

# ACTUALIDAD CENTROAMERICANA

Con enfoque sobre el interés público

- ◇ Cierre Anual del ICAP: Un año de impacto académico, asistencia técnica e innovación editorial en la región SICA
- ◇ Remesas, reservas y ortodoxia monetaria: una trampa para el desarrollo centroamericano
- ◇ Trump endurece la presión sobre México: la disputa histórica por el agua entra en fase comercial
- ◇ Inversión con Propósito: El Presupuesto 2026 de Guatemala bajo la Lente ESG y la Transformación mediante una SIAF Innovadora
- ◇ La IA en la gestión pública centroamericana

**No. 9**

15 de diciembre de 2025



## 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)<sup>1</sup> 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:** Edgar Balsells Conde

**Edición:** Andy Prado Guadamuz

**Equipo de redacción:**

Fallon Wedemeyer Zamorano

Carlos E. Calderón M.

Chien-Fang Tu Chen

Jesse J. De León

---

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



En esta novena entrega de Actualidad Centroamericana, el hilo conductor es claro: la región SICA transita un momento en el que la gobernanza económica, la transparencia fiscal y la adopción de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial se han convertido en condiciones indispensables para sostener el desarrollo, la cohesión social y la legitimidad democrática. Los artículos reunidos abordan, desde diferentes ángulos, los desafíos de administrar Estados con mayores demandas ciudadanas, recursos fiscales limitados, tensiones geopolíticas crecientes y transformaciones tecnológicas aceleradas.

El número se abre con el texto “Cierre Anual del ICAP: Un año de impacto académico, asistencia técnica e innovación editorial en la región SICA”, que sintetiza los principales avances institucionales del Instituto Centroamericano de Administración Pública. El balance muestra a un ICAP que consolida su papel como actor estratégico de fortalecimiento estatal, mediante una oferta académica robusta en gestión pública, proyectos, regulación, energía, riesgos e innovación; una asistencia técnica especializada que acompaña procesos de modernización en ministerios, municipalidades y entidades autónomas; y una producción editorial y científica que posiciona al Instituto como referente regional en pensamiento público, acceso abierto y ciencia abierta, a través de instrumentos como la Revista Centroamericana de Administración Pública (RCAP) y el repositorio institucional *Yaxché*. Este cierre anual no es solo un recuento: es una hoja de ruta sobre cómo una institución regional puede impulsar capacidades estatales en contextos de alta complejidad.

En esa misma línea de reflexión estructural, el artículo “Remesas, reservas y ortodoxia monetaria: una trampa para el desarrollo centroamericano” examina el modelo de banca central predominante en la región y en particular en Guatemala, marcado por la ortodoxia de metas de inflación, acumulación de reservas y prohibición de financiamiento al sector público. A partir del caso guatemalteco, se muestra cómo la combinación de elevados flujos de remesas, apreciación cambiaria y acumulación de reservas internacionales puede terminar restringiendo el crecimiento económico, la inversión estratégica y el desarrollo social. La crítica es contundente: un esquema de banca central diseñado en los años noventa resulta insuficiente para las necesidades actuales de la región, en un contexto de desigualdad estructural, migración masiva y brechas productivas persistentes. El texto propone avanzar hacia mandatos monetarios más amplios, que integren empleo, crecimiento y uso estratégico de las reservas como instrumentos al servicio del desarrollo.





En el plano de las relaciones internacionales y los recursos naturales, “Trump endurece la presión sobre México: la disputa histórica por el agua entra en fase comercial” analiza la reciente amenaza de aplicar aranceles a productos mexicanos como mecanismo de presión por el supuesto incumplimiento del Tratado de Aguas de 1944. El artículo recorre la historia de un acuerdo binacional diseñado en otro contexto geopolítico y climático, y muestra cómo la combinación de sequías prolongadas, presiones agrícolas, ciclos electorales y uso del agua como herramienta de negociación comercial coloca la gobernanza hídrica en el centro de la agenda de América del Norte. La reflexión trasciende el caso México–Estados Unidos: invita a Centroamérica a revisar sus propios marcos de cooperación hídrica, fortalecer la diplomacia del agua y anticipar cómo el cambio climático reconfigura la gestión de cuencas compartidas, hidroeléctricas, riego agrícola y seguridad hídrica urbana.

En el campo de la transparencia y la fiscalidad internacional, el artículo “Panamá fortalece la transparencia fiscal: adhesión a acuerdos multilaterales sobre intercambio de información tributaria” examina la firma de dos instrumentos clave —el CARF MCAA y el Addendum al CRS MCAA— en el marco del Foro Global sobre Transparencia e Intercambio de Información Tributaria. Esta decisión coloca a Panamá en la senda de los estándares más recientes de la OCDE en materia de intercambio automático de información sobre criptoactivos y cuentas financieras, con implicaciones directas para la lucha contra la evasión, la integridad de los sistemas tributarios y la reputación internacional del país. Desde la perspectiva del ICAP, el caso panameño ofrece un referente para la región en términos de gobernanza fiscal, modernización tecnológica de las administraciones tributarias y articulación entre transparencia, competitividad y confianza pública.

En ese mismo eje de finanzas públicas, pero con foco en el diseño interno del gasto, el artículo “El Presupuesto 2026 de Guatemala bajo la Lente ESG y la Transformación mediante una SIAF Innovadora” propone una lectura del presupuesto nacional a partir de los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) y plantea la necesidad de transformar el Sistema Integrado de Administración Financiera en una plataforma de gobernanza fiscal potenciada por inteligencia artificial. El texto subraya la paradoja de un país con deuda manejable pero baja carga tributaria, brechas de ejecución en inversión pública y fuerte peso del gasto corriente, y argumenta que la solución no es solo “gastar más”, sino gastar mejor, con datos, trazabilidad, monitoreo físico-financiero y etiquetado ESG del gasto. La propuesta de una SIAF innovadora, capaz de detectar riesgos, correlacionar gasto con impacto social, integrar variables ambientales y ofrecer paneles abiertos a la ciudadanía, abre un debate crucial para la región: cómo



pasar de un enfoque contable del presupuesto a un enfoque de impacto, sostenibilidad y rendición de cuentas en tiempo real.

Finalmente, el número cierra con “La IA en la gestión pública centroamericana”, un texto que introduce un ángulo tan tecnológico como profundamente humano. A partir de encuestas y ejemplos concretos, el artículo advierte sobre el riesgo de una “dependencia cognitiva silenciosa” hacia la inteligencia artificial en la administración pública: cuando los algoritmos no solo redactan informes o resumen datos, sino que definen el marco de razonamiento de quienes deciden. El análisis vincula experiencias como el “Death by GPS” con estudios recientes sobre deterioro del pensamiento crítico ante el uso intensivo de sistemas de IA, y propone un conjunto de criterios prácticos para que la tecnología fortalezca —en lugar de sustituir— el juicio humano: verificación humana obligatoria en decisiones críticas, formación en autonomía tecnológica, diseño de sistemas que pregunten y cuestionen, y espacios deliberados de “gestión analógica” para ejercitar la reflexión independiente. El mensaje final es contundente: en la era algorítmica, el verdadero valor agregado del sector público reside en su capacidad de pensar, deliberar y decidir con criterio ético, empático y orientado al bien común.

