

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

PANAMÁ



@RevistaFactordeExito
www.revistafactordeexito.com

Revista Factor de Exito

@RevistaFactordeExito

@RevistaFDE

Iván X. Eskildsen

Founder & CEO, OGAYA Travel | Exministro de Turismo de Panamá

Turismo que regenera territorios y activa inversión sostenible

Resultados sostenibles: Inversión, gobernanza y alianzas

Interview

Paulina Rodríguez

Partner KOMUNIKA Latam. Head de la Unidad de Negocios ESG Impact, Sostenibilidad y RSE.

Convertir la sostenibilidad en ventaja competitiva

Interview

Yelena Rodríguez

Presidenta Fundadora de Graphcom Panamá | Docente | Estratega en Comunicación y Desarrollo Sostenible en Esrí Panamá

Comunicar para Transformar:
Construyendo Confianza Sostenible

Interview

Mara Wolf

VPA de Desarrollo Sostenible y RSE en la Bolsa Latinoamericana de Valores (Latinex)

Convertir la sostenibilidad en valor financiero íntegro

Interview

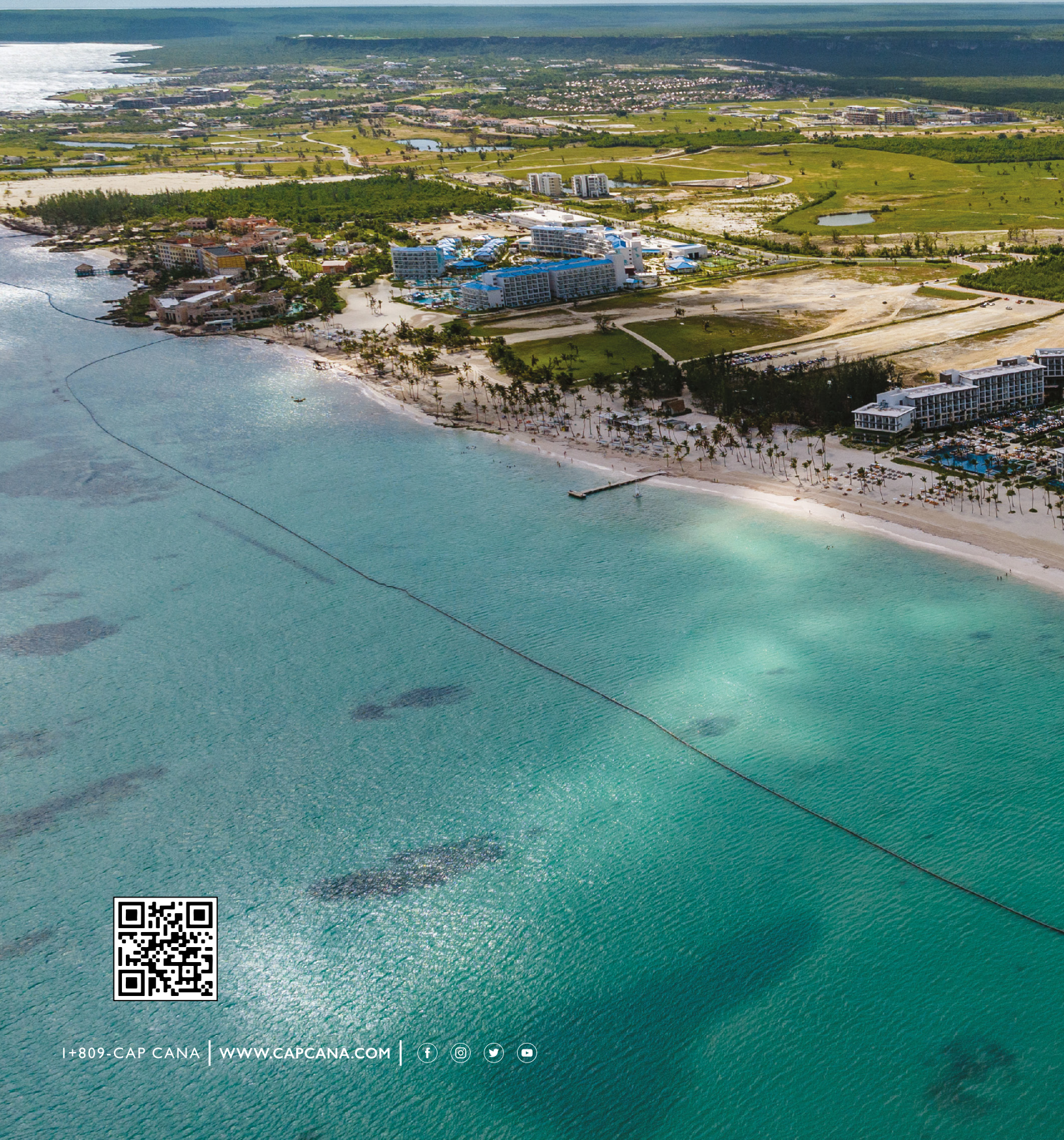
Ivonne Morales

Sustainability Management – Water, Ph.D. candidate / Co-founder Tek4Automation Inc.

Gobernanza del agua para una resiliencia compartida

Vive Cap Cana

TU CIUDAD DESTINO





CAPCANA

Ciudad Destino

De las palabras a la estrategia: Sostenibilidad en acción

Isabel Figueroa de Rolo

Fundadora y directora Editorial, Factor de Éxito

En Factor de Éxito hemos apostado desde el inicio por una idea sencilla y exigente: los negocios solo son verdaderamente sostenibles cuando crean valor económico, social y ambiental al mismo tiempo. En esta edición internacional dedicada a la sostenibilidad, conectamos esa convicción con las conversaciones que están redefiniendo la agenda empresarial desde Atlanta, Chile, Colombia, Ecuador, México, Miami, New York y Panamá.

El contexto no admite neutralidad. Más de la mitad de la población mundial vive ya en ciudades, que generan más del 80 % del PIB global y concentran una parte significativa de las emisiones de gases de efecto invernadero. Al mismo tiempo, el mundo necesita invertir entre 3 y 5 billones de dólares al año para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en un escenario donde los países en desarrollo enfrentan un déficit de financiamiento estimado en alrededor de 4 billones de dólares anuales. Aunque la inversión en energía limpia ronda los 1,7-1,8 billones de dólares al año y ya supera con claridad a la destinada a combustibles fósiles, la brecha entre ambición y ejecución sigue siendo crítica.

Pero también estamos ante una oportunidad histórica. Cerca de tres cuartas partes de las emisiones globales están hoy cubiertas por compromisos de neutralidad de carbono, impulsados por países, ciudades y empresas que han fijado metas de reducción a 2050 o antes. Las organizaciones que integran criterios ESG en sus decisiones muestran mayor capacidad para gestionar riesgos, atraer talento y acceder a capital paciente. La pregunta ya no es si debemos transformar nuestros modelos de negocio, sino a qué velocidad y con qué profundidad lo haremos.

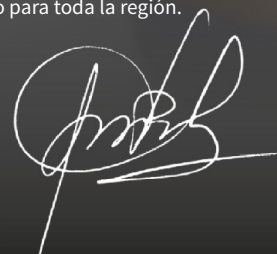
Esta edición recoge respuestas diversas a esa pregunta desde múltiples frentes: gobernanza y gestión del riesgo, finanzas sostenibles, economía circular, ciudades y territorios resilientes, educación que pone a las personas en el centro, tecnología al servicio del bienestar, comunicación corporativa que construye confianza y nuevos liderazgos que entienden la sostenibilidad como una estrategia de competitividad, no como un discurso.

Las voces que integran estas páginas tienen en común algo esencial: han dejado de hablar de “proyectos aislados” para pensar en sistemas. Desde bancos que rediseñan sus portafolios hacia inversiones de impacto hasta consultoras que acompañan a las organizaciones en la integración de métricas ESG; desde líderes que reimaginan la experiencia del empleado y la cultura corporativa, hasta gestores públicos y privados que entienden que ninguna ciudad o país puede avanzar solo.

Atlanta, Chile, Colombia, Ecuador, México, Miami, New York y Panamá comparten retos y también ventajas: sectores dinámicos, talento joven, ecosistemas de innovación en expansión y una posición estratégica para atraer inversión responsable. Nuestro rol, como plataforma regional, es ayudar a articular ese potencial, visibilizar casos de éxito y poner en diálogo a quienes ya están demostrando que la sostenibilidad bien gestionada genera retorno de inversión y licencia social para operar.

Esta edición no pretende ofrecer respuestas definitivas, sino hacer mejores preguntas: ¿qué decisiones de hoy estarán construyendo o limitando nuestra competitividad en 2030? ¿Cómo integramos la sostenibilidad en el corazón de la estrategia y no en los márgenes del presupuesto? ¿Estamos midiendo lo que realmente importa?

Le invitamos a leer estas páginas como una hoja de ruta abierta. Cada entrevista, cada análisis y cada caso de negocio es una invitación a revisar su propio modelo, sus alianzas y su impacto. En Factor de Éxito seguiremos acompañando esta conversación, conectando líderes, territorios e inversiones que apuestan por un desarrollo más resiliente, inclusivo y próspero para toda la región.



EVENTO | V EDICIÓN

Mujeres

MUJERES

FACTOR DE ÉXITO

LIDERAR CON PROPÓSITO: LA NUEVA DEFINICIÓN DEL ÉXITO

Un encuentro transformador que reconoce a las mujeres que impulsan la innovación, el crecimiento y la reputación empresarial en la República Dominicana.

FEBRERO

23

Hotel Intercontinental
Santo Domingo
Hora: 4:00 pm

2026

Reúne a ejecutivas, emprendedoras y líderes que hoy transforman los negocios desde una conciencia más profunda:
construir valor con sentido.

¡Celebra el liderazgo femenino que **inspira, crea y transforma** desde los valores y la visión!

WWW.REVISTAFACORDEEXITO.COM

[contenido]

PORTADA



Turismo que regenera territorios y activa inversión sostenible

pág. **12** | **Iván X. Eskildsen**
Founder & CEO, OGAYA Travel | Exministro de Turismo de Panamá

INTERVIEW



Convertir la sostenibilidad en ventaja competitiva

pág. **20** | **Paulina Rodríguez**
Partner KOMUNIKA Latam. Head de la Unidad de Negocios ESG Impact, Sostenibilidad y RSE.

INTERVIEW



Comunicar para Transformar: Construyendo Confianza Sostenible

pág. **26** | **Yelena Rodríguez**
Presidenta Fundadora de Graphcom Panamá | Docente | Estratega en Comunicación y Desarrollo Sostenible en Esrí Panamá

INTERVIEW



Convertir la sostenibilidad en valor financiero íntegro

pág. **32** | **Mara Wolf**
VPA de Desarrollo Sostenible y RSE en la Bolsa Latinoamericana de Valores (Latinex)

INTERVIEW



Gobernanza del agua para una resiliencia compartida

pág. **38** | **Ivonne Morales**
Sustainability Management – Water, Ph.D. candidate / Co-founder Tek4Automation Inc.

INTERVIEW

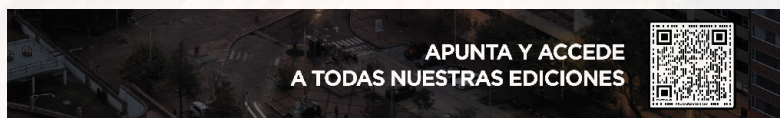


De costo táctico a infraestructura de resiliencia

pág. **42** | **Peter Bäckman**
Director Ejecutivo y Socio Fundador de TEDCAP

directorio

► Revista Factor de Éxito Panamá Número 19, Año 4



CEO y Directora Editorial:
Isabel Mariella Figueroa de Rolo
i.figueroaderolo@revistafactordeexito.com

Directora Ejecutiva:
Isabel Cristina Rolo Figueroa

Comité Ejecutivo:
Héctor Rolo - Isabel Figueroa de Rolo
Andrés García - Isabel Cristina Rolo Figueroa
Arianna Rolo Figueroa

Fundadora y Directora Editorial:
Isabel Figueroa de Rolo

Director de Arte:
Héctor Rolo Pinto

Directora de Mercadeo:
Arianna Rolo

Coordinadora de Comunicaciones:
Eidrix Polanco

Asesora comercial:
Rosely Matos

Secretaria Administrativa:
Eimy Pimentel

Digital Content Manager:
Tina Pérez
Lina Bsarís

Web Master:
Juan Rebolledo

Digital Marketing Manager:
Jacqueline Leon

Diseño y Diagramación:
Luis Gota
Daniel E. Gota
Hermes Flores

Portada:
Iván X. Eskildsen
Founder & CEO, OGAYA Travel
Exministro de Turismo de Panamá

Articlistas de esta Edición:
Jeannina Valenzuela
Alvaro Cuco De Venegas

Revista Factor de Éxito Panamá
Instagram: @RevistaFactordeExito
Twitter: @RevistaFDE
Facebook: Revista Factor de Éxito
www.revistafactordeexito.com

Sede Principal:
Factor de Éxito Rolga Group SRL
RNC 1-3135817-9
Dirección: Av. Lope de Vega #29, Novo Centro. Nivel 3.
Local C-6.
Ensanche Naco. Santo Domingo.
Teléfonos: +1.829.340.5724 – 809.542.2479
info@revistafactordeexito.com

Empresas sostenibles

El informe *Approaching the Future 2025*, presentado el 3 de octubre por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, revela que la sostenibilidad es la principal prioridad estratégica para el 62% de las empresas en Panamá, superando la media regional de 55,2%. La segunda prioridad identificada es la reputación corporativa y el riesgo reputacional, mencionada por el 57% de las organizaciones. Sin embargo, apenas el 45,6% destina los recursos necesarios para su gestión, lo que evidencia una brecha entre la importancia declarada y la inversión real.

Fernando Prado, socio fundador de Reputation Lab, destacó que, aunque la reputación es clave para las empresas panameñas, aún falta



compromiso en recursos. En tanto, Ángel Alloza, CEO de Corporate Excellence, subrayó la madurez que muestran las organizaciones en la gestión de intangibles, señalando que sostenibilidad, reputación y riesgos representan una oportunidad para fortalecer la licencia social para operar y generar confianza con los grupos de interés.

El estudio, desarrollado en alianza con Stratego y Reputation Lab, y con el respaldo de Sumarse, Dircom Panamá y la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá, identifica además el liderazgo responsable como tercera prioridad (55,7%). Esta se relaciona con la ética, transparencia y la construcción de culturas organizacionales sostenibles.

Vida Responsable

En Panamá, la sostenibilidad es un modo de vida que guía la protección de su riqueza natural y cultural, posicionando al país como referente del turismo regenerativo en América Latina. Su liderazgo ambiental destaca especialmente en conservación marina: ha protegido más del 50% de sus océanos, superando la meta global 30x30. Un hito clave es la expansión del Parque Nacional Marino Coiba, reconocido como Hope Spot por Mission Blue y hogar del arrecife de coral más grande del Pacífico Oriental Tropical, un santuario para buceo y snorkel.

En tierra firme, Panamá ofrece una vasta red de áreas protegidas que combinan aventura y conservación. Parques como La Amistad, Patrimonio Mundial de la UNESCO, y el Parque Natural Metropolitano conectan a los visitantes con bosques nubosos, fauna diversa y comunidades



locales comprometidas con la sostenibilidad. Las playas también juegan un papel vital: más de 200 zonas costeras sirven de refugio para tortugas marinas, donde viajeros pueden participar en programas de conservación y educación ambiental.

En Bocas del Toro, la interacción con la comunidad Ngäbe Buglé

permite descubrir cascadas, tradiciones y proyectos forestales que fortalecen la identidad cultural. En conjunto, Panamá demuestra que cada experiencia turística contribuye a preservar su patrimonio natural y humano, ofreciendo viajes con propósito y conexión profunda con la naturaleza.

Antorcha ICCA

La Ciudad de Panamá fue elegida oficialmente como sede del 65.º Congreso Mundial de la ICCA, que se celebrará del 8 al 11 de noviembre de 2026, tras la ceremonia de traspaso de la antorcha en Oporto, Portugal, al cierre de la edición 2025. Este reconocimiento posiciona a Panamá como un destino destacado dentro del turismo de reuniones y confirma su capacidad para acoger eventos internacionales de gran envergadura.

La ministra de Turismo, Gloria De León, destacó la combinación de modernidad, biodiversidad, cultura e infraestructura de nivel internacional del país, así como su compromiso con la sostenibilidad, siendo uno de los pocos destinos con certificación de carbono negativo. El congreso se llevará a cabo en el Panama Convention Center, con capacidad para

grandes delegaciones y equipado con tecnología avanzada, esperando la participación de más de 1.500 profesionales internacionales, incluyendo líderes de asociaciones, organizadores de congresos y expertos en innovación.

El evento tendrá un impacto significativo en la industria MICE, generando visibilidad turística, aumentando la llegada de visitantes y consolidando a

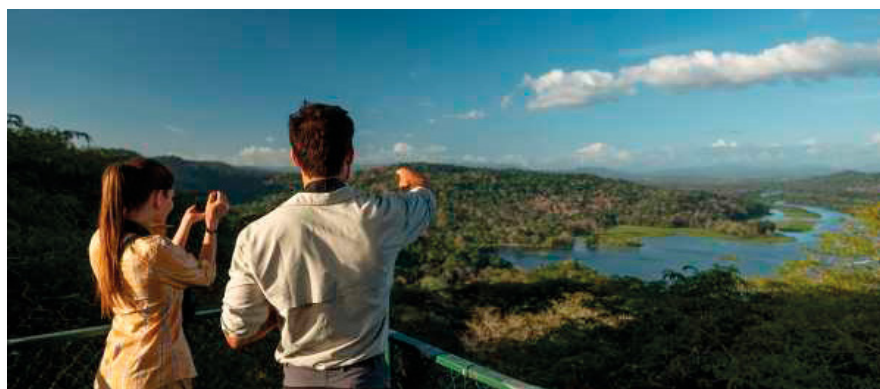
Panamá como un hub regional, gracias a su conectividad aérea, ubicación estratégica y oferta turística integrada. Asimismo, incentivará la cooperación entre instituciones públicas, sector privado y organizaciones internacionales, promoviendo nuevas oportunidades de negocios. La edición 2026 proyectará a Panamá como referente global en turismo de reuniones en América Latina.



Destino Consciente

Panamá concibe la sostenibilidad como la esencia misma del viaje. Entre selvas, costas protegidas y comunidades indígenas conectadas con su entorno, el país impulsa un modelo turístico que conserva, regenera y fortalece vínculos culturales y naturales. Ha superado la meta global 30x30, protegiendo más del 50% de sus áreas marinas, y destaca la ampliación del Parque Nacional Marino Coiba, un Hope Spot de relevancia mundial que alberga el mayor arrecife de coral del Pacífico Oriental Tropical. Allí, actividades como el buceo permiten vivir la aventura desde una perspectiva de conservación.

En tierra firme, espacios como el Parque Internacional La Amistad y el Parque Natural Metropolitano muestran cómo la biodiversidad



puede coexistir con la vida urbana. Senderos entre bosques nubosos, observación de aves y experiencias con comunidades locales ofrecen un turismo auténtico y transformador. Las playas del país también cumplen un rol vital: más de 200 sitios de anidación de tortugas marinas son resguardados por organizaciones y residentes, y proyectos como

los de Mata Oscura o Isla Cañas invitan a los visitantes a participar en esfuerzos de conservación.

En Bocas del Toro, la cultura Ngäbe Buglé comparte saberes ancestrales y prácticas sostenibles. Así, Panamá se presenta como un destino donde naturaleza, cultura y comunidad se unen para generar una huella positiva.

Riesgos climáticos

Las pérdidas económicas por fenómenos climáticos extremos están en aumento, mientras que las pérdidas aseguradas crecen entre un 5 % y 7 % anual. En América Latina, solo alrededor del 19 % de las pérdidas por desastres naturales cuentan con cobertura, dejando a millones de personas y empresas expuestas, especialmente en países como Panamá. La brecha de aseguramiento (gap CatNat) se debe a la baja penetración de seguros, la concentración de población en zonas de riesgo y la mayor frecuencia y severidad de



eventos extremos asociados al cambio climático.

