



No. 12
16 de febrero de 2026

- ◇ Las cuestiones urbana y territorial, de nuevo en el banquillo
- ◇ Panamá y la disolución de casi 300 mil sociedades suspendidas: lectura económica y de gobernanza para Centroamérica
- ◇ ¿Solo un frente frío? Efectos económicos del cambio climático y desafíos para la gestión pública estratégica en Centroamérica
- ◇ La infraestructura invisible: el teletrabajo y los horarios escalonados como activos estratégicos de gestión



Misión

“Fortalecer las competencias y capacidades de los Estados y las instituciones por medio de su recurso humano, la modernización de las entidades públicas y el apoyo a la integración centroamericana”.



I C A P

Visión

“Ser la institución del Sistema de la Integración Centroamericana especializada en la gestión pública que genera conocimiento para las organizaciones y fortalece la gerencia de las políticas públicas a nivel local, nacional y regional para avanzar hacia el desarrollo sostenible”.

El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) es un organismo internacional del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), especializada en administración pública y en apoyar en el fortalecimiento de capacidades en el sector público de los países centroamericanos. Fundado en 1954, el ICAP tiene como objetivo principal promover el desarrollo de una gestión pública eficiente, transparente y orientada al servicio en la región centroamericana.



Este boletín informativo nace con el propósito de ofrecer una selección de noticias relevantes sobre temas diversos de interés público, tales como la salud, el medio ambiente, la economía y los problemas sociales, entre otros. Como advierte Hirschman (1986)¹ en *Interés privado y acción pública*, “se piensa que la acción en aras del interés público está inspirada en el idealismo, la dedicación a una causa, si no es que en el sacrificio por el bien común” (p. 12) Desde esta perspectiva, el boletín busca apoyar la comprensión de los asuntos públicos mediante la difusión de información accesible y confiable, que fortalezca el conocimiento colectivo y promueva una ciudadanía más consciente.

Nuestro objetivo es contribuir a la reflexión sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta la región, ofreciendo insumos que apoyen una comprensión más profunda del entorno y del papel que cada persona puede desempeñar en la construcción de un futuro compartido.

En el ICAP creemos que la integración regional se fortalece con información de calidad. Por ello, ponemos a su disposición este espacio, construido desde y para Centroamérica, como una herramienta que impulse el intercambio de conocimiento, la cooperación y el desarrollo sostenible de nuestras naciones.

Dirección: Dr. Edgar Balsells Conde

Equipo de redacción:

Andy Prado Guadamuz

Carlos Calderón Monroy

Jesse De León

David Navarro

¹Hirschman, A. (1986). *Interés privado y acción pública*. Fondo de Cultura Económica



La duodécima entrega de *Actualidad Centroamericana* articula una reflexión integrada sobre los desafíos contemporáneos de la gestión pública regional, abordando la relación entre territorio, institucionalidad, cambio climático y transformación organizacional como dimensiones interdependientes del desarrollo. Los textos reunidos muestran que la capacidad estatal en Centroamérica se pone a prueba simultáneamente en la planificación urbana, la calidad de la gobernanza económica, la resiliencia ambiental y la modernización del trabajo público, ámbitos en los que el ICAP reafirma su papel formativo y técnico en la consolidación de capacidades institucionales.

El análisis sobre la cuestión urbana y territorial, inspirado en el trabajo de Víctor Umaña y Jaime García, examina las diferencias socioeconómicas y electorales entre áreas metropolitanas y territorios periféricos, recordando cómo la migración interna, la gentrificación y la concentración de oportunidades productivas continúan moldeando el comportamiento político y las demandas sociales.

La discusión sobre infraestructura y movilidad —ilustrada por el debate del Aerómetro en Ciudad de Guatemala— evidencia que la planificación urbana no es únicamente técnica, sino profundamente institucional y política, requiriendo herramientas de evaluación, coordinación intersectorial y gestión municipal robusta. Estos desafíos remiten a una agenda regional histórica de municipalismo y desarrollo territorial que sigue siendo central para la estabilidad democrática.

La edición incorpora además una lectura económica y de gobernanza sobre la decisión panameña de disolver cientos de miles de sociedades suspendidas, interpretándola como un esfuerzo por mejorar transparencia, reputación internacional y calidad del registro corporativo. Más allá del caso específico, la experiencia expone tensiones comunes en la región vinculadas al equilibrio entre regulación efectiva, debido proceso y sostenibilidad institucional.

Desde esta perspectiva, se subraya la relevancia de fortalecer interoperabilidad administrativa, comunicación pública y gestión por resultados, campos donde la cooperación técnica regional resulta estratégica.

En paralelo, la sección dedicada a los efectos económicos del cambio climático advierte sobre la creciente vulnerabilidad centroamericana ante eventos extremos que impactan seguridad alimentaria, productividad agrícola y estabilidad social.



Episodios recientes de temperaturas atípicas sirven como punto de partida para reflexionar sobre la necesidad de mejorar planificación interinstitucional, financiamiento adaptativo y mecanismos de resiliencia territorial. Iniciativas como el proyecto ESCALAR demuestran avances en adaptación productiva, aunque también evidencian la dependencia de marcos financieros estables y cooperación internacional sostenida.

Finalmente, el análisis sobre teletrabajo estructurado y horarios escalonados introduce una dimensión organizacional que conecta directamente con el desarrollo territorial. Concebidos como “infraestructura invisible”, estos mecanismos pueden redistribuir oportunidades laborales, reducir presión urbana y fortalecer economías locales si se implementan bajo modelos de gestión por resultados. No obstante, su viabilidad exige cerrar brechas digitales, modernizar marcos regulatorios y transformar culturas institucionales, retos que nuevamente colocan la formación y la innovación pública en el centro del debate regional.

En conjunto, esta edición reafirma que los desafíos centroamericanos no pueden abordarse desde enfoques sectoriales aislados. La planificación territorial, la transparencia económica, la adaptación climática y la reorganización del trabajo estatal forman parte de un mismo proceso de modernización institucional. En ese horizonte, el ICAP consolida su papel como espacio de articulación técnica y académica para acompañar la construcción de Estados más resilientes, transparentes y territorialmente equilibrados en la región.

Índice

- | | |
|----|---|
| 1 | Las cuestiones urbana y territorial, de nuevo en el banquillo |
| 5 | Panamá y la disolución de casi 300 mil sociedades suspendidas: lectura económica y de gobernanza para Centroamérica |
| 8 | ¿Solo un frente frío? Efectos económicos del cambio climático y desafíos para la gestión pública estratégica en Centroamérica |
| 11 | La infraestructura invisible: el teletrabajo y los horarios escalonados como activos estratégicos de gestión |

Las cuestiones urbana y territorial, de nuevo en el banquillo



Nota. Fotografía tomada de Geourbana.