# Índice

- |    |   |
|----|---|
| 1  | Cierre Anual del ICAP: Un año de impacto académico, asistencia técnica e innovación editorial en la región SICA |
| 4  | Remesas, reservas y ortodoxia monetaria: una trampa para el desarrollo centroamericano                          |
| 9  | Trump endurece la presión sobre México: la disputa histórica por el agua entra en fase comercial                |
| 13 | El Presupuesto 2026 de Guatemala bajo la Lente ESG y la Transformación mediante una SIAF Innovadora             |
| 20 | La IA en la gestión pública centroamericana   |



# Cierre Anual del ICAP: Un año de impacto académico, asistencia técnica e innovación editorial en la región SICA



Nota. Tomado del archivo ICAP.

El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), organismo especializado del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), cierra un nuevo año reafirmando su papel como catalizador del fortalecimiento institucional, la profesionalización del sector público y la modernización de la gestión pública en Centroamérica y el Caribe.

A lo largo de sus más de siete décadas de existencia, el ICAP ha impulsado procesos de formación, investigación, asistencia técnica y producción editorial que contribuyen directamente al desarrollo humano sostenible, la eficiencia estatal y la integración regional. El presente cierre anual sintetiza los principales avances alcanzados durante el último periodo, destacando tres pilares fundamentales: la oferta académica, la asistencia técnica y la producción editorial y científica.

Este balance muestra un instituto dinámico, que se adapta a los retos emergentes, transformación digital, nuevas exigencias de gobernanza, complejidad institucional y que continúa proyectando innovación y liderazgo en la región SICA.

## 1. Impacto académico: fortalecer capacidades para transformar el Estado

Durante el año, el ICAP consolidó su liderazgo regional como centro de formación especializada, ofreciendo programas de posgrado, cursos ejecutivos, diplomados y capacitaciones dirigidas a funcionarios públicos, profesionales del sector privado, organismos internacionales y público académico.

### 1.1 Formación de alto nivel y expansión regional

El instituto mantuvo una oferta académica robusta que abarcó áreas estratégicas como:

- Gestión pública y políticas públicas
- Gerencia de proyectos e inversión pública
- Regulación y energía
- Administración financiera del Estado
- Gestión de riesgos y evaluación de impacto
- Innovación pública y transformación digital
- Gerencia social, seguridad democrática y políticas de inclusión

Las maestrías del ICAP reconocidas por su rigor metodológico y su pertinencia regional, continuaron graduando profesionales capaces de liderar instituciones y procesos de cambio en los países miembros.



## 1.2 Innovación pedagógica y transformación digital

El ICAP siguió fortaleciendo la virtualidad a través de:

- Plataformas de aprendizaje más flexibles y accesibles
- Recursos educativos abiertos
- Nuevas metodologías activas de enseñanza
- Desarrollo de ambientes híbridos y aulas digitales

Esto permitió ampliar el alcance del instituto a personas no solo de Centroamérica sino también del Caribe y América Latina, consolidando un espacio académico multinacional e inclusivo.

## 1.3 Formación continua y diplomados especializados

El año estuvo marcado por un crecimiento en programas de corta duración orientados a necesidades emergentes:

- Gobernanza de datos y digitalización del Estado
- Finanzas públicas en contextos de crisis
- Prevención de la violencia y seguridad ciudadana
- Gestión del cambio climático en instituciones públicas
- Ética, integridad pública y transparencia

Estos programas permitieron capacitar a miles de funcionarios en toda la región, fortaleciendo capacidades institucionales clave para mejorar los servicios públicos.

## 2. Asistencia técnica: acompañar procesos de modernización y gobernanza

Uno de los pilares del ICAP es su capacidad de brindar asistencia técnica altamente especializada a instituciones públicas, gobiernos locales, ministerios, organismos autónomos y entidades regionales del SICA.

### 2.1 Proyectos estratégicos en los Estados miembros del SICA

Este año se ejecutaron o avanzaron múltiples proyectos de impacto nacional y regional, entre ellos:

- Modernización de marcos jurídicos y normativos
- Evaluación de programas públicos y diseño de políticas públicas
- Fortalecimiento institucional en ministerios, municipalidades y entidades autónomas
- Desarrollo de metodologías de planeación estratégica y gestión por resultados
- Implementación de sistemas de gestión de riesgos y resiliencia institucional

Estos esfuerzos no solo impulsan mejoras técnicas, sino que acompañan transformaciones profundas en la gestión estatal, orientadas a lograr instituciones más ágiles, transparentes y eficientes.

### 2.2 Enfoque de trabajo colaborativo e innovación pública

El ICAP fortaleció su rol como facilitador regional mediante:

- Talleres técnicos presenciales y virtuales
- Mesas de trabajo con actores multisectoriales
- Consultorías especializadas con enfoque territorial
- Acompañamiento directo a gobiernos locales y regionales

- Métodos de cocreación y diseño centrado en el usuario

Este enfoque colaborativo permitió integrar a representantes del sector público, académico, privado y sociedad civil en discusiones estratégicas sobre gobernanza, desarrollo sostenible y fortalecimiento democrático.

### **2.3 Impacto en políticas públicas y resultados institucionales**

Gracias a los proyectos de asistencia técnica, varias instituciones de la región avanzaron en:

- Mejorar sus sistemas de evaluación
- Digitalizar procesos internos
- Implementar reglamentos y manuales actualizados
- Capacitar equipos internos para asegurar sostenibilidad
- Generar datos y evidencia para la toma de decisiones

Estos resultados posicionan al ICAP como un referente en la región en materia de asesoría técnica especializada.

## **3. Producción editorial y científica: conocimiento para la región**

La dimensión editorial del ICAP se consolidó este año como un eje estratégico para la difusión del conocimiento y la promoción del pensamiento público centroamericano.

### **3.1 Revista Centroamericana de Administración Pública (RCAP)**

La RCAP mantuvo su periodicidad semestral, publicando investigaciones de alta calidad sobre:

- Políticas públicas
- Administración pública comparada

- Gobierno digital
- Gestión ambiental
- Seguridad democrática
- Innovación institucional

La revista continuó fortaleciendo su visibilidad, incrementando postulaciones y consolidándose como un referente académico regional.

### **3.2 Repositorio institucional Yaxché**

El ICAP continuó con la implementación y consolidación de Yaxché, su repositorio bibliográfico institucional basado en DSpace, orientado a promover:

- Acceso abierto a la producción académica
- Transparencia y visibilidad internacional
- Preservación digital de documentos
- Impacto regional del conocimiento generado

## **4. Conclusión: un ICAP más fuerte, más regional e innovador**

El cierre anual evidencia un instituto que:

- Amplió su presencia académica en la región
- Fortaleció su capacidad de asistencia técnica en temas clave del desarrollo regional
- Impulsó la producción de conocimiento mediante publicaciones y plataformas digitales

Mirando hacia el futuro, el ICAP continuará apostando por la excelencia, la integración centroamericana y la formación de líderes capaces de transformar la gestión pública. Con una oferta académica renovada, proyectos técnicos de alto impacto y una producción editorial estratégica, el instituto reafirma su misión de contribuir a un Estado más eficiente, transparente e innovador.



# Remesas, reservas y ortodoxia monetaria: una trampa para el desarrollo centroamericano

Por: Dr. Carlos E. Calderón M.



*Nota.* Tomado de Centroamérica 360

El pasado 3 de diciembre se conoció la noticia de la negativa del Banco de Guatemala de financiar la suscripción de acciones del Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF) que acordó el gobierno de ese país. El Congreso de la República aprobó un artículo del Presupuesto del Estado el cual estipulaba el uso de reservas monetarias internacionales para financiar la adhesión a dicha institución internacional. A noviembre de 2025, las reservas monetarias internacionales del Estado de Guatemala, administradas por el banco central, superaban los US\$31 millardos. El valor de la suscripción de las acciones es de US\$40 millones.