El informe “Cambio Climático, Riesgos Extraordinarios y Políticas Públicas” de MAPFRE Economics, presentado en la COP30, evidencia que las pérdidas económicas relacionadas con desastres superaron en 2024 los 300.000 millones de dólares, de los cuales solo 145.000 millones estaban asegurados. El estudio destaca que, además del cambio climático, factores como el crecimiento económico y demográfico, la expansión de zonas vulnerables y el incremento del valor inmobiliario

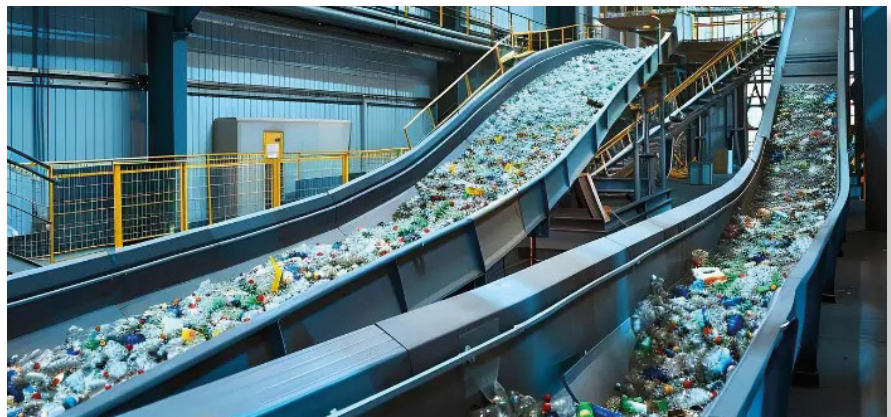
contribuyen al aumento de las pérdidas aseguradas.

Para reducir esta brecha, el informe recomienda fortalecer la colaboración entre sector asegurador y gobiernos, promover incentivos para la prevención y mitigación de riesgos, y ampliar la cobertura mediante seguros paramétricos y sistemas de alerta temprana. MAPFRE reafirma su compromiso con la sostenibilidad y la neutralidad de carbono para 2030, impulsando soluciones en movilidad eléctrica, transición energética y agricultura regenerativa.



Economía Circular

La economía circular surge como respuesta al agotamiento del modelo lineal de producir y desechar. Busca mantener el valor de los materiales mediante rediseño, reutilización y reciclaje, reduciendo la dependencia de materias primas. Aunque sus bases se desarrollaron en los años 80, el concepto ha evolucionado incorporando enfoques como la biomimesis, que destaca que nada debe desecharse prematuramente. En Panamá, el primer Foro de Economía Circular marcó un hito al reunir a gobierno, empresas, academia y sociedad civil, quienes coincidieron en la urgencia de acelerar la transición para mantener el crecimiento y competir en mercados más exigentes. Esta estrategia extiende ciclos de vida, recupera valor antes de su degradación y recuerda que la materia y la energía solo se transforman.



El país enfrenta retos significativos: genera 1.83 millones de toneladas de residuos al año, con un 42 % manejado de forma inadecuada y numerosos vertederos a cielo abierto. La circularidad exige infraestructura, normas claras, financiamiento verde, apoyo a pymes y fortalecimiento tecnológico, además de capacidades

profesionales especializadas. También requiere coordinación institucional y reglas estables para reducir costos y fomentar inversiones. Con proyectos estratégicos, estándares simples y mecanismos financieros adecuados, Panamá puede consolidar la economía circular como una vía para innovar, crear ventajas competitivas y mejorar la calidad de vida.

Crecimiento Turístico

Panamá atraviesa un momento destacado en su industria turística, registrando incrementos significativos en visitantes, ingresos y ocupación hotelera. Entre enero y agosto de 2025, las llegadas internacionales crecieron un 5,1% y los ingresos turísticos alcanzaron \$4,417.3 millones, un 8,9% más que en el mismo periodo del año anterior. La ocupación hotelera llegó al 57,9%, consolidando al turismo como un motor clave de la economía. Según el canciller Javier Martínez-Acha, el sector ya representa el 10% del PIB nacional y es esencial para la reactivación económica y el desarrollo inclusivo. Atribuye este crecimiento a campañas internacionales efectivas y a la captación de grandes eventos globales que posicionan al país como un destino competitivo.



El ecoturismo también gana protagonismo, especialmente en Darién y en la Ruta Colonial Transísmica, recientemente declarada Patrimonio Mundial por la Unesco, lo que refuerza la diversificación de la oferta turística. La Autoridad de Turismo de Panamá, bajo la dirección de Gloria De León, destaca el impacto de una estrategia integral basada

en marketing digital, alianzas con aerolíneas y agencias de viaje, y participación en ferias internacionales. Esta coordinación entre ATP, Promtur y los gremios del sector ha fortalecido la capacidad del país para adaptarse a tendencias globales, consolidando su posición como hub regional de turismo, congresos y convenciones.

Sostenibilidad Minera

El foro “Empleo Sostenible: Sinergia entre Minería, Medio Ambiente y Desarrollo Social”, organizado por la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá, reunió a representantes de varios países para debatir el papel de la minería responsable y su impacto social y ambiental. En la inauguración, Edgardo Carles destacó que el encuentro busca promover un diálogo técnico y constructivo sobre un modelo de desarrollo sostenible que combine crecimiento económico, protección ambiental y bienestar social. Advirtió que las decisiones sobre el futuro de Cobre Panamá marcarán el rumbo del país, recordando las pérdidas económicas y los más de 40 mil empleos afectados tras su cierre. Subrayó la necesidad de planificación, transparencia y visión de Estado.

Expertos internacionales coincidieron en que la minería



moderna debe generar valor compartido y sostenerse en sólidos pilares ambientales, sociales y de gobernanza. Señalaron que el cobre es clave para la transición energética y que las relaciones entre Estado, empresas y comunidades deben ser simétricas y de beneficio mutuo. Representantes locales

resaltaron el impacto positivo que la actividad minera tuvo en proveedores, emprendimientos y economías regionales. El cierre del foro reafirmó que el futuro del sector dependerá de una reactivación técnicamente sólida, con respaldo político y aceptación social, orientada a transformar el aporte minero en oportunidades sostenibles para Panamá.

Iván X. Eskildsen

Founder & CEO, OGAYA Travel |
Exministro de Turismo de Panamá

Turismo que regenera territorios y activa inversión sostenible

“Nuestra ambición es demostrar que se puede tener un modelo de negocio que sea rentable a la misma vez que genere un beneficio neto positivo en los sitios donde operamos.”

Durante su gestión pública, lideró la implementación del Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020–2025 y proyectos emblemáticos como el programa de 1,000 km de Senderos, logrando articular inversiones público-privadas, atraer reconocimiento internacional y posicionar a Panamá como referente en turismo de naturaleza. Hoy, desde OGAYA Travel, impulsa un modelo regenerativo que conecta viajeros con territorios rurales e indígenas, integrando bienestar, conservación y cultura ancestral. Su visión combina medición de impacto, gobernanza territorial y la creación de valor compartido, elementos clave para esta edición dedicada a resultados sostenibles, inversión y alianzas de gobernanza.

¿Desde su experiencia pública y privada, cómo evalúa la capacidad del turismo regenerativo para convertirse en un motor de inversión sostenible, generando retornos económicos junto con beneficios ecológicos y sociales? ¿Qué métricas y mecanismos considera imprescindibles para demostrar resultados verificables en esta transición?

El turismo sostenible y regenerativo tiene el potencial de crear riqueza y prosperidad a lo largo y ancho del país como ninguna otra industria. Si bien nuestro país es uno de los más ricos de América Latina según nuestro PIB per cápita, también es uno de los más desiguales (según el índice Gini). El desarrollo turístico sostenible en áreas rurales e indígenas permite inyectar divisas y crear prosperidad, al mismo tiempo que se contribuye a la conservación de sus tesoros naturales y culturales y al empoderamiento de las comunidades locales.

La implementación del Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020–2025 y del Programa de 1,000 km de Senderos implicó articular múltiples actores públicos, privados y comunitarios. ¿Cuáles son los aprendizajes más relevantes sobre gobernanza territorial para escalar modelos turísticos sostenibles en destinos emergentes?

El caso de estudio que me parece más interesante compartir es el que fue el proyecto piloto del programa de 1,000 km de Senderos. En El Valle de



Antón se “alinearon las estrellas” y se logró una alianza sin precedentes entre los sectores público y privado, donde a través de donaciones de empresas se realizaron mejoras para lanzar “La Ruta de la Caldera”, el conjunto de senderos alrededor del extinto volcán que dio origen al actual valle.

Luego de implementadas las mejoras, capacitando y certificando a más de 30 guías locales, se trajeron tour operadores nacionales, así como también medios de prensa internacional para promocionar el destino para el mercado de turismo de aventura.





Luego de este esfuerzo, uno de los hitos más importantes fue la publicación por parte de National Geographic de La Ruta de la Caldera entre sus “20 de las Aventuras más Increíbles para 2024”, logrando así atención global. También ayudó a que El Valle fuera reconocido por ONU Turismo entre los “Best Tourism Villages” del mundo. Entre otros resultados tangibles que se pueden compartir fue el crecimiento de 146% en el número de visitantes en el sendero de La India Dormida, entre 2021 y 2024, así como también la atracción de más de \$20 millones en dos nuevos hoteles de lujo en la zona, creando nuevos empleos y contribuyendo a posicionar el destino en el mercado internacional.

OGAYA Travel impulsa un turismo basado en regeneración, bienestar y sabiduría ancestral. ¿De qué manera esta visión se traduce en estrategias de gobernanza empresarial, indicadores ESG y mecanismos de transparencia que permitan al sector medir el valor generado más allá del componente económico?

En OGAYA Travel nos hemos inspirado en la sabiduría ancestral de los pueblos indígenas para implementar un modelo de negocio que no solo busque ayudar al



equilibrio del entorno natural en donde operamos, sino también que busquemos contribuir al bienestar de las comunidades locales, buscando además una relación ganar-ganar con nuestros aliados, proveedores y demás grupos con que nos relacionamos.

Nuestra ambición es demostrar que se puede tener un modelo de negocio que sea rentable a la misma vez que genere un beneficio neto positivo en los sitios donde operamos.

En el contexto de América Latina, donde coexistente biodiversidad, vulnerabilidad climática y oportunidades de inversión verde, ¿qué nuevos modelos de inversión sostenible podrían acelerar la consolidación de destinos regenerativos? ¿Qué rol deberían jugar fondos de impacto, banca pública y organismos multilaterales?

Un modelo de inversión que nos ha inspirado es el llamado modelo TCI – Turismo, Conservación e Investigación, el cual implementó la Dra. Hana Ayala en Panamá a finales de los 1990’s y que tuve la oportunidad de reactivar durante mi gestión como Ministro de Turismo y convertir en la columna vertebral del Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025. Dicho modelo propone potenciar las sinergias entre la



inyección económica del turismo, la conservación del patrimonio natural y cultural, a la vez que se impulse la investigación científica.

Con el crecimiento vertiginoso de fondos de impacto y el enfoque de organismos multilaterales y la banca pública en contribuir a la conservación de ecosistemas a nivel global y ayudar a mitigar los efectos del cambio climático, existe una oportunidad sin precedentes de apalancar el modelo TCI y acelerar los cambios positivos que se requieren hacia un futuro más sostenible.

Su colaboración con comunidades Guna y proyectos como el Bingandí Learning Center se ha convertido en un referente regional. ¿Qué principios éticos, culturales y de gobernanza considera fundamentales para asegurar que la participación comunitaria sea un eje estructural —y no accesorio— del turismo sostenible?

Las experiencias que ofrecemos en OGAYA Travel de conexión con la cultura auténtica han sido co-diseñadas con comunidades rurales e indígenas de Panamá.

A través de un proceso de Consentimiento Previo, Libre e Informado, nos acercamos a los líderes de las comunidades, quienes consultan y toman la decisión de manera colectiva, antes de que nosotros ofrezcamos nuestras experiencias al mercado.

En el caso específico del Centro de Atención y Aprendizaje en Bingandí, surgió a través de una alianza con el Congreso de la Cultura Guna. Somos el único operador turístico en Panamá con un convenio firmado con estas autoridades tradicionales, a quienes nos hemos comprometido en apoyar su centro en Bingandí, destinado a enseñar a jóvenes gunas su medicina natural, cantos tradicionales y otras tradiciones ancestrales.

Durante el 2do Encuentro Binacional de Turismo Verde, planteó oportunidades para un

corredor turístico regenerativo entre Colombia y Panamá. ¿Qué tipo de alianzas binacionales y transfronterizas considera estratégicas para consolidar ese corredor, y qué marcos regulatorios son esenciales para garantizar su sostenibilidad?

El potencial de este corredor turístico regenerativo se basa en el enorme atractivo natural y cultural de la costa caribeña de Panamá y Colombia. Históricamente ha sido difícil administrar el turismo en la zona fronteriza por los retos de migración irregular; sin embargo, con un trabajo coordinado y colaboración con empresas tour operadoras que puedan filtrar adecuadamente a turistas legítimos, existe la posibilidad de potenciar este desarrollo turístico, minimizando el riesgo de movimientos ilegales en las fronteras.

Para asegurar el éxito de un corredor turístico de este tipo, deben fortalecerse las alianzas entre los gobiernos nacionales, con las autoridades locales, empresas privadas, y las autoridades tradicionales del territorio indígena de Guna Yala.

Uno de los retos principales que enfrenta el destino de San Blas/Guna Yala radica en cómo equilibrar el crecimiento en las zonas más cercanas al acceso por carretera sin afectar la calidad de la experiencia. Por esta razón, el Congreso General Guna tiene interés en que además del turismo de sol y playa, puedan atraer visitantes que busquen experiencias basadas en la riqueza natural y cultural de la zona, extendiendo así su estadía y visitando sitios menos conocidos como lo son las zonas hacia la frontera con Colombia.

Si la región aspira a posicionarse como líder en turismo regenerativo, requiere innovación y medición rigurosa. ¿Qué herramientas tecnológicas, mecanismos de certificación o modelos de datos permitirían monitorear impactos reales en biodiversidad, comunidades y resiliencia climática en destinos turísticos?

Entre los elementos relacionados al turismo sostenible y regenerativo que más se han ido implementando a nivel global está la medición de la huella de carbono de los viajes. De esta manera, un viajero puede minimizar su impacto negativo en el destino que visita, de manera consciente.

En el caso de nuestra empresa OGAYA Travel, uno de los elementos que más nos diferencia como operadores de turismo es que cuando nuestros clientes viajan, un porcentaje del costo total de su viaje va destinado como donación a un proyecto de conservación ambiental o de las culturas ancestrales, gestionado por ONGs o comunidades locales en los sitios que visitan.

De esta forma, el visitante sabe que a través de su viaje tiene la oportunidad de mejorar el destino, a través

de proyectos concretos, con resultados medibles. Algunos ejemplos son: un proyecto de construcción de nidos para proteger huevos de tortugas marinas, la siembra/restauración de arrecifes de coral, entre otros.

Después de 12 años estudiando filosofía comparada, su enfoque integrador propone un turismo que transforme a las personas y restaure ecosistemas. ¿Cómo puede este marco conceptual inspirar a los líderes del sector a construir modelos de gobernanza y negocio que prioricen propósito, regeneración y valor a largo plazo?

La evolución de los estilos de liderazgo en nuestro tiempo está llevando cada vez más a reconocer que el propósito y los valores son fundamentales para lograr alcanzar equipos de alto rendimiento. Lo que he podido observar es que el bienestar y la paz mental que resultan en el líder y sus equipos cuando se adoptan estos enfoques es algo universal. Confío en que esto nos ayudará a superar tantos retos complejos que vivimos en este momento histórico.

Factores clave


- ▶ Crecimiento de 146% en visitantes al sendero La India Dormida (2021–2024).
- ▶ Más de USD 20 millones en nuevas inversiones hoteleras detonadas por el modelo de senderos.
- ▶ Convenio único con el Congreso de la Cultura Guna para co-crear experiencias culturales.
- ▶ Modelo TCI (Turismo–Conservación–Investigación) como base de inversión regenerativa en Panamá

La visión de Iván X. Eskildsen demuestra que el turismo regenerativo no es un concepto aspiracional, sino una estrategia capaz de movilizar inversión, reducir brechas y activar valor social, ambiental y cultural de manera simultánea. Su enfoque conecta métricas —como crecimiento de visitantes, atracción de capital y resultados de conservación— con modelos de gobernanza que integran comunidades, autoridades tradicionales y sector privado. Al futuro, propone un liderazgo centrado en propósito y bienestar colectivo, recordándonos que regenerar territorios también significa regenerar la forma en que lideramos.



FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

PANAMÁ 

@RevistaFactorDeExito @RevisatDDE
Revista Factor de Éxito @RevisatDDE
www.revistafactordeexito.com

Iván X. Eskildsen
Founder & CEO, OGAYA Travel | Exministro de Turismo de Panamá
Turismo que regenera territorios y activa inversión sostenible

Resultados sostenibles: Inversión, gobernanza y alianzas

Paulina Rodríguez
Interview
Partner KOMUNIKA Latam. Head de la Unidad de Negocios ESG Impact, Sostenibilidad y RSE.
Convertir la sostenibilidad en ventaja competitiva

Yelena Rodríguez
Interview
Presidenta Fundadora de Graphcom Panamá | Docente | Estratega en Comunicación y Desarrollo Sostenible en Esri Panamá
**Comunicar para Transformar:
Construyendo Confianza Sostenible**

Mara Wolf
Interview
VPA de Desarrollo Sostenible y RSE en la Bolsa Latinoamericana de Valores (Lacorex)
Convertir la sostenibilidad en valor financiero integro

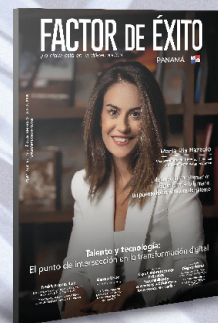
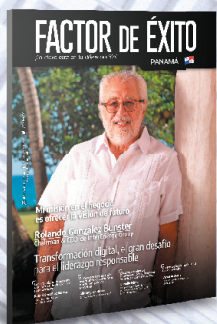
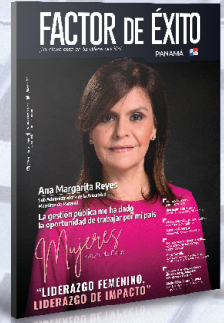
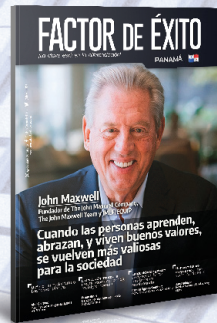
Ivonne Morales
Interview
Sustainability Management - Water, Ph.D. candidate / Co-founder Teknia Automation Inc.
Gobernanza del agua para una resiliencia compartida



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE



PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



CHILE | COLOMBIA | ECUADOR | MÉXICO | PANAMÁ
REPÚBLICA DOMINICANA | MIAMI | ATLANTA | NEW YORK

Paulina Rodríguez

Partner KOMUNIKA Latam. Head de la Unidad de Negocios ESG Impact, Sostenibilidad y RSE.

Convertir la sostenibilidad en ventaja competitiva

“Invertir en sostenibilidad es una de las vías más sólidas para construir confianza, atraer talento y generar ventaja competitiva.”

Con más de 25 años acompañando a empresas locales, familiares, pymes y multinacionales en América Latina, Paulina Rodríguez ha convertido la gestión de riesgos ESG+T (ambientales, sociales, de gobernanza y tecnológicos) en una palanca estratégica de reputación, negocio e inversión sostenible. Su rol como socia de KOMUNIKA Latam, parte de la Junta Directiva de Sistema B Centroamérica y Caribe y líder gremial en espacios como AMCHAM Panamá y la Cámara de Comercio, le ha permitido articular agendas de triple impacto con juntas directivas, gobiernos y multilaterales. En un contexto donde los estándares globales de reporte (GRI, SASB, TCFD, ISSB) avanzan y la confianza ciudadana se tensiona, su mirada conecta métricas, gobernanza y propósito. En esta conversación con Factor de Éxito, comparte claves para transformar la sostenibilidad en inversión estratégica, blindaje reputacional y ventaja competitiva desde Centroamérica y el Caribe hacia la región.

En el contexto actual de la COP30, donde los criterios ESG+T se vuelven cada vez más vinculantes para inversionistas y reguladores, ¿cómo evalúa el nivel de madurez de las empresas latinoamericanas en materia de gestión de riesgos y gobernanza sostenible?

En la actualidad, las empresas latinoamericanas presentan un nivel de madurez desigual en la gestión de riesgos, gobernanza sostenible y adopción de criterios ESG+T, sumando la tecnología como un aspecto fundamental sobre el que hay que hacer énfasis. Si bien algunas multinacionales y corporativos regionales han logrado avances relevantes, particularmente en sectores regulados como energía, banca, agua y saneamiento o logística, una proporción importante de empresas locales, multilaterales o de base familiar aún opera bajo modelos tradicionales donde los indicadores económicos siguen siendo el principal eje de decisión. Esta brecha no responde únicamente a diferencias de tamaño, sino a la percepción diferenciada del riesgo y a la oportunidad que cada segmento empresarial tiene respecto a los temas de sostenibilidad y transformación digital.