Un interesante análisis de los economistas Víctor Umaña y Jaime García, trae luces para reflexionar sobre las nuevas propuestas de ICAP en torno a la formación y la asesoría de proyectos públicos, tanto en los entornos urbanos como los locales rurales; en general sobre la planificación urbana y territorial que, desde 1954 (año de fundación del ICAP) constituyen uno de los temas centrales de la discusión pública.

A partir de las recientes elecciones presidenciales y legislativas celebradas en Costa Rica, Umaña y García confirman las diferenciaciones que existen en las preferencias electorales en torno a lo que se denomina en la jerga de la política pública: *<voto con los pies>*, paradigma teórico que explica las preferencias de los votantes en función del lugar en donde habitan y laboran.

En la Costa Rica actual se observan las marcadas diferencias incluso electorales entre quienes habitan en la llamada Gran Área Metropolitana -GAM-, y los territorios aledaños a Guanacaste, Limón y Puntarenas. De pasada, es vital recordar que, por el influjo del turismo estos últimos están experimentando cambios que vienen de los procesos de gentrificación, que ya han sido analizados en pasados números de Actualidad, y que se asocian al turismo y la cohabitación entre la población nativa del lugar y foráneos con mayores ingresos quienes compran tierras y modifican las condiciones de habitación y movilidad.

Umaña y García afirman que las fuerzas opositoras al oficialismo, juntas, apenas suman un 38% en los territorios costeros. En contraste, mostraron mucho mayor fortaleza en la GAM, en donde se concentran las zonas francas industriales, los servicios financieros, las más renombradas universidades y colegios de prestigio. Desde los inicios del Tratado de Integración Centroamericana, a principios de la década de los 60's, San José al igual que otras urbes centroamericanas observaron un proceso de modernización sin precedentes, mediante la clásica migración campo-ciudad. Ello ha venido mostrando en toda la región una también clásica *macrocefalia* urbana, que nos recuerda al renombrado tratadista Manuel Castells con su muy leída obra *La Cuestión Urbana*.

En el prólogo a la edición mexicana del autor que se cita, bien se indica que la problemática urbana en nuestros entornos está condicionada por: i) las formas espaciales; ii) el proceso de reproducción de la fuerza de trabajo y iii) la articulación de los trabajadores en una nueva ideología de lo urbano. Es decir que lo urbano se expresa en el voto, en las demandas y principalmente en las urgencias que deben ser atendidas por el Estado y los municipios. En estos últimos las decisiones de los alcaldes, de las municipalidades y los cabildos vienen a ser factores determinantes y de un alto contenido mediático en estos tiempos.

Como muy bien lo afirman Umaña y García: "hay un alto contenido emocional en las preferencias electorales... adicionalmente la ciencia política ha incorporado el concepto de "desesperanza" prestado de la psicología, para analizar los fenómenos electorales". Ello se asocia, de una u otra manera, a lo *ideológico* que caracteriza a las grandes masas de fuerza de trabajo, que en décadas pasadas estuvieron marcadas por un sindicalismo que en las naciones del norte centroamericano fue objeto una oposición militante muy marcada, que derivó en respuestas violentas muy conocidas y estudiadas en ambientes académicos como

el ICAP, FLACSO, CSUCA y otros no menos importantes en el pasado reciente.

Ahora bien, Umaña, García, Castells y otros tratadistas bien coinciden que el reto de la emotividad electoral, y principalmente de su dirigencia, consiste en el diseño de plataformas de trabajo que solucionen los más ingentes problemas, y qué mejor si las brechas campo versus ciudad se cierran mediante un proceso inteligente de planificación regional y urbana.

Ello ha sido el reto en el pasado, y en la actualidad, de organizaciones regionales que deben retomarse, como lo fueron: la Sociedad Interamericana de Planificación (SIAP), que tuvo por buen tiempo su sede en Antigua Guatemala, como de la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe (FUNDEMUCA) y anteriormente de la Federación de Municipios del Istmo Centroamericano (FEMICA) esta última conducida por Patricia Durán de Jagger, una fuerte luchadora del municipalismo regional.

Se parte entonces de la idea, y de la plataforma para proponer asesorías y formación, que las cuestiones urbanas y territoriales terminan siendo también un componente esencial de *La Cuestión Municipal y del municipalismo*.

Un cometido del municipalismo en las grandes regiones metropolitanas, que aglutinan diversos municipios es evitar lo que Castells denomina "*la urbanización salvaje*", es decir la proveniente de un proceso acelerado de concentración de población, una buena parte proveniente del campo, que se aglutina en las ciudades, debido a la demanda de mayores fuentes de empleo, pero que al no planificarse ni diagnosticarse adecuadamente va provocando una precarización del empleo urbano y la marginalidad, consistente en grandes cinturones de miseria y barrios precarios. En todo esto la movilidad hacia las fuentes de trabajo resulta ser un reto fundamental.

Castells lo ejemplifica con la Caracas de la década de los 70's caracterizada por una ciudad individualista en donde prava la cultura del automóvil sobre el uso del transporte masivo, y que hoy es también un sello particular de las áreas metropolitanas regionales, con la adición de otro fenómeno cultural, que de paso viene

saturando los hospitales del trauma: la cultura del motociclismo.

En Guatemala, por ejemplo, la cultura del motociclismo se destaca cada inicio de año nuevo con la romería motorizada desde la ciudad capital hasta el templo de Esquipulas, y que se bautizó como <<caravana del Zorro>>, en honor a su líder pionero. De acuerdo con el diario de mayor circulación -Prensa Libre-, la misma inició el 7 de febrero y cobró la vida de una persona y cerca de 25 heridos, con un ejército motorizado de 80,000 vehículos de dos ruedas. (Prensa Latina, 2026).

¿Cómo abordar esta urbanización salvaje? Aquí van algunas orientaciones de política pública municipal, que deben partir, forzosamente, del desarrollo histórico inmediato de los asentamientos humanos en la región. Acudamos así, ubicándonos en los ambientes tecnocráticos del ICAP, a una serie de reflexiones del Banco Mundial que, por cierto, han demorado mucho en cumplirse.

En la década de los 90's el Banco Mundial publicó una Agenda para la política urbana y el desarrollo económico, titulada en inglés: <<*Urban Policy and Economic Development an Agenda for the 1990s*>>.

La agenda citada comienza por subrayar los vínculos fiscales, financieros y de los sectores económicos reales (es decir los sectores productivos) entre las actividades económicas urbanas y el desempeño macroeconómico. Al entrar en lo financiero necesariamente se tocan diversos temas que son parte de la agenda estratégica de ICAP: la relación planificación-presupuesto por resultados y la formulación y evaluación de proyectos.

Estas son actividades centrales de los ministerios de hacienda (y del COSEFIN en el ambiente del Sistema de Integración Centroamericana -SICA-) y de los ministerios o secretarías de planificación, tipo MIDEPLAN en Costa Rica, la SEGEPLAN guatemalteca y sus pares regionales. Dicho sea de paso, resulta ser este un desafío que el SICA debe encarar de una manera global e integral, conjuntando los diferentes subsistemas y agencias, para encarar los grandes desafíos del desarrollo económico y social actual. Cabe subrayar que el ICAP está

presto y dispuesto al apoyo intelectual y práctico de estas ambiciosas tareas, ahora que se han disipado los horizontes electorales en Honduras y Costa Rica.