A pesar de que la medida de las autoridades de dicho banco central se apega a las disposiciones legales que declaran a la institución como una entidad descentralizada y autónoma, la decisión pone en evidencia las serias limitaciones estructurales del modelo de banca central que caracteriza a los países centroamericanos, especialmente

en Guatemala. La acumulación de reservas internacionales generada por la política de metas explícitas de inflación y la prohibición al financiamiento público limitan seriamente el desarrollo de Centroamérica. El objetivo de este artículo es presentar el argumento de que el marco institucional de los bancos centrales centroamericanos, diseñado en la década de los años noventa, es inapropiado para la coyuntura macroeconómica actual y las necesidades de crecimiento económico y desarrollo social de la región.

## 1. El diseño del modelo actual de los bancos centrales en Centroamérica

El modelo de los bancos centrales centroamericanos no nació de un análisis estructural de las economías de la región, sino de recetas estandarizadas propuestas por el Fondo Monetario Internacional (FMI). En este modelo de banco central existe un mandato casi exclusivo: controlar la inflación mediante tasas de interés. Los bancos centrales trabajan para conseguir ese objetivo, una inflación baja y estable, dejando fuera otros objetivos macroeconómicos fundamentales como la generación de empleo, y el logro de metas de crecimiento económico y de niveles apropiados de inversión, tanto pública como privada. Adicionalmente, los bancos centrales deben de gozar de independencia operativa del gobierno para que las declaraciones sobre las metas de inflación tengan credibilidad con la ciudadanía.

Tres de los bancos centroamericanos (Guatemala, Honduras y Costa Rica) trabajan con la política de metas rígidas para el control de la inflación.

El economista estadounidense Gerald Esptein (2001) escribió que la política de metas explícitas de inflación es solamente una de varias propuestas por economistas y políticos que fueron diseñadas para crear una estructura de banca central neoliberal, es decir, una banca central que es coherente con una economía en la que el papel del Estado sea reducido, las industrias privatizadas, los mercados financieros liberalizados y los mercados laborales flexibilizados.

Este modelo de banca central centroamericana toma su posición más extrema en Guatemala, país en la que la autonomía del banco central se entiende como la prohibición absoluta de financiar al Estado y una aversión extrema para el uso de reservas internacionales para actividades de desarrollo, como lo demuestra la negativa de las autoridades monetarias a utilizar una mínima parte de las reservas internacionales para financiar la adhesión al CAF. El caso guatemalteco es curioso puesto que el mismo FMI (2024) concluyó – en el documento titulado “Remesas y Acumulación de Reservas en Guatemala” – que la acumulación excesiva de reservas a partir del crecimiento significativo de las remesas redujo el bienestar de los hogares guatemaltecos. Si incluso el FMI, promotor y defensor de la ortodoxia macroeconómica, concluyó que la política de acumulación de reservas de Guatemala ha sido excesiva, es claro que este paradigma institucional está perdiendo legitimidad.

## 2. Un modelo de banca central obsoleto para la realidad de Guatemala ... y Centroamérica

A partir de 2009, la macroeconomía de Guatemala ha estado sufriendo un cambio estructural muy significativo. Como lo muestra la Figura 1, Guatemala pasó de recibir remesas equivalentes a poco más del 10% del PIB en 2008 a cerca del 20% en 2024. El nivel de reservas internacionales con respecto al PIB se duplicó en el período de 2008 a 2021, pues pasó del 12% al 24%, para estabilizarse en los últimos años alrededor de 22% del PIB. Este cambio estructural también transformó la cuenta corriente de la balanza de pagos. La posición del sector externo con respecto al PIB para 2008 fue un déficit de 4%. Para 2023, el resultado fue un superávit de 3%. El incremento en las remesas también generó una apreciación del quetzal, la cual fue más marcada en el período de 2016 a 2018.

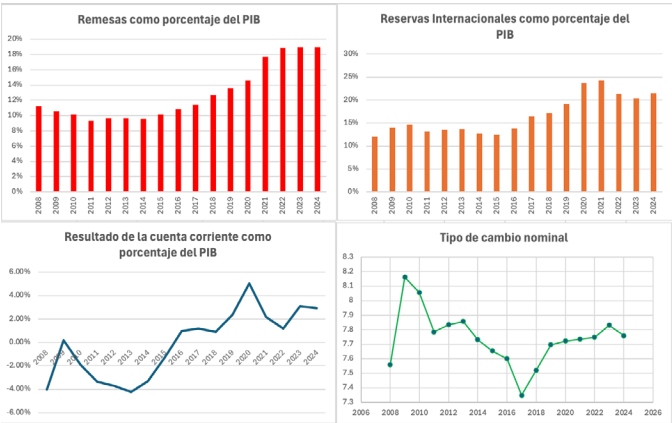
La estabilidad en el tipo de cambio, detalle que es considerado por muchos como una evidencia del éxito de la política monetaria guatemalteca, es en realidad uno de los principales problemas. Una moneda fuerte en un país con baja productividad, poca generación de empleo y exportaciones casi estáticas no es signo de fortaleza económica, es el resultado directo de la excesiva dependencia de las remesas. Dichos flujos generan apreciaciones reales de la moneda, las cuales deterioran la competitividad externa y el crecimiento económico a largo plazo. En una economía donde el tipo de cambio penaliza la producción y donde no existe intervención estatal activa para sostener sectores estratégicos, la presión social



se traslada al sector laboral. La migración se convierte en la válvula de escape de un modelo económico que no funciona.

Figura 1

Guatemala: algunos indicadores macroeconómicos (2008-2024)



Nota. Figura preparada con información de Banco de Guatemala y Banco Mundial.

La acumulación de reservas internacionales que ocurre en Guatemala es un fenómeno directo del aumento significativo en la recepción de remesas y de la dinámica monetaria que genera el modelo de banca central cuya política gira alrededor de los objetivos explícitos de inflación pues la tasa de interés objetivo es la “variable ancla” del modelo. El concepto económico conocido como “enfoque de compensación” y un resumen del balance general de un banco central, como se muestra en la Figura 2, ofrecen un marco preciso para entender lo que ocurre dentro del sistema bancario cuando el banco central compra masivamente divisas y aumenta sus reservas internacionales.

En la literatura económica postkeynesiana, el “enfoque de compensación” se refiere a que al comprar divisas para evitar una apreciación de la moneda local por el ingreso de

flujos financieros del exterior, el banco central inyecta automáticamente liquidez al sistema bancario. Para que esta liquidez no reduzca la tasa de interés objetivo (la “variable ancla” del sistema de metas de inflación) las autoridades monetarias deben esterilizar la liquidez de inmediato. La dinámica que ocurre en el sistema es la siguiente: el banco central adquiere divisas de los bancos comerciales (generadas por las remesas) a través de la creación de reservas en banco central denominadas en moneda local. Esta medida aumenta el nivel de reservas internacionales (incrementa el lado del activo del balance general del banco central) y, a la vez, aumenta el nivel reservas en banco central en moneda local a favor de los bancos comerciales (se incrementa el lado del pasivo del balance general del banco central). Con más reservas, los bancos comerciales tienen exceso de liquidez por lo que prestan menos reservas en el mercado interbancario. Esto genera que la tasa de interés en el corto plazo, establecida por las autoridades monetarias, tienda a disminuir.

Figura 2.

