
PLAN DE TRABAJO

JUNTA DIRECTIVA 2026 – 2027



Nómina No.1 **AZUL** - presentada ante la membresía:

Alberto López Tom – Presidente

Jeannette Bravo - Directora

Amauri Castillo - Director

Ahmed Elneser - Director

Lourdes Fong Arosemena - Directora

Gina Forte - Directora

Edgar Ivankovich - Director

Eric Molino Ferrer - Director

Janitze Torres - Directora

Alfredo Tovar - Director

Otto Wolfschoon - Director

Panamá, 2026

PRESENTACIÓN

APEDE ha sido durante décadas una de las voces más relevantes del sector profesional y empresarial panameño. Su trayectoria, la diversidad de su membresía y su red de capítulos en el interior del país constituyen un activo invaluable que debemos preservar y potenciar.

El plan de trabajo que presentamos a continuación no surge de una visión unilateral. Es el resultado de meses de consultas directas con la membresía, de escuchar a las comisiones, los capítulos del interior, y de reconocer los espacios de mejora en los que la asociación debe trabajar.

Nuestro enfoque es claro: queremos una APEDE que evolucione para adecuarse al presente y encaminarse al futuro, pero sin perder su esencia y mística; que sea más horizontal y transversal, que conecte a sus miembros entre sí y con el país, y que incida con propuestas concretas en los grandes temas nacionales. No queremos de ninguna forma dismantelar lo construido hasta hoy, las fundaciones de APEDE son la base de adonde venimos, y nuestra meta es seguir construyendo sobre ese legado, con una visión renovada y enfocada en mantener a la APEDE en sincronía con el presente y el futuro.

Este plan está organizado en ejes estratégicos que responden a las prioridades identificadas, con indicadores de gestión que garanticen rendición de cuentas a la membresía y transparencia en la gestión directiva.



1.1 Reducción del presidencialismo institucional

Uno de los hallazgos más consistentes en la consulta con la membresía es la percepción de que la imagen pública de **APEDE** queda demasiado concentrada en la figura del presidente, en detrimento de la visibilidad de la misma asociación, las comisiones, y los capítulos del interior del país. Esto no solo genera una dependencia innecesaria, sino que limita el alcance y la credibilidad institucional de la organización, pues los presidentes pasan. Debemos continuar ese excelente trabajo que se ha hecho a nivel de medios, ampliando la proyección y alcance al resto del gremio a través de voceros autorizados, siempre bajo posturas o posiciones institucionales.

Acciones concretas:

- Revisión de los protocolos de comunicación institucional que priorice el nombre de APEDE y de las comisiones o capítulos correspondientes como fuentes primarias, sin suprimir la voz presidencial.
- Las representaciones externas ante organismos, instituciones, etc. serán asignadas a las comisiones más pertinentes según el tema, a quienes deberán reportar periódicamente, y desde la comisión se pasarán los informes relevantes a la Junta Directiva.

1.2 Gobierno corporativo en sede y capítulos

APEDE debe aplicar en casa lo que predica hacia afuera. Nos corresponde continuar las labores de implementación y ejecución de gobierno corporativo en la gestión de la sede nacional y en la relación con los capítulos, implementando el Código de Gobierno Corporativo en todas las fases críticas de nuestra organización, y fortaleciendo el Comité de Gobierno Corporativo de forma tal que la designación de los miembros sea por periodos escalonados, garantizando de esta forma una continuidad en su gestión.

Adicionalmente, es necesario institucionalizar la rendición continua de cuentas e informes a la membresía y la participación del Concejo de Expresidentes.

1.3 Mejorar la autonomía financiera de los capítulos

Una preocupación recurrente entre los capítulos del interior es la dificultad para captar fondos y patrocinios propios, ya que la sede nacional centraliza gran parte de los ingresos y las relaciones con aliados comerciales. Esto limita la capacidad operativa y la relevancia local de los capítulos.

Acciones concretas:

- Revisar y actualizar el modelo de distribución de recursos entre sede nacional y capítulos, estableciendo una asignación mínima garantizada y porcentajes de retención de patrocinios gestionados localmente, incluyendo benefactores que tengan incidencia a nivel nacional o en ciertas regiones de país.
- Dotar a los capítulos de capacitación y herramientas para gestión de patrocinios y alianzas locales.
- Crear un fondo de desarrollo de capítulos para financiar iniciativas de impacto regional con criterios transparentes de asignación.