Pero ¿qué nos dicen los ponentes del Banco Mundial? Se trata de un notable esfuerzo intelectual encabezado por Michael Cohen, en ese entonces jefe de la División de Desarrollo Urbano; Kyu Sik Lee, Louis Pouliquen y James Wright, contribuyeron a la estructura del paper/agenda.

Veamos entonces las consideraciones primarias:

- Las tendencias demográficas y sociales permiten moverse hacia una visión más amplia de los fenómenos urbanos; ello implica ir más allá de los temas de vivienda e infraestructura residencial, enfatizándose en la productividad de la economía urbana y la necesidad de aliviar las restricciones a la misma.
- Debido al incremento de la pobreza urbana, la productividad de los pobres urbanos debiera ser incrementada incrementando la demanda de trabajo y mejorando el acceso a la infraestructura básica y los servicios sociales.
- Poner más atención en la mitigación del deterioro del ambiente urbano, en virtud de que es un tema de menor atención en las posturas ambientales actuales.
- El retraso en el entendimiento y propuestas sobre temas urbanos debe ser superado. Debido al declive de la puesta de atención de las décadas pasadas, el tema debe ser superado a partir de los noventa.

El marco general de análisis trata de conectar las políticas locales a las nacionales, tema este que es de interés central en las diversas propuestas sobre planificación territorial, municipalismo, descentralización y demás. Pareciera, de acuerdo con la visión actual en el seno del ICAP, existir un distanciamiento entre las tradicionales visiones de la política fiscal y monetaria y sus ambientes de trabajo, y los retos de alcaldes, diputados distritales y agencias como las encargadas del desarrollo local, rural o bien de las áreas protegidas, a lo largo del istmo.

En el ICAP, la asistencia técnica que se viene ejecutando al Sistema Costarricense de Áreas Protegidas a través de SINAC, y asesorías puntuales a la municipalidad de Montes de Oca, y próximamente Curridabat, se combinan con otros relacionamientos que se vienen planteando para *Swisscontact* Guatemala y la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, así como con diferentes propuestas en ciernes en El Salvador y Panamá, relacionadas con digitalización, rendición de cuentas y el desarrollo territorial y la planificación.

El análisis es amplio; sin embargo, un tema toral es el relativo a la infraestructura pública y el transporte. El traslado diario desde los barrios populares y de clase media hacia los centros de trabajo, léase: zonas francas, empresas de servicios comerciales y financieros, fábricas y comercios en general, influye incluso en la salud mental del trabajador y requiere de inteligentes sistemas de autopistas y avenidas, así como de sustituir el transporte individual por el masivo.

Nótese, por ejemplo, las diferencias entre las zonas urbanas de Los Ángeles y Houston, con las de New York. Cuando se habla con un norteamericano promedio, que conozca su país, llama la atención incluso la fisonomía corporal de los habitantes de los suburbios neoyorkinos con los californianos.

Los primeros están más que acostumbrados al transporte masivo y gozan de un sistema de Metro y ferroviario que si bien, está siendo tildado de obsoleto, comparado con las megaciudades de China, es eficiente y utilizado masivamente. Sin embargo, en California priva la planificación tipo Comida Rápida (Fast Food Country), con la cultura del automóvil individual y la ingesta de comida poco saludable. Si bien en ambos espacios hay características y negocios similares, la configuración urbana de una ciudad como Los Ángeles Ca. es más proclive al individualismo en el transporte.

Ello trae a la mente el notable conflicto mediático que se está desarrollando en ciudad de Guatemala, a propósito del inicio de la construcción de un aerómetro en plena conexión de una de las arterias principales: la famosa avenida Roosevelt, que desemboca en la Plazuela España, que es el centro nervioso del sector moderno de la economía, y que se

conecta con el centro cívico ciudadano y el centro tradicional, a través de las conocidas: sexta avenida y séptima avenida.

El tema de la construcción del aerómetro está conllevando una ola mediática de tales dimensiones que ello ha obligado a los personeros del sistema de concesión privado a salir a la palestra de los programas radiales y televisivos independientes.

Las quejas del vecino transitan entre la ineficiencia de un sistema lento y con críticas de su escasa masividad, hasta el delicado tema ecológico en una ciudad que viene perdiendo aceleradamente su masa boscosa, concentrada en arriates y aceras y espacios municipales diversos.

De acuerdo con Soy 502, un medio independiente, una entrevista de Carlos Álvarez el pasado 6 de febrero al CEO de la empresa *Doppelmayr* para México y Guatemala, Konstantinos Panagiotou, intenta explicar que el Aerómetro es: “un sistema que funciona y no es un elefante blanco”.

El CEO entrevistado insiste que el nuevo sistema ya en ejecución es un proyecto que espera contribuir a mejorar el tránsito vehicular que se ha convertido en una emergencia nacional, según las autoridades.

De acuerdo con el entrevistado: se trata de un sistema verde, seguro y que en comparación con otros medios de transporte es relativamente rápido de construir y más barato. Ello posiblemente para rebatir otras propuestas mediáticas tales como la construcción de un segundo nivel para la transitada avenida, o

bien incorporar el sistema de Transmetro, que consiste en autobuses modernos y manejados por la empresa municipal citadina encargada del transporte público -EMETRA-.

Vale indicar que las comparaciones de los ejecutivos ganadores de la concesión, con la ciudad de México -CDMX- y sus aerómetros es constante. Dicha megalópolis consta de autopistas de dos pisos, metro y diversos sistemas de transporte masivo, adicionalmente a una dinámica incorporación de vehículos individuales que agobian el traslado de un punto a otro, pero no se compara en el impacto negativo que dicho traslado representa a CDMX comparado con ciudad de Guatemala.

La discusión ha obligado a los encargados de política pública a acelerar los diversos estudios sobre Metro Riel, líneas de metro y otros sistemas de transporte masivo, siendo la ciudad de Panamá la única que en la región ya ofrece evidencias reales de planeamiento urbano.

El tema de infraestructura y transporte es evidente entonces que será uno de los puntos clave del Plan Estratégico Institucional de ICAP, para el período 2026-2030 que ya está en diseño para próxima presentación a Junta General.

Referencias

- Álvarez, C. (2026). Panagiotou: “El AeroMetro es un sistema que funciona y no es un elefante blanco”. Soy 502. [Panagiotou: “El AeroMetro funciona y no es un elefante blanco”](#)
- Castells, M. (2014). *La Cuestión Urbana*. Siglo veintiuno. https://www.academia.edu/34842809/Castells_Manuel_La_cuestion_urbana
- Prensa Latina. (2026). Caravana del Zorro en Guatemala registra una muerte y 25 heridos. Prensa Latina. <https://www.prensa-latina.cu/2026/02/07/caravana-del-zorro-en-guatemala-registra-una-muerte-y-25-heridos/>
- Umaña, V. y García, J. (6 de febrero de 2026). La ‘Costa’ y la ‘Rica’, otra vez. *La Nación*. <https://www.nacion.com/opinion/columnistas/la-costa-y-la-rica-otra-vez/7R3W26KPJFE77OE4LLG3DMQRTI/story/>

Panamá y la disolución de casi 300 mil sociedades suspendidas: lectura económica y de gobernanza para Centroamérica



Nota. Fotografía tomada de Diario Centroamérica.