Ejemplo simplificado del balance general de un banco central

ACTIVOS	PASIVOS
1. reservas internacionales <ul style="list-style-type: none"><li>a. oro monetario</li><li>b. derechos especiales de giro</li><li>c. moneda extranjera</li><li>d. depósitos en el exterior en moneda extranjera</li><li>e. productos financieros en moneda extranjera</li></ul>	1. pasivos con no residentes <ul style="list-style-type: none"><li>a. asignación derechos especiales de giro</li></ul>
2. activos domésticos <ul style="list-style-type: none"><li>a. inversiones en títulos valores</li><li>b. adelantos a bancos comerciales</li></ul>	2. numerario en circulación <ul style="list-style-type: none"><li>a. billetes y monedas</li></ul>
3. otros activos <ul style="list-style-type: none"><li>a. suscripción de capital de organismos financieros multilaterales</li><li>b. activos fijos</li></ul>	3. reservas en banco central <ul style="list-style-type: none"><li>a. encaje bancario</li><li>b. depósitos de bancos comerciales (títulos del banco central)</li></ul>
	4. depósitos del gobierno central <ul style="list-style-type: none"><li>a. cuenta de la Tesorería Nacional</li></ul>
	CAPITAL <ul style="list-style-type: none"><li>fondos propios</li></ul>

Aquí es necesario hacer énfasis en que los bancos comerciales no prestan a sus clientes las reservas (como equivocadamente se cree). Al entregar financiamiento, los bancos registran los préstamos en el lado del activo de

su balance general y simultáneamente crean un nuevo depósito (en el lado del pasivo de su balance) a favor de sus clientes prestatarios, creando dinero nuevo. Entonces, los bancos comerciales no esperan a disponer de reservas adicionales para conceder nuevos préstamos a prestatarios solventes. Los bancos ya han concedido todos los préstamos que podían conceder a prestatarios solventes cuando las divisas se acumulan en su cuenta de disponibilidades.

Para evitar que la tasa de interés se desvíe por debajo del objetivo, el banco central debe esterilizar esa liquidez. Generalmente, el Banco de Guatemala genera títulos que garantizan depósitos remunerados de los bancos comerciales en el banco central. Esto significa que esterilizar la liquidez tiene un costo: los intereses pagados por esos instrumentos generados por el banco central. Este proceso no solo aumenta el costo de la ejecución de política monetaria, también genera un círculo de esterilización de liquidez en el que el banco central queda atrapado pues, por un lado, debe evitar la apreciación de la moneda por el ingreso de divisas y, por el otro, debe esterilizar liquidez para mantener estable la tasa de interés.

### **3. Conclusión: hacia una nueva política monetaria para Centroamérica**

La acumulación de reservas internacionales responde a la necesidad operativa impuesta por los regímenes de metas de inflación: defender la tasa de interés implica intervenir; intervenir implica comprar divisas (por el aumento en las remesas); y comprar divisas implica acumular reservas. De este modo, la política cambiaria condiciona y subordina a la política monetaria,

generando costos y reduciendo el margen de maniobra de los bancos centrales, con lo que se restringe el uso de instrumentos que podrían apoyar el crecimiento y el desarrollo.

Reformar el modelo de banca central no significa renunciar a la estabilidad. Significa entender que la estabilidad debe servir al desarrollo y no al revés. Un banco central moderno debe tener un mandato que incluya no solo control de inflación, sino también estabilidad del crecimiento económico y la búsqueda del nivel de pleno empleo. La política monetaria debe subordinarse a la política fiscal y la administración del tipo de cambio debe ser una herramienta más para lograr esos objetivos de crecimiento económico. Asimismo, se deben utilizar las reservas internacionales de manera estratégica y diseñar una política económica que logre erradicar los procesos que generan apreciaciones cambiarias que destruyen la base productiva. En una región donde la migración es masiva, la desigualdad es persistente y los desafíos climáticos son enormes, mantener un modelo de banco central con acceso a pocos instrumentos de política económica es una receta para el estancamiento.



## Referencias

Department of Economics and Political Economy Research Institute (PERI). University of Massachusetts, Amherst.

Epstein, G. (2001). *Financialization, Rentier Interests, and Central Bank Policy*.

Fondo Monetario Internacional (2024). *Remittances and Reserves Accumulation in Guatemala*. IMF Staff Country Reports- Guatemala



# Trump endurece la presión sobre México: la disputa histórica por el agua entra en fase comercial



Nota. Tomado de Freepik.

## 1. Un conflicto antiguo, una presión renovada

La reciente advertencia del presidente de Estados Unidos, Donald Trump, de aplicar un arancel del 5% a los productos mexicanos si México “continúa incumpliendo” el Tratado de Aguas de 1944 ha encendido nuevamente un conflicto histórico entre ambos países.

En un mensaje divulgado en su red Truth Social, el mandatario afirmó que México mantiene un adeudo de más de 986 millones de metros cúbicos de agua, y estableció el 31 de diciembre como fecha límite para que se entreguen 246 millones de metros cúbicos, según relató BBC Mundo, medio que reportó detalladamente este incremento de tensión diplomática.

La advertencia no es menor: un arancel inmediato del 5% y potencialmente escalable afectaría sectores comerciales profundamente integrados bajo el T-MEC, poniendo presión no solo sobre México sino sobre toda la arquitectura económica regional.

El portal El País también subraya que esta escalada ocurre apenas días después de la primera reunión presencial entre Trump y la presidenta mexicana, Claudia Sheinbaum,

sostenida al margen del sorteo de la Copa Mundial 2026. Aunque el encuentro fue presentado como cordial, el giro discursivo de Washington muestra que la agenda bilateral está atravesada por prioridades más tensas de lo que las fotografías diplomáticas dejan ver.

Por su parte, Swissinfo expone un dato crucial: el Departamento de Estado estadounidense manifestó que el déficit de agua recibido desde México “ha exacerbado la escasez en Texas”, contribuyendo a pérdidas de cientos de millones de dólares para agricultores estadounidenses, lo que ha alimentado presiones políticas internas en Estados Unidos.

Así, un tema técnico de distribución hídrica se ha transformado en un punto de fricción económica, política y electoral.

## 2. La raíz histórica: un acuerdo que nació de un conflicto territorial

De acuerdo con los portales citados especialmente BBC Mundo, que contextualiza ampliamente el tratado, el conflicto actual no puede entenderse sin volver al Tratado de Guadalupe Hidalgo de 1848, que definió la frontera tras la guerra entre México y EE.UU. y otorgó a este último más de la mitad del territorio mexicano de entonces.

Fue en ese contexto que los ríos Bravo y Colorado se convirtieron en recursos transfronterizos cuya utilización requería reglas claras.

Tras negociaciones prolongadas, ambos países firmaron en 1944 el Tratado de Distribución de Aguas Internacionales, que regula:

- El reparto del Río Bravo (Río Grande)

- México recibe dos tercios.
- Estados Unidos obtiene el resto, no menor a 432 millones de m<sup>3</sup> anuales.
- La entrega del Río Colorado
  - EE.UU. cede a México 1,850 millones de m<sup>3</sup> anuales.

Además, la administración y el arbitraje del tratado corresponde a la Comisión Internacional de Límites y Aguas (CILA), un organismo con presencia binacional.

El acuerdo, considerado por algunos especialistas como uno de los más estables entre ambas naciones, permite a México cumplir sus entregas en ciclos de cinco años, lo cual suele dar lugar a tensiones en los cierres de cada quinquenio, especialmente cuando hay sequías prolongadas.

### 3. Sequías, percepciones de incumplimiento y presión agrícola

Tanto BBC Mundo como El País coinciden en que uno de los factores estructurales que explican el retraso mexicano es la intensa sequía que afecta grandes regiones del país desde hace más de tres años. Ante estas condiciones, agricultores mexicanos han protestado abiertamente, alertando que liberar agua hacia Estados Unidos amenaza su medio de vida.