Hay tres indicadores del Barómetro de Confianza Edelman 2025 que, combinados, nos mandan un poderoso mensaje: solo el 36% de los encuestados cree que la próxima generación estará mejor que la actual, lo que refleja una profunda falta de optimismo sobre el futuro. En paralelo, las empresas se mantienen como la institución más confiable (62%), por encima de gobiernos, medios de comunicación y ONG. Sin embargo, esta confianza convive con una creciente presión social: un 40% de la población aprueba alguna forma de activismo hostil para impulsar el cambio. Es fácil entender que estamos en la famosa tormenta perfecta y el rol de las empresas es clave para salir adelante, trabajando por el cierre de brechas sociales, la creación de empleo digno y la atención de los retos climáticos, de forma ética y transparente.

Cuando falta confianza en el futuro, cuando hay un reacomodo geopolítico mundial con alto impacto económico, cuando los patrones de consumo del mundo están cambiando y la tecnología avanza a pasos inimaginables, la sostenibilidad puede percibirse como un costo que puede postergarse, pero en realidad es una gran oportunidad, es una inversión que se transforma en una ventaja competitiva.

Por eso es clave traducir los temas ESG+T en valor tangible para el negocio, con una narrativa centrada en la resiliencia, la eficiencia operativa y la licencia social para operar. Invertir en sostenibilidad es una de las vías más sólidas para construir confianza, atraer talento y generar ventaja competitiva en mercados cada vez más exigentes.

Consejo práctico: Comienza con un diagnóstico de materialidad adaptado a tu industria y contexto local. No necesitas abarcar todo desde el inicio. Prioriza entre dos y tres temas ESG+T que sean estratégicos para tu negocio y empieza a gestionarlos con indicadores simples, comparables y medibles. A medida que avances, vincula esos indicadores a tus metas de riesgo reputacional, continuidad operativa y acceso a capital.

Desde su experiencia asesorando juntas directivas, ¿qué transformaciones considera indispensables para que los directorios integren verdaderamente la sostenibilidad en la

toma de decisiones y la conecten con retornos tangibles para el negocio?

Desde la experiencia que tenemos en KOMUNIKA Latam asesorando juntas directivas en América Latina, observamos que para que la sostenibilidad deje de ser un tema accesorio y se convierta en un eje estratégico del negocio, se requieren al menos tres transformaciones estructurales:

Redefinir los indicadores clave de éxito para incorporar objetivos ESG+T. La sostenibilidad debe dejar de verse como un reporte anual y convertirse en parte del core del modelo de negocio. Esto implica incorporar indicadores no tradicionales, pero estratégicamente relevantes, como la huella de carbono por unidad de ingreso, que vincula rentabilidad con desempeño ambiental; la brecha salarial ajustada por género o etnia, que visibiliza desigualdades internas y mejora la competitividad del talento; o el porcentaje de decisiones estratégicas evaluadas con criterios éticos en el uso de tecnologías como IA, fundamental en entornos regulados o de alta exposición reputacional. Cuando estos indicadores se integran en los tableros de toma de decisiones, la gerencia tendrá un enfoque integral de impacto de mucho valor para el negocio.

Ajustar el gobierno corporativo para integrar capacidades reales en sostenibilidad. Las juntas directivas deben incorporar perfiles con pensamiento sistémico, experiencia en impacto social o ambiental y dominio de criterios extrafinancieros. Esto implica revisar los perfiles y competencias de los directorios, y también capacitar a los liderazgos existentes para actuar en un entorno donde los riesgos y oportunidades son cada vez más interdependientes.

Vincular la matriz de riesgos tradicional con la doble materialidad. La gestión de riesgos empresariales debe evolucionar hacia un enfoque que combine riesgos financieros y extrafinancieros (sociales, ambientales, reputacionales, digitales), articulando el corto, mediano y largo plazo. La doble materialidad —lo que impacta al negocio y lo que el negocio impacta en su entorno— es hoy la base de los estándares internacionales como los del ISSB o la Unión Europea.

Consejo práctico: Instala la sostenibilidad como punto fijo en la agenda del directorio. Un comité transversal ESG+T —con representación de áreas clave como finanzas, operaciones, talento y tecnología— puede ser clave para traducir decisiones estratégicas en acciones medibles. Este tipo de gobernanza fortalece la resiliencia organizacional, la credibilidad frente a inversionistas, reguladores y comunidades, y sobre todo mejora la toma de decisiones.

Las métricas de impacto están evolucionando con fuerza — GRI, SASB, TCFD, ISSB—. ¿Cómo deberían las organizaciones armonizar estos estándares para generar reportes consistentes, comparables y realmente útiles para inversionistas y grupos de interés?

La armonización de estándares como GRI, SASB, TCFD e ISSB facilita la definición del foco de trabajo e inversión, robustece la gestión, la transparencia y la toma de decisiones. Sin embargo, muchas empresas lo ven hoy como una carga innecesaria o injustificada. En los últimos años, hemos visto avances importantes hacia la convergencia de marcos, lo cual facilita su comprensión e implementación. ISSB está cumpliendo un rol central en esta integración, reduciendo la fragmentación y promoviendo una base común de divulgación.

Además, los anexos sectoriales y las secciones temáticas disponibles en estos marcos resultan herramientas de gran valor: permiten identificar con mayor precisión y agilidad los impactos relevantes para cada tipo de negocio y definir indicadores pertinentes que reflejen la realidad operativa. GRI, por ejemplo, ofrece módulos sectoriales que abordan impactos típicos por industria, mientras SASB proporciona métricas financieras vinculadas a la sostenibilidad con enfoque por sector. Estos recursos facilitan un enfoque práctico y dirigido, evitando esfuerzos genéricos y maximizando la relevancia del reporte frente a los grupos de interés.

Recomendamos trabajar con un enfoque basado en la doble materialidad, adaptado al sector y al lugar donde opere la empresa,

que alinee expectativas sociales (reguladores, colaboradores, clientes, proveedores, inversionistas y comunidades). Lo esencial es priorizar indicadores clave (KPIs) que conecten con el modelo de negocio y habiliten decisiones basadas en evidencia, y sobre todo hacerlo de manera consistente y sostenida en el tiempo, para garantizar confianza y trazabilidad de la data.

Consejo práctico: Apóyate en los lineamientos sectoriales de GRI o SASB para comenzar. No empieces desde cero: estos documentos ofrecen una guía clara sobre qué medir y cómo vincularlo con los riesgos e impactos reales de tu operación. Si estás empezando, enfócate en cinco KPIs que realmente puedas medir y vincular a tus procesos clave. Lo importante es empezar y ver el proceso como una mejora continua que requiere consistencia para crear valor al negocio.

En un entorno regional marcado por volatilidad económica y regulatoria, ¿qué rol está jugando la gestión de riesgos ESG+T para fortalecer la reputación corporativa y la resiliencia de modelos de negocio tradicionales y emergentes?

En un entorno regional marcado por alta volatilidad política, climática y digital, la gestión de riesgos ESG+T ha dejado de ser una función operativa para convertirse en un eje estratégico e ineludible. El Mapa de Riesgos Globales 2025 del Foro Económico Mundial identifica la desinformación como uno de los principales riesgos a corto y mediano plazo, con capacidad para erosionar la confianza institucional, distorsionar la percepción pública y activar respuestas sociales extremas. Este riesgo, combinado con fenómenos climáticos intensificados, desigualdades persistentes y aceleración tecnológica sin marcos regulatorios claros, obliga a las empresas a operar bajo múltiples capas de incertidumbre simultáneas.

La falta de gobernanza tecnológica, en particular, puede escalar en daños reputacionales severos, sobre todo en sectores sensibles como salud, alimentos, tecnología o servicios financieros. Pero el impacto va más allá: puede traducirse en pérdida de licencia social para operar, conflictos regulatorios, exclusión de fondos sostenibles y dificultades para atraer talento o capital. Estos riesgos se retroalimentan con brechas estructurales y amplifican tensiones sociales y políticas, configurando un entorno de riesgos sistémicos de alto impacto para los negocios.

En este contexto, muchas organizaciones están rediseñando su modelo de gestión de riesgos, incorporando metodologías de doble materialidad y mapas integrados que ponderan tanto impacto como probabilidad. Se observa una creciente adopción de sistemas de monitoreo de riesgos ESG+T, protocolos de mitigación proactiva y revisión de sus manuales de crisis para incluir escenarios relacionados con fake news, deepfakes, ciberataques o fallas éticas en el uso de inteligencia artificial. Adaptarse a esta nueva realidad no es un tema de cumplimiento, sino una decisión crítica de protección de valor, resiliencia reputacional y continuidad operativa.

Consejo práctico: Incorpora una revisión periódica de riesgos emergentes en tu comité de crisis o de cumplimiento. Evaluar señales tempranas y gestionar riesgos no financieros como parte de tus matrices tradicionales puede ser la clave para evitar crisis mayores. La anticipación es la nueva ventaja competitiva y la resiliencia, el nuevo seguro de vida de los negocios.

KOMUNIKA LATAM trabaja con pymes, empresas familiares y corporativos multinacionales. ¿Cuáles son las principales brechas que observa entre estos segmentos al momento de implementar estrategias de triple impacto, y cómo se traducen en oportunidades de competitividad sostenible?

Las principales brechas entre MiPymes, empresas familiares y multinacionales al implementar estrategias de triple impacto se agrupan en tres dimensiones: capacidades internas, acceso a capital y cultura organizacional.

Las multinacionales suelen tener estructuras especializadas, métricas estandarizadas y recursos para alinear su sostenibilidad a marcos globales. Su desafío está en adaptar esos estándares a

realidades locales, mantener coherencia entre discurso y práctica, escuchar expectativas locales específicas y responder a expectativas diversas en contextos complejos.

Las empresas familiares operan muchas veces con fuerte orientación a valores y visión de largo plazo, pero enfrentan retos en profesionalizar la gestión, institucionalizar la sostenibilidad y garantizar su continuidad generacional sin diluir su propósito original.

Las MiPymes suelen carecer de recursos técnicos y financieros para estructurar estrategias ESG formales, pero tienen una ventaja clave: su agilidad para innovar, colaborar con aliados estratégicos y adaptar rápidamente sus modelos de negocio hacia lo circular, lo digital o lo comunitario.

En todos los casos, estas brechas pueden convertirse en palancas de competitividad y en puntos de conexión con audiencias clave si se abordan con estrategias claras, escalables y alineadas con la realidad de cada sector y empresa.

Consejo práctico:

Si eres una MiPyme, identifica un cliente, proveedor o gremio como aliado estratégico para pilotear una iniciativa de sostenibilidad simple, medible y visible.

Si eres una empresa familiar, vincula la sostenibilidad a tu legado: usa los ODS como hoja de ruta para fortalecer tu visión de largo plazo y atraer a las nuevas generaciones.

Si formas parte de una multinacional, fortalece la coherencia entre tu estrategia global y tu implementación local, sobre todo en derechos humanos, cambio climático y diversidad, donde los vacíos de acción pueden escalar en riesgos reputacionales.

En Centroamérica y el Caribe, donde la transición energética y la adaptación climática son desafíos urgentes, ¿qué alianzas público-privadas considera esenciales para acelerar inversiones sostenibles y generar impacto sistémico a escala regional?

El cierre de brechas sociales, la transición energética y la adaptación climática en Centroamérica y el Caribe son algunos de los temas que requieren alianzas público-privadas con visión transformadora, capaces de conectar financiamiento, innovación y acción territorial. Esto incluye desde la creación de fondos temáticos hasta marcos regulatorios que habiliten temas como la generación distribuida, el almacenamiento energético y la movilidad eléctrica a escala urbana y rural.

También son clave las alianzas para impulsar infraestructura resiliente al clima, fortalecer las capacidades locales para la gestión de riesgo frente a eventos naturales extremos y priorizar soluciones basadas en la realidad de zonas costeras o rurales. Un ejemplo concreto es la colaboración entre municipios, recicladoras y sector privado para impulsar proyectos de gestión de residuos con enfoque de economía circular, que generen empleo digno, reduzcan emisiones y mejoren las condiciones sanitarias en comunidades vulnerables. Este tipo de iniciativas integran sostenibilidad ambiental con cierre de brechas sociales.

La experiencia de KOMUNIKA Latam articulando plataformas multisectoriales muestra que la confianza entre sectores es el catalizador más poderoso para movilizar inversiones, impulsar la ejecución de proyectos y con eso, cerrar brechas sociales y ambientales. Cuando gobiernos, empresas, multilaterales y sociedad civil co-diseñan soluciones, el capital encuentra mejores condiciones para generar retorno e impacto. La sostenibilidad es una vía concreta para dinamizar la economía, abrir oportunidades a poblaciones vulnerables y crear resiliencia comunitaria.

Consejo práctico: Identifica un problema climático o social urgente en tu área de influencia —como gestión de residuos, acceso a energía limpia o protección de cuencas— y acércate a actores que ya estén trabajando en ello: un municipio, una ONG local, una universidad

o incluso una startup ambiental. Explora formas de sumar desde tu negocio, ya sea con financiamiento, infraestructura, datos o canales logísticos. Las alianzas más efectivas no siempre comienzan a gran escala: muchas nacen resolviendo juntos un problema concreto que luego puede escalar.

Como referente en la agenda de sostenibilidad empresarial en Panamá desde AMCHAM hasta Cámara de Comercio y Sistema B, ¿cómo visualiza el rol del país como hub de innovación en sostenibilidad y qué sectores tienen mayor potencial para liderar?

Panamá cuenta con ventajas que podrían consolidarla como un hub regional de sostenibilidad e innovación con propósito. Su conectividad logística, financiera y digital, su posición geográfica estratégica, su riqueza en biodiversidad y la posibilidad de integración a redes regionales y globales la colocan en un punto de partida favorable.

Desde KOMUNIKA Latam, como miembros del ecosistema de Sistema B y participantes activos en espacios gremiales como AMCHAM, la Cámara de Comercio y SUMARSE, observamos con optimismo cómo distintos actores comienzan a incorporar la sostenibilidad como eje central de sus negocios y factor determinante de competitividad. Aún falta articular una estrategia país sólida que impulse esta tendencia, pero existen señales claras de una transformación que crece en el sector privado.

Entre los sectores con mayor potencial para liderar esta agenda están:

Logística: por su peso en el PIB, su visibilidad internacional y su capacidad de integrar prácticas bajas en carbono, eficiencia energética y trazabilidad en la cadena de suministro.

Finanzas sostenibles: por la capacidad de canalizar recursos hacia proyectos de impacto, promover inclusión financiera y acelerar la transición hacia economías más justas y digitales.

Agroindustria: por su vínculo directo con comunidades rurales, el uso eficiente del agua y el suelo, y la posibilidad de innovar en producción con menor huella ecológica.

Turismo: por su capacidad de generar empleo, atraer divisas e impulsar la conservación del patrimonio natural y cultural si se gestiona con criterios de sostenibilidad territorial.

El reto está en convertir ventajas comparativas en ventajas competitivas, construyendo confianza en las instituciones, marcos regulatorios habilitantes y una narrativa país clara que conecte los retos ambientales y sociales con innovación y atracción de inversiones.

Consejo práctico: Identifica una fortaleza real de tu sector y conéctala con un objetivo de sostenibilidad claro. Por ejemplo, si estás en logística, puedes usar tu experiencia en eficiencia operativa para reducir emisiones y avanzar hacia una cadena de suministro baja en carbono. Esa conexión es un gran punto de partida. Los hubs se construyen cuando muchos actores actúan desde lo que mejor saben hacer.

A partir de su experiencia académica y gremial, ¿qué capacidades deben desarrollar los líderes empresariales para navegar esta nueva era de gobernanza sostenible, donde convergen tecnología, impacto social y presiones globales por transparencia?

En esta nueva era de gobernanza sostenible, los líderes empresariales ya no solo deben gestionar recursos y equipos: deben anticipar riesgos, construir confianza y liderar con propósito en entornos altamente volátiles. Desde nuestra experiencia en formación ejecutiva, identificamos cinco competencias o temas clave que deben dominar:

Pensamiento estratégico, para comprender cómo se interconectan los factores ESG+T (ambientales, sociales, de gobernanza y tecnológicos) y cómo se insertan en el modelo de negocio.

Gestión de riesgos y regulaciones emergentes, para tomar decisiones informadas que tomen en cuenta una visión integral de los temas que afectan o pueden afectar el negocio, considerando marcos regulatorios cambiantes y expectativas sociales crecientes.

Habilidad para comunicar con autenticidad, tanto en crisis como en momentos de transformación estratégica, porque de eso depende la construcción de confianza, que es el átomo de cualquier negocio exitoso.

Apertura al aprendizaje continuo y multigeneracional, reconociendo que los desafíos actuales requieren perspectivas diversas y que lo único constante es el cambio.

Visión de futuro, para liderar transformaciones que generen impacto real, sin caer en la tentación de la inmediatez y el camino corto.

La sostenibilidad es una forma de liderar, de inspirar y de transformar. Y quienes la integren genuinamente en su toma de decisiones serán quienes marquen la diferencia en este momento tan crítico para el mundo.

Consejo práctico: Si eres CEO o directivo, agenda al menos una instancia anual —formal o informal— para escuchar directamente a tus grupos de interés más críticos: clientes, colaboradores, proveedores estratégicos, comunidades y/o inversionistas. No delegues esa escucha. Las decisiones buenas para el negocio, que se enfocan en la gestión de los impactos del negocio, comienzan con conversaciones sinceras con los grupos de interés.

Factores clave

- ▶ La confianza en las empresas alcanza el 62% según el Barómetro Edelman 2025, pero convive con un 40% de apoyo a “activismo hostil”, configurando una “tormenta perfecta” para la reputación corporativa.
- ▶ La doble materialidad y la integración de estándares como GRI, SASB, TCFD e ISSB se consolidan como base para conectar métricas, riesgos y decisiones estratégicas.
- ▶ MiPymes, empresas familiares y multinacionales enfrentan brechas distintas, pero todas pueden convertir la sostenibilidad en ventaja competitiva si alinean capacidades, cultura y alianzas.
- ▶ Panamá tiene condiciones para posicionarse como hub regional de sostenibilidad desde la logística, las finanzas sostenibles, la agroindustria y el turismo con enfoque territorial.

La visión de Paulina Rodríguez muestra que la sostenibilidad dejó de ser un capítulo separado del negocio para convertirse en una forma de gobernar, invertir y construir confianza en contextos complejos. Su trabajo desde KOMUNIKA Latam y los espacios gremiales y académicos donde participa demuestra que cuando las juntas directivas integran riesgos ESG+T, métricas robustas y escucha activa de los grupos de interés, se activan palancas reales de competitividad y resiliencia. En un mundo marcado por desinformación, tensiones sociales y cambio climático, liderar con propósito, datos y tecnología responsable no solo protege la reputación: define qué empresas estarán vigentes en la próxima década.

PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE



CHILE | COLOMBIA | ECUADOR | MÉXICO | PANAMÁ
 REPÚBLICA DOMINICANA | MIAMI | ATLANTA | NEW YORK



DESCARGA TODAS NUESTRAS EDICIONES AQUI ➡



Yelena Rodríguez

Presidenta Fundadora de Graphcom Panamá |
Docente | Estratega en Comunicación
y Desarrollo Sostenible en Esri Panamá

Comunicar para Transformar: Construyendo Confianza Sostenible

“Una organización que comunica con rigor,
comunica con verdad. Y una organización
que comunica con verdad, construye futuro.”

Con más de dos décadas integrando periodismo, comunicación estratégica y producción multimedia en sectores como agrofinanzas, tecnología, salud y responsabilidad social empresarial (RSE), Yelena Rodríguez ha construido una trayectoria reconocida internacionalmente por su rigor narrativo y su aporte a la comunicación con propósito. Ganadora del Premio Nacional de Prensa, galardonada por la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP) y premiada por The Best of Newspaper Design™, su trabajo demuestra cómo la comunicación basada en evidencia es hoy un eje de gobernanza y un habilitador de resultados sostenibles. En esta conversación, comparte las claves para entender la comunicación como un pilar indispensable en la generación de confianza, la articulación de alianzas y la evolución hacia modelos de negocio más responsables.

¿Desde su visión integradora entre periodismo, comunicación estratégica y sostenibilidad, ¿cómo entiende la comunicación como un eje de gobernanza capaz de fortalecer la confianza y demostrar resultados sostenibles dentro de las organizaciones?