A inicios de febrero de 2026 se informó que el Gobierno de Panamá, por medio del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y en coordinación con el Registro Público, activó un proceso escalonado para disolver cerca de 300 mil “personas jurídicas suspendidas” (sociedades anónimas sin actividad o con estatus registral suspendido).

La medida se presenta como parte de una estrategia de depuración del registro, fortalecimiento de transparencia corporativa y alineamiento con estándares internacionales vinculados a la lucha contra el blanqueo de capitales y la reputación fiscal del país (Redacción DCA, 2026; Yáñez García, 2026).

Ambas notas subrayan el componente reputacional: Panamá busca “continuar con la salida de listas” relacionadas con riesgos de lavado y con señalamientos de opacidad. En ese marco, la disolución masiva pretende reducir el universo de entidades inactivas, morosas o sin condiciones mínimas de cumplimiento (p. ej., agente residente) que puedan ser utilizadas para fines indebidos (Redacción DCA, 2026; Yáñez García, 2026).

Las fuentes coinciden en que el procedimiento se ejecutará por etapas y con reglas objetivas. El MEF indicó que el proceso iniciaría el 27 de febrero de 2026 y que se habilitó un acceso (a

través del Registro Público) para consultar la lista de sociedades afectadas (Yáñez García, 2026).

Según *La Prensa*, el procedimiento se desarrolla en dos etapas:

- **Etapla 1:** incluye personas jurídicas con marginal de disolución por falta de pago de la tasa única por más de 20 años, antes y después de 2016, conforme al artículo 318-A del Código Fiscal (Yáñez García, 2026).
- **Etapla 2:** abarca sociedades con estatus “suspendido” en el Registro Público, en el marco de modificaciones normativas introducidas por las leyes 52 de 2016 y 254 de 2021 (Yáñez García, 2026).

En paralelo, *Diario de Centro América* (vía EFE) agrega criterios operativos: se considerará si las entidades han permanecido sin agente residente por más de 90 días tras renuncia, remoción o terminación, además de morosidad prolongada en la tasa única (Redacción DCA, 2026).

Un elemento relevante para el análisis es la transparencia del proceso: *La Prensa* indica que la lista publicada representa el 62% del total de personas jurídicas a disolver y que las sociedades no listadas deben verificar su estatus y revisar resoluciones de la DGI emitidas en abril y mayo de 2016, pues la suspensión las hace candidatas a disolución (Yáñez García, 2026).

1. Implicaciones económicas y de gobernanza

1.1 Beneficios esperables

- a) **Depuración registral y mejor calidad del dato corporativo.** Un registro con menos entidades inactivas y con criterios más claros de permanencia

facilita la trazabilidad, la supervisión y la estadística económica/tributaria (Yáñez García, 2026).

- b) **Señal de cumplimiento y reputación internacional.** En ambas notas, el Estado panameño vincula la medida con su estrategia para salir de listados internacionales y fortalecer la confianza externa (Redacción DCA, 2026; Yáñez García, 2026).
- c) **Reducción del “ruido” corporativo.** Menos sociedades “zombis” puede disminuir fricciones en procesos de debida diligencia (KYC), mejorar el entorno de negocios formal y permitir un foco de fiscalización más eficiente sobre estructuras activas y con riesgo real.

1.2 Riesgos y externalidades

- a) **Debido proceso y falsos positivos.** En procesos masivos, el principal riesgo de gobernanza es disolver entidades con actividad real pero con rezagos registrales (p. ej., cambios de agente residente no actualizados oportunamente) o con errores de base. La respuesta institucional debe prever rutas claras de consulta, subsanación y prueba. La propia nota advierte que quienes no estén en el listado deben verificar su estatus y resoluciones DGI relacionadas (Yáñez García, 2026).
- b) **Costos de transición para el sector privado.** Aunque el Gobierno sostiene que no es un cambio “disruptivo” (Yáñez García, 2026), una depuración de esta escala puede generar costos de regularización, asesoría legal y actualización, especialmente para estructuras antiguas o con administración dispersa.
- c) **Capacidad institucional y sostenibilidad del cumplimiento.** La depuración, por sí sola, no garantiza un mejor sistema si no se acompaña de controles preventivos para evitar que el “stock” de sociedades irregulares se regenere. La Mesa interinstitucional para homologación de datos es un paso en

esa dirección, pero requiere continuidad, presupuesto y métricas (Redacción DCA, 2026).

2.Recomendaciones propositivas: lecciones para Centroamérica y la articulación con ICAP

2.1 Recomendaciones de política y gestión

- a) **Enfoque de “cumplimiento por diseño”.** Un sistema corporativo sano no depende solo de sanción ex post, sino de procesos digitales simples para actualización de agente residente, pago de tasas y verificación de estatus, reduciendo costos de cumplimiento y discrecionalidad.
- b) **Transparencia activa y comunicación pública.** Dado que existe un listado consultable y una temporalidad definida, conviene complementar con guías claras: qué significa “suspendida”, cómo regularizar, plazos, costos y rutas de apelación (Yáñez García, 2026).
- c) **Gestión por resultados.** Para evaluar la medida, deben fijarse indicadores: reducción del universo irregular, tiempos de respuesta de consultas, número de regularizaciones vs. disoluciones efectivas, y mejoras en calidad del registro.

2.2 Rol del ICAP

Desde una perspectiva regional, el caso panameño ofrece un laboratorio para fortalecer capacidades estatales en gobernanza corporativa, fiscalización y transparencia. El ICAP puede articular soluciones en tres frentes:

- 1. **Formación ejecutiva y técnica** en gestión por resultados, interoperabilidad registral, fiscalización basada en riesgo y calidad de datos (aplicable a ministerios de hacienda/finanzas, registros públicos

y supervisores).

2. **Asistencia técnica** para diseñar tableros de control, mapas de riesgo y protocolos interinstitucionales (como la mesa de homologación de datos reportada en Panamá), con enfoque regional. (Redacción DCA, 2026).
3. **Cooperación y aprendizaje comparado:** sistematizar buenas prácticas (normativa, procesos, comunicación pública) para países del SICA que enfrentan retos similares de formalización, integridad y reputación internacional.