La presidenta Claudia Sheinbaum ha insistido, según detalla El País, en que México “ha estado cumpliendo en la medida de la disponibilidad de agua”, añadiendo que ya fue enviada una propuesta integral al gobierno estadounidense para acelerar el cumplimiento del tratado.

Sin embargo, Swissinfo remarca que la presión estadounidense ha aumentado, con funcionarios de Washington instando a “la máxima cantidad posible de agua” para aliviar la crisis agrícola en Texas y atender a los reclamos del gobernador Greg Abbott, del senador Ted Cruz y de sectores influyentes en el medio oeste

El agua, recurso cada vez más escaso, se ha convertido en un asunto de seguridad económica y política para ambos países.

## 4. Impacto en la opinión pública: tensiones más allá del agua

Para la opinión pública mexicana, esta nueva amenaza arancelaria revive recuerdos de episodios previos en los que Trump utilizó tarifas como mecanismo de presión como ocurrió en 2019 durante la gestión migratoria. El discurso de “cumplimiento estricto” utilizado por Washington suele interpretarse en México como una forma de intervención o imposición.

En Estados Unidos, el encuadre es distinto. Portales como Swissinfo señalan que el mensaje que más resuena es el del impacto económico en Texas: pérdidas millonarias y afectación directa a productores agrícolas en un estado con un enorme peso electoral. Trump parece estar hablando a esa base política.

A nivel regional, esta disputa pone en evidencia un problema mayor: la creciente fragilidad de los acuerdos hídricos internacionales en un contexto de crisis climática, donde los patrones tradicionales de distribución ya no se ajustan a la disponibilidad real del recurso.

## 5. Análisis reflexivo desde la perspectiva de política pública

Desde un ángulo institucional, esta situación evidencia cinco elementos cruciales para el análisis contemporáneo de la gobernanza del agua:

### 5.1 La gestión del agua deja de ser un asunto técnico y se convierte en uno geopolítico

La escasez hídrica global convierte la cooperación internacional en un desafío permanente. La reacción estadounidense demuestra cómo los recursos naturales pueden transformarse en palanca de presión comercial.



## 5.2 Los tratados de larga data requieren mecanismos de actualización

Firmado en 1944, el acuerdo no incorporó escenarios de variabilidad climática extrema, lo que obliga a repensar sus parámetros de cumplimiento. Esta situación la resaltan analistas citados por El País y BBC.

## 5.3 El vínculo entre agua, comercio y política exterior es cada vez más estrecho

La posibilidad de condicionar aranceles al cumplimiento hídrico abre un precedente delicado en América del Norte. La región ha cimentado su integración económica en estabilidad y reglas claras; mezclarlas con disputas ambientales introduce un alto grado de incertidumbre.

## 5.4 La cooperación binacional depende de canales técnicos sólidos

La CILA debería fortalecerse como espacio neutral y técnico, evitando que el conflicto escale a un terreno punitivo. La evidencia recopilada por los portales muestra que se ha recurrido más al discurso político que al diálogo técnico.

## 5.5 La crisis climática está rediseñando las relaciones internacionales

Las sequías prolongadas ya no son eventos excepcionales sino parte del nuevo clima continental. Esto exige rediseñar instrumentos de asignación de agua transfronteriza basados en disponibilidad real.

# 6. Comentario académico desde la perspectiva del ICAP y Centroamérica

Como representante de una institución dedicada al fortalecimiento de la gestión pública en la región, este caso ofrece enseñanzas fundamentales:

- **Centroamérica vive desafíos similares**, pues la variabilidad climática impacta directamente en cuencas compartidas, zonas agrícolas, hidroeléctricas y sistemas urbanos. Las tensiones entre Estados Unidos y México pueden servir como estudio

de caso para revisar nuestros propios acuerdos y marcos de cooperación regional.

- **La región necesita fortalecer capacidades en diplomacia hídrica**, una disciplina relativamente nueva pero indispensable para manejar recursos naturales que atraviesan fronteras políticas.
- **El conflicto muestra la urgencia de adaptar los tratados internacionales al cambio climático**, reto que también enfrentan países centroamericanos con instrumentos suscritos en décadas anteriores.
- **Nada sustituye a la institucionalidad técnica**: la experiencia de la CILA demuestra que cuando los mecanismos técnicos se politizan o se desplazan, los conflictos escalan rápidamente a niveles comerciales y diplomáticos.
- **Panamá, como país con recursos hídricos estratégicos y una posición geopolítica singular**, debe observar este caso con atención. La gestión del agua vinculada al Canal de Panamá, a la producción agrícola y a la seguridad hídrica urbana requiere previsión, acuerdos robustos y gobernanza basada en evidencia.

La amenaza arancelaria de Trump no solo reaviva un conflicto histórico; revela cómo los recursos naturales, particularmente el agua, están reconfigurando las relaciones internacionales. Lo que comenzó como un tratado técnico en 1944 hoy se ha convertido en un punto neurálgico de la agenda comercial y diplomática de América del Norte.

En un contexto global donde el agua se vuelve cada vez más escasa, este episodio invita a los países de la región a fortalecer sus marcos de cooperación, revisar sus tratados históricos y prepararse para un futuro donde la política hídrica será tan estratégica como la política económica

## Referencia

Flores, P. (8 de diciembre del 2025). *Trump amenaza a México con la imposición de un 5% de aranceles por su incumplimiento del Tratado de Aguas*. El País México. <https://elpais.com/mexico/2025-12-08/trump-amenaza-con-la-imposicion-del-5-de-aranceles-a-mexico-por-su-incumplimiento-del-tratado-de-aguas.html>

Ventas, L. (9 de diciembre del 2025). *Trump amenaza a México con un arancel del 5% si “continúa incumpliendo” el Tratado de Aguas suscrito con EE.UU. en 1944*. BBC. <https://www.bbc.com/mundo/articles/c3w754vl797o>

Swissinfo. (9 de diciembre de 2025). *Trump amenaza con arancel del 5% a México por incumplimiento del Tratado de Aguas*. Swissinfo. <https://www.swissinfo.ch/spa/trump-amenaza-con-arancel-del-5-25-a-m%C3%A9xico-por-incumplimiento-del-tratado-de-aguas/90605727>



# El Presupuesto 2026 de Guatemala bajo la Lente ESG y la Transformación mediante una SIAF Innovadora

Por: Chien-Fang Tu Chen<sup>1</sup>



*Nota.* Tomado de Amcham Colombia.

## 1. Introducción

El Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio fiscal 2026, con un monto aprobado de Q163.469 millones<sup>2</sup>, no solo define cuánto gastará el Estado, sino qué tipo de país quiere construir. En un contexto global donde los criterios ESG (Environmental, Social, Governance) determinan la sostenibilidad de las economías, la confianza de los inversores y la legitimidad de las instituciones, Guatemala enfrenta un reto doble: asignar recursos con criterio estratégico y garantizar que se traduzcan en impacto real.

Sin embargo, la brecha entre ambición y ejecución persiste. A pesar de una deuda pública sostenible (26,6 % del PIB)<sup>3</sup>, el país sufre de una recaudación tributaria históricamente baja (11 % del PIB)<sup>4</sup> y una ejecución deficiente de la inversión pública —entre el 15 % y el 25 % no se gasta anualmente<sup>5</sup>.

La solución no reside en gastar más, sino en gestionar mejor. Y para ello, Guatemala necesita una SIAF innovadora: no una actualización técnica, sino una transformación sistémica del Sistema Integrado de Administración Financiera que lo convierta en una plataforma de gobernanza fiscal con lente ESG, potenciada por inteligencia artificial (IA) y orientada al impacto.