- Publicar anualmente un informe financiero consolidado y por capítulo para todas las partes interesadas, incluyendo a nuestros benefactores

1.4 Modelo económico y financiero de APEDE: eficiencia y diversificación de ingresos

La sostenibilidad financiera de APEDE es condición necesaria para ejecutar todos los ejes de este plan. El modelo actual depende en exceso de las cuotas de membresía y de los ingresos por patrocinios de eventos puntuales (foros), lo que genera volatilidad presupuestaria y limita la capacidad de planificación a mediano plazo. Una gestión directiva responsable debe abordar estructuralmente tanto la eficiencia en el uso de recursos como la diversificación de fuentes de ingreso.

Acciones en materia de eficiencia operativa:

- Realizar una revisión interna de la sede nacional y los capítulos durante el primer trimestre de gestión, identificando duplicidades, gastos no estratégicos y oportunidades de ahorro sin afectar la calidad del servicio a la membresía.
- Adoptar un presupuesto base cero: cada partida debe justificarse por sus resultados esperados, no por la inercia histórica del gasto. Esto aplica tanto a la sede como a la asignación de recursos a comisiones y capítulos.
- Implementar un sistema de contabilidad por centros de costo (sede, capítulos, comisiones, eventos) que permita identificar con precisión qué actividades generan valor neto para la asociación y cuáles operan con déficit crónico, para tomar decisiones informadas de continuidad, reforma o discontinuación.
- Digitalizar y automatizar procesos administrativos: cobro de cuotas, registro de membresías, inscripciones a eventos y emisión de certificados, reduciendo costos operativos y mejorando la experiencia del afiliado.

Acciones en materia de diversificación de fuentes de ingreso:

- Desarrollar un catálogo estructurado de patrocinios anuales con beneficios diferenciados por nivel (Platino, Oro, Plata), que ofrezca a las empresas miembros y benefactoras visibilidad sostenida durante todo el año, en lugar de patrocinios puntuales por evento o benefactores en general. Esto genera ingresos predecibles y relaciones comerciales más sólidas.
- Monetizar activos digitales e intelectuales de APEDE: el portal de Inventario Nacional de Eventos Turísticos (Eje 4), los boletines por comisiones (Eje 3), los reportes del CNC y los programas de formación ejecutiva (Eje 5) son plataformas con potencial de generación de ingresos mediante suscripciones premium, publicidad segmentada y venta de informes a terceros.
- Explorar la constitución de una fundación vinculada a APEDE para captar donaciones y fondos de cooperación internacional destinados a programas de formación, investigación económica y desarrollo cívico, separando estos flujos del presupuesto operativo ordinario y optimizando el tratamiento fiscal de las aportaciones.
- Explorar la implementación de un modelo de membresía corporativa con múltiples categorías (individual, pyme, corporativo, internacional) con beneficios escalonados y un esquema de renovación automática que reduzca la tasa de deserción y establezca el flujo de caja anual.

1.5 KPIs de gestión del Gremio

Lo que no se mide no se puede mejorar. Estableceremos un sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs) medibles tanto para la gestión de la Junta Directiva como para la operatividad del gremio. Los resultados de estos indicadores serán compartidos con la membresía de forma periódica junto a planes de acción:

Indicador (KPI)	Meta / Frecuencia	Responsable
Pronunciamientos institucionales emitidos	Mínimo 8 al año	Presidente / Comisiones
Sesiones de JD realizadas vs. convocadas	Publicación de %	Secretaría General
Informes de comisiones presentados a membresía	Bimestral por comisión	Comisiones
Capítulos con plan operativo anual aprobado	100% de capítulos activos	Vicepresidencia
Alianzas estratégicas nuevas formalizadas	Mínimo 4	Comisión Relacionada
Satisfacción de la membresía (encuesta anual)	Resultado publicado	Secretaría General
Eventos realizados vs. planificados	Mínimo 85% de ejecución	Comisiones
Nuevos miembros captados por año	Meta definida anualmente	Comisión de Relaciones con los Miembros
Participación de membresía en comisiones	Mensual	Administración
Incidencia en política pública	Trimestral	Comisión de Asuntos Jurídicos
Diversificación e inclusión de la membresía	Trimestral	Administración

1.6 Mecanismos de evaluación de personal

- Revisar procesos existentes de evaluación de desempeño para el personal de la sede y capítulos, y actualizar o crear con el fin de alinearlos a los nuevos objetivos institucionales.
- Revisar perfiles de cargo existentes y actualizados, considerando un plan de desarrollo profesional para el equipo operativo.
- Vincular la evaluación del personal a indicadores de satisfacción de la membresía y ejecución de plan operativo.