Para mí, la comunicación es un sistema de gobernanza.

No es el área que “cuenta lo que hicimos”: es el espacio donde se ordena la información, se transparentan decisiones y se vuelve verificable el desempeño de una organización.

En sostenibilidad, eso marca la diferencia.

Cuando la comunicación se trabaja con evidencia, trazabilidad y contexto, se convierte en una herramienta que reduce incertidumbre, alinea expectativas y fortalece la confianza con los grupos de interés. Es el puente que une propósito con resultados, y narrativa con legitimidad.

Una organización que comunica con rigor, comunica con verdad. Y una organización que comunica con verdad, construye futuro.

En un contexto donde la transparencia es esencial, ¿cuáles identifica como los principales vacíos en las narrativas corporativas de sostenibilidad que limitan la credibilidad y el impacto real de los reportes y las estrategias ESG en la región?

El primer vacío es la distancia entre lo que se promete y lo que realmente se demuestra.

Muchas organizaciones hablan de compromisos, pero muestran pocos resultados auditables.

El segundo es la desconexión con el negocio: todavía vemos sostenibilidad contada como “proyectos



sociales”, sin explicar cómo impacta la eficiencia, el riesgo, la innovación o la competitividad.

Y el tercero es la calidad de los datos: reportes con indicadores dispersos, sin líneas base, sin metodología o sin continuidad.

La credibilidad ESG depende de algo muy simple: decir menos y demostrar más.

Ha trabajado con sectores diversos — agrofinanzas, tecnología, salud, RSE—. Desde esa perspectiva multisectorial, ¿qué distingue a las organizaciones que logran alinear sostenibilidad, inversión y reputación con transformaciones medibles?

Las organizaciones que logran resultados sostenibles tienen tres rasgos muy claros:

Gobernanza funcional: roles definidos, decisiones ancladas al negocio y liderazgo que entiende su responsabilidad.

Inversión estratégica: no invierten para “comunicar”, sino para transformar: eficiencia, resiliencia, reducción de impactos, innovación.

Comunicación basada en evidencia: métricas, dashboards, historias con datos y un relato que conecta impacto social con valor empresarial.

En esas organizaciones, la sostenibilidad no es un costo: es una inversión inteligente que protege la reputación, el negocio y el territorio.

Las alianzas público-privadas y las colaboraciones intersectoriales son esenciales para la sostenibilidad. ¿Qué principios de comunicación considera indispensables para

garantizar transparencia, coherencia y legitimidad social en estos acuerdos?

Las alianzas solo funcionan cuando la comunicación sostiene la confianza. Para lograrlo, deben cumplirse tres principios:

Transparencia total: *objetivos, responsabilidades y expectativas claros desde el primer día.*

Trazabilidad: *documentación, cronologías, datos abiertos, evidencia del avance y canales de rendición de cuentas.*

Legitimidad social: *explicaciones en lenguaje claro, participación comunitaria y resultados que se puedan ver y medir en el territorio.*

Una alianza bien comunicada no solo resuelve un problema: *construye confianza institucional.*

Ante la desinformación y la saturación mediática, ¿cómo deberían evolucionar las estrategias de comunicación corporativa para sostener liderazgos responsables basados en evidencia y resultados verificables?

Las organizaciones necesitan comunicar con rigor, velocidad y humanidad:

Rigor, para que cada mensaje se sustente en datos y metodologías claras.

Velocidad, porque la gestión reputacional hoy es inmediata.

Humanidad, porque los resultados importan, pero las personas entienden a través de historias.

El liderazgo responsable no se sostiene en presencia mediática; se sostiene en consistencia.

Y la consistencia se construye cuando cada mensaje coincide con los hechos.

Desde su rol como auditora en comunicación corporativa, ¿qué tan determinante es la comunicación interna para impulsar culturas organizacionales que integren ética, sostenibilidad y gobernanza en la toma de decisiones?

La comunicación interna es la base de cualquier cultura ética.

Es el primer espacio donde se establece el tono, se explican decisiones y se alinean comportamientos.

Cuando una organización comunica bien hacia adentro: reduce rumores, facilita la comprensión de las prioridades, fortalece la confianza, y convierte a cada colaborador en parte de la estrategia.



La sostenibilidad empieza en la casa. Y la casa se sostiene con comunicación interna clara, coherente y honesta.

Las campañas de impacto social requieren demostrar resultados y no solo narrativas. ¿Qué metodologías o buenas prácticas recomienda para que la comunicación se convierta en un habilitador real de transformación y no en un ejercicio meramente reputacional?

Recomiendo tres prácticas clave:

Trabajar con líneas base (diagnosticar) e identificar y medir KPIs alineados al negocio y a los ODS.

Aplicar teorías de cambio, que permitan entender cómo la comunicación genera impacto real.

Medir con dashboards y evaluaciones periódicas, para corregir, documentar y demostrar.

La comunicación deja de ser decorativa cuando se gestiona con método. Y cuando demuestra impacto, se convierte en una herramienta de transformación.

Como profesional premiada internacionalmente por su labor periodística, ¿cómo visualiza el futuro del periodismo de sostenibilidad y su papel en la rendición de cuentas y la construcción de sociedades más informadas y corresponsables?

El futuro del periodismo de sostenibilidad será más exigente y más necesario, porque la sostenibilidad dejó de ser un discurso aspiracional para convertirse en un criterio de gobernanza, inversión y competitividad. Y en este nuevo escenario, el periodismo tiene una responsabilidad decisiva: educar, educarse y monitorear.

Primero, educar.

Necesitamos un periodismo que no solo informe, sino que traduzca temas complejos —agua, carbono, biodiversidad, energía, gobernanza, circularidad— a un lenguaje claro, útil y comprensible. Educar es empoderar, y cuando una sociedad entiende, puede

exigir, cuestionar y participar mejor en la toma de decisiones.

Segundo, educarse.

Los periodistas deben formarse continuamente. La sostenibilidad evoluciona rápido y exige comprender marcos regulatorios, interpretar datos, leer evidencia científica, identificar riesgos y entender las dinámicas del territorio. Un periodismo que no se actualiza pierde autoridad y capacidad de incidencia.

Tercero, monitorear.

Hoy más que nunca, el periodismo debe vigilar, contrastar y dar seguimiento: qué se prometió, qué se cumplió, qué cambió, qué falló y qué requiere corregirse. No se trata de cubrir anuncios, sino de hacer trazabilidad del impacto. Un periodismo que monitorea se convierte en contrapeso, en radar ciudadano y en un mecanismo vivo de rendición de cuentas.

Este periodismo no solo informa: incomoda, ordena, exige y acompaña. Debe ser multidisciplinario y profundamente humano, capaz de conectar evidencia con historias reales y decisiones con impactos concretos en las comunidades.



Factores clave

- ▶ **Rigor + evidencia:** la comunicación como sistema de gobernanza y trazabilidad.
- ▶ **Sostenibilidad ligada al negocio:** eficiencia, riesgo, resiliencia, innovación.
- ▶ **Alianzas creíbles:** transparencia total, trazabilidad y legitimidad social.
- ▶ **Periodismo técnico y humano:** educar, actualizarse y monitorear con datos.

El pensamiento de Yelena Rodríguez demuestra que la comunicación —cuando se ejerce con rigor, evidencia y propósito— es una herramienta estratégica de gobernanza capaz de fortalecer culturas éticas, acelerar transformaciones y sostener la confianza en entornos complejos. Su visión conecta métricas con humanidad, metodologías con impacto y datos con decisiones que generan valor social y empresarial. En un mundo donde la sostenibilidad exige resultados verificables, su enfoque recuerda que informar también es rendir cuentas y que comunicar con verdad es, en esencia, construir futuro.

Doña Altagracia y la nueva narrativa del lujo caribeño en Playa Esmeralda: Secrets & Dreams, dos experiencias Hyatt que celebran la esencia dominicana

En la costa serena de Playa Esmeralda, Miches, Hyatt eleva su apuesta por la hospitalidad de alto nivel con dos propuestas complementarias que redefinen el todo incluido en República Dominicana: Secrets Playa Esmeralda Resort & Spa, un santuario solo para personas adultas, y Dreams Playa Esmeralda Resort & Spa, un refugio vibrante para familias. Dos hoteles distintos, un mismo escenario privilegiado y una visión compartida: convertir cada estadía en una experiencia de sofisticación, bienestar, entretenimiento y conexión cultural.

La gran firma emocional de este destino tiene nombre propio: Doña Altagracia, el restaurante insignia del resort y el primer concepto de especialidad dominicana dentro de la marca Secrets Resorts, concebido para rendir homenaje a la riqueza cultural y culinaria del país. Este espacio no solo destaca dentro de la oferta gastronómica de Secrets, sino que sirve a ambos hoteles, consolidándose como el corazón identitario del complejo. Bajo la dirección del chef ejecutivo Carlos Quijano, Doña Altagracia propone una cocina de autor que integra sabores tradicionales con técnicas contemporáneas, resaltando productos locales y evocando la memoria culinaria dominicana con una ejecución refinada.

La experiencia inicia con platos que dialogan con la historia del Caribe y su herencia ancestral. Un ejemplo emblemático es el Cassava con Mousse de Aguacate, servido sobre crujiente casabe, símbolo vivo del legado taíno y reconocido por la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. Esta reinterpretación no solo honra una receta transmitida por generaciones, sino que demuestra cómo la alta gastronomía puede convertirse en un puente entre identidad y modernidad. En platos principales como el Risotto de Chivo Guisado, preparado con vino y orégano dominicano, el restaurante reafirma su esencia: sofisticación sin perder autenticidad e innovación sin desprenderse de la tradición.

El diseño del espacio acompaña esta narrativa con detalles elegantes inspirados en el Caribe, logrando un ambiente cálido, refinado y culturalmente evocador. El nombre Doña Altagracia rinde tributo a la Virgen de la Altagracia, protectora espiritual del pueblo dominicano, y fortalece el carácter simbólico del restaurante como lugar de encuentro entre hospitalidad, fe cultural y orgullo nacional.



**Secrets Playa Esmeralda:
sofisticación solo para adultos**



Secrets Playa Esmeralda Resort & Spa se presenta como un escape de lujo frente al mar, diseñado para quienes buscan calma, romance y experiencias personalizadas en un entorno natural de rara belleza. Con 500 suites con terraza o balcón privado y vistas a aguas turquesas, el resort conjuga amplitud, privacidad y diseño contemporáneo. Su propuesta de gastronomía de primera clase se despliega en restaurantes especializados y bares cuidadosamente curados, mientras la experiencia se complementa con una piscina infinita, actividades a medida y entretenimiento nocturno que transforma cada velada en un ritual social elegante y relajado.

Su promesa Unlimited-Luxury® se traduce en libertad y comodidad real: acceso ilimitado a propuestas gourmet a la carta sin necesidad de reservas, licores premium, minibar reabastecido diariamente, servicio a la habitación y concierge 24 horas, atención dedicada en piscina y playa, y una agenda activa de experiencias sin pulseras y con impuestos y propinas incluidos. Para quienes desean

un nivel aún más exclusivo, el Preferred Club suma un servicio de asistencia personalizado que eleva la estadia con check-in privado, detalles diferenciales y privilegios diseñados para el viajero que entiende el lujo como precisión.



Dreams Playa Esmeralda: el todo incluido familiar con ADN de destino



A pocos pasos, Dreams Playa Esmeralda Resort & Spa amplifica el concepto de vacaciones inolvidables para parejas y familias. También con 500 amplias habitaciones y suites, algunas con acceso directo a piscina, ofrece vistas parciales o frontales al mar, jardines y áreas acuáticas diseñadas para disfrutar el Caribe desde múltiples perspectivas. Su propuesta

de hospitalidad combina descanso y emoción con un parque acuático en la propiedad, tres piscinas, clubes para niños y adolescentes, deportes y actividades diurnas que garantizan una experiencia completa para cada edad.

La oferta culinaria de Dreams incluye nueve opciones de gastronomía de primera clase, y se enorgullece de integrar un auténtico restaurante dominicano dentro del viaje gastronómico del huésped. La experiencia se completa con siete bares y lounges, incluyendo opciones de playa y piscina, y un enfoque de servicio que sostiene el estándar Unlimited-Luxury® en clave familiar: sin complicaciones, con variedad y con un ritmo adaptado a los nuevos hábitos del viajero moderno.

El entorno suma valor estratégico. La cercanía a atractivos como Los Haitises, Montaña Redonda y la Bahía de Samaná posiciona a Dreams Playa Esmeralda Resort & Spa no solo como un resort, sino como un punto de partida para explorar una República Dominicana más auténtica, diversa y en plena expansión turística.



Una propuesta Hyatt con visión de largo plazo

La convivencia de Secrets y Dreams en Playa Esmeralda responde a una lógica inteligente de portafolio: dos experiencias diferenciadas que permiten atender al viajero adulto de alto perfil y al turismo familiar premium, bajo un mismo estándar de servicio y un mismo relato de destino. En el centro, Doña Altagracia opera como el emblema cultural que unifica la propuesta: un restaurante que no solo alimenta, sino que cuenta una historia, eleva la identidad dominicana y convierte la gastronomía en un activo de marca.

Para el viajero global que busca más que sol y playa —busca propósito, estética, sabor y pertenencia—, Secrets Playa Esmeralda Resort & Spa y Dreams Playa Esmeralda Resort & Spa representan una nueva categoría de lujo caribeño: uno que celebra el bienestar, el diseño y el entretenimiento, pero que también honra el alma local con orgullo y sofisticación.

Mara Wolf

VPA de Desarrollo Sostenible
y RSE en la Bolsa Latinoamericana
de Valores (Latinex)

Convertir la sostenibilidad
en valor financiero íntegro

“Las bolsas de valores son un pilar del ecosistema financiero no solo por movilizar capital, sino por su capacidad de elevar los estándares de transparencia, gobernanza e integridad.”

Con más de 16 años de trayectoria en sostenibilidad, una sólida formación jurídica y una visión estratégica del negocio, Mara Wolf se ha consolidado como una de las voces más influyentes en la integración de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en los diferentes países de la región. Desde Latinex, impulsa un mercado de capitales sostenible, contribuyendo a elevar la integridad, la transparencia y la trazabilidad de la información, el financiamiento sostenible, y los instrumentos temáticos. En esta conversación, en el marco de la edición #19 de Factor de Éxito Panamá, “Resultados sostenibles: Inversión, gobernanza y alianzas”, profundiza en cómo la gobernanza, los mercados de carbono, la debida diligencia y el liderazgo con propósito están redefiniendo la creación de valor en América Latina.

Desde su rol en la Bolsa Latinoamericana de Valores (Latinex), ¿cómo está cambiando el concepto de “creación de valor” cuando se integran de manera seria los criterios ASG? ¿Qué indicadores o señales concretas observa en los emisores e inversionistas que le permiten afirmar que la sostenibilidad está dejando de ser un discurso reputacional para convertirse en un criterio real de decisión financiera y de gestión de riesgo?

En los mercados de capitales, la creación de valor dejó de medirse únicamente por los retornos financieros. Hoy incorpora cómo las empresas gestionan el riesgo climático, la gobernanza, la integridad, el capital humano y su capacidad de resiliencia. Resulta importante la evolución de la sostenibilidad de un discurso reputacional a un criterio real de decisión financiera y de gestión de riesgos.

Las señales son claras. Los inversionistas institucionales exigen métricas estandarizadas, verificables y comparables, además de información accesible y transparente. También vemos la integración creciente de los riesgos climáticos en las decisiones crediticias y de inversión, junto con la necesidad de un fortalecimiento de la gobernanza a través de comités ASG/sostenibilidad, matrices de competencias y mecanismos de rendición de cuentas más robustos.

La creación de valor ya está migrando, y debe seguir haciéndolo, hacia la gestión responsable del riesgo, la anticipación regulatoria y la capacidad de demostrar impacto con integridad.

La gobernanza de la sostenibilidad suele ser el eslabón más débil en muchas organizaciones: existe la estrategia, pero no siempre la estructura. ¿Cuáles considera que son los errores más frecuentes que cometen las empresas latinoamericanas al diseñar su arquitectura de gobernanza ASG (comités, roles, responsabilidades, rendición de cuentas) y qué buenas prácticas recomendaría para que esa gobernanza sea realmente vinculante y no solo declarativa?

El desafío no está en redactar la estrategia, sino en darle estructura, gobernanza y rigor. Los errores más frecuentes incluyen crear una gobernanza ASG sin participación y apoyo real de la Junta Directiva, inexistencia de comités

de sostenibilidad, o bien comités sin mandato ni alcance definidos, un énfasis en comunicación en lugar de evidencia, y la falta de integración entre los riesgos ASG y el gobierno corporativo.

Estos vacíos se superan con prácticas esenciales: una asignación formal de responsabilidades ASG a nivel de Junta; comités con atribuciones claras y planes de trabajo anuales; estrategias basadas en doble materialidad; métricas vinculadas al desempeño y a los incentivos ejecutivos; y una capacitación continua en clima, derechos humanos, biodiversidad y tendencias regulatorias. La sostenibilidad exige disciplina y mejora continua para mantenerse alineada con la evolución del entorno.

Su formación jurídica y su especialización en derecho corporativo, propiedad intelectual y comercio internacional le dan una mirada única sobre la sostenibilidad. ¿De qué manera el derecho corporativo y los marcos regulatorios actuales impulsan —o limitan— la integración de la sostenibilidad en el corazón del negocio? ¿Qué cambios normativos o de soft law (códigos de buen gobierno, principios voluntarios, guías de reporte) considera urgentes para alinear mejor las obligaciones legales con las expectativas ASG?

Desde mi perspectiva, el derecho corporativo debe evolucionar hacia una interpretación más amplia del deber fiduciario, en la que proteger el negocio implica también gestionar sus impactos sociales, ambientales y climáticos. Esto permite conectar la sostenibilidad con la gobernanza, la innovación y los estándares globales. En mi experiencia, tener una formación jurídica me ha brindado una visión estratégica del negocio y una comprensión profunda de los riesgos, la reputación y la creación de valor, teniendo un enfoque integral.

Para acelerar la integración ASG, es clave armonizar los requisitos de reporte con estándares internacionales, avanzar en regulaciones de debida diligencia en derechos humanos y cadenas de suministro, temas de igualdad de género, así como fortalecer los pilares de transparencia y gobierno corporativo como práctica estándar. A ello se suma la necesidad de una divulgación más robusta de riesgos climáticos. Estos elementos permitirán escalar el impacto, elevar la integridad del mercado y ofrecer mayor previsibilidad tanto a emisores como a inversionistas.

Las finanzas sostenibles y los mercados de carbono están entrando en una fase donde se exige mayor integridad, trazabilidad y evidencia de impacto. Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos que Latinoamérica enfrenta para desarrollar mercados de carbono creíbles y robustos, y cómo pueden las bolsas de valores convertirse en plataformas confiables para canalizar inversiones climáticas que eviten el greenwashing y generen beneficios reales para las comunidades y los ecosistemas?

En América Latina, los principales desafíos para el desarrollo de los mercados de carbono en general están relacionados con la integridad ambiental. Esto exige metodologías sólidas y sistemas de medición, reporte y

verificación que sean precisos, transparentes y auditables, garantizando adicionalidad real y alineación con estándares internacionales. A ello se suman la necesidad de trazabilidad para evitar la doble contabilidad, así como marcos regulatorios compatibles entre países.

Igualmente, la necesidad de fortalecer la capacidad técnica de los actores: reguladores, verificadores y desarrolladores de proyectos, y garantizar seguridad jurídica y claridad institucional para atraer inversión. Finalmente, es clave impulsar una demanda corporativa que valore créditos de alta calidad y proyectos que generen beneficios reales para las comunidades y los ecosistemas. En Panamá avanzamos en la construcción del marco regulatorio para la futura Bolsa Panameña del Carbono, lo que representa un paso importante para el país y la región.

En cuanto a las finanzas sostenibles, el valor de las bolsas de valores radica en su capacidad de generar confianza. Las emisiones temáticas requieren transparencia, criterios técnicos rigurosos y procesos de revisión estrictos de cumplimiento para evitar el greenwashing. En Latinex hemos desarrollado una Guía para el Reporte y la Divulgación Voluntaria de Factores ASG, en conjunto con BID Invest (la cual próximamente será actualizada), y una Guía para la Emisión de Instrumentos Financieros Temáticos Etiquetados, actualizada y lanzada este año en colaboración con BID Invest y Climate Bonds Initiative, que orientan y fortalecen la integridad del mercado.