## 2. El Presupuesto 2026 a través del prisma ESG

El enfoque ESG permite evaluar el presupuesto no solo por su tamaño, sino por su calidad, sostenibilidad y legitimidad.

- **Dimensión Social (S):** El 35–40 % del gasto asignado a educación, salud y protección social<sup>6</sup> refleja un compromiso con la reducción de la desigualdad.

1 Investigador independiente, Guatemala, Guatemala. Investigador Internacional. MA en Desarrollo Económico del Center for Development Economics (CDE), Williams College, USA. Asesor de los sistemas de los bases de datos de comercio exterior y tributario, variables económicas y macrofiscales, sistema de integrada de administración financiera, adquisición pública (Guatecompras), sistema notarial de catastro y avalúos de bienes inmuebles del Ministerio de Finanzas Públicas (1995-2011, 2012-2025). Asesor de gestión de conocimiento de RRHH de la Superintendencia de Administración Tributaria (2011). Consultor de base de datos de ODS de la Oficina ONU de Guatemala (2022). Email: [mariotu@gmail.com](mailto:mariotu@gmail.com)

2 Congreso de la República de Guatemala. Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado 2026.

3 Banco de Guatemala. Proyecciones Macroeconómicas 2025.

4 CEPAL. Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2024.

5 Ministerio de Finanzas Públicas. Reportes históricos de ejecución presupuestaria (2018–2024).

6 MPF. Guía de Ejecución del Presupuesto 2026.



Pero sin mecanismos de seguimiento del impacto real, este esfuerzo se diluye.

- ¿Se redujo la desnutrición en los municipios con mayor inversión en programas alimentarios?
- ¿Mejóro la cobertura educativa en zonas rurales?

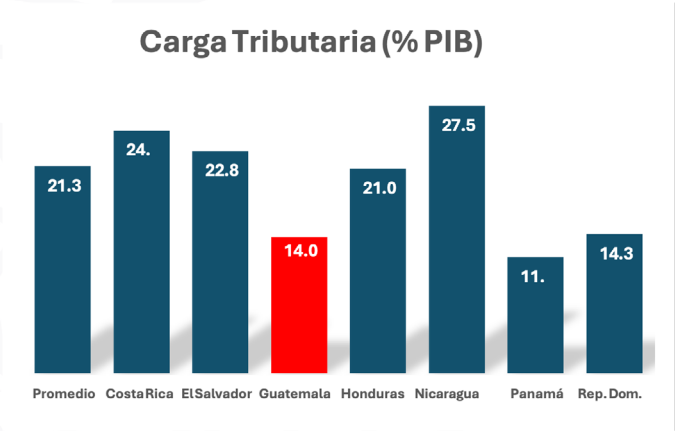
- **Dimensión Ambiental (E):** Aunque el presupuesto no incluye un “presupuesto verde” etiquetado, sectores como infraestructura, energía y gestión de residuos tienen implicaciones ecológicas profundas. La ausencia de **metadatos ambientales obligatorios** en los proyectos limita la capacidad del Estado para rendir cuentas en esta dimensión.
- **Dimensión de Gobernanza (G):** Aquí reside el cuello de botella. La gobernanza fiscal se ve debilitada por la fragmentación de sistemas, la opacidad en las contrataciones y la falta de mecanismos predictivos. La gobernanza ESG exige transparencia proactiva, prevención de riesgos y rendición de cuentas en tiempo real.

El panorama financiero de Guatemala, aunque caracterizado por una gestión prudente de la deuda, se ve estructuralmente limitado por una carga tributaria históricamente baja. Como se puede observar en la Figura 1 Comparación de la carga tributaria en América Latina (2023)<sup>7</sup>, la recaudación fiscal del país se sitúa considerablemente por debajo del promedio regional y de la mayoría de sus vecinos centroamericanos. Esta limitación en los ingresos públicos constriñe de manera crítica el margen fiscal disponible para inversiones estratégicas, especialmente aquellas orientadas a criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza).

A pesar de una deuda pública manejable, la escasez de recursos propios dificulta la financiación de proyectos de gran envergadura y de alto impacto social, obligando a una dependencia externa o a la postergación de iniciativas cruciales para el desarrollo sostenible y la reducción de desigualdades.

Figura 1.

Comparación de la carga tributaria en América Latina (2023)<sup>8</sup>



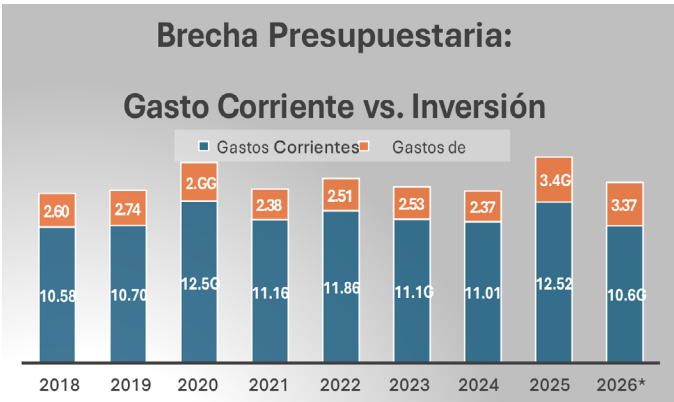
La Figura 2 expone la brecha persistente entre el Gasto Corriente y la Inversión Pública (% del PIB), donde el gasto de funcionamiento absorbe la mayor parte de los recursos. Esta histórica desproporción subraya la necesidad de mejorar la Gobernanza (G) del gasto, enfocando los esfuerzos de modernización en la eficiencia de la inversión para alcanzar metas sociales y ambientales.

7 CEPAL, BID, OCDE, CIAT. Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2025.

8 CEPAL, BID, OCDE, CIAT. Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2025.

Figura 2.

Brecha Presupuestaria: gasto corriente vs. inversión pública (2018– 2026).



\* Preupuesto Aprobado

### 3. La Inteligencia Artificial: El Cerebro de la SIAF Innovadora

La verdadera innovación de la SIAF no está en su interfaz ni en su infraestructura, sino en su capacidad de aprendizaje y anticipación. Esa capacidad la aporta la inteligencia artificial, que actúa como el cerebro analítico del sistema, transformando datos en decisiones con enfoque ESG.

La IA no reemplaza al servidor público; lo potencia. Le permite ver patrones invisibles, prever riesgos antes de que se materialicen y corregir el rumbo del gasto en tiempo real.

#### 3.1 Detección predictiva de riesgos ESG

Los sistemas de aprendizaje automático (machine learning) pueden analizar millones de transacciones históricas del SICOIN, contratos del Portal de Compras, licencias ambientales y registros de proveedores para identificar señales tempranas de riesgo:

- **Riesgo de gobernanza:** Contrataciones recurrentes a la misma empresa sin licitación, pagos a proveedores sin historial, o desviaciones de precios del mercado.
- **Riesgo social:** Proyectos en zonas con alta pobreza que no incluyen componentes de empleo local o acceso comunitario.
- **Riesgo ambiental:** Obras en áreas protegidas sin permisos de la DIGENAR o con ausencia de estudios de impacto ambiental.

Cada alerta incluye una puntuación de riesgo ESG (de 0 a 100) y una explicación interpretable: “Este proyecto tiene un 87 % de riesgo ambiental porque se superpone con un humedal RAMSAR y carece de licencia vigente”.