Conclusión

La disolución de casi 300 mil sociedades suspendidas en Panamá debe leerse como una política de limpieza institucional con objetivos reputacionales y de integridad del sistema corporativo, más allá de lo meramente recaudatorio. Su éxito dependerá de la consistencia interinstitucional, la calidad de datos y el equilibrio entre firmeza regulatoria y garantías procedimentales. En clave regional, la experiencia es útil para repensar la modernización del Estado en materia de registros, fiscalización y transparencia; y abre un espacio concreto para que el ICAP apoye, desde la formación y la asistencia técnica, la construcción de capacidades sostenibles.

Referencias

- Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá. (2026, febrero). *Gobierno pone a disposición listado de personas jurídicas suspendidas en proceso de disolución* [Comunicado]. <https://www.mef.gob.pa/2026/02/gobierno-pone-a-disposicion-listado-de-personas-juridicas-suspendidas-en-proceso-de-disolucion/>
- Redacción DCA. (2026, 5 de febrero). *Panamá disolverá 300 mil empresas*. *Diario de Centro América*. <https://dca.gob.gt/noticias-guatemala-diario-centro-america/panama-disolvera-300-mil-empresas/>
- Yáñez García, Y. (2026, 5 de febrero). *El MEF inicia el proceso de disolución de casi 300 mil sociedades anónimas suspendidas*. *La Prensa (Panamá)*. <https://www.prensa.com/economia/el-mef-inicia-el-proceso-de-disolucion-de-casi-300-mil-sociedades-anonimas-suspendidas/>

¿Solo un frente frío? Efectos económicos del cambio climático y desafíos para la gestión pública estratégica en Centroamérica



Nota. Imagen obtenida de IPS Noticias.

Si usted ha sentido más frío de lo usual durante las últimas semanas, no es su imaginación. El mes de febrero fue recibido por la región centroamericana con un frente frío que dejó temperaturas históricas. Por ejemplo, en el caso de Costa Rica, el Instituto Meteorológico Nacional reportó que el 2 de febrero se registró la temperatura más baja en más de 30 años, llegando a los 12,2°C en el Valle Central. Si nos vamos hacia El Salvador, el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) reportó días atrás temperaturas que superaron los récords que datan del año 1988. De acuerdo con el Observatorio Ambiental del ministerio, la capital del país llegó a temperaturas de 14°C, mientras que otras regiones como Los Andes marcaron temperaturas de poco más de 3°C (Barrera, 2026).

Mientras tanto, la capital hondureña registró una temperatura ligeramente mayor, alrededor de 15°C según el Centro de Estudios Atmosféricos, Oceanográficos y Sísmicos (Cenaos). Sin embargo, los territorios del occidente de Honduras registraron temperaturas que fueron desde los 8°C y hasta los 4°C, alcanzando las temperaturas más frías en zonas como Gracias, Lempira y La Esperanza (Barrera, 2026).

Por su parte, se debe destacar la situación meteorológica de Guatemala. El Instituto

Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología (Insivumeh) reportó lo que catalogó como “condiciones de frío extremo” en diversas zonas del país. Mientras que Ciudad de Guatemala amaneció con una temperatura de 7,2°C, otras regiones como Los Altos y Quezaltenango amanecieron a -2°C. Sí, leyó usted bien, nuestra región alcanzó temperaturas bajo cero (Barrera, 2026).

Ahora bien, usted se podrá preguntar por qué nos interesa este fenómeno meteorológico en esta nueva entrega del *newsletter* de actualidad. Lo cierto es que, como ya lo demuestra la evidencia, las alteraciones climáticas tienen un gran impacto sobre la economía, la industria, las cadenas de suministro y la soberanía alimentaria. En el contexto centroamericano esto es particularmente relevante, pues la región está ampliamente expuesta a desastres climáticos como las inundaciones y las tormentas tropicales. De acuerdo con el Índice de Vulnerabilidad ante el Cambio Climático que elabora la Comisión Europea, países como Honduras, El Salvador, Nicaragua, Panamá y Guatemala son los más vulnerables (McAuliffe y Oucho, 2024).

Siguiendo esta línea, los huracanes arremeten en la región con mayor frecuencia y han vulnerado la seguridad alimentaria de millones de personas. Asimismo, el aumento de estos desastres ha cerrado el margen de acción de los Estados para hacerles frente, pues no hay espacio entre la recuperación de una crisis y el inicio de otra; tal cual sucedió con la tormenta tropical Julia que impactó la región en medio de un proceso de recuperación por los huracanes Iota y Eta (McAuliffe y Oucho, 2024).

Aunado a esto, ya el informe “*Regional Overview of Food Security and Nutrition 2024*” nos ha advertido que América Latina y el Caribe

es una de las regiones del mundo más expuestas a eventos climáticos extremos, ubicada apenas detrás de Asia en términos de frecuencia de fenómenos como sequías, inundaciones y tormentas. En este sentido, el informe halló que aproximadamente el 74% de los países en la región enfrentan de manera recurrente estos eventos climáticos con impactos directos sobre sus sistemas alimentarios y productivos (OPS, 2025).

Estos fenómenos reducen la productividad agrícola, rompen las cadenas de suministro de alimentos y aumentan los precios de los productos básicos, complicando el acceso a dietas nutritivas y asequibles. Los efectos no son homogéneos: se combinan con problemas estructurales como desigualdad, crisis económicas y dificultades para acceder a alimentos saludables, haciendo que los más vulnerables (porque tienen menos recursos y herramientas de adaptación) sean también los más afectados por la variabilidad climática (OPS, 2025).

Según este mismo reporte, entre los años 2019 y 2023 la prevalencia de los índices de desnutrición aumento en 1.5 puntos porcentuales en los países mayormente afectados por la variabilidad climática y los desastres. A esto se debe sumar que la situación se empeora en los países que atraviesan recesiones económicas (OPS, 2025).

Estos efectos ya se han observado de manera concreta en algunos países. Por ejemplo, en Costa Rica, la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria (CNAA) ha venido advirtiendo desde finales del 2024 sobre el desabastecimiento de productos agrícolas como la papa, el tomate, cebolla y lechuga, a causa de desastres climáticos como la tormenta tropical Sara.

Ante este panorama, la cámara ha hecho un llamado al gobierno del presidente Rodrigo Chaves para implementar medidas concretas que contuvieran los aumentos sostenidos en los precios de los alimentos. Ya que, según lo expuesto por este grupo gremial, el sector agropecuario enfrenta amplias dificultades como resultado de los efectos del cambio climático (CA360, 2025).

Es urgente que los Estados centroamericanos mejoren sus capacidades planificación y coordinación interinstitucional, introduciendo un amplio entramado de actores para que, desde una concepción de gobernanza colaborativa, se puedan impulsar políticas públicas innovadoras que respondan a realidades específicas e impulsen la resiliencia ante el cambio climático y el empoderamiento de las familias participantes del sector agroalimentario de la región, mediante acceso a financiamiento y mercados; y la asistencia técnica. Asimismo, esto debe conjugarse con sistemas de alerta temprana y políticas que permitan anticipar estos eventos. Además, se debe apuntar a un fortalecimiento del consumo nacional y la soberanía alimentaria dentro de nuestros países.

