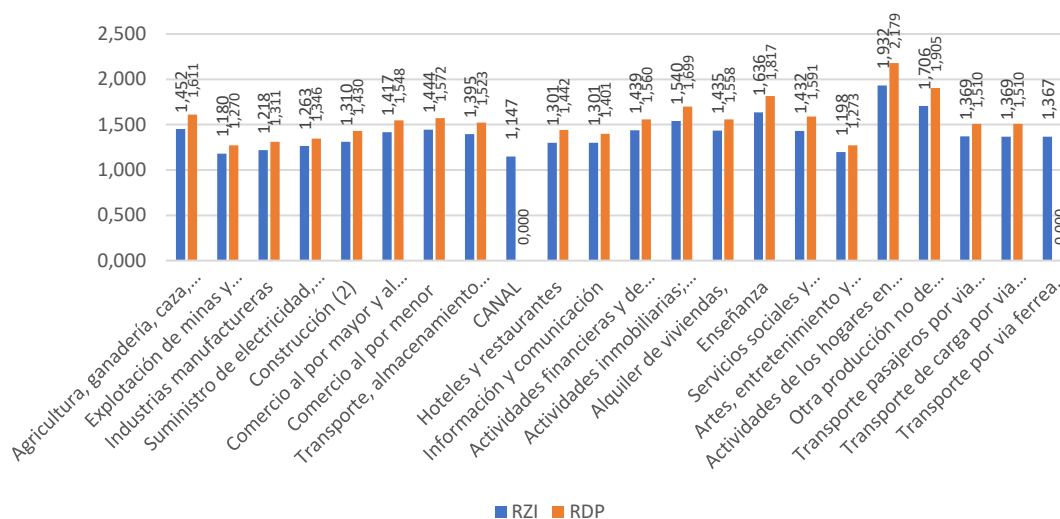
Enseñanza RZI



Anexos a 2.3 Desarrollo e integración nacional: opción política que requiere consenso y voluntad

Distribución del ingreso y productividad regional

Multiplicadores de Valor Agregado por Región

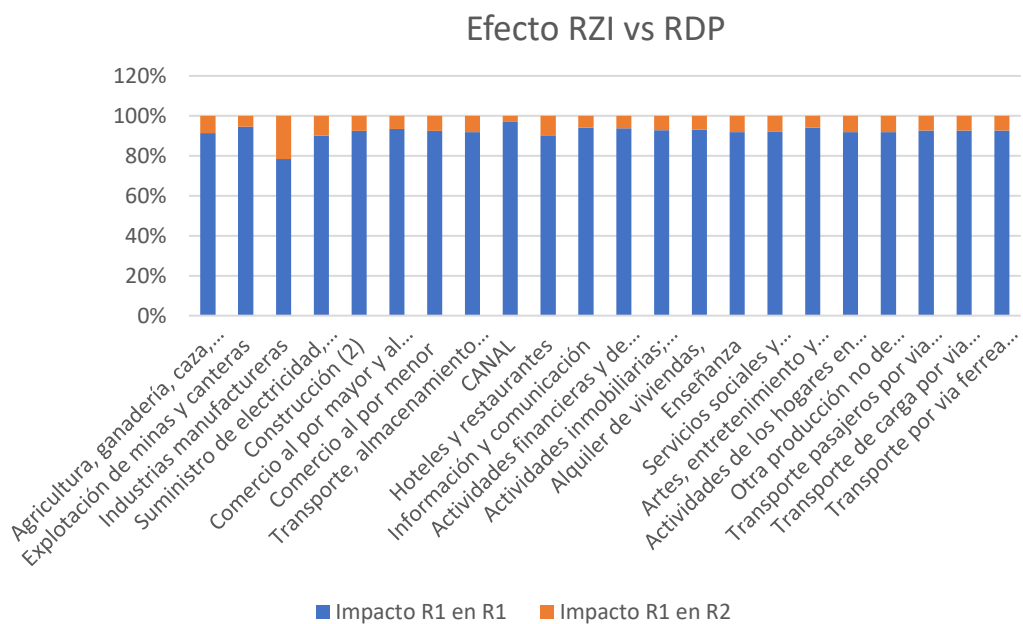


Un aspecto importante que divide la RZI con RDP tiene que ver con la estructura productiva. Lo que hemos observado hasta ahora es que la estructura productiva del RDP es intensiva en el empleo y la RZI es intensiva en capital. Esta estructura tiene un efecto directamente proporcional en la distribución del capital.