#### 3.2 Modelos prescriptivos para la toma de decisiones

Más allá de predecir, la IA recomienda acciones. Por ejemplo:

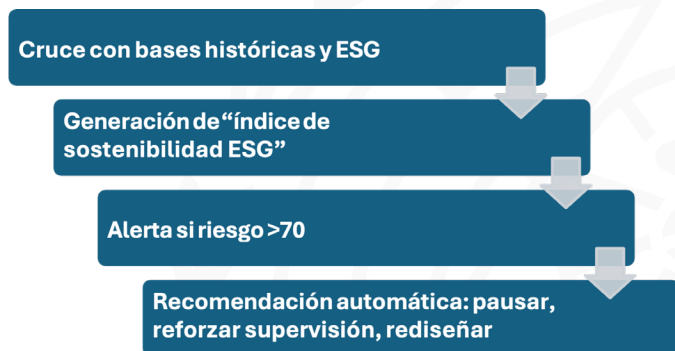
- Si un modelo detecta que un hospital rural tiene un 90 % de avance físico, pero solo un 40 % de desembolso, sugiere acelerar el flujo de caja para evitar paralizaciones.
- Si un contratista tiene historial de retrasos en zonas montañosas, el sistema propone ajustar el cronograma o exigir garantías adicionales.
- Si un programa social no muestra correlación con mejoras en indicadores de salud, se recomienda revisar su diseño operativo.

La figura 3: Flujo de Decisión con IA en la SIAF Innovadora muestra el proceso de gestión financiera proactiva adoptado por el Estado. El sistema de IA ingiere los datos críticos de

proyecto (costo, ubicación y contratista), los cruza inmediatamente con bases históricas de desempeño y criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) y genera un ‘índice de sostenibilidad ESG’. Cuando este análisis predice que el riesgo supera un umbral crítico ( $>70\%$ ), el sistema emite una alerta temprana y sugiere una recomendación automática (pausar, reforzar supervisión o rediseñar), logrando así la transición fundamental de una gestión financiera reactiva a una proactiva e inteligente.

**Figura 3.**

*Flujo de decisión con IA en la SIAF innovadora*



### 3.3 Monitoreo físico-financiero con visión por computadora

Una de las aplicaciones más prometedoras es el **cruce entre gasto y avance real**. La SIAF innovadora integra:

- **Imágenes satelitales** (de fuentes como Sentinel-2)
- **Reportes de supervisión digitalizados**
- **Registros de pagos del SICOIN**

Si el sistema detecta que se ha pagado el 60 % de un puente, pero las imágenes muestran que solo se ha construido el 30 %, emite una

alerta de “desfase financiero-físico” y sugiere congelar el próximo desembolso. Este tipo de control no requiere más inspectores, sino mejor uso de la información disponible.

## 4. La SIAF Innovadora: Motor de Gobernanza Fiscal ESG

La SIAF innovadora no es solo un sistema financiero modernizado; es una plataforma de gobernanza fiscal con visión ESG, capaz de integrar, monitorear y optimizar el gasto público en sus tres dimensiones: Gobernanza, Social y Ambiental. Cada pilar se alimenta de datos, se enriquece con inteligencia artificial y se traduce en decisiones con impacto medible.

### 1. Gobernanza (G): transparencia proactiva y prevención de riesgos

La dimensión de gobernanza es el cimiento institucional. La SIAF innovadora transforma la fiscalización de reactiva a predictiva:

- **Alertas algorítmicas:** Detecta patrones de riesgo en contrataciones (ej.: adjudicaciones repetidas sin competencia, proveedores fantasmas, sobrepagos sistemáticos).
- **Rastreabilidad total:** Cada quetzal puede seguirse desde el Tesoro hasta su destino final, con cronología, responsable y evidencia de entrega.
- **Apertura controlada:** APIs públicas permiten a la ciudadanía, medios y organismos internacionales acceder a datos agregados y actualizados semanalmente, promoviendo una rendición de cuentas colaborativa.



Ejemplo práctico: Un municipio que contrata 10 veces al mismo proveedor sin licitación recibe una alerta de “alto riesgo de gobernanza”. La Contraloría prioriza su auditoría, y el Ministerio de Finanzas suspende transferencias hasta que se regularice el proceso.

## 2. Dimensión Social (S): del gasto al impacto en las personas

La SIAF innovadora rompe con la lógica de “gastar por gastar” y se orienta al resultado social. Para ello:

- **Vincula el gasto con indicadores de desarrollo humano:** Inversión en salud se cruza con tasas de mortalidad materna, cobertura vacunal o acceso a medicamentos. Inversión en educación se correlaciona con tasas de deserción, infraestructura escolar o resultados en pruebas estandarizadas.
- **Georreferencia beneficiarios:** Permite verificar si los programas llegan a las poblaciones más vulnerables, evitando fugas o duplicidades.
- **Modelos de impacto predictivo:** Estiman el efecto esperado de una inversión antes de ejecutarla. Por ejemplo: “Este programa de becas en Quiché podría reducir la deserción escolar en un 12 % si se combina con transporte rural”.

Ejemplo práctico: Un hospital recibe Q20 millones, pero los datos de salud del Ministerio no muestran mejora en indicadores locales tras 12 meses. El sistema recomienda una auditoría de gestión y rediseño del modelo de atención.

## 3. Dimensión Ambiental (E): presupuesto con conciencia ecológica

La SIAF innovadora introduce, por primera vez en Guatemala, una gestión fiscal con criterio ambiental:

- **Etiquetado ambiental obligatorio:** Todo proyecto de inversión debe incluir metadatos sobre uso de suelo, huella hídrica, emisiones estimadas, permisos ambientales y afectación a zonas protegidas.
- **Monitoreo geoespacial continuo:** Imágenes satelitales y sensores detectan deforestación, contaminación de cuerpos de agua o cambios en cobertura vegetal en áreas de obra.
- **Simulación de escenarios climáticos:** Evalúa el riesgo de que una carretera sea afectada por deslizamientos o que una planta solar se vea impactada por sequías prolongadas.

Ejemplo práctico: Un proyecto vial en Petén cruza una zona de bosque primario. El sistema detecta que no se ha presentado el estudio de impacto ambiental y bloquea la liberación de fondos hasta su regularización.

Como se observa en la Tabla 1, el SIAF innovador integra las tres dimensiones ESG en el control de gasto, con funcionalidades clave para la transparencia y la eficiencia:

Tabla 1.

Integración ESG en la SIAF innovadora

Dimensión ESG	Funcionalidad clave	Fuente de datos	Beneficio
Gobernanza (G)	Detección de fraudes y riesgos de corrupción	SICOIN, Portal de Compras, RUP	Mayor transparencia y eficiencia
Social (S)	Correlación gasto- impacto en desarrollo humano	Ministerios de Salud, Educación, INE	Políticas públicas basadas en evidencia
Ambiental (E)	Etiquetado y monitoreo ambiental de proyectos	DIGENAR, imágenes satelitales, catastro	Inversión sostenible y alineada con metas climáticas

La Tabla 2 detalla la transformación que implica este cambio: el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) debe dejar de ser un mero registro contable reactivo, con capacidad analítica nula y acceso ciudadano limitado a informes agregados, para convertirse en una Plataforma de Gobernanza ESG.

Tabla 2.

Comparación: SIAF tradicional vs. SIAF innovadora

Dimensión	SIAF tradicional	SIAF innovadora
Propósito	Registro contable	Plataforma de gobernanza ESG
Capacidad Analítica	Nula	Modelos de IA con variables ESG

Interoperabilidad	Limitada (SICOIN + Contabilidad)	Total (compras, salud, educación, ambiente, geoespacial)
Indicadores	Monto ejecutado	Impacto social, huella ambiental, riesgo de gobernanza
Acceso Ciudadano	Informes anuales agregados	Paneles abiertos con actualización semanal

Con esta estructura, la SIAF innovadora deja de ser un instrumento contable para convertirse en un sistema de inteligencia pública, capaz de responder no solo a la pregunta “¿cuánto se gastó?”, sino a las más relevantes: “¿a quién benefició?”, “¿qué impacto generó?” y “¿fue sostenible?”.