2.1 Programa de *Mentorship*: APEDE Shark Tank Universitario

Uno de los activos más subutilizados de la APEDE es la experiencia acumulada de sus miembros con mayor trayectoria. En lugar de verla como un elemento del pasado, proponemos convertirla en un puente hacia el futuro.

Crearemos el Programa APEDE Mentor, un esquema de *mentorship* estructurado que conecte a miembros con más de 20 años en la asociación con estudiantes universitarios seleccionados de universidades nacionales, bajo un formato inspirado en los concursos tipo *Shark Tank*:

- Los estudiantes presentan proyectos o propuestas de negocio/política pública ante un panel de miembros veteranos de APEDE.
- Los miembros veteranos (experimentados) actúan como mentores, evaluadores y potenciales aliados estratégicos o empleadores.
- El programa opera en alianza con universidades (inicialmente USMA, UTP y UP) y puede articularse con el convenio con el Tec de Monterrey y otras universidades internacionales.
- Los mejores proyectos reciben mentoría continua, visibilidad en medios de APEDE y apoyo intelectual para acceder a financiamiento o incubación.

Este programa tiene un valor estratégico adicional: integra a los miembros más antiguos en una misión de legado, no de nostalgia, haciéndolos protagonistas activos de la APEDE del futuro y a la vez coadyuva al semillero de nuevos miembros jóvenes.

2.2 Evento de Miembros con más de 20-25 años en APEDE

Organizaremos un evento especial de reconocimiento a miembros con 20-25 o más años en la asociación, con un enfoque bidireccional: destacar no solo el aporte de estos miembros a APEDE, sino lo que APEDE les ha dado a ellos.

- El evento incluirá un panel de testimonios en formato conversacional donde estos miembros relatarán cómo APEDE ha impactado su vida profesional y personal.
- Sus experiencias serán documentadas en un registro institucional y difundidas como parte de la narrativa de valor de la membresía.
- Este evento sirve también para reforzar el argumento más poderoso de reclutamiento: ser miembro de APEDE tiene un retorno concreto y medible.

2.3 *Soft Landing* para nuevos miembros

Actualmente, los nuevos miembros ingresan a la

APEDE sin un proceso estructurado de integración. Esto genera desconexión, subutilización de la membresía y mayor riesgo de deserción temprana.

- Diseñar e implementar un programa formal de inducción de nuevos miembros: kit de bienvenida, sesión introductoria con miembros de la JD, asignación de un miembro-padrino, y guía de comisiones y capítulos, coordinado por la Comisión de Relaciones con los Miembros.
- Establecer una métrica de integración a 6 meses: porcentaje de nuevos miembros activos en al menos una comisión o actividad.

2.4 Reclutamiento de talento joven

- Continuar con el establecimiento de presencia activa de APEDE en universidades: charlas, talleres, ferias de carrera y alianzas con asociaciones estudiantiles, utilizando para esto a los miembros más jóvenes.
- Implementar una campaña anual de captación orientada a sectores económicos subrepresentados en la membresía actual.
- Adoptar la figura de **miembro-padrino** con respecto a nuevos miembros jóvenes, que les enseñen la mística del gremio, cómo hacerse notar, les ayude presentándoles a otros apedianos afines, etc.
- Hacer sesiones de mentoría donde se turnan jóvenes enseñándole a los veteranos algo de los jóvenes y luego los veteranos transfiriendo su conocimiento.
- Asegurarnos de buscarle espacio protagónico a los jóvenes en distintas en las comisiones para que participen y se sientan incluidos

EJE
3

INCIDENCIA PÚBLICA Y AGENDA PAÍS

Proponer, no solo reaccionar



3.1 Observatorio de Transparencia Judicial

La corrupción judicial es una de las principales barreras para el desarrollo económico, la atracción de inversión y la confianza ciudadana en las instituciones. APEDE tiene la legitimidad y la responsabilidad de actuar en este frente.