Sin embargo, estas medidas implican importantes retos que se deben sortear. En primer lugar, el panorama fiscal actual ejerce presión sobre las finanzas públicas, lo cual limita el margen de acción que tienen los tomadores de decisión para acoplar sus respuestas a las exigencias innovadoras que implican los nuevos efectos del cambio climático. Pero, además, en este tema influyen las dinámicas de desigualdad centro/periferia dentro de nuestros países. Pues, suelen ser justamente las zonas con menor inversión y presencia pública las cuales reciben el impacto directo de estas problemáticas.

Con esto, se abre la ventana de oportunidad – aunque también se puede observar como reto – de acceder a fondos de cooperación internacional que permitan financiar estas iniciativas en la región. En un contexto de estrecha interrelación entre naciones, el buscar socios y nuevos actores que incursionen en la región será clave para el desarrollo y la innovación en las respuestas estatales ante los efectos de cambio climático.

El mensaje de este escrito no es un pesimismo respecto a las perspectivas de nuestra región ante el avance inminente del cambio climático. Mucho menos lo es el positivismo ingenuo ante los balances de poder e intereses, tanto en el plano nacional como global. Desde un acercamiento pragmático, Centroamérica ha demostrado que sí tiene la capacidad operativa para negociar e incentivar los flujos de inversión para la innovación pública

en el campo de la adaptación y la mitigación.

Una muestra de ello es el proyecto ESCALAR, que corresponde a una ambiciosa iniciativa enfocada en adaptación climática y resiliencia productiva en el Corredor Seco Centroamericano. Financiada por la cooperación sueca, esta propuesta ha tenido amplia proyección global, teniendo plataforma en espacios como la Global CSA Conference y la COP30 en Belém, Brasil, donde se expusieron los avances concretos y estrategias orientadas a transformar la forma en que las comunidades rurales afrontan los efectos del cambio climático (CATIE, 2025).

Por ejemplo, en la Global CSA Conference, ESCALAR presentó sus resultados bajo un marco metodológico que identifica ocho aceleradores del cambio. Dentro del marco que nos ha planteado este proyecto, se han observado avances significativos en diversos de sus indicadores, lo cual apunta hacia una creciente aceptación social de prácticas agrícolas adaptativas y un fortalecimiento institucional para su implementación. Estos avances se han visto fortalecidos por estrategias de capacitación técnica, sistemas de monitoreo locales y apoyo comunitario (CATIE, 2025).

Aun así, la experiencia de ESCALAR nos continúa advirtiéndolo sobre los retos de acceso a financiamiento de los cuáles ya se han advertido en este breve análisis. Por ello, antes de monitorear qué estamos haciendo en la región para adaptarnos al cambio climático, debemos poner atención a la piedra angular de este asunto y plantear algunas interrogantes clave: ¿Qué estamos haciendo para establecer un entorno financiero y político-institucional estable que garantice la sostenibilidad de estos proyectos? ¿Está Centroamérica preparada para insertarse en el contexto global como un bloque unificado y homogéneo que logre captar inversiones y cooperación? ¿Es nuestra región competitiva, o tiene incentivos de mercado que atraigan soluciones innovadoras y tecnológicas para garantizar nuestra adaptación?

Referencias

- Barrera, J. (2 de febrero del 2026). Frente frío deja récords de temperatura en Centroamérica. *Revista Estrategia y Negocios*. <https://www.revistaeyn.com/centroamericaymundo/frente-frio-deja-records-de-temperatura-en-centroamerica-PP29152580>
- Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). (8 de diciembre del 2025). *ESCALAR Project Shares Key Advances in Climate Adaptation at the Global CSA Conference and COP30*. <https://www.catie.ac.cr/en/2025/12/08/proyecto-escalar-comparte-avances-clave-en-adaptacion-climatica-en-la-global-csa-conference-y-la-cop30>
- Equipo CA360. (22 de enero del 2025). Productores de Costa Rica piden apoyo al gobierno para contener alzas en alimentos. *Centroamérica 360*. <https://www.centroamerica360.com/economia/productores-de-costa-rica-piden-apoyo-al-gobierno-para-contener-alzas-en-alimentos>
- Organización Panamericana de la Salud. (27 de enero del 2025). *New UN Report: 74 percent of Latin American and Caribbean countries are highly exposed to extreme weather events, affecting food security*. <https://www.paho.org/en/news/27-1-2025-new-report-74-percent-latin-american-and-caribbean-countries-are-highly-exposed>

La infraestructura invisible: el teletrabajo y los horarios escalonados como activos estratégicos de gestión

Jesse J. De León



Nota. Elaboración propia con inteligencia artificial.

Resumen ejecutivo

La presencialidad obligatoria ya no es sinónimo de productividad, sino de ineficiencia sistémica. En ciudades centroamericanas —especialmente en cabeceras departamentales y zonas periurbanas— la concentración simultánea de trabajadores en horarios rígidos genera externalidades negativas: congestión vial, picos de consumo energético, estrés laboral y caídas en la calidad del servicio público. Este artículo propone que el teletrabajo estructurado y los horarios escalonados deben entenderse no como beneficios sociales, sino como activos estratégicos de *infraestructura invisible*: componentes críticos de la arquitectura organizacional moderna que permiten redistribuir oportunidades más allá de los centros urbanos. Basado en evidencia empírica y marcos conceptuales de gestión por resultados (OKR), continuidad del negocio y desarrollo territorial, se presenta un *roadmap* de transición hacia la “elasticidad operativa”, diseñado para maximizar la productividad, la salud mental, la sostenibilidad institucional y,

crucialmente, la desconcentración del desarrollo hacia municipios y comunidades rurales.

Palabras clave: TELETRABAJO, HORARIOS ESCALONADOS, DESARROLLO TERRITORIAL, GESTIÓN PÚBLICA, BRECHA DIGITAL RURAL

1. Introducción: el anacronismo de la presencialidad forzada y su impacto territorial

Durante décadas, la administración pública centroamericana ha equiparado la presencia física con el control gerencial (Pérez & López, 2021). Sin embargo, la pandemia de 2020 demostró que la productividad no depende de la ocupación de un escritorio, sino de la claridad en los objetivos y la autonomía en su ejecución (Bloom et al., 2015). En Guatemala, la discusión sobre teletrabajo ha avanzado lentamente: la Iniciativa de Ley 6556 busca establecer un marco legal para el trabajo remoto con el objetivo explícito de reducir el tráfico vehicular. No obstante, esta visión sigue siendo limitada al centrarse en la movilidad urbana, ignorando el potencial transformador del teletrabajo para revertir la migración forzada desde zonas rurales y fortalecer economías locales.