En la RZI los ingresos van más a las empresas mientras que en RDP van a los trabajadores. Esto se da porque en RDP muchos de los trabajadores son autónomos y derivan ingresos mixtos. Esto hace que el consumo sea más intenso en el RDP, pero como no hay encadenamientos los beneficios se pueden considerar como importaciones de la RZI.

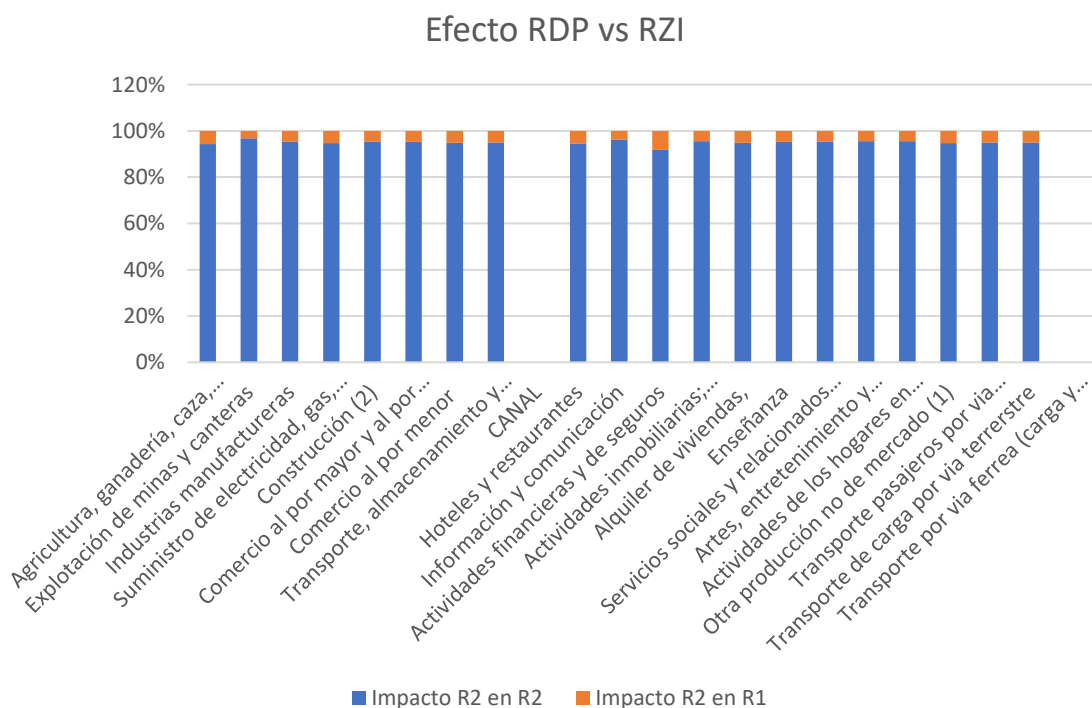
Si profundizamos más a fondo sobre los efectos sobre el PIB a nivel sectorial, se puede observar que el efecto en cada región de un dólar de inversión se mantiene a más del 90% en la región y el resto permea hacia la otra región. Sin embargo, debido a que la base de consumo es baja por la densidad de población, el efecto se mantiene limitado en RDP en comparación con RZI, aunque los multiplicadores en RDP sean un poco más altos.

Distribución de Efecto de Inversión en RZI vs RDP



Fuente: Modelo I-O

Distribución de Efecto en el PIB de inversión en RDP vs RZI



Fuente: Modelo I-O

Estas diferencias se explican a través de la estructura productiva que conlleva un efecto en la distribución del ingreso. Esto es, la RZI mantiene una economía que es intensiva en capital. La misma es moderna y mantiene un alto nivel de inversión en capital para sostener su competitividad. Esto produce que la RZI tenga una productividad por persona ocupada más alta que RDP.