APEDE es el segundo gremio donde más abogados hay, luego del Colegio Nacional de Abogados. Esto nos da una fuente directa de información sobre desempeño judicial. A través de la comisión de Asuntos Jurídicos crearemos el Observatorio APEDE de Transparencia Judicial, una iniciativa técnica, partidista y permanente, con los siguientes componentes:

- Monitoreo sistemático del desempeño de jueces y magistrados: tiempos de resolución, tasas de revocación de sentencias en apelación, ausentismo, y cumplimiento de obligaciones de transparencia.
- Alianzas con organizaciones de la sociedad civil, universidades y el Colegio Nacional de Abogados para garantizar rigor técnico e independencia.
- Publicación semestral de un reporte público de desempeño judicial, accesible a la ciudadanía.
- Esto conllevará una mayor incidencia ante la Asamblea Nacional y el Órgano Ejecutivo para la adopción de criterios objetivos en la selección y evaluación de futuros magistrados.
- Gestión para que el Observatorio obtenga eventualmente el reconocimiento internacional (BID, OCDE, Banco Mundial) como mecanismo de accountability institucional.

3.2 Campaña Pro Valores Cívicos y Morales

Los clubes cívicos panameños cumplieron durante décadas una función vital en la formación de valores ciudadanos que hoy se ha debilitado. APEDE está en posición de retomar ese rol desde el sector profesional y empresarial, siendo esta campaña de gran valor para nuestra sociedad.

- Lanzar una campaña permanente de valores cívicos con presencia en medios, redes sociales y comunidades educativas.

- Articular la campaña con el programa de *mentorship* universitario y con la comisión de responsabilidad social.
- Producir contenidos en alianza con medios nacionales sobre ética en los negocios, liderazgo responsable y compromiso ciudadano.
- Establecer un Premio APEDE a la Ciudadanía Empresarial Responsable, entregado anualmente.

3.3 Visión País 2050 y planificación a largo plazo

Uno de los problemas estructurales de la gestión pública panameña es la planificación quinquenal, que se reinventa con cada gobierno y descontinúa lo avanzado. APEDE debe ser un actor consistente en exigir apego a una visión de largo plazo.

A pesar de ser el autor del documento entregable al gobierno, APEDE no cuenta con una comisión a cargo de dar seguimiento al cumplimiento de las metas trazadas en la Visión País que elaboramos. Esto es prioritario.

- Emitir pronunciamientos periódicos evaluando la alineación de las políticas públicas vigentes con la Visión País 2050 de APEDE.
- Participar activamente en los mecanismos de consulta de planificación nacional e incidir para que las propuestas del sector privado queden formalmente registradas.

3.4 Centro Nacional de Competitividad (CNC)

- Maximizar el uso del trabajo técnico del CNC en conjunto con el informe económico mensual de APEDE dirigido a la membresía y con difusión pública.
- Vincular los reportes del CNC a las posiciones públicas de APEDE en temas de política económica.
- Promover que el CNC tenga incidencia en los capítulos del interior, con diagnósticos de competitividad regional.
- Darle seguimiento a los planes del CNC desde las comisiones (como por ejemplo darle seguimiento a la Visión País 2050)

3.5 Newsletters por comisiones clave

La producción de conocimiento dentro de APEDE es mayor de lo que se comunica. Estableceremos un sistema de *newsletters* temáticas por comisión, con periodicidad bimestral mínima, dirigidas a la membresía y a audiencias externas especializadas. Sin excluir ninguna comisión, las comisiones con las que planeamos iniciar son:

- Comisión Macroeconomía
- Comisión de Energía
- Comisión de Sostenibilidad, Mujer e Inclusión
- Comisión de Desarrollo Logística, Marítimo y Multimodal
- Comisión de Libre Empresa
- Comisión de Ambiente

4.1 CADE orientada al desarrollo regional

La Conferencia Anual de Ejecutivos de Empresa (CADE) ha sido históricamente el evento de mayor visibilidad de APEDE. Proponemos reorientar su agenda estratégica para que actúe como catalizador del desarrollo competitivo en las provincias del interior del país.

El argumento es contundente: Panamá ha concentrado sus esfuerzos de atracción de inversión, infraestructura y desarrollo de servicios en el corredor Ciudad de Panamá - Colón - Panamá Pacífico, desaprovechando el enorme potencial competitivo del interior.