Las bolsas de valores son un pilar del ecosistema financiero no solo por movilizar capital, sino por su capacidad de elevar los estándares de transparencia, gobernanza e integridad. Hoy desempeñan un rol estratégico en sostenibilidad y acción climática al establecer criterios robustos para las finanzas sostenibles y promover la divulgación climática alineada con estándares internacionales, contribuyendo a la transición hacia una economía baja en carbono.

La debida diligencia social y ambiental se está volviendo un estándar esperado por reguladores, inversionistas y cadenas globales de suministro. ¿Qué tan preparadas ve a las empresas de la región para implementar procesos de debida diligencia alineados con estándares internacionales (derechos humanos, trabajo decente, comunidades, cambio climático)? ¿Dónde están las mayores brechas: en capacidades técnicas, en cultura organizacional, en información, en voluntad política interna?

Las empresas de la región están avanzando, pero las brechas siguen siendo significativas. En su mayoría, aún no están plenamente preparadas para implementar debidas diligencias sociales y ambientales alineadas con estándares internacionales. Persisten limitaciones en la capacidad técnica, ausencia de sistemas de datos con trazabilidad confiable, y deficiencias de información provenientes de proveedores (especialmente MIPYMES) que carecen de herramientas y recursos para reportar de forma adecuada. A ello se suma, en algunos casos, la falta de integración entre áreas internas y una cultura organizacional que

todavía trata la sostenibilidad de forma fragmentada, pese a su naturaleza transversal.

Además, la voluntad política interna y el liderazgo corporativo no siempre están alineados con las exigencias crecientes de los mercados internacionales, lo que retrasa la adopción de procesos formales de debida diligencia. Muchas organizaciones aún ven estos temas como cumplimiento, no como gestión estratégica del riesgo.

Superar estas brechas requiere adoptar marcos formales basados en riesgos, invertir en programas de capacitación continua, fortalecer la gobernanza interna y contar con herramientas que permitan evaluar proveedores según estándares internacionales. Solo así las empresas podrán construir cadenas de valor más responsables, trazables y resilientes, cumpliendo con las expectativas de reguladores, inversionistas y socios comerciales globales.

En la construcción de ciudades y activos sostenibles, el diálogo entre desarrolladores, financiadores, reguladores y comunidades es cada vez más complejo. ¿Qué aprendizajes clave extrae de su experiencia en construcción sostenible que puedan servir de guía para diseñar proyectos que sean financieramente viables, bajos en carbono, resilientes al clima y socialmente legítimos? ¿Qué tipo de métricas deberían ser “no negociables” en esta nueva generación de proyectos?

Mi experiencia en edificaciones sostenibles me dejó una lección fundamental: la sostenibilidad debe integrarse desde la etapa de diseño. Esto exige un diálogo temprano y continuo entre reguladores, financistas y desarrolladores, porque un activo verdaderamente sostenible debe ser viable en términos financieros, sociales y ambientales.

En este contexto, considero que hay métricas que no son negociables:

- Huella de carbono del ciclo de vida, para garantizar reducciones reales y evitar trasladar emisiones entre etapas.
- Eficiencia energética e hídrica, con objetivos claros, medibles y verificables.
- Adaptación y resiliencia climática, incorporadas desde el diseño para enfrentar riesgos futuros.
- Accesibilidad universal e inclusión, como componentes esenciales del valor social del activo.
- Estandarización bajo marcos reconocidos (LEED, EDGE, BREEAM), que aportan rigor técnico y comparabilidad.

Integrar estos elementos desde el inicio es lo que realmente diferencia un proyecto sostenible de uno que simplemente intenta cumplir los requisitos mínimos.

Además de su trayectoria técnica, usted es Coach Certificada, lo que introduce una dimensión humana

muy potente en su liderazgo. ¿Cómo se integra el coaching en su gestión de sostenibilidad y RSE a nivel corporativo? ¿Qué cambios observa cuando los líderes dejan de ver la sostenibilidad solo como un requerimiento regulatorio y comienzan a trabajarla desde la consciencia, el propósito personal y la coherencia en su estilo de liderazgo?

En mi caso, el coaching ha aportado una profundidad invaluable a mi visión de la sostenibilidad, porque me ha permitido desarrollar un liderazgo basado en coherencia, propósito y valores. Me ha enseñado a trabajar con pasión, pero siempre con criterio, rigor y fundamento. Este enfoque transforma la manera en que se gestiona la sostenibilidad dentro de las organizaciones.

Cuando los líderes dejan de ver la sostenibilidad como un requisito más y comienzan a integrarla desde la convicción, se produce un cambio cualitativo: pasan del simple cumplimiento a una comprensión estratégica del impacto. Esto fortalece la cultura corporativa, evita que la sostenibilidad se trate como una tendencia pasajera y potencia la capacidad de la organización para gestionar complejidad, transición e incertidumbre.

El coaching también aporta habilidades esenciales para esta etapa: una comunicación más empática y efectiva, escucha activa, toma de decisiones más consciente y una visión más amplia de los efectos intergeneracionales. En términos generales, promueve un liderazgo con propósito claro, capaz de alinear a los equipos, inspirar acción y guiar a la organización hacia una sostenibilidad auténtica y transformadora.

Mirando la próxima década, la sostenibilidad se enfrentará a una tensión creciente entre urgencia climática, presión regulatoria y expectativas sociales. Si tuviera que priorizar tres decisiones estratégicas que hoy mismo deberían tomar las organizaciones latinoamericanas para llegar preparadas a 2035 —en materia de gobernanza, finanzas sostenibles y gestión de impactos—, ¿cuáles serían y por qué considera que marcarán la diferencia entre quienes lideren la transición y quienes queden rezagados?

De aquí a 2035, las organizaciones latinoamericanas deben tomar tres decisiones estratégicas si quieren liderar la transición sostenible, mantener competitividad y asegurar acceso a capital.

Primero, fortalecer la gobernanza de la sostenibilidad.

Esto implica dotar a la Junta Directiva y a la alta gerencia de competencias ASG, establecer métricas claras de desempeño y robustos mecanismos de rendición de cuentas. La sostenibilidad debe integrarse en las estructuras de decisión.

Segundo, incorporar la gestión climática en la estrategia empresarial.

Las compañías necesitan metas basadas en ciencia, una gestión rigurosa del riesgo climático y planes de adaptación alineados a escenarios futuros. La transición energética,

la eficiencia de recursos y la resiliencia deben convertirse en pilares de competitividad, no solo en compromisos declarativos.

Y tercero, gestionar y divulgar sus impactos de manera medible, trazable y verificable.

Esto requiere infraestructura de datos ASG, evidencia de impacto, trazabilidad, verificación independiente y métricas sociales y ambientales sólidas que permitan demostrar resultados reales. La transparencia será un diferenciador clave en mercados que exigen integridad y comparabilidad.

Quienes avancen en estas tres dimensiones: gobernanza sólida, estrategia climática integrada y gestión rigurosa de impactos reportados, estarán en posición de liderar la transición.

Factores clave

- ▶ La creación de valor en los mercados de capitales ya integra riesgo climático, gobernanza, integridad y resiliencia como dimensiones centrales del desempeño empresarial.
- ▶ La gobernanza ASG efectiva exige apoyo real de la Junta Directiva, comités con mandato claro, doble materialidad y métricas vinculadas a incentivos ejecutivos.
- ▶ El desarrollo de mercados de carbono robustos requiere integridad ambiental, trazabilidad, marcos regulatorios compatibles y una fuerte capacidad técnica, con las bolsas como garantes de transparencia.
- ▶ De cara a 2035, las prioridades estratégicas son: gobernanza de sostenibilidad fortalecida, gestión climática integrada al negocio e infraestructura de datos ASG para demostrar impactos verificables.

La visión de Mara Wolf aporta un puente sólido entre el rigor técnico de las finanzas sostenibles y la dimensión humana del liderazgo con propósito. Su trabajo muestra cómo las métricas, los marcos regulatorios y la tecnología solo generan verdadero valor cuando están al servicio de la integridad, la transparencia y el bienestar de las comunidades. Al impulsar mercados de carbono creíbles, fortalecer la gobernanza ASG y promover un liderazgo más consciente, contribuye a que la región transite hacia modelos de negocio resilientes, inclusivos y competitivos. De mantenerse esta ruta, América Latina puede pasar de ser solo un territorio con potencial a convertirse en un referente global de sostenibilidad aplicada al negocio.

Canal de Panamá e Istmo Co., S.A. firman acuerdo de cooperación para el desarrollo de proyectos sostenibles

El Canal de Panamá e Istmo Co., S.A. anunciaron la firma de un acuerdo de cooperación que consolida el compromiso de ambas organizaciones con la sostenibilidad y la promoción de iniciativas alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La alianza estratégica tiene como propósito diseñar, desarrollar y ejecutar proyectos conjuntos que integren las tres dimensiones fundamentales de la sostenibilidad: ambiental, social y económica. Con esta colaboración, ambas entidades fortalecen sus capacidades para impulsar soluciones innovadoras que respondan a los desafíos actuales en materia de gestión responsable, eficiencia operacional y bienestar comunitario.

Durante el acto de firma, representantes del Canal de Panamá e Istmo Co., S.A. destacaron la importancia de unir esfuerzos para avanzar hacia modelos de desarrollo que reduzcan impactos ambientales, generen valor compartido y promuevan una economía más resiliente.

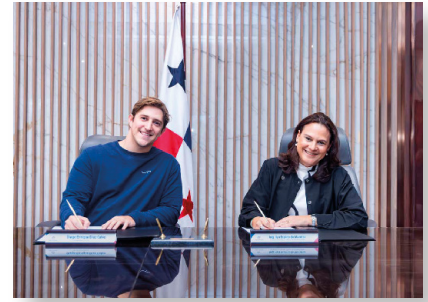
“Este acuerdo reafirma nuestro propósito de trabajar con aliados estratégicos para impulsar acciones sostenibles que trasciendan en el tiempo y aporten a un futuro más responsable”, indicó la subadministradora del Canal de Panamá, Ilya Espino de Marotta. Por su parte, los representantes de Istmo Co., S.A. subrayaron que esta colaboración abre nuevas oportunidades para promover iniciativas que generen impacto en beneficio de las comunidades y el país.



Los proyectos que se ejecuten como resultado de esta alianza serán planificados y desarrollados bajo estándares internacionales de sostenibilidad, reforzando el compromiso de ambas instituciones con la construcción de un futuro más equilibrado y sostenible.

Sobre Istmo Co., S.A.

Istmo Co., S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de productos sostenibles, destacando su línea insignia de camisetas elaboradas con plástico reciclado. Esta iniciativa contribuye a reducir desechos en vertederos, ríos y océanos, promoviendo la economía circular y la protección del medio ambiente.





Ivonne Morales

Sustainability Management – Water,
Ph.D. candidate / Co-founder
Tek4Automation Inc.

Gobernanza del agua para una resiliencia compartida

“El agua dejó de ser solo un flujo físico y empecé a verla como un sistema socio-hídrico con dimensiones económicas, políticas y medioambientales.”

Desde su investigación doctoral en Gestión de la Sostenibilidad en la Universidad de Waterloo, la panameña-canadiense Ivonne Morales ha comprobado que los problemas del agua en Panamá no son solo hidráulicos, sino profundamente institucionales, sociales y políticos. Su trabajo se centra en la gobernanza integrada del agua en la ciudad de Panamá, donde confluyen el Canal, la ciudad, los municipios, la industria y las comunidades sobre una misma cuenca cada vez más presionada por la variabilidad climática. Con una trayectoria interdisciplinaria que abarca sostenibilidad, estudios medioambientales, comunicación, desarrollo internacional y estudios de paz y conflictos, Ivonne articula ciencia, tecnología y construcción de paz para proponer modelos de gobernanza hídrica más justos y resilientes. En esta conversación comparte por qué la visión fragmentada del agua ya no es viable y cómo la colaboración entre sectores será decisiva para la sostenibilidad en la próxima década.

Su investigación se centra en la gobernanza integrada del agua en la ciudad de Panamá, armonizando intereses tan distintos como el Canal, la ciudad, la industria y las instituciones. ¿Hubo algún momento o caso específico que le hizo ver que el problema no era “técnico” sino de gobernanza y pensamiento sistémico? ¿Qué cambió en su manera de entender el agua a partir de ahí?

Desde el inicio de mi doctorado en Gestión de la Sostenibilidad, entendí que los problemas del agua no son simplemente fallas de infraestructura o carencias técnicas; son problemas complejos, profundamente interconectados con decisiones institucionales y dinámicas sociales que requieren soluciones comprensivas y más integrales. Al situarse uno en los problemas hídricos que confronta Panamá claramente se puede entender que las necesidades del Canal de Panamá, las demandas de la Ciudad de Panamá y su área metropolitana, las limitaciones institucionales y el rol del sector industrial operan bajo lógicas distintas, con poca articulación entre sí. Para mí, la pregunta dejó de ser ¿qué infraestructura falta? y pasó a ser ¿por qué los actores no están pensando y actuando de manera integrada sobre un recurso que comparten?

A partir de ahí cambió completamente mi forma de entender el agua: dejé de verla solo como un flujo físico y empecé a verla como un sistema socio-hídrico con todo tipo de dimensiones económicas, políticas, medioambientales, donde las decisiones, percepciones y relaciones entre actores pesan tanto como la cantidad de lluvia, la capacidad de un embalse, o la adopción de estrategias sostenibles. Esa comprensión sistémica es la base de mi investigación y de las propuestas de gobernanza integrada que estoy desarrollando para Panamá.

Cuando se piensa en Panamá, el Canal suele acaparar la conversación. Desde su trabajo, ¿cómo se vive en la práctica la tensión entre garantizar agua para la

operación del Canal, para los residentes urbanos y para los ecosistemas? ¿Puede compartir un ejemplo concreto donde esa tensión haya obligado a replantear decisiones, prioridades o reglas de juego?

La tensión es inevitable porque todos dependen de la misma fuente de agua: la Cuenca del Canal de Panamá. Cuando la lluvia es abundante, esa interdependencia pasa desapercibida. Pero cuando hay variabilidad climática, como en los últimos años, emerge con fuerza la pregunta central: ¿cómo priorizar demandas que compiten entre sí? En mi investigación he visto que esta tensión no es solo hidráulica, es también institucional y política. El Canal necesita agua para mantener el comercio global; la ciudad la necesita para garantizar derechos básicos; y los ecosistemas requieren caudales mínimos para sostener su función ecológica. Es un equilibrio delicado. Un ejemplo concreto ocurrió durante la reciente sequía que obligó al Canal a restringir tránsitos y ajustar niveles operativos. Esas decisiones no solo tuvieron un impacto económico global, sino que también deben obligar a replantear prioridades internas, como discusiones sobre nuevas fuentes de agua, proyecciones de consumo urbano y la necesidad de fortalecer la coordinación entre instituciones y los municipios.

Las tensiones evidencian con claridad que el desafío no es únicamente aumentar infraestructura, sino repensar la gobernanza del agua: cómo se toman decisiones, quién participa, cómo se manejan los riesgos compartidos y qué reglas de juego permiten anticipar crisis en lugar de reaccionar a ellas. En síntesis, la tensión existe porque el agua de lluvia que se almacena es finita y los patrones de lluvia son cambiantes; la diferencia está en si la gestionamos de manera fragmentada o con una visión integrada que reconozca nuestras interdependencias.

Hablar de “gobernanza integrada del agua” puede sonar abstracto. Si lo aterrizamos a decisiones, ¿qué cambios de gobernanza serían ineludibles para que Panamá pase de un modelo fragmentado a uno realmente articulado (por ejemplo, en términos de coordinación institucional, datos, participación ciudadana o incentivos económicos)?

En mi investigación estoy proponiendo un modelo de integralidad ajustado a los diferentes actores del agua en Panamá (Canal, ciudad, municipios, industria y comunidades) que desarrollo en uno de los manuscritos académicos que será publicado. Pero, si tuviera que señalar algunos cambios ineludibles en la gobernanza del agua, destacaría al menos cuatro: coordinación institucional real y no solo formal, es decir, concreta y tangible; sistema unificado de datos y transparencia; participación ciudadana vinculante y activa; e incentivos económicos alineados con la adopción de iniciativas con miras a favorecer el ahorro de agua en todas sus dimensiones. Este modelo de integralidad muestra puntos de entrada donde

estos cambios son posibles en busca de una transformación con miras a la sostenibilidad.

Su recorrido combina sostenibilidad, estudios medioambientales, comunicación, desarrollo internacional y estudios de paz y conflictos. ¿De qué forma esta mirada interdisciplinaria le ha permitido mediar entre actores que normalmente no se sientan juntos (comunidades, industria, gobierno, sector agua)? ¿Podría contarnos un caso donde esa capacidad de “traducir lenguajes” permitió destrabar una conversación compleja?

Mi formación interdisciplinaria, que combina sostenibilidad, medio ambiente, comunicación, desarrollo internacional y estudios de paz y conflictos, me ha dado algo fundamental: la habilidad de ver un mismo problema desde varios lenguajes y lógicas al mismo tiempo. Siempre digo que trabajo con una “caja de herramientas” cuyas herramientas son muy diversas y útiles. Cada disciplina aporta una forma distinta de entender tensiones, negociar intereses y construir soluciones. Ese enfoque es especialmente valioso en el sector agua, donde los actores no solo tienen prioridades diferentes, sino también formas distintas de hablar sobre el mismo recurso. Por ejemplo, la comunidad habla desde la experiencia diaria; la industria desde la eficiencia y los riesgos; el gobierno desde los mandatos; y las instituciones del agua desde lo técnico e hidráulico.

Traducir entre esos mundos requiere sensibilidad, técnica y confianza. En mi experiencia, la confianza en las soluciones que provienen de investigaciones como la que estoy realizando no se gana de una sola vez ni con todos a la vez. Se gana con un actor a la vez, demostrando rigor, respeto y claridad, y no significa que sea fácil, ya que es muy desafiante. Sin embargo, esa es justamente la ventaja de trabajar de manera interdisciplinaria: puedes generar puentes donde normalmente hay brechas, y ayudar a que actores que no suelen sentarse juntos puedan, al menos, escucharse y avanzar.

Como cofundadora de Tek4Automation Inc., está cerca de la tecnología y la automatización. ¿Dónde ve hoy el mayor potencial de las soluciones tecnológicas para mejorar la gestión sostenible del agua (por ejemplo, en monitoreo, optimización de uso, transparencia de datos) y cuáles son los límites o riesgos de caer en el “tecnosolucionismo” sin cambiar los modelos de gobernanza?

Desde Tek4Automation espero cada vez más experimentar el potencial que tiene la tecnología para mejorar la gestión del agua, especialmente en áreas como monitoreo en tiempo real, detección de fugas, optimización del consumo y transparencia de datos. Sensores inteligentes, plataformas de análisis y sistemas de automatización pueden ofrecer información precisa y oportuna que antes simplemente no existía. Creo que siempre se busca anticipar crisis, reducir

pérdidas y tomar decisiones basadas en evidencia. Sin embargo, así como en las soluciones hídricas creo que todas las voces son necesarias, pienso que la tecnología es una de esas muchas voces que necesitan ser incluidas, pero por sí sola no transforma sistemas. Puede mejorar procesos, sí, pero no sustituye las conversaciones, la coordinación institucional ni los acuerdos sociales.

De hecho, uno de los mayores riesgos de caer en el tecnosolucionismo es creer que un nuevo sensor o una nueva plataforma resolverá tensiones que en realidad son de gobernanza. He aprendido que la pregunta clave no es ¿qué tecnología implementamos?, sino ¿qué problema de gobernanza queremos resolver y quién debe estar involucrado? Sin reglas claras, sin datos compartidos y sin participación ciudadana, incluso la mejor tecnología termina subutilizada o siendo parte de soluciones fragmentadas. El potencial de la tecnología es enorme, pero su valor real surge cuando se integra en modelos de gobernanza más colaborativos, transparentes y centrados en las personas. Ahí es donde puede convertirse en un verdadero catalizador de sostenibilidad, y no solo en una herramienta más.

En un mundo que pide “resultados” y métricas, ¿cómo se mide el impacto real de una buena gobernanza del agua? Más allá de los indicadores clásicos (cobertura, calidad, continuidad), ¿qué otros indicadores o señales miraría usted para saber si una ciudad como Panamá está avanzando hacia una gestión más resiliente y justa del recurso?

Creo que medir el impacto de una buena gobernanza del agua requiere ir más allá de las métricas tradicionales. Por supuesto, indicadores como cobertura, calidad y continuidad son fundamentales, pero no capturan la dimensión humana, institucional y cultural del agua, que es donde realmente se juega la resiliencia. Uno de los aprendizajes de la sostenibilidad es que no basta con medir el aspecto físico; necesitamos indicadores que reflejen capacidades sociales, institucionales y cognitivas. Por eso, yo incorporo en mis investigaciones conocimiento y alfabetización hídrica, participación y corresponsabilidad, coordinación interinstitucional efectiva, etc.