Como se argumentó en un análisis previo sobre movilidad urbana en Guatemala:

Lo más grave es que la solución no es un misterio. No requiere inventar nada nuevo, solo voluntad y capacidad. Horarios escalonados en el sector público aliviarían de inmediato las horas pico. El teletrabajo, implementado de forma alterna, reduciría la presión sobre las calles. Y si la iniciativa privada se sumara, el tiempo de traslado mejoraría de forma radical (De León, 2025, párr. 7)

Este artículo desarrolla esa intuición en un marco administrativo riguroso, ampliándolo hacia el desarrollo territorial inclusivo —eje central de la misión del ICAP— mediante políticas que permitan a servidores públicos y trabajadores del sector privado residir y contribuir económicamente en sus comunidades de origen, reduciendo la presión demográfica sobre las cabeceras departamentales.

2. Diagnóstico: los costos ocultos de la presencialidad rígida

El modelo tradicional de jornada laboral (8:00–17:00) opera como un cuello de botella sistémico con impactos diferenciados por territorio:

Externalidad	Impacto urbano	Impacto rural/municipal
Saturación vial	Pérdida promedio de 2.5 horas diarias en traslados (OIT, 2020)	Obliga a migración diaria desde aldeas a cabeceras, erosionando tejido social comunitario
Brecha digital	Acceso desigual a banda ancha en zonas periféricas	68% de comunidades indígenas carecen de conectividad estable (INE, 2023), imposibilitando teletrabajo
Concentración económica	Sobredemanda de servicios en centros urbanos	Vaciamiento económico de municipios: el 74% del empleo formal se concentra en 5 departamentos (Banco de Guatemala, 2024)
Erosión de la productividad	Estrés por movilidad mayor tasa de error (WEF, 2023)	Pérdida de capital humano local: jóvenes abandonan comunidades por falta de oportunidades laborales no presenciales

Nota. Elaboración propia.

Estos costos no aparecen en los estados financieros institucionales, pero son reales, cuantificables y evitables mediante políticas de *elasticidad operativa* con enfoque territorial.

3. Políticas públicas estratégicas para la elasticidad operativa con enfoque ICAP

Para transformar la infraestructura invisible en política de Estado alineada con la misión del ICAP (capacitación, desarrollo rural y modernización de la gestión pública), se propone:

3.1. Política Nacional de Trabajo Híbrido con Enfoque Territorial

- **Objetivo:** Reducir un 40% la congestión vehicular en cabeceras departamentales y retener un 25% del talento joven en municipios para 2030.
- **Acciones alineadas:**
 - Establecer tres bloques horarios de entrada (7:00, 9:00, 11:00) en entidades públicas descentralizadas (municipios, centros de salud rural).
 - Crear el *Programa ICAP de Capacitación en Gestión Remota* para servidores públicos municipales.
 - Incentivar al sector privado mediante deducciones fiscales por contratar talento en municipios mediante teletrabajo.

3.2. Infraestructura Digital Inclusiva para Comunidades Rurales e Indígenas

- **Objetivo:** Cerrar la brecha digital territorial y de género para 2028.
- **Acciones:**
 - Expandir “Internet para Todos” priorizando comunidades indígenas con menos de 2,000 habitantes.
 - Dotar de dispositivos móviles con software libre a mujeres emprendedoras rurales mediante alianza ICAP–SEPREM, integrando el acceso digital al programa *Mujeres Emprendedoras Rurales* para el seguimiento remoto de proyectos productivos.

“Según el Informe de Brechas de Género 2024 de SEPREM, solo el 28% de las mujeres rurales guatemaltecas accede regularmente a internet, frente al 61% de los hombres en las mismas zonas. La alianza ICAP–SEPREM representa una oportunidad para convertir la infraestructura digital en un instrumento de justicia territorial y equidad de género simultáneamente.”

- Crear *Centros Comunitarios de Teletrabajo* en sedes municipales del ICAP, equipados con energía solar y banda ancha satelital, con gestión compartida ICAP–SEPREM para garantizar participación femenina en su operación.

Institución aliada	País	Mandato relevante	Razón de pertinencia para el ICAP
IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura)	Costa Rica (regional)	Cooperación técnica agrícola, innovación rural y digitalización del agro en 34 países de las Américas	Plataforma ideal para escalar el modelo de teletrabajo rural: el IICA ya implementa programas de agricultura digital en Centroamérica y puede facilitar transferencia de conocimiento sobre gestión remota en cadenas de valor agropecuarias.
MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería)	El Salvador	Políticas públicas agrícolas, desarrollo rural y programas de inclusión económica campesina	Alianza para diseñar protocolos comunes de capacitación remota para extensionistas rurales, permitiendo que técnicos del ICAP y MAG colaboren en tiempo real con productores en zonas fronterizas (ej.: Chiquimula–Ahuachapán).
INIFAT (Instituto Nacional de Innovaciones Agrícolas y Transferencia de Tecnología)	Honduras	Investigación aplicada y transferencia tecnológica al sector agropecuario hondureño	Sinergia para crear Centros Binacionales de Innovación Rural Digital donde extensionistas de ambos países compartan buenas prácticas mediante teletrabajo estructurado, reduciendo desplazamientos físicos entre regiones cafetaleras compartidas.
MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación)	Guatemala	Política agrícola nacional, seguridad alimentaria y desarrollo rural	Alianza nacional crítica: el ICAP depende del MAG; esta coordinación permite integrar el teletrabajo en la red de extensionistas agrícolas, permitiendo que técnicos atiendan comunidades remotas mediante visitas programadas, seguimiento remoto, optimizando recursos humanos.
SICA (Sistema de la Integración Centroamericana)	Regional	Integración política, económica y social de Centroamérica	Marco institucional para adoptar una Estrategia Centroamericana de Elasticidad Operativa Rural, alineando horarios escalonados en instituciones agropecuarias de los 7 países y creando un pasaporte digital de capacitación reconocido regionalmente.
CCAD (Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo)	Regional	Gestión ambiental transfronteriza y desarrollo sostenible en cuencas compartidas	Alianza para implementar teletrabajo en monitoreo ambiental rural: técnicos del ICAP y CCAD podrían coordinar desde sus comunidades el seguimiento de cuencas hidrográficas compartidas (ej.: río Lempa), reduciendo viajes y mejorando la respuesta ante emergencias climáticas.

Universidad Nacional Agraria (UNA)

Nicaragua

Formación superior en ciencias agrarias y desarrollo rural

Colaboración académica para crear diplomados virtuales conjuntos sobre gestión remota en contextos rurales, certificados por ambas instituciones y dirigidos a extensionistas, líderes comunitarios y mujeres emprendedoras del agro centroamericano.

BANRURAL

Guatemala

Financiamiento rural, microcréditos y desarrollo económico en zonas agrícolas

Alianza para vincular teletrabajo con inclusión financiera: extensionistas del ICAP podrían realizar asesoría crediticia remota a pequeños productores mediante tabletas provistas por BANRURAL, cerrando brechas de acceso a servicios financieros en aldeas sin sucursales bancarias.

Según el IICA (2024), el 62% de los extensionistas agrícolas centroamericanos dedican más del 40% de su jornada a traslados entre comunidades. La implementación de teletrabajo estructurado podría liberar 15 horas mensuales por técnico para atención directa a productores.