Por otro lado, uno de los principales factores que limita nuestra capacidad de crecimiento a escala nacional es el enfoque restrictivo del mercado. Al supeditar el desarrollo de nuevas iniciativas exclusivamente a la demanda local existente, en lugar de proyectarlas hacia la expansión internacional y la exportación, el ecosistema suele bloquear oportunidades de alto valor. Esta perspectiva cortoplacista genera, paradójicamente, un rechazo hacia proyectos transformadores por parte de los mismos actores que se verían más beneficiados con su implementación. Debemos trabajar en elevar el Índice de Complejidad Económica (ECI) para diferenciar a Panamá de competidores de bajo costo.

- Dedicar CADE no sólo al diagnóstico, sino a materializar propuestas para los centros de competitividad regionales, con participación activa de los capítulos del interior.
- Profundizar en cambios estructurales que requiere nuestro sistema para elevar la competitividad y desarrollar mecanismos de socialización.
- Incorporar a actores con incidencia regional como ponentes centrales de la CADE, no solo como audiencia.
- Establecer mesas de trabajo permanentes por región económica
- Publicar un mapa de oportunidades de inversión por provincia, actualizado anualmente.

4.2 Inventario Nacional de Eventos Turísticos

Panamá carece de un calendario turístico nacional consolidado, accesible y actualizado, lo que limita la planificación de visitantes nacionales e internacionales y resta visibilidad a eventos de gran potencial.

La Comisión de Turismo de APEDE liderará la creación de un portal web del Inventario Nacional de Eventos Turísticos:

- Plataforma digital de acceso público con calendario de eventos culturales, gastronómicos, deportivos, artesanales y de naturaleza en todas las provincias.
- Actualización colaborativa con los capítulos del interior y con operadores turísticos locales.
- Integración con plataformas de turismo internacional y con la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP).
- Versión en español e inglés como mínimo.
- Este “servicio” incluso puede ser monetizado a bajo costo para generar ingresos a APEDE, siendo esta una iniciativa autosostenible.

4.3 Registro de Obras y Monumentos Históricos

La pérdida de patrimonio arquitectónico, histórico y cultural en Panamá es una realidad que avanza sin suficiente contención. La Comisión de Urbanismo de APEDE liderará la creación de un Registro Nacional de Obras y Monumentos Históricos:

- Inventario digital georreferenciado de patrimonio histórico y cultural construido a nivel nacional.
- Alianza con la Universidad de Panamá, la Universidad Tecnológica de Panamá, el Ministerio de Cultura para garantizar rigor técnico.
- Propuesta legislativa o reglamentaria para que el registro tenga efectos jurídicos en materia de protección patrimonial.
- Publicación abierta para uso ciudadano, educativo y turístico.

**EJE
5**

EDUCACIÓN EJECUTIVA Y ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL

El aprendizaje continuo como ventaja competitiva



5.1 Retomar y mejorar la actualización ejecutiva

La Comisión de Educación ha descuidado en períodos recientes la oferta de actualización ejecutiva, que fue históricamente una de las razones principales por las que profesionales buscaban ser miembros de APEDE. Retomarla es una prioridad.

- Diseñar un programa anual de actualización ejecutiva con al menos 6 eventos de alto nivel (conferencias, seminarios, talleres) en temas de liderazgo, gestión, economía, derecho corporativo, innovación y sostenibilidad.
- Garantizar que la oferta incluya eventos en el interior del país, no solo en Ciudad de Panamá.
- Ofrecer formatos híbridos (presencial y virtual) para maximizar el alcance entre la membresía.

5.2 Alianzas con instituciones de formación de primer nivel

Retomar y formalizar alianzas con instituciones de reconocimiento internacional para la oferta educativa de APEDE:

- McKinsey & Company: workshops de liderazgo y gestión estratégica.
- INCAE Business School: programas ejecutivos y diagnósticos sectoriales.
- ADEN International Business School: certificaciones y diplomados en modalidad flexible.
- IESA Panamá

Las alianzas deberán contemplar tarifas preferenciales para miembros de APEDE como uno de los beneficios tangibles de la membresía.