En una ciudad como Panamá, avanzar hacia una gestión hídrica más resiliente y justa se verá tanto en mejoras físicas como en cambios en el comportamiento, en la confianza, en la forma de tomar decisiones y en la capacidad de la ciudadanía de entenderse como agente de transformación. Al final, una buena gobernanza del agua se refleja no solo en el caudal, sino en la relación que construimos alrededor del agua que nos hace valorarla colectivamente.

Su trabajo conecta sostenibilidad con construcción de paz. Cuando piensa en comunidades que viven la escasez, la contaminación o la desigualdad en el acceso al agua, ¿qué historias personales o encuentros le han marcado más? ¿Qué le han enseñado sobre el

tipo de liderazgo y de escucha que necesitamos para transformar conflicto en colaboración?

Una de las experiencias que más me ha marcado ocurrió en San Miguelito, durante la primera etapa de mi investigación. Mientras realizaba encuestas, muchos residentes compartieron historias de solidaridad cotidiana frente a los desafíos hídricos: vecinos que almacenan agua para otros, o simplemente deciden utilizar menos cantidad de agua para que el agua pueda llegar hasta sus vecinos que están en lugares más altos, es decir, las casas ubicadas en los cerros. Esas iniciativas, que surgen sin esperar a que llegue la solución “desde arriba”, me sorprendieron profundamente porque revelan algo que a veces se pierde en los diagnósticos técnicos y el capital humano y comunitario que ya existe, incluso en contextos de vulnerabilidad.

La capacidad de cuidarse mutuamente es una forma silenciosa de paz. Escuchar a los residentes me enseñó dos cosas esenciales. Primero, que la gente no solo identifica problemas: también tiene ideas, prácticas y una enorme disposición a colaborar. Segundo, que transformar conflicto en colaboración requiere un liderazgo distinto: uno en el que escuchar activamente es fundamental. Mi trabajo de investigación me ha mostrado que donde hay escasez también hay creatividad; donde hay frustración también hay resiliencia; y donde hay desigualdad también puede haber puentes si sabemos mirar y escuchar activamente.

Si tuviera que enviar un mensaje directo a los líderes empresariales y de política pública que leerán esta edición sobre sostenibilidad, ¿qué decisiones deberían tomar en los próximos 5-10 años respecto al agua en Panamá para no llegar tarde al cambio climático? ¿En qué alianzas público-privadas y comunitarias vale la pena invertir hoy para asegurar un futuro hídrico más seguro y equitativo?

Creo que ya no es momento de hablar únicamente de “problemas”, sino de desafíos con soluciones posibles, tangibles y reales. Lo que sí ya no tiene cabida son las soluciones lineales, rápidas y desconectadas de una visión de largo plazo. El agua en Panamá exige decisiones estratégicas ahora, no cuando la presión climática nos obligue a actuar de manera reactiva y situarnos en un estado de emergencia. Si tuviera que enviar un mensaje directo, diría tres cosas:

1. Es necesario pasar de la reacción a la anticipación.

Las decisiones de los próximos 5-10 años deben enfocarse en construir resiliencia: diversificar fuentes de agua, reducir pérdidas, invertir en infraestructura verde y planificar el crecimiento urbano con criterios hídricos, es decir, no se pueden construir más casas y edificios sin pensar en cómo va a llegar el agua a esos lugares.

2. Mirar al agua como un recurso compartido, no como un recurso sectorial. *El Canal, la ciudad, la industria y las comunidades dependen del mismo sistema hídrico.*

Las decisiones deben reconocer esa interdependencia, no fragmentarla. Eso implica gobernanza real a nivel de cuenca y ciudad y reglas de participación claras entre sectores.

3. Invertir en alianzas con intención. *Las alianzas público-privadas y comunitarias siempre se han mencionado como la solución, pero ahora deben construirse de manera intencional, buscando common ground, es decir, un terreno común a partir del cual se puedan diseñar soluciones que sean beneficiosas para todos: desde el abastecimiento urbano hasta la operación industrial y la protección de los ecosistemas. Si Panamá quiere volverse resiliente una visión compartida es imperativa. El futuro hídrico del país no dependerá solo de la infraestructura que construyamos, sino de la capacidad de colaborar, escuchar y decidir juntos cómo nos visionamos en ese futuro resiliente. Esperar a la próxima sequía ya no es una opción cuando se piensa en la resiliencia y la sostenibilidad.*

Factores Clave

- ▶ Replantear el agua como sistema socio-hídrico donde pesan tanto las decisiones y relaciones entre actores como las variables físicas.
- ▶ Transitar de una gobernanza fragmentada a un modelo integrado con coordinación institucional real, datos unificados, participación vinculante e incentivos económicos coherentes.
- ▶ Usar la tecnología como catalizador —no sustituto— de acuerdos de gobernanza, evitando el tecnosolucionismo y priorizando la anticipación frente a la reacción.
- ▶ Reconocer y potenciar el capital social de comunidades como San Miguelito, donde la solidaridad cotidiana en torno al agua es ya una forma de construcción de paz.

La mirada de Ivonne Morales demuestra que la sostenibilidad hídrica no se juega solo en las plantas de tratamiento o en los embalses, sino en la calidad de nuestras decisiones colectivas. Al vincular métricas, tecnología y gobernanza con el tejido social de las comunidades, propone un modelo donde la eficiencia convive con la equidad y la resiliencia. Para empresas, gobiernos y ciudadanía, su invitación es clara: pasar de gestionar “crisis de agua” a co-crear futuros hídricos compartidos. El liderazgo que viene será el de quienes sepan escuchar, traducir lenguajes y construir, desde hoy, acuerdos capaces de sostener al Panamá del mañana.



Peter Bäckman

Director Ejecutivo y Socio
Fundador de TEDCAP

De costo táctico a infraestructura de resiliencia

La seguridad corporativa no es un gasto;
es una infraestructura estratégica que
permite que el negocio siga funcionando
cuando todo lo demás falla.

Durante más de treinta años, Peter Bäckman ha estado en la primera línea de la seguridad y la resiliencia en más de 70 países, apoyando a compañías Fortune 100 y organizaciones complejas en la protección de activos críticos y la continuidad de sus operaciones. Reconocido como Global Risk Influencer (2021, 2022 y 2024), Chartered Security Professional (CSyP) y asesor del sector privado ante el Centro de Operaciones de Emergencias (COE) de República Dominicana, ha sido un puente técnico entre empresas y gobiernos del Caribe y Latinoamérica. En esta conversación para la edición #19 de Factor de Éxito de New York, dedicada a la sostenibilidad, Bäckman explica por qué la seguridad deja de ser gasto operativo y se convierte en infraestructura estratégica para la permanencia del negocio, la gobernanza responsable y las alianzas público-privadas que realmente funcionan en crisis.

Después de más de treinta años trabajando en seguridad y resiliencia en más de 70 países, ¿en qué momento dejó de ver la “seguridad” como un costo operativo y empezó a verla como una condición estratégica para la sostenibilidad del negocio? ¿Hubo algún hito o crisis que cambiara definitivamente su perspectiva?

Para mí no hubo un momento “Eureka”. No fue una revelación súbita, sino el resultado acumulado de experiencia operativa en entornos reales.

En los primeros años, es fácil caer en la visión táctica y reducida de la seguridad corporativa. Ves al oficial, ves la cámara, ves el contrato de monitoreo. Y si lo presentas así, la organización también lo ve así: un gasto obligatorio.

El punto de inflexión llega cuando la experiencia te obliga a levantar la mirada y ver el ecosistema completo. Entiendes que la seguridad corporativa no existe para proteger activos, sino para proteger la capacidad organizacional de operar sin interrupciones. Dejas de vender dispositivos y empiezas a asegurar continuidad, reputación y desempeño financiero.

En ese momento la seguridad deja de ser un silo táctico y se convierte en una función estratégica, alineada con los objetivos de sostenibilidad, gobernanza y gestión integral del riesgo. Ya no hablas de cámaras ni de guardias; hablas de resiliencia, madurez operacional, dependencia crítica y obligaciones fiduciarias.

Y ahí ocurre el cambio clave: la seguridad corporativa deja de ser OpEx reactivo (lo que se compra a última hora cuando aparece una amenaza) y se convierte en CapEx estructural, una inversión que fortalece la arquitectura del negocio.

Porque cada vez que tratamos la preparación corporativa como gasto operativo, creamos Riesgo de Latencia: el intervalo peligroso entre identificar una amenaza y poder desplegar controles efectivos. Ese intervalo es lo que detiene operaciones, destruye confianza del mercado y expone a la alta dirección a responsabilidades que no se pueden delegar.

La única manera de eliminar ese riesgo es tratar la preparación como un activo fijo: planes, protocolos, tecnología, entrenamiento, comunicaciones internas,

continuidad de operaciones, todo integrado antes de la crisis.

Ha trabajado con empresas de la lista Fortune 100 y organizaciones complejas para proteger activos críticos y garantizar la continuidad del negocio. ¿Podría compartir un caso donde una inversión bien diseñada en resiliencia haya cambiado el desenlace de una crisis? ¿Y qué métricas utilizó para demostrar su impacto a la alta dirección?

Hace unos años trabajé con una empresa Fortune 100 que me contrató para algo puntual: coordinar la logística y la seguridad de su C-Suite y clientes VIP en grandes eventos globales como la Fórmula 1 y el Super Bowl. Al llegar, vi el problema típico: silos operativos. El equipo de eventos hacía lo suyo, el de protección ejecutiva lo mismo, y el equipo de crisis operaba desde otra ciudad. Todos eficientes, sí, pero sin una visión integrada del riesgo.

Aunque mi rol inicial era logístico, diseñé un programa completo de gestión de crisis que unificara comunicaciones, responsabilidades y toma de decisiones. Y la prueba llegó rápido.

Fue en Las Vegas. Lluvias torrenciales, calles colapsadas, accesos cerrados, miles de personas atrapadas en un caos que la ciudad no estaba preparada para manejar. Un escenario perfecto para que cada silo tirara para su lado.

Pero no ocurrió.

Gracias al sistema integrado, la comunicación fluyó sin fricciones, se mantuvo trazabilidad total de ejecutivos y staff, y la operación continuó incluso cuando la ciudad estaba literalmente bajo agua. La coordinación fue limpia, precisa, profesional.

Ese día quedó claro algo que repito constantemente: la seguridad corporativa no es un gasto; es una infraestructura estratégica que permite que el negocio siga funcionando cuando todo lo demás falla.

En su experiencia, ¿cuáles son los mayores puntos ciegos que encuentra en las juntas directivas de América Latina y el Caribe cuando se habla de riesgos extremos (clima severo, crimen organizado, fallas críticas de infraestructura)? ¿Qué decisiones de gobernanza marcan la diferencia entre un comité que “escucha reportes de riesgo” y uno que realmente integra la resiliencia en la estrategia corporativa?

En la región, los puntos ciegos más frecuentes en las juntas directivas provienen de dos vacíos estructurales. El primero es un déficit de alfabetización en riesgo. La mayoría domina temas de cumplimiento o asuntos legales, pero no los marcos de evaluación de riesgos extremos, como la exposición operativa, el tiempo de latencia, las fallas sistémicas o las dependencias críticas que determinan si una empresa puede absorber un impacto severo.

El segundo es la falsa percepción de preparación. Al no contar con métricas ni con un lenguaje técnico para interpretar vulnerabilidades, muchas juntas asumen que todo está bajo control simplemente porque los indicadores internos no reportan señales de alerta. Sin embargo, la ausencia de ruido no significa ausencia de riesgo.

La diferencia real en gobernanza se basa en la existencia de una responsabilidad estructural clara. Un comité que solo escucha reportes opera en modo pasivo. En cambio, cuando la junta asigna responsabilidad final a un miembro con un mandato explícito sobre continuidad operativa, planificación de contingencias y asignación de recursos, la resiliencia deja de ser un accesorio y se integra en la arquitectura corporativa.

Hoy muchas empresas hablan de sostenibilidad, pero no siempre han fortalecido su continuidad operativa. ¿Qué señales concretas le indican que una organización no está preparada para una interrupción seria, aunque tenga un discurso muy robusto en ESG y sostenibilidad?

La diferencia entre narrativa y resiliencia está en la arquitectura técnica, los recursos y el entrenamiento. Ahí es donde se mide si la empresa realmente puede soportar un evento extremo.

La sostenibilidad real implica capacidad de permanencia, y eso solo existe si el ESG está conectado con gestión de crisis, apetito de riesgo y un marco robusto de continuidad del negocio.

Las señales técnicas de que una organización no está preparada son cuatro:

La primera es la falta de una cadena de mando clara. Si en un incidente no saben quién decide, quién ejecuta y quién informa, la organización va a entrar en modo desorden. La responsabilidad sin ambigüedad es el fundamento de la resiliencia.

La segunda son los planes genéricos. Un plan de continuidad que no tiene procedimientos operativos específicos para sus riesgos críticos es una ilusión de control. La ingeniería de resiliencia no se copia y pega.

La tercera es la brecha de recursos. Muchas compañías tienen planes impecables, pero sin comunicaciones redundantes, sin herramientas críticas y sin capacidad logística real. Eso no es resiliencia, es documentación.

La cuarta es la falta de validación. Si no entrenan, si no prueban, si no estresan el sistema con ejercicios, están operando con un riesgo de latencia enorme. En crisis siempre caes al nivel de tu entrenamiento, no al nivel de tu PowerPoint. En resumen, un buen discurso ESG no equivale a continuidad.

Usted trabaja con un enfoque muy práctico y orientado a la acción. Cuando entra a una organización nueva, ¿cuáles son las tres primeras preguntas que hace para entender si la empresa está construyendo resiliencia real o solo acumulando documentos, manuales y simulacros simbólicos?

Para saber si una organización tiene resiliencia real con tres preguntas técnicas basta. Siempre hago el mismo ejercicio. Reúno al comité de crisis, planteo un escenario extremo, por ejemplo, un terremoto severo, y les pido que escriban las cinco primeras acciones que ejecutarían.

El primer filtro es simple. Si no pueden describir su función operativa en el minuto cero y solo escriben acciones

personales o genéricas, significa que tienen cargos, pero no misiones. Sin rol claro no hay capacidad de respuesta.

El segundo filtro es la brecha entre intención y medios. Muchos saben qué hacer, pero no tienen el equipamiento crítico para ejecutarlo. Si su plan depende de comunicaciones y no cuentan con redundancias como telefonía satelital o canales alternos, su continuidad es teórica.

El tercer filtro es la autonomía. Les pregunto si saben activarse sin que nadie los llame. En una crisis real las comunicaciones pueden fallar, y si no existen protocolos de autoactivación, la organización pierde horas vitales esperando instrucciones que nunca llegarán.

Si fallan en estos tres puntos, lo que tienen no es resiliencia, es suerte. Y la suerte no es un sistema de gestión.

Desde su rol como asesor y representante del sector privado ante el COE en República Dominicana, ha participado en simulacros nacionales y protocolos interinstitucionales. ¿Qué aprendizajes clave han surgido de ese trabajo sobre cómo deben diseñarse las alianzas público-privadas para que funcionen en una emergencia real y no se queden en la foto y el comunicado de prensa?

Esta iniciativa comenzó en 2021 y, aunque suene extraño en el Caribe, ha sido consistente y disciplinada. Ahora empezamos a ver los frutos. La historia es simple: me invitaron al primer Simulacro Nacional de Evacuación por Terremoto como un observador, terminé en el comité de planificación, luego como asesor, y muy rápido me convertí en el representante del sector privado ante el COE. Con eso abrimos un canal permanente entre organizaciones industriales y empresas, y Estado. A partir de ahí, comenzamos a producir recursos, directrices y, sobre todo, confianza.

El mayor aprendizaje es bastante incómodo: si seguimos trabajando en silos, ninguna alianza público-privada funciona. La vieja lógica de “nosotros y ellos” colapsa en cuanto llega la primera lluvia fuerte. En una emergencia real, nadie tiene tiempo para egos. La gestión moderna exige responsabilidad compartida. El Estado tiene el mandato, sí, pero los recursos no son infinitos. El sector privado necesita capacidad de autogestión para sostenerse hasta que llegue la ayuda. Ese es el estándar mínimo de madurez operativa.

Para evitar que todo se quede en la foto y el comunicado, hemos avanzado en tres cosas muy concretas. Primero, comunicación directa entre gremios y el COE. Nada de cadenas de WhatsApp que distorsionan datos; decisiones basadas en realidad, no en rumores. Segundo, simulacros conjuntos. Gobierno, empresas y ciudadanía entrenando al mismo tiempo. Hoy casi una cuarta parte del país participa. Eso valida protocolos en terreno, no en PowerPoint. Tercero, democratizar los estándares. Una multinacional, una pyme y un ciudadano deben tener herramientas claras y útiles. La resiliencia no puede ser un lujo corporativo.

Por eso lo repito siempre: la alianza público-privada no es un gesto simbólico; es el único mecanismo capaz de gestionar la complejidad de una crisis moderna. Si queremos reducir riesgo real en el país, este es el camino.

Usted escribe de forma frecuente en revistas especializadas, traduciendo temas complejos de riesgo a lenguaje accionable. ¿Cómo debería comunicar una empresa sus vulnerabilidades y planes de preparación sin generar pánico, pero tampoco caer en la narrativa superficial de “todo bajo control” que vemos en muchos reportes corporativos?

Lo primero es entender que no existe una fórmula única para comunicar vulnerabilidades. No es lo mismo una empresa pública regulada por ley que una organización privada. En Estados Unidos, por ejemplo, las empresas que cotizan en bolsa están obligadas a reportar ciertos riesgos por mandato regulatorio. Pero más allá de lo legal, cuando hablo de comunicación efectiva me refiero al ámbito que llamamos Infraestructura Crítica Nacional.

En los países desarrollados, ese concepto está muy claro. Sectores como telecomunicaciones, energía, transporte o agua tienen estándares obligatorios de transparencia, auditorías externas y planes validados. No es opcional. El problema en nuestra región es que ese nivel de regulación no siempre existe, lo que permite que muchas empresas se protejan detrás de la opacidad.

Mi consejo es simple y muy técnico: la transparencia es fortaleza, no debilidad.

Recuerdo una conversación con un alto directivo del sector turismo. Le propuse comunicar abiertamente sus protocolos de evacuación y respuesta ante desastres naturales. Su reacción fue inmediata: “Eso asusta a los turistas”.

Mi respuesta fue igual de inmediata: Esto no asusta, genera confianza.

Comunicar preparación no es admitir debilidad; es demostrar liderazgo y responsabilidad.

En lo personal, después de tantas crisis acompañadas y tantos escenarios de riesgo extremo, ¿hay alguna experiencia que haya marcado su manera de ver la vida y el trabajo más allá de los indicadores? ¿Qué le diría hoy a un líder joven que cree que la resiliencia se resuelve solo con tecnología y un plan en una carpeta?

Te lo digo con total sinceridad. Haber estado en escenarios extremos me enseñó algo que no aparece en ningún manual: lo rápido que una situación puede pasar de controlada a catastrófica. Cuando estás en la oficina no piensas en eso, pero basta un corte de fibra óptica o la caída de una aplicación como WhatsApp para paralizar toda una operación. Somos una sociedad hiperconectada y, por tanto, altamente dependiente.

Ese es el mensaje clave para un líder joven. Si crees que la tecnología es la solución absoluta, ya empezaste mal. La tecnología es extraordinaria, pero depende de una infraestructura física que puede fallar en minutos. En un huracán categoría 5 o un ciberataque masivo, la señal, la energía y las comunicaciones desaparecen. En ese momento tu resiliencia “digital” vale cero.

La verdadera resiliencia exige dos capas. Una solución high-tech y una solución no-tech. Debes poder operar con sistemas inteligentes, IA y drones, pero también liderar,

comunicar y decidir cuando la pantalla se apaga. Eso fue evidente en Puerto Rico tras María y en Jamaica después de sus huracanes. No los salvó la tecnología. Los salvó la preparación humana y la capacidad de adaptarse.

Si tu resiliencia depende solo de software, no eres resiliente. Eres frágil.