Por esta razón se necesitan menos empleados para producir más bienes que en RDP en las empresas. No obstante, para lograr esta inversión en capital, aunque los salarios son más altos que en otros sectores, las empresas se llevan una mayor participación en retornos en la parte de ganancias. Esto es natural y conlleva que los salarios de esos sectores tengan un menor efecto en la economía a nivel de PIB debido a que usualmente las compras de los empleados llegan hasta un tope. No obstante, el capital, infraestructura o equipo requerido para mantenerse competitivo es traído del extranjero usualmente y esta parte tiene poco efecto en el PIB.

Esta relación cambia cuando lo vemos en la estructura productiva de RDP. Esta región opera más intensivamente a nivel de mano de obra en vez de a nivel de capital. Los servicios prestados a nivel local son realmente extensiones de aquellos en la capital. No obstante, la agricultura marca un alto nivel de productividad y contribuye a un efecto mayor en el PIB que el de RZI. Esto se debe a que la agricultura está compuesta, en su mayoría, por productores independientes-autónomos, que, aunque incorporen tecnología, derivan una mayor participación de salarios que en comparación con RZI que es intensiva en capital. Esto permite que los salarios de los trabajadores en la agricultura sirvan de efecto multiplicador a nivel local. En esta explicación debemos separar a aquellos trabajadores que trabajan en actividades como la producción de caña de azúcar y café y aquellos que trabajan en fincas particulares.

Conglomerados y necesidad de políticas públicas específicas

La teoría económica de los conglomerados se refiere a la formación de grupos de empresas que operan en distintos sectores bajo una misma estructura de propiedad o control. Este modelo se fundamenta en la premisa de que la diversificación de actividades puede generar sinergias y eficiencias operativas, lo que permite a las empresas reducir costos y aumentar su competitividad. Según Gort y Klepper (1982), “los conglomerados pueden beneficiarse de economías de escala, acceso a recursos compartidos y una mayor capacidad para enfrentar riesgos²⁹”, lo que puede resultar en un crecimiento más sostenido y en la creación de empleo.

Históricamente, los conglomerados han sido promovidos a nivel político en Asia, alejándose del llamado “Consenso de Washington”, y su éxito ha llevado a la adopción de modelos similares en otras regiones. Algunos conglomerados, como los de Panamá, han surgido de manera orgánica, aprovechando los beneficios derivados de su posición geográfica, mientras que otros han sido desarrollados mediante políticas públicas orientadas hacia un desarrollo integral de los países.

²⁹ Gort, M., & Klepper, S. (1982). Time Paths in the Diffusion of Product Innovations. *Economic Journal*, 92(367), 630-653.

Desde la perspectiva del desarrollo económico, los conglomerados pueden desempeñar un papel crucial en la promoción de la industrialización y la innovación. Al reunir diversas capacidades y recursos, estos grupos tienen la capacidad de invertir en investigación y desarrollo, impulsando la creación de nuevos productos y tecnologías. Como señala Porter (1990), “la competencia en un entorno diversificado puede estimular la innovación y la mejora continua³⁰”. Esto es especialmente relevante en economías en desarrollo, donde la inversión en innovación puede ser limitada. La presencia de conglomerados puede, por lo tanto, estimular el crecimiento de sectores emergentes y contribuir a la diversificación económica.

Sin embargo, uno de los principales argumentos en contra de este modelo es que la concentración de poder económico puede dar lugar a prácticas monopolísticas, donde las empresas dominantes limitan la competencia y perjudican a los consumidores. Según Stigler (1968), “los monopolios tienden a reducir la producción y aumentar los precios, lo que puede perjudicar a los consumidores³¹”. Además, una diversificación excesiva puede diluir el enfoque estratégico de las empresas, lo que podría resultar en una gestión ineficaz y en la pérdida de valor.

Este aspecto es crucial para Panamá, ya que los actores internacionales suelen operar de manera independiente de las necesidades del país. Por ello, es fundamental que el gobierno implemente políticas y regulaciones adecuadas que garanticen un entorno competitivo y que utilice el conglomerado como un apoyo para el desarrollo nacional.