5.3 Convenio y Congreso de Logística con Tec de Monterrey y USMA

Panamá es el *hub* logístico más importante de la región, pero carece de un evento académico-empresarial de alto nivel que capitalice ese posicionamiento. Aprovecharemos la próxima visita de estudiantes del Tecnológico de Monterrey, con el cual ya formalizamos un acuerdo y que nos han visitado en 4 ocasiones anteriores, para:

- Formalizar un convenio de colaboración entre APEDE, el Tec de Monterrey y la USMA en materia de investigación y formación en logística, cadenas de suministro y comercio exterior.
- Organizar un Congreso Internacional de Logística y Competitividad, con participación de empresas del sector, académicos y funcionarios.
- Establecer una línea de investigación aplicada sobre logística panameña y regional, con publicación anual de resultados.

5.4 Circuito de Sostenibilidad

- Integrar a la APEDE formalmente en el circuito de sostenibilidad empresarial del país, mediante alianzas activas con SUMARSE, ADP y otras iniciativas afines.
- Incorporar la sostenibilidad como eje transversal en la oferta educativa, los eventos y los pronunciamientos institucionales.
- Publicar un reporte anual de sostenibilidad de APEDE como organización, detallando las acciones tomadas por la asociación en pro de la sostenibilidad.

5.5 Capacitación Enfocada en el Emprendedor o Empresario

Apoyarnos en el variado *expertise* de la membresía, para generar espacios y conversatorios enfocados en reforzar las capacidades del día a día de los agremiados. Similar a APEDE Talks pero con un enfoque más práctico, enfocarnos en sesiones ligadas a problemas que enfrenta un empresario al día a día, como:

- Gestión de flujo de caja y relacionamiento con bancos (similar a la dictada por EMF y OW)
- Implicaciones de contar con registros de marca y propiedad intelectual
- Requerimientos regulatorios y legales
- Tendencias de reclutamiento, capital humano y el mercado laboral
- Casos prácticos de uso de IA en empresas
- Manejo de marca personal o comunicación corporativa
- Entre otras

EJE
6

DEPORTE, INFRAESTRUCTURA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

El sector privado como aliado estratégico del deporte



6.1 Ligas deportivas y apoyo al deporte nacional

El deporte es un catalizador del desarrollo humano, la cohesión social y la proyección internacional de Panamá. Sin embargo, el sector deportivo nacional enfrenta déficits crónicos de financiamiento, infraestructura subutilizada y desarticulación entre el sector privado y las federaciones. APEDE, a través de su Comisión de Deporte, puede actuar como puente estratégico entre el empresariado y el ecosistema deportivo nacional.

Acciones concretas:

- Establecer alianzas con federaciones deportivas nacionales (Fútbol, Boxeo, Natación, Atletismo, etc.) para conectar patrocinadores del sector privado con deportistas de alto

rendimiento que carecen de respaldo empresarial. APEDE actúa como intermediario y garante institucional.

- Impulsar un programa de becas deportivas empresariales, mediante el cual empresas APEDE apadrinen a jóvenes atletas de alto rendimiento cubriéndoles gastos de entrenamiento, equipo y participación en competencias internacionales, a cambio de beneficios fiscales aplicables bajo la Ley.
- Promover desde APEDE la inclusión del deporte como eje estratégico en las políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las empresas miembros, con guías prácticas y reconocimiento público a las empresas que lideren en esta área.
- Colaborar con el Comité Olímpico de Panamá (COP) y el PANDEPORTES en la elaboración de propuestas de política pública orientadas a mejorar la gobernanza del deporte nacional, la transparencia en el uso de fondos públicos destinados al deporte y la profesión de los atletas nacionales.

6.2 Propuestas de rentabilidad y autogestión de infraestructura deportiva

Panamá dispone de infraestructura deportiva pública significativa, estadios, polideportivos, piscinas olímpicas, que operan con tasas de utilización bajas, genera costos de mantenimiento elevados para el Estado y produce un retorno económico marginal. El sector privado tiene la capacidad gerencial y financiera para revertir esta situación mediante modelos concesionales y de cogestión. APEDE puede ser el catalizador de esta conversación.