Factores Clave

- ▶ La seguridad corporativa pasa de gasto operativo a inversión estructural cuando se integra a continuidad, reputación y desempeño financiero, reduciendo el “Riesgo de Latencia”.
- ▶ La resiliencia real se evidencia en cadena de mando clara, planes específicos, recursos disponibles y entrenamiento probado, no en discursos ESG sofisticados.
- ▶ Las alianzas público-privadas efectivas requieren comunicación directa, simulacros conjuntos y estándares accesibles para multinacionales, pymes y ciudadanía.
- ▶ La resiliencia sostenible combina soluciones high-tech con capacidad humana de liderazgo y decisión cuando la tecnología falla.

En un entorno donde los riesgos extremos se aceleran y las dependencias tecnológicas se multiplican, el aporte de Peter Bäckman está en traducir la seguridad en un lenguaje que entienden el directorio, el regulador y la comunidad: infraestructura de resiliencia al servicio de la sostenibilidad del negocio y del país. Sus métricas no solo hablan de países y compañías atendidas, sino de madurez operativa, reducción del riesgo de latencia y alianzas que funcionan en la práctica. De cara al futuro, su mensaje es claro: la verdadera ventaja competitiva será de quienes integren tecnología, preparación humana y responsabilidad compartida en una misma arquitectura de resiliencia.



Impulsando iniciativas que construyen un Panamá más sostenible

En esta primera edición, se priorizó en los ODS ambientales, recibiendo 48 propuestas de organizaciones de todo el país

Las mejores historias de sostenibilidad empiezan con un compromiso colectivo; por ello, El Banco Nacional de Panamá reconoció a las organizaciones cuyos proyectos fueron distinguidos en el concurso de Fondos Sostenibles Banconal, una iniciativa orientada a impulsar acciones comunitarias alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y a promover un país más resiliente, inclusivo y próspero.

En esta primera edición, se priorizó en los ODS ambientales, recibiendo 48 propuestas de organizaciones de todo el país. Un Comité Evaluador, tuvo la responsabilidad de seleccionar las propuestas ganadoras, el cual estuvo conformado por: Karla Mola de Sumarse, como representante del sector empresarial; Andrés Tarté del Centro Internacional para el Desarrollo Sostenible (CIDES) en representación de la sociedad civil; y, Gabriela Pastor, Gerente Ejecutiva de Gobierno Corporativo, en representación de la institución.

Las tres iniciativas seleccionadas por su impacto y aporte al desarrollo sostenible en diversas comunidades del país:

Primer lugar – US\$.15,000.00

Organización: Coalición Internacional de Mujeres y Familias – CIMUF

Proyecto: Mujeres de Curundú para la acción climática: Sembrando la tierra, cosechando esperanza.

ODS Priorizado: ODS 13 – Acción por el Clima.



Segundo lugar – US\$10,000.00

Organización: Fundación MVP Panamá

Proyecto: Guardianes del Agua – Restauración, Monitoreo y Compostaje Comunitario en la subcuenca del Río Mamoní.

ODS Priorizado: ODS 6 – Agua Limpia y Saneamiento.

Tercer lugar – US\$5,000.00

Organización: Fundación Tortuguías

Proyecto: Legado Azul – Conservación de tortugas marinas en playas de Panamá Oeste y Los Santos. ODS Priorizado: ODS 14 – Vida Submarina.

A todas las organizaciones participantes, les extendemos nuestro reconocimiento por desarrollar soluciones que generan valor social y ambiental, contribuyendo de manera decidida a la construcción de un Panamá más sostenible.



Premium Content

Turismo de aventura en Panamá: potencialidades y regulaciones para su sostenibilidad

Panamá debe seguir avanzando y para eso necesita un plan integral para el desarrollo del turismo de aventura.

El turismo de aventura en Panamá continúa ganando fuerza y se posiciona como uno de los segmentos de mayor crecimiento en la industria del país. La combinación de selvas tropicales, montañas, ríos caudalosos y dos océanos impulsa a Panamá como un destino ideal para viajeros en busca de experiencias extremas.

Oportunidades del turismo de Aventura

Para el economista Carlos Araúz, en este segmento existen grandes oportunidades para el país que deben ser potenciadas y aprovechadas.

“El gobierno de la República de Panamá ha mostrado clara evidencia de que está comprometido con el desarrollo de un turismo de aventura y sostenible que sea diferente, que promueva al país a través de diferentes avenidas de conocimiento tanto cultural como natural. Pero también está siendo exigente en quienes son capaces de promover ese tipo de turismo”, reconoce Araúz.

El economista destaca que regular el sector con licencias, certificaciones y permisos, ayudan a proteger los recursos propios del país y que la actividad sea sostenible.

“Entre el gobierno y un sector privado se debe entender la potencia de este segmento. Sin lugar a dudas, Panamá está en la



palestra ahora del mundo, para darnos a conocer por algo más que solo un Canal”, agregó.

Panamá en la mira de los viajeros

El esfuerzo de promotores turísticos del país, ha traído consigo avances en el desarrollo de actividades que anteriormente eran impensables.

Iván Eskildsen, fundador de OGAYA Travel, recordó que fue en la Cumbre Mundial de Turismo Aventura, donde se mostró que a Panamá como el epicentro global del turismo de aventura.

“Panamá es como una joya que se está descubriendo, así que lo que se puede esperar es que, y lo hemos visto en nuestra propia empresa, como cada vez más antes cuando Panamá no era realmente tan conocido tenía uno que promoverlo, ahora por lo menos lo comienzan a pedir más, ya la gente tiene la curiosidad, así que si ha generado un impacto y se espera que ese impacto siga creciendo en los años que vienen”, recalcó Eskildsen.

Aprendizajes y temas que abordar

Panamá debe seguir avanzando y para eso necesita un plan integral para el desarrollo del turismo de aventura, así lo reconoce el economista Carlos Araúz.

“Nada va a ocurrir si no somos esclavos de un plan.

Necesitamos un plan que desarrolle la sostenibilidad en su centro, como razón de ser, para hacer entonces que otras acciones colaterales puedan seguir desarrollando las playas, los ríos, mares y montañas. Sin un plan no llegaremos muy lejos”, advierte.

El mencionado plan debe abordar el desarrollo de certificaciones internacionales que hagan de Panamá un destino único, inédito y con altos estándares.

Otros puntos interesantes en este debate, es el tema del “mercado digital” que posicione al país en la mente de los viajeros.

“Los métodos tradicionales de venta de un país han cambiado y ahora descansa exclusivamente en la potencia de la red social, en la potencia de Instagram o incluso de cómo nos atrevemos a ser nosotros mismos embajadores de un país diferente, inédito y que se rehúsa a hacer más de lo mismo”, sostuvo Araúz.

Durante 2025, los tours de senderismo, rafting, buceo y tirolesa registraron un aumento significativo en la llegada de visitantes, especialmente provenientes de Estados Unidos, Canadá y Europa. Según operadores locales, las reservas para actividades como el ascenso al Volcán Barú, el rafting en el río Chiriquí Viejo y las expediciones en la selva del Darién se incrementaron entre un 20 % y 35 % respecto al año anterior.



Panamá lanza estrategias regionales de turismo sostenible e inversión extranjera

Panamá ha recibido el Diálogo Regional de Política 2025, organizado por BID, el Banco Interamericano de Desarrollo, y ProPanamá, en alianza con la Asociación Mundial de Agencias de Promoción de Inversiones, WAIPA.

Así, autoridades regionales, representantes de organismos internacionales y agencias de promoción de más de una decena de países se reunieron para debatir sobre estrategias de atracción de inversión y turismo sostenible.

Astrid Ábrego, viceministra de Comercio Exterior, quiso reafirmar el compromiso del Gobierno de posicionar al país centroamericano como un destino estratégico, señalando que 'hoy reafirmamos que Panamá no solo es un país de tránsito, es un país de destino. Un destino para la inversión, para el comercio, para el turismo y para el talento humano'.



El BID, a través de Jaime Granados, jefe de la División de Comercio e Inversión, reconoció el liderazgo de Panamá en la organización del encuentro y agradeció al MICI, a ProPanamá y a WAIPA por el esfuerzo conjunto.

En el encuentro participó ATP, la Autoridad de Turismo de Panamá, y su administradora general, Gloria De León, resaltó la importancia de promover

un turismo sostenible que impulse la economía nacional y regional.

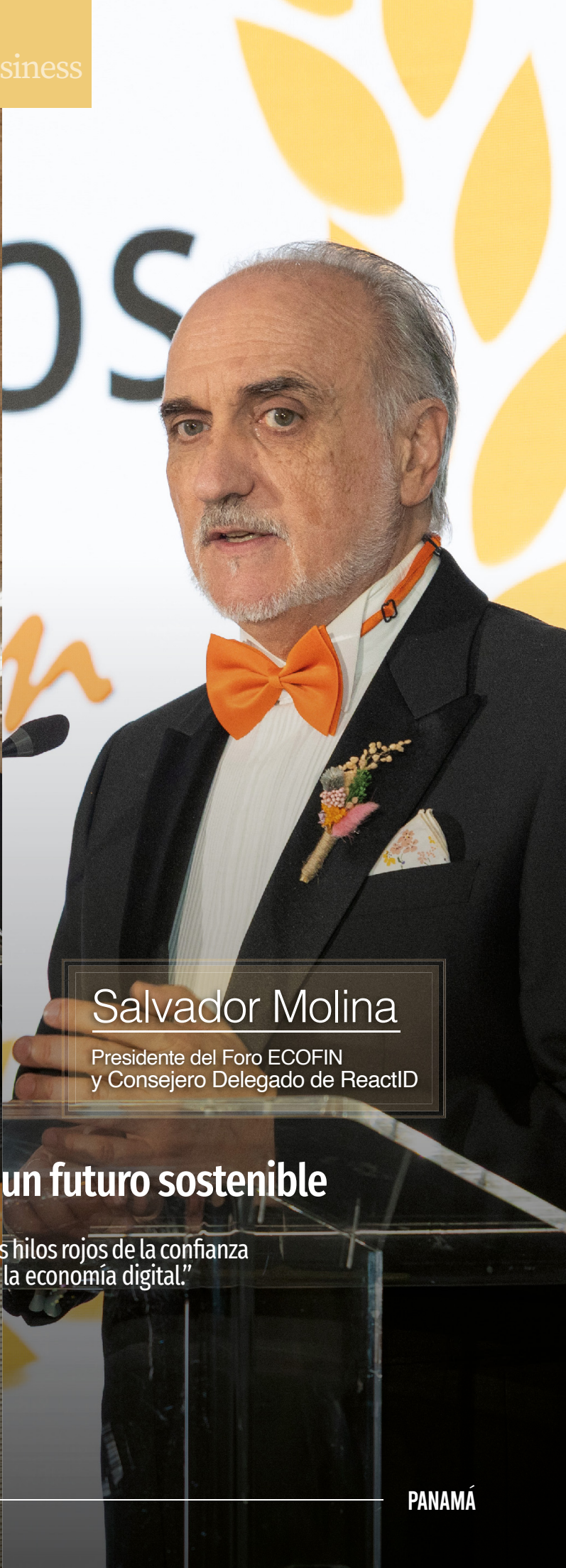
Cabe destacar como así lo aseguran medios locales, que el país fortalece su posición en la región y este Diálogo Regional de Política posibilita a Panamá proyectarse como un hub de inversión, comercio y turismo en Iberoamérica y Caribe.





Alan Archila

Experto mundial en Identidad Digital y Ciberseguridad



Salvador Molina

Presidente del Foro ECOFIN y Consejero Delegado de ReactID

Identidad digital para un futuro sostenible

“La identidad digital facilita los hilos rojos de la confianza en las transacciones de la economía digital.”

Con más de tres décadas liderando ecosistemas de innovación, riesgos financieros y transformación digital, Salvador Molina y Alan Archila representan dos miradas complementarias sobre el futuro de la identidad digital y su impacto en la sostenibilidad. Molina, referente internacional en liderazgo, comunicación económica y gobernanza —y hoy figura clave en ReactID— ha presidido el Foro ECOFIN, dirigido medios de alta dirección y asesorado a gobiernos y organizaciones multilaterales. Archila, por su parte, ha construido ReactID durante 30 años hasta convertirla en una red global de 65 socios tecnológicos, creadora de soluciones avanzadas de autenticación y pionera del primer documento de identidad electrónico en un país americano. En un mundo donde la sostenibilidad integra dimensiones ambientales, económicas, sociales y ahora digitales, ambos plantean una visión clara: sin identidad confiable, no habrá economía digital, trazabilidad ambiental ni mercados sostenibles.

¿Cómo se relacionan sostenibilidad ambiental, social y económica con la nueva dimensión de sostenibilidad digital?

R/Salvador: La sostenibilidad se definió hace muchas décadas en los protocolos de sostenibilidad GRPI (Green Public Procurement) sobre tres vectores para construir un mundo más justo: sostenibilidad ambiental, sostenibilidad económica y sostenibilidad social. Es decir, que si deforestábamos el Amazonas, pues habría que plantar más árboles, dar una salida económica a las comunidades indígenas de la zona y ayudar a los más necesitados ofreciéndoles un puesto de trabajo en las tareas de destrucción y de construcción de la Amazonía. Y todo esto nos puede sonar un poco duro, pero tiene que ver con muchas de las cosas que desde hace medio siglo se han ido regulando y legislando. Por ejemplo, lo de las 3 R: reducir, recuperar y reciclar.

Pero ahora, efectivamente, el mundo está terminando su transformación digital y eso nos lleva a un cuarto elemento: la sostenibilidad del mundo digital. Y esto afecta al hardware (que lleva años con las 3 R), pero también al software: defensa del ciudadano, protección de los datos personales, lucha contra el fraude, el bullying, el mobbing, etc.



¿La sostenibilidad digital depende de proteger la identidad?

R/Salvador: Hay mucho ruido en el ambiente. Todo parece importante. Pero lo realmente esencial es lo que planteas: los cimientos de la economía digital están en la protección, la estandarización y el blindaje de la identidad digital de todos sus sujetos: personas físicas, personas jurídicas y hasta mascotas. Si los ingredientes que componen las relaciones online son fiables y confiables, entonces todo el sistema lo será. La identidad digital, la autenticación, la verificación, las pruebas de vida, la biometría... todo eso es esencial para la sociedad digital que hemos construido como una sociedad global, conectada y única en sus valores, propósito, solidaridad, misión y visión.

¿Cómo evitar el greenwashing en mercados que requieren trazabilidad e información confiable?

R/Alan: ¿Greenwashing? La verdad es que como todo lo que comienza, siempre lo hace con desajustes que se van acondicionando con el paso del tiempo, la voluntad de mejora y la regulación. Pero en todo lo que tiene que ver con la sostenibilidad, el comercio justo, el medioambiente y todo lo demás, la tecnología es la herramienta para garantizar la idoneidad. La tokenización de los productos ha facilitado la



trazabilidad de los mismos. La identidad digital facilita los hilos rojos de la confianza en las transacciones de la economía digital. Todo comienza y acaba en la tecnología. Y en la base de todo, la identidad. Por eso, hay que priorizar en los planes de inversión tecnológica todo lo referente al data, la IA y la ID. Y el



envoltorio de todo es la seguridad digital que facilitan las herramientas de verificación y autenticación, ya sean documental o biométrica.

¿Qué avances se están dando en América Latina y el Caribe hacia una gobernanza digital sostenible?

R/Salvador: Esta visión que propones, ECOFIN y MAD FinTech la han trasladado en distintos foros al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), al Parlatino, a la OEA y a otras organizaciones supranacionales de la región. Ya en 2023, uno de nuestros miembros estuvo haciendo proselitismo de este mensaje a través de la llamada “Estrategia de Ciberseguridad Ciudadana 2023-27” para todos los parlamentos de América Latina y el Caribe, que celebró distintos actos en países de Centroamérica y el Caribe. ECOFIN y MAD FinTech contribuyeron a la redacción y difusión de esta estrategia, pero es solo un documento consultivo. Son los Gobiernos y los Parlamentos regionales los que tienen que coger el toro por los cuernos. Pero el itinerario ya está marcado. Así que desde aquí hacemos una llamada a la acción de todos los Gobiernos.

¿La estandarización global de la identidad digital es viable a corto plazo?

R/Salvador: La estandarización de la identidad digital es un reto identificado hace muchos años en la Unión Europea. Se ha experimentado con distintas contribuciones, alguna de las cuales se originó en un clúster de España. Sin embargo, a nivel mundial es un reto joven. Precisamente, Alan Archila (ReactID) fue invitado a su constitución hace menos de un año. Representantes de empresas, universidades y gobiernos de todo el mundo se han reunido ya en más de media docena de encuentros en varios continentes para contribuir a través de documentos de trabajo en mecanismos de estandarización.

¿Qué rol juegan las administraciones públicas en esta agenda?

R/Salvador: La responsabilidad social empresarial (RSE) camina de la mano de la responsabilidad social de las administraciones públicas. Trabajando en la misma dirección se alcanzan los hitos. Por eso es importante el trabajo de las cumbres de sostenibilidad (COB), que reúne a ambas partes cada año por impulso de la ONU y que buscan acuerdos globales para combatir el cambio climático: cumbres de la Tierra (desde Estocolmo en 1972 y en Río 1992), cumbres climáticas (desde la COP1 en Berlín en 1995), y que



trabajan en los tres vectores: económicos, sociales y medioambientales.

¿Qué aporta ReactID a esta visión de sostenibilidad?

R/Alan: ReactID lleva varios años desarrollando un producto innovador llamado ID Verifier, que es una solución universal para identificar a cualquier persona a través de las herramientas más avanzadas de biometría (huella, rostro, etc.), filtrando fraudes de IA y que se suma a la autenticación documental de cualquier país del mundo: pasaporte, DNI, carnet de conducir, permiso de residencia... ¡más de 16.000 documentos distintos! Y es una solución responsable con las normativas de protección de datos, ya que no extrae documentos ni datos del dispositivo del ciudadano, sino que verifica dentro de su celular y manda el informe de verificación al Gobierno, al Banco, al eCommerce o al control de pasaportes que invoca esa identificación. Es un tercero de confianza que verifica, autentifica y valida cualquier identidad digital.

¿Qué escenario visualizan hacia 2030 en materia de sostenibilidad digital y verificación global?

R/Salvador: El horizonte de 2030 es un escenario futurible, pero cercano a tenor de las innovaciones en marcha ahora y que pronto serán una realidad. En ese escenario 2030, el principal reto de la sostenibilidad

está en el consumo energético, que se ha hecho exponencial con la IA y lo será aún más con la llegada de los superordenadores y la cuántica. En paralelo, desde la tecnología, se aportará una mayor seguridad en la trazabilidad, la identidad, la verificación, la autenticación, la veracidad de la información y el data, etc. Y necesariamente, el antes y el después vendrá desde una estandarización y regulación mundial, como en su momento se hizo con el comercio internacional de productos a través de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Y también desde un liderazgo colateral al estatal y político, que vendrá de innovadores como Alan Archila y su ID Verifier. El futuro es inquietante, innovador y retador. La identidad digital de las personas... ¡ese es el camino!

Factores clave

- ▶ La sostenibilidad moderna integra un cuarto eje crítico: la sostenibilidad digital.
- ▶ La identidad digital es la base para trazabilidad, transparencia y confianza.
- ▶ ReactID opera como tercero de confianza verificando más de 16.000 documentos de identidad globales.
- ▶ La estandarización mundial avanza mediante grupos de trabajo en múltiples continentes, impulsando un marco común hacia 2030.

El aporte de Salvador Molina y Alan Archila trasciende la tecnología: ambos colocan a la identidad digital como motor esencial para construir economías más sostenibles, seguras y transparentes. Su visión integra métricas reales, gobernanza global y protección del ciudadano como eje del desarrollo. ReactID emerge así como un puente entre innovación, responsabilidad y viabilidad económica, fortaleciendo la confianza que necesitan los mercados. De cara al 2030, su mensaje es claro: la sostenibilidad del futuro dependerá tanto de la protección del planeta como de la protección de la identidad. La confianza será el nuevo valor universal.

Liderazgo, propósito e innovación desde el Caribe

Con este evento, desde Factor de Éxito, asumimos con responsabilidad la misión de crear espacios que inspiren y fortalecen la cultura de colaboración entre América Latina y el Caribe. Nuestro norte es claro y no cambia: conectar, crear y transformar.



Isabel Cristina Rolo Figueroa
 Directora ejecutiva de Factor de Éxito

Isabel Mariella Figueroa de Rolo
 Fundadora y directora Editorial Revista Factor de Éxito

Arianna Rolo
 Directora de mercadeo de Factor de Éxito



Factor de Éxito se propuso brindar una experiencia única y transformadora con la ExpoCumbre Factor de Éxito 2025, celebrada en Cap Cana, Ciudad Destino, el pasado 29 y 30 de octubre, donde durante dos jornadas de alto nivel se reunieron líderes empresariales del Caribe y América Latina comprometidos con la sostenibilidad, la innovación y la colaboración intersectorial.