Panamá ha mostrado una gran apertura al fomentar la creación y el crecimiento de conglomerados a través de incentivos fiscales, subsidios y políticas que promueven la innovación. Sin embargo, es esencial que estas políticas se diseñen de tal manera que fomenten la competencia y eviten la formación de monopolios. Como señala la OCDE, “una regulación adecuada es esencial para asegurar que los conglomerados no socaven la competencia en el mercado³²”. La colaboración entre el sector público y privado es clave para maximizar los beneficios de los conglomerados, asegurando que su crecimiento contribuya al desarrollo económico inclusivo y sostenible.

La relación entre los conglomerados y el desarrollo económico se manifiesta claramente en el contexto de la globalización. A medida que las empresas buscan expandir sus operaciones a nivel internacional, los conglomerados pueden desempeñar un papel crucial al facilitar la entrada a nuevos mercados y la adaptación a diversos entornos económicos. El economista Dunning señala que “los conglomerados pueden actuar como vehículos para la inversión extranjera directa, facilitando la transferencia de tecnología y conocimientos³³”. Este proceso puede resultar en un aumento significativo de la inversión extranjera directa y en la transferencia de tecnología, lo que, a su vez, puede contribuir al crecimiento económico de los países receptores. No obstante, es fundamental que esta expansión se lleve a cabo de manera sostenible y equitativa, para evitar efectos negativos en las comunidades locales.

³⁰ Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.

³¹ Stigler, G. J. (1968). *The Organization of Industry*. University of Chicago Press.

³² OCDE. (2005). *Competition Policy and Economic Performance*. OECD Publishing.

³³ Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley.

Logística de carga internacional

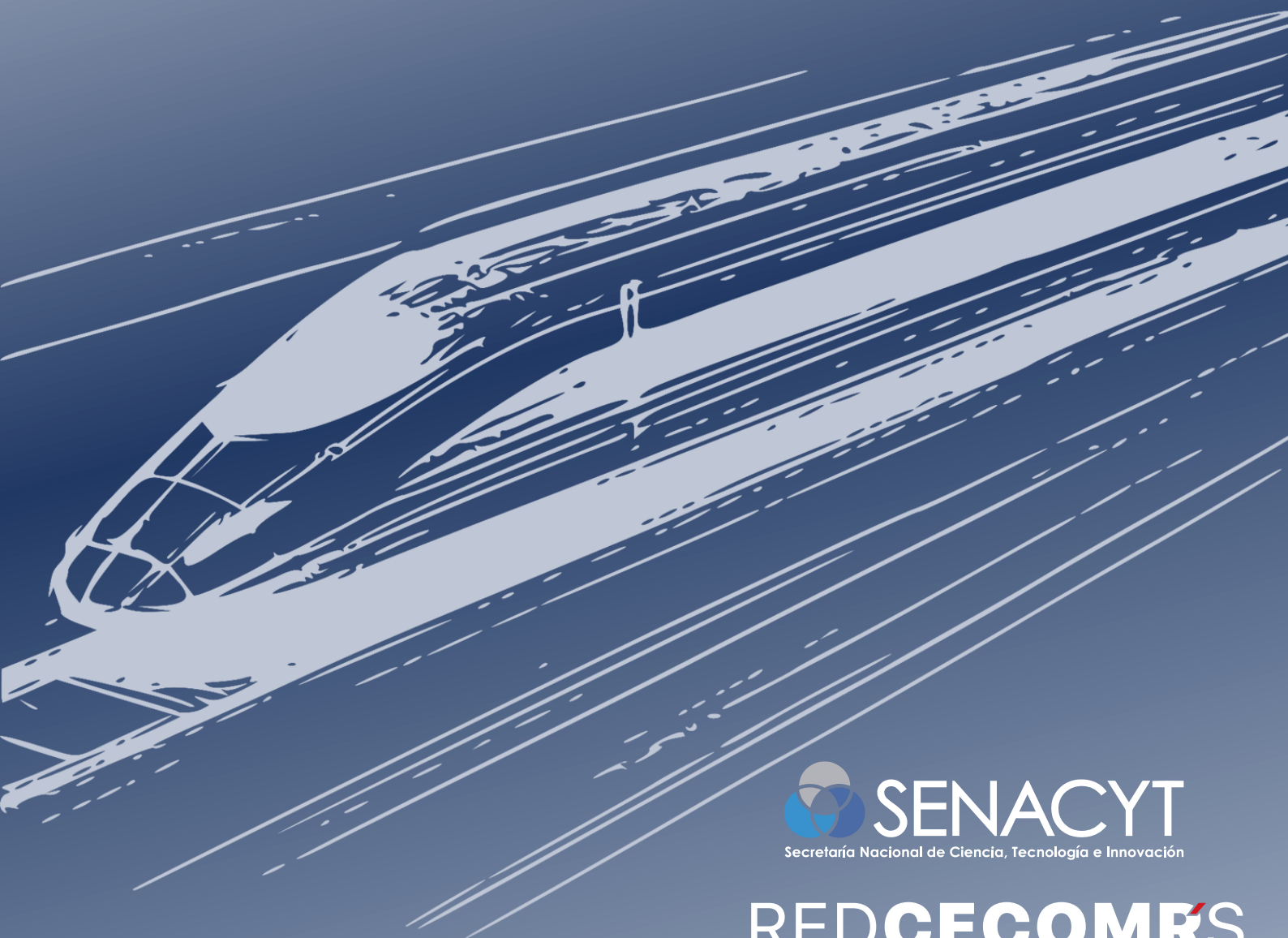
La logística para la carga internacional es un componente fundamental del comercio global, ya que implica la planificación, ejecución y control del movimiento de mercancías a través de fronteras. Este proceso abarca una variedad de actividades, que incluyen el transporte, el almacenamiento, la gestión de inventarios y el cumplimiento de regulaciones aduaneras. La eficiencia en la logística internacional no solo contribuye a la reducción de costos operativos, sino que también mejora la satisfacción del cliente al asegurar que los productos lleguen a su destino de manera puntual y en condiciones óptimas. Según un informe de la Organización Mundial del Comercio (OMC), “una logística eficiente puede reducir significativamente los costos de transacción y mejorar la competitividad de las empresas en el mercado global³⁴”.