Acciones concretas:

- Elaborar y presentar ante el Ejecutivo y la Asamblea Nacional una propuesta de marco legal para la concesión y cogestión privada de infraestructura deportiva pública, con modelos de operación, mantenimiento y acceso público garantizado, inspirados en experiencias exitosas de países como Colombia, Chile y Perú.
- Desarrollar un estudio técnico-económico sobre el potencial de autofinanciamiento del Estadio Rommel Fernández, el Estadio Rod Carew y el Gimnasio Nicánor de Obarrio mediante la incorporación de áreas comerciales, salas de eventos corporativos, academias deportivas privadas y derechos de denominación (naming rights).
- Proponer la creación de un Fondo de Infraestructura Deportiva (FID) de participación mixta público-privada, diseñado bajo los estándares de los fideicomisos de inversión en infraestructura, que canalice recursos hacia la rehabilitación y modernización de instalaciones deportivas en todo el país, priorizando las provincias del interior.
- Impulsar desde APEDE la adopción de “naming rights” como mecanismo legal de financiamiento deportivo en Panamá, con propuesta de reforma al Régimen de Patrocinio Deportivo vigente para ampliar los incentivos tributarios a empresas que inviertan en infraestructura deportiva pública.
- Articular con los capítulos del interior la identificación de instalaciones deportivas regionales con potencial de autogestión, y conectarlas con inversionistas locales interesados en operar academias, canchas sintéticas, centros de fitness y espacios multideportivos bajo esquemas de arrendamiento o concesión municipal.

7.1 Comunicación interna JD – Membresía – Capítulos

La comunicación fluida entre la Junta Directiva, la membresía y los capítulos es una condición básica para la cohesión institucional. Actualmente existen brechas significativas que generan desinformación y desafección.

- Establecer un calendario de comunicaciones internas: informe mensual de JD a membresía, reporte trimestral de capítulos, y boletín mensual de comisiones.
- Implementar una plataforma digital de comunicación interna (puede ser la propia web de APEDE con área de miembros) que centralice documentos, actas, agendas y reportes.

7.2 Imagen institucional transversal

- Actualizar el manual de identidad visual de APEDE y establecer estándares de uso consistentes en sede y capítulos.
- Diseñar una estrategia de contenidos para redes sociales que destaque el trabajo de las comisiones, los capítulos y los miembros, no solo las actividades de la presidencia.
- Producir un video institucional anual que refleje la diversidad geográfica y sectorial de APEDE.

7.3 Vinculación con sectores sociales y estudiantiles

Para que APEDE mantenga y amplíe su legitimidad ante la sociedad panameña, es necesario ampliar los puentes con sectores que históricamente han visto al gremio como una entidad distante o de élite.

- Programa de visitas a universidades públicas y privadas con charlas sobre liderazgo empresarial y ciudadanía responsable.
- Participación activa en foros y espacios de diálogo de sociedad civil, con presencia de representantes de APEDE en debates públicos.
- Campaña de comunicación orientada a mostrar el aporte de APEDE al desarrollo nacional, más allá de las posiciones gremiales.

Iniciativa	Trimestre	Responsable
Aprobación del Código de Buen Gobierno y KPIs de JD	T1	JD
Lanzamiento del programa de inducción (soft landing)	T1	Com. de Relaciones con los Miembros

Primer newsletter por comisiones clave	T1	Comisiones Identificadas
Convenio con Tec de Monterrey y USMA (logística)	T1 – T2	Presidente / Com. Desarrollo Multimodal
Lanzamiento del Observatorio de Transparencia Judicial	T2	Com. Asuntos Jurídicos
Primer programa de actualización ejecutiva	T2	Com. de Educación
Evento de miembros con +30 años en APEDE	T2	Administración / Com. de Relaciones con los Miembros
Lanzamiento del portal de Inventario Turístico	T2 – T3	Com. de Turismo
Lanzamiento del Programa APEDE Mentor (Shark Tank)	T3	Com. Educación / Com. APEDE Joven
Primera CADE con enfoque en desarrollo regional	T3 – T4	JD / Com. CADE / Capítulos
Alianzas formalizadas con SUMARSE / ADP	T3	Com. Sostenibilidad
Propuesta de autogestión de estadios	T4	Com. Deportes
Auditoría operativa y propuesta de diversificación de ingresos aprobada (Eje 6.3)	T1 – T2	JD / Comisión de Finanzas
Registro de monumentos históricos: primera versión	T4	Com. Urbanismo
Campaña de valores cívicos lanzada	T4	JD / Com. de Sostenibilidad / Educación
Revisión del modelo financiero de capítulos aprobado	T4	JD / Comisión de Finanzas



Este plan es un compromiso con la membresía, con los capítulos del interior, con los jóvenes que van a relevar a nuestra generación, y con Panamá.