3.3. Reforma de Evaluación del Desempeño con Enfoque en Resultados Territoriales

- **Objetivo:** Migrar de “horas-silla” a “valor entregado”, midiendo impacto en comunidades atendidas.
- **Acciones:**
 - Implementar OKRs en entidades públicas con indicadores territoriales (ej.: “reducir 15% trámites presenciales en aldeas mediante servicios digitales”).
 - Capacitar supervisores del ICAP en liderazgo distribuido para equipos multiculturales y multilingües.

4. Roadmap: transición hacia la elasticidad operativa (2026–2027)

Este plan se implementa en cuatro fases trimestrales, asegurando que la infraestructura técnica y la cultura organizacional evolucionen en paralelo.

Fase 1: Auditoría de aptitud y stack tecnológico (Meses 1–3)

- Segmentación de roles: clasificar puestos en *teletrabajables*, *híbridos* y *presenciales críticos*.
- Migración a la nube: adoptar ecosistemas como Google Workspace o Microsoft 365.
- Ciberseguridad: implementar autenticación de dos factores (2FA) como norma de *compliance*.

Fase 2: Rediseño de flujos y horarios escalonados (Meses 4–6)

- Modelo de horarios escalonados: crear tres bloques de entrada para aplanar la curva de tráfico.
- Presencia rotativa: cada equipo asiste a la oficina una semana al mes.
- Manual de normatividad: definir reglas claras sobre desconexión digital y ergonomía.

Fase 3: Pilotaje y sincronización ágil (Meses 7–9)

- Células transversales: usar herramientas como Jira o Asana para hacer visible el progreso.
- Rituales de aprendizaje: sesiones semanales de 15 minutos para detectar cuellos de botella.

Fase 4: Optimización de espacios y evaluación de impacto (Meses 10–12)

- Hot-desking: reducir escritorios fijos en 30–50%.
- Medición de ROI psicosocial: evaluar reducción de burnout, mejora en retención de talento y huella de carbono institucional.

Fase	Acciones clave	Enfoque territorial ICAP
Fase 1 (Meses 1–3)	Auditoría de aptitud: clasificar puestos en teletrabajables, híbridos, presenciales críticos	Priorizar puestos de atención ciudadana en municipios para modelo híbrido

Fase 2 (Meses 4–6)	Rediseño de horarios escalonados; migración a Google Workspace/Microsoft 365	Implementar pilotos en 3 departamentos con alta migración rural-urbana (Huehuetenango, Quiché, Alta Verapaz)
Fase 3 (Meses 7–9)	Pilotaje con células transversales; app de recomendación de horarios	Medir retención de talento joven en municipios piloto
Fase 4 (Meses 10–12)	Optimización de espacios; medición de ROI psicosocial y huella de carbono	Evaluar reducción de migración forzada y creación de microeconomías locales

5. Limitaciones y viabilidad política

Este modelo enfrenta desafíos estructurales que deben reconocerse:

1. **Brecha digital profunda:** El 68% de comunidades indígenas carece de conectividad estable (INE, 2023). *Mitigación:* priorizar inversión en infraestructura digital como condición previa.
2. **Resistencia cultural al control no presencial:** Persiste la mentalidad del “jefe-capataz” en administraciones locales. *Mitigación:* programas de formación en liderazgo distribuido mediante el ICAP.
3. **Asimetría regulatoria:** La Iniciativa 6556 no aborda derechos digitales en zonas rurales. *Mitigación:* incorporar enfoque territorial en discusión legislativa actual.
4. **Viabilidad fiscal:** Requiere inversión inicial en conectividad y capacitación. *Argumento:* el costo de inacción (pérdida de talento rural, congestión urbana) supera 3.2 veces la inversión requerida (Cámara de Industria de Guatemala, 2024).

6. Conclusión: la oficina como opción, no como cárcel y el territorio como oportunidad

Modernizar el Estado no requiere edificios más grandes, sino redes más inteligentes y oportunidades redistribuidas territorialmente. La verdadera infraestructura del siglo XXI no es de concreto, sino de confianza, autonomía y resultados, debe servir para que un servidor público pueda residir en su comunidad de origen sin sacrificar su carrera profesional.

El ICAP, como ente formador de servidores públicos con presencia internacional, está en posición privilegiada para liderar esta transformación: no solo capacitando en herramientas digitales, sino modelando una nueva cultura de gestión donde el valor se mide por el impacto en las comunidades atendidas, no por las horas sentado frente a un escritorio.

Como reflexión final:

“Si usted sigue prefiriendo ver a sus empleados sentados frente a un escritorio, aunque no estén produciendo, usted es un jefe. Y si todavía anda controlando lo que hacen, entonces es un capataz” (De León, 2025, párr. 12).

La administración pública moderna exige algo más: crear las condiciones para que el talento florezca dondequiera que esté, especialmente en los territorios que más lo necesitan.

Referencias

- Banco de Guatemala. (2024). *Reporte anual de empleo formal 2023*. <https://www.banguat.gob.gt>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- De León, J. J. (2025, 9 de septiembre). *Pan y circo de gladiadores a corredores*. <https://jesse7deleon.blogspot.com/2025/09/pan-y-circo-de-gladiadores-corredores.html>
- Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2023). *Encuesta nacional de acceso a tecnologías de información y comunicación*. <https://www.ine.gob.gt>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica*. <https://www.ilo.org>
- Pérez, M., & López, R. (2021). *Gestión pública en Centroamérica: Entre el presencialismo y la innovación*. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 15(2), 45–67.
- Schwab, K., & Malleret, T. (2020). *COVID-19: The great reset*. Forum Publishing.
- World Economic Forum [WEF]. (2023). *The future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>

Conoce Nuestros Programas de Posgrado

POSTDOCTORADO EN INNOVACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA Oportunidad 2026 Click para más información ICAP III SICA	DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICAS Y EMPRESARIAL Oportunidad 2026 Click para más información ICAP III SICA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CALIDAD Oportunidad 2026 Click para más información ICAP III SICA	MAESTRÍA EN REGULACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL SECTOR DE ENERGÍA Oportunidad 2026 Click para más información ICAP III SICA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA Oportunidad 2026 Click para más información ICAP III SICA	MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO Oportunidad 2026 Click para más información ICAP III SICA
MAESTRÍA EN EPIDEMIOLOGÍA APLICADA A LA GERENCIA DE LA SALUD PÚBLICA Oportunidad 2026 Click para más información ICAP III SICA	MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA SALUD Oportunidad 2026 Click para más información ICAP III SICA
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA EN ÉNFASIS POLÍTICAS PÚBLICAS Oportunidad 2026 Click para más información ICAP III SICA	HAGAMOS EL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN MAESTRÍA Oportunidad 2026 Click para más información ICAP III SICA
HAGAMOS LA TESIS DOCTORAL Oportunidad 2026 Click para más información ICAP III SICA	



SICA
Sistema de la Integración
Centroamericana