La logística internacional se está transformando cada vez más gracias a la digitalización y al uso de tecnologías avanzadas, lo que permite una mayor visibilidad y control sobre la cadena de suministro. Herramientas como el seguimiento en tiempo real, la automatización de procesos y el análisis de datos están optimizando la eficiencia operativa y reduciendo los tiempos de entrega. Un estudio de Deloitte resalta que “la adopción de tecnologías digitales en la logística puede aumentar la resiliencia de las cadenas de suministro y facilitar la adaptación a los cambios en la demanda del mercado³⁵”. A medida que el comercio internacional sigue en expansión, la logística para la carga internacional se convierte en un factor crucial para el éxito empresarial, impulsando la necesidad de soluciones innovadoras y sostenibles que respondan a las exigencias del mercado.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la concentración de poder en manos de unos pocos actores dentro de los conglomerados logísticos presenta varios desafíos. La dominación de un número reducido de participantes en el mercado puede dar lugar a prácticas anticompetitivas y a un incremento en los precios para los consumidores. Además, la dependencia de un limitado número de proveedores puede hacer que las empresas sean más susceptibles a interrupciones en la cadena de suministro.

³⁴ Organización Mundial del Comercio (OMC). (2019). World Trade Report 2019: The Future of World Trade: How Digital Technologies are Transforming Global Commerce. OMC.

³⁵ Deloitte. (2021). 2021 Global Supply Chain Survey: Resilience in the Face of Disruption. Deloitte Insights.



SENACYT
Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación

REDCECOMRS

abco
Acción por
el Bien Común
para el Desarrollo.

CECOM ^{RO}
Centro de competitividad
de la Región occidental
de Panamá

CECOM ^{CE}
Centro de Competitividad
de la Región Central
de Panamá

CEC • M ^{CRO}
Centro de Competitividad de
Colón y la Región Oriental