Bajo el lema “Sostenibilidad y convergencia: el futuro de los negocios en el Caribe”, la cumbre integró —por primera vez en un mismo espacio— los cuatro pilares que definen el desarrollo de la región: Real Estate, Turismo, Energías Renovables y MiPymes, demostrando que la verdadera transformación empresarial surge cuando los sectores convergen con propósito, visión y responsabilidad compartida.

Propósito, sostenibilidad y visión compartida



La jornada inaugural fue presentada por **Isabel Cristina Rolo Figueroa**, directora ejecutiva de Factor de Éxito, quien dio la bienvenida con un mensaje que resaltó la esencia colaborativa de la cumbre.

“El progreso se construye colaborando: conectando, creando y transformando juntos.”



A su vez, **Jorge Subero**, presidente ejecutivo de Cap Cana, reafirmó el compromiso de la Ciudad Destino con la sostenibilidad.

“Reafirmamos nuestro compromiso con la sostenibilidad y la innovación, avanzando firmemente como una Ciudad Destino... Nuestro propósito es seguir impulsando un desarrollo responsable y resiliente, que sirva de ejemplo para la República Dominicana y la región.”



La conferencia inaugural estuvo a cargo de **Ramón Fauria (España)**, mentor de alto rendimiento y experto en liderazgo consciente, con la ponencia “**Cómo optimizar tu poder de influencia y liderazgo**”, que invitó a los participantes a liderar con propósito e impacto.



● **El Panel 1: Casos de Éxito – Inversiones que transforman**, moderado por **Saraida de Marchena**, presidenta de Markatel Communications, destacó ejemplos de inversión y desarrollo sostenible con la participación de **Jickson Disla (República**

Dominicana), gerente general de Grupo Inverstar y DominicanRepublic.com, y **Alberto Muñoz (España)**, director de Ventas Internas y Marketing de Larimar City & Resort (España).



● **El Panel 2: Turismo regenerativo – Creando valor a través de experiencias sostenibles**, moderado por **Bacilio Valenzuela (República Dominicana)**, consultor en turismo sostenible, contó con **Mónica Herrera (República Dominicana)**, consultora en Marketing y Comunicación en Barrancolí, **Jessica Ajá,**

vicepresidenta ejecutiva de Hodelpa Hotels & Resorts, y **Miguel Calzada (Ecuador–República Dominicana)**, presidente de CTN y Puro Turismo, quienes dialogaron sobre innovación, cultura y bienestar.



El experto **Marcelo Muñoz** (Chile), consultor Fortune 500 y mentor internacional TEDx, presentó la conferencia “IA Executive: Cómo usar la inteligencia artificial para tomar mejores decisiones”, seguida de **Erik Díaz** (Chile), consultor estratégico y creador del modelo de Innovación Humanista, con la ponencia “Innovación impulsada por el desafío de la longevidad: presente y futuro”.



• **El Panel 3: Liderazgo con propósito – Estrategias para inspirar, impactar e invertir en el futuro**, moderado por **Indhira Báez** (República Dominicana), fundadora de CEO Talks Innovation, reunió a **Jessica Santiago** (Puerto Rico), professional certified

coach, **Catalina Cajías** (Ecuador), directora de WEF Ecuador, y **Ana García-Sotoca** (España-República Dominicana), directora ejecutiva del Clúster Turístico La Romana-Bayahibe, quienes reflexionaron sobre liderazgo femenino y propósito empresarial.



Juan Andrés Romero (España), CEO de CLERHP Estructuras S.A. y promotor de Larimar City & Resort, profundizó en la relación entre sostenibilidad e inversión con su conferencia “Transformación, inversión y futuro en el Caribe”.

El primer día concluyó con el POV “Del discurso a la acción: gobernanza, sostenibilidad y comunicación política como pilares de la inversión responsable”, presentado por Raniero Cassoni (Venezuela), presidente de Strategos Político Consultores, y la conferencia “Liderazgos que cambian el rumbo” a cargo de Marta Alonso Pelegrín (España), directora para América del Sur de Global Energy Services (GES).



Confianza, innovación y liderazgo con propósito

La segunda jornada inició con las palabras de Isabel Mariella Figueroa de Rolo, fundadora y directora Editorial de Factor de Éxito, quien reflexionó sobre la dimensión humana del liderazgo:

“El liderazgo no se trata solo de ocupar espacios, sino de abrirlos para que otros también brillen”.





● **El Panel 4:** Real Estate e inversión estratégica – Nuevos horizontes para el desarrollo inmobiliario, moderado por **Gilsé Echavarría (República Dominicana)**, especialista en Comunicación y Gestión Social, integró a **Marcus Boereau (Haití)**, presidente y CEO del Grupo Perassan, **Robert de la Cruz (República Dominicana)**, CEO de Apartamentos RD, y **Lorena Sevilla (México)**, directora de Ventas y Expansión Internacional de Noval Properties, quienes discutieron sobre innovación y sostenibilidad en el sector inmobiliario caribeño.

● **El Panel 5:** Energía renovable disruptiva, moderado por **Indira Isabel Lorenzo (República Dominicana)**, directora de Sostenibilidad de Fundación Tropigás, reunió a **Antonio Viloria (República Dominicana)**, director de Generación de Cenetur, **Yomaira Martínó (República Dominicana)**, consultora líder en GreEnergy Dominicana, y **Grace Keller (Chile)**, vicepresidenta de la Asociación de Hidrógeno Verde de Chile, quienes destacaron el papel de la energía limpia en la competitividad regional



Thony Da Silva Romero (Venezuela), socio director de PIZZOLANTE, presentó el estudio “**El Poder de la Confianza 2025**”, desarrollado junto a DATOS Group y Factor de Éxito, reafirmando que la coherencia y la confianza son hoy los mayores activos de una organización.



● **El Panel 6:** Sistemas de almacenamiento energético – Tecnologías emergentes, moderado por **Lourdes Peguero (República Dominicana)**, consultora en Comunicación y Sostenibilidad, contó con la participación de **Betty Soto (República Dominicana)**, viceministra de Innovación y Transición Energética del Ministerio de Energía y Minas, **Oscar San Martín (República Dominicana)**, vicepresidente de Nuevos Negocios de InterEnergy Group y Gerente General de CEPM, y **Marta Alonso Pelegrín (España-Chile)**, directora de GES, quienes abordaron los avances en almacenamiento energético y cooperación público-privada.

● **El Panel 7:** Competitividad e innovación en las MiPymes – Claves para crecer en mercados dinámicos, moderado por **Margarita Mejía (República Dominicana)**, directora de Estrategia y Planificación en ForTech, reunió a **Isabel Puig (República Dominicana)**, directora ejecutiva de CODOPYME, **Marcelo Muñoz (Chile)** y **Mario Decormis (Bolivia)**, director de Soluciones Comerciales de VISA.



● **Panel 8:** Negocios del Futuro – Inversión, innovación y nuevos mercados globales Moderado por **Thony Da Silva Romero (Venezuela)**, el panel reunió a **Juan Andrés Romero (España)**, CEO de CLERHP Estructuras S.A. y promotor de Larimar City & Resort; **Henri Hebrard (República Dominicana)**, economista y consultor empresarial; y **Jorge Subero (República Dominicana)**, presidente ejecutivo de Cap Cana. El diálogo se centró en cómo la inversión inteligente, la colaboración y la sostenibilidad se convierten en los motores de una nueva década de desarrollo empresarial para el Caribe.



El dominicano **Carlos Barranco**, gerente general de Crecer Lab, presentó su POV “La innovación como factor de éxito sostenible.”



José Miguel Sánchez (España), psicólogo organizacional y deportivo, coach ejecutivo y profesor, inspiró a los asistentes a liderar con empatía y visión transformadora, con la conferencia “El viaje del líder: Liderar para inspirar en entornos cambiantes”.



Finalmente, **Diego Ledesma** (Argentina), consultor y creador del modelo HumanWare, cerró con la conferencia “Del algoritmo al propósito”, invitando a las empresas a equilibrar humanidad y tecnología.



El evento culminó con las palabras de Arianna Rolo Figueroa, directora de Mercadeo de Factor de Éxito:

“La verdadera fuerza de la región está en la unión, en la confianza y en la capacidad de innovar desde nuestras raíces”.





TOMA DE DECISIONES CORPORATIVAS Y SUSTENTABLES: GOBERNANZA A TRAVÉS DE 4 PILARES

Alvaro "Cuco" de Venegas

International Change Guide
| Business & People Transformation

in <https://linkedin.com/in/cucodevenegas>

Como gestores de empresa se nos pide viabilidad en el largo plazo. Sin embargo, cuando se trata de explotar recursos naturales o ingobernables, colocar en el activo de un balance de cuentas una venta hecha en un mercado importantísimo, pero para lo que no somos capaces de cumplir porque por la crecida de un río, nuestro producto no es capaz de llegar a puerto o al aeropuerto de salida; porque por la cantidad de nieve los transportes no pueden desplazarse; por el exceso de calor o humedad el producto no resiste ni la producción ni el transporte; entonces estamos ante una variable que pese a no poderla controlar, pudimos hacer algo desde nuestra gobernanza corporativa.

Apoyar leyes y medidas desde nuestra industria, la región que nos interesa potenciar, desde el ámbito político incluso, pero desde luego desde el laboral, puede ser un primer paso: tomar la iniciativa. La gestión corporativa sustentable se ha convertido en un pilar fundamental, marcada por la creciente conciencia sobre los desafíos ambientales, por las continuas evidencias de la degradación y sus efectos en la salud del planeta. Y que no nos confunda que los únicos que contaminan son quienes usan combustibles fósiles, la generación de polución, el metano del ganado o los microplásticos.

4 pilares fundamentales de la gobernanza sostenible:

1. Participación ciudadana

Esencial para la toma de decisiones sostenibles. Involucrar a la comunidad en la planificación y ejecución de proyectos garantiza que las voces de todos sean escuchadas y que las soluciones sean más equitativas y relevantes para las necesidades reales de la población y el entorno.

2. Transparencia y cuentas claras

El propósito es promover la confianza y evitar prácticas corruptas que podrían socavar la integridad

del proceso de toma de decisiones. Implican la apertura y accesibilidad de la información relacionada con las decisiones y los procesos detrás de ellas, permitiendo a la ciudadanía entender cómo y por qué se toman ciertas decisiones, lo que a su vez les da la capacidad de evaluar la calidad de esas decisiones.

3. Conciencia ambiental

Evaluar y mitigar los impactos ambientales de las decisiones tomadas en un mundo donde los recursos naturales son limitados y los efectos climáticos son cada vez más evidentes, es fundamental que las políticas y acciones gubernamentales estén arraigadas en principios de sostenibilidad y conciencia ambiental, corporativa y social.

4. Equilibrio económico y social

Una gobernanza sostenible busca la equidad en todas las áreas, desde la distribución de recursos hasta las oportunidades económicas y se esfuerza por reducir las brechas sociales y económicas.

La gobernanza sostenible va más allá de la gestión eficiente de recursos y busca transformar una sociedad más justa y equitativa, pretendiendo desarrollar un fundamento sólido para un futuro en el que todas las personas tengan oportunidades a su alcance.

Estos pilares se ponen en marcha a través de cinco pasos que se enumeran como:

- Evaluación del estado del arte
- Definición de objetivos
- Involucramiento de las partes
- Diseño de estrategias
- Y la implementación

El desarrollo de estos pasos y otras buenas prácticas los desarrollaremos en el siguiente número, aunque siempre pueden preguntar al autor del artículo o a la edición de la revista si no quieren esperar tanto.



“EL TURISMO QUE REDEFINE A AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE”

Jeannina Valenzuela

Especialista en sostenibilidad y reputación

En las islas flotantes de los Uros, en el lago Titicaca, una familia aymara recibe a visitantes de distintas partes del mundo. Les enseñan a tejer la tatora y comparten con orgullo sus costumbres. “Antes venían solo en temporada alta; ahora llegan todo el año”, comenta el patriarca mientras observa el lago. El turismo les ha permitido mejorar su vivienda, educar a sus hijos y mantener viva una tradición que, sin esas visitas, quizá se habría perdido.

Esa escena refleja un cambio positivo que se repite en toda América Latina y el Caribe: comunidades que encuentran en el turismo una fuente de desarrollo local, intercambio cultural y orgullo identitario. El desafío ahora no es atraer más visitantes, sino crecer con equilibrio, sin comprometer los valores y recursos que hacen de la región un destino excepcional.

Un motor económico con propósito

El turismo se ha consolidado como uno de los sectores más dinámicos del hemisferio. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID Invest), representa alrededor del 8 % del PIB regional y genera más de 18 millones de empleos directos e indirectos. En varios países del Caribe supera el 18 % del producto interno bruto y sostiene uno de cada cinco puestos de trabajo.

La recuperación pospandemia ha sido ejemplar. En 2024, Perú recibió más de tres millones de visitantes internacionales, un 32 % más que el año anterior, mientras el turismo interno movilizó 19 millones de personas. La tendencia se repite en toda la región: destinos que antes dependían de temporadas cortas hoy reciben viajeros todo el año, impulsados por nuevas rutas aéreas, plataformas digitales y una demanda creciente de experiencias auténticas.

El Foro Económico Mundial prevé que la industria global de viajes y turismo alcanzará los 16 billones de dólares hacia 2034. América Latina y el Caribe, con su diversidad natural y cultural, tienen la oportunidad de liderar esta nueva etapa de crecimiento sostenible si logran alinear políticas públicas, inversión privada y educación turística de calidad.

Puno, un espejo de lo posible

En el altiplano peruano, la región de Puno se ha convertido en un referente silencioso del turismo comunitario. Más de 1 200 familias participan hoy en redes de hospedaje rural, gastronomía local y actividades culturales que conectan al visitante con la vida cotidiana del lago Titicaca.

Aún hay retos en infraestructura y gestión ambiental, pero los avances son evidentes: circuitos mejor organizados, horarios regulados y mayor conciencia sobre la necesidad de proteger el ecosistema. Lo que antes era un turismo de paso se ha transformado en un espacio de aprendizaje y encuentro.

El caso de Puno demuestra que la sostenibilidad no frena el desarrollo; lo orienta y lo hace duradero.

De la intención a la acción

El turismo sostenible requiere planificación y coherencia. Gobiernos, empresas y comunidades deben compartir una visión común: atraer visitantes sin perder identidad. El BID Invest y el Foro Económico Mundial coinciden en tres prioridades: gobernanza clara, formación local y diversificación de destinos.

La clave está en fortalecer a las pequeñas y medianas empresas turísticas, que generan la mayor parte del empleo, e integrar la sostenibilidad como valor económico y no solo ambiental. Invertir en infraestructura verde, movilidad baja en carbono y tecnología para medir impacto no es un gasto: es una inversión en competitividad.

Una oportunidad para liderar

El turismo puede ser el gran laboratorio del desarrollo inclusivo en América Latina y el Caribe. En un continente que busca modelos de crecimiento equitativo, esta industria ofrece una vía real para generar empleo, proteger ecosistemas y fortalecer la identidad cultural.

Cuando se gestiona con propósito, el turismo deja de ser una presión y se convierte en una alianza: entre visitantes y anfitriones, entre economía y naturaleza, entre tradición y futuro.

En el Titicaca, el anfitrión lo resume con sencillez: “Queremos que la gente venga, que aprenda de nosotros y que vuelva”.

Esa frase sintetiza el desafío y la esperanza de toda una región: hacer del turismo no solo un negocio, sino una forma de progreso compartido.



Chile 

LEXADVISOR
By Liderazgo Exponencial®

ENTRENAMIENTO CORPORATIVO MENTOR

Un entorno laboral cada vez más desafiante y dinámico, las organizaciones necesitan algo más que procesos eficientes o tecnología de punta: necesitan personas que inspiren, acompañen y desarrollen a otros.



+1 754 364 6289



marmunoz@liderexponencial.org

PARTICIPA



Programa avalado por la
universidad San Miguel

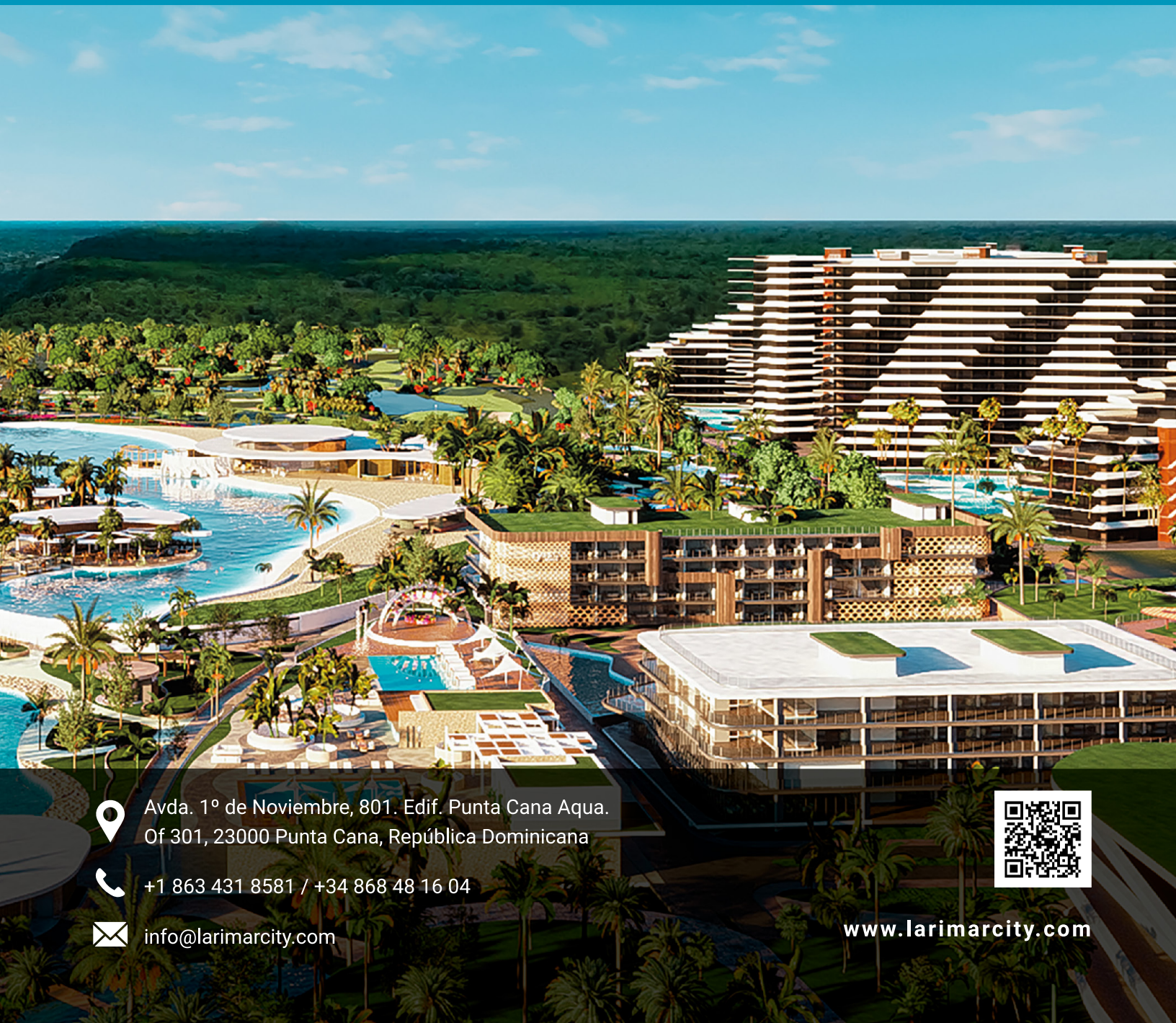
2026

MENTORIA M.E.T.A.

LA METODOLOGÍA M.E.T.A. ESTABLECE UN MARCO INTEGRAL PARA IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE MENTORÍA CORPORATIVA QUE GENERAN IMPACTO REAL, POTENCIANDO TANTO EL DESARROLLO DEL TALENTO COMO LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DE RELACIONES SIGNIFICATIVAS Y ESTRUCTURADAS



LA INVERSIÓN INMOBILIARIA MÁS SEGURA Y RENTABLE DE PUNTA CANA



Avda. 1º de Noviembre, 801. Edif. Punta Cana Aqua.
Of 301, 23000 Punta Cana, República Dominicana



+1 863 431 8581 / +34 868 48 16 04



info@larimarcity.com



www.larimarcity.com