5. Más Allá de la Tecnología: Una Nueva Cultura Fiscal ESG

La verdadera transformación no es técnica, sino cultural. La SIAF innovadora exige:

- **Capacitación en ESG y data literacy** para servidores públicos
- **Etiquetado obligatorio ESG** en todo proyecto de inversión
- **Rendición de cuentas multidimensional:** no solo “¿cuánto se gastó?”, sino “¿qué impacto generó?”

La Figura 4 ilustra la Meta Estratégica de Modernización del Gasto, proyectando la evolución del etiquetado ESG (Ambiental, Social y Gobernanza) en el presupuesto público. Se establece una ambiciosa trayectoria de crecimiento, pasando del 10% del gasto etiquetado en 2026 al 70% para el año 2030. Esta proyección subraya el compromiso de las autoridades por lograr que la mayoría del gasto público sea rastreable, medible y transparente en sus impactos sociales y ambientales,

consolidando la eficiencia y la rendición de cuentas.

Figura 4.

Evolución propuesta del gasto público con enfoque ESG (2026–2030)



6. Conclusión

El Presupuesto 2026 puede ser el primero en Guatemala que se mida no por su monto, sino por su calidad ESG. Pero esto solo será posible si se respalda con una SIAF innovadora, cuyo núcleo inteligente sea la inteligencia artificial al servicio del interés público.

La IA, bien implementada, no es una caja negra; es una herramienta de justicia fiscal: asegura que los recursos lleguen a quienes más los necesitan, que las obras no dañen el ambiente y que la gestión pública rinda cuentas con rigor y anticipación.

En la era ESG, la transparencia ya no es un valor agregado; es la condición mínima para la legitimidad del Estado. Y con una SIAF innovadora, Guatemala puede demostrar que su presupuesto no solo gasta, sino que transforma con propósito, inteligencia y equidad.

Referencias

Banco de Guatemala. Proyecciones Macroeconómicas (2025). CEPAL. Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2024.

CEPAL, BID. Carga tributaria promedio en América Latina: 16,5 % del PIB (2024). Cálculos propios con base en datos del MPF (2018–2024).

Congreso de la República de Guatemala. Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado 2026.

Experiencias internacionales: Presupuesto ESG en la Unión Europea, etiquetado ambiental en Colombia, sistema de monitoreo con IA en Estonia y Singapur.

Ministerio de Finanzas Públicas. Reportes históricos de ejecución presupuestaria (2018–2024).

MPF. Guía de Ejecución del Presupuesto 2026.



# La IA en la gestión pública centroamericana

Por: Jesse J. De León



Nota. Tomado de UNIR.

## 1. Introducción

Si tenemos suerte, la inteligencia artificial (IA) ha entrado a las oficinas públicas centroamericanas con promesas de eficiencia, transparencia y modernización. Pero hay una pregunta que pocos se hacen: ¿estamos usando la IA para tomar mejores decisiones... o para dejar de tomarlas? Una investigación reciente con 102 profesionales, académicos, estudiantes y servidores públicos entre ellos revela un fenómeno inquietante: casi la mitad delega el análisis y la redacción a la IA, y un tercio se siente ansioso si no tiene acceso a ella por una semana. Aunque esa cifra no sea una muestra significativa, es un reflejo de lo que puede ocurrir en las oficinas públicas de nuestra región.

Este artículo explora el riesgo de una *dependencia cognitiva silenciosa* y propone cuatro criterios prácticos para que la IA fortalezca —no sustituya— el juicio humano en la administración pública.

## 2. La tentación de la eficiencia

Imaginemos a una alcaldesa que recibe una propuesta de inversión para un sistema de riego en una comunidad afectada por sequía. En lugar de leer los estudios técnicos y hablar con los productores, pide a su asistente de IA que:

1. Resuma los documentos,
2. Genere una matriz de pros y contras,
3. Escriba el dictamen de aprobación.
4. En 8 minutos, tiene listo un informe impecable.
5. Lo firma.

Y nadie cuestiona que el terreno propuesto es un humedal protegido.

Este no es un caso hipotético. Es una variante moderna de los trágicos episodios de “Death by GPS”, donde conductores siguieron ciegamente instrucciones algorítmicas hasta sumergir sus autos en lagos o colapsar puentes en desuso. Hoy, los algoritmos no solo nos dicen cómo llegar... también nos indican qué decidir. Y eso, en la gestión pública, es donde debe encenderse la alerta.

### 3. ¿Delegar o potenciar? Dos caminos para la IA en lo público

Nuestra encuesta a profesionales centroamericanos muestra un patrón claro:

Actividad	% Delegación
Redacción de informes, oficios, decretos	40,4 %
Análisis de datos o información	48,1 %
Traducción de documentos	30,8 %
Navegación (Google Maps, Waze)	44,2 %
Toma de decisiones importantes	9,6 %

A primera vista, parece tranquilizador: casi nadie dice que usa IA para decidir lo crítico. Pero miremos más profundo:

- El 46,2 % la usa para *“identificar puntos ciegos en su análisis”*,
- El 42,3 % para *“verificar la lógica de sus argumentos”*,
- El 38,5 % para *“organizar información compleja antes de analizarla”*.

Esto revela una delegación indirecta pero real: la IA no decide *por* el servidor público... pero sí diseña el marco en el que él decide. Es el arquitecto invisible del razonamiento. El peligro no está en el uso de la IA. Está en la pérdida gradual de la capacidad de cuestionarla. Como señala la Dra. Mara Dierssen, presidenta del Consejo Español del Cerebro: *“Cuando delegamos en exceso, dejamos en manos de la IA el procesamiento de la información y perdemos la oportunidad de fortalecer la memoria, el pensamiento crítico y la resolución autónoma de problemas.”*

### 4. Lecciones de “Death by GPS” para la administración pública:

En 2022, un hombre en Carolina del Norte perdió la vida tras ser guiado por su GPS hacia un puente colapsado. El sistema no falló técnicamente: simplemente no había sido actualizado. Pero el conductor ignoró lo que sus ojos le decían: *no hay puente*. Confío más en el algoritmo que en su propio juicio. La neurociencia confirma que este fenómeno va más allá de lo simbólico. Un estudio de Dahmani (2023) demostró que los usuarios intensivos de GPS dejan de construir mapas mentales del entorno. Su cerebro atrofia circuitos del hipocampo relacionados con la orientación espacial.

¿Y en el ámbito cognitivo?

Un estudio de Gerlich (2025) con 666 participantes encontró una correlación fuerte y negativa ( $r = -0.68$ ,  $p < 0.001$ ) entre el uso frecuente de IA y las puntuaciones en pruebas de pensamiento crítico.

Es decir: más IA, menos capacidad para detectar sesgos, evaluar fuentes o construir argumentos sólidos.

Y la vulnerabilidad es generacional: los jóvenes (17–25 años), con mayor exposición temprana a la IA, mostraron los niveles más altos de dependencia... y las puntuaciones más bajas en pensamiento autónomo.

## 5. Tres casos reales donde la IA puede ayudar... o dañar

### 5.1 Primer caso: IA como amplificador

Un equipo del Ministerio de Salud usó IA para analizar 10 años de reportes de brotes epidemiológicos y detectar patrones estacionales. Luego, con esos insights, diseñó una campaña anticipada de vacunación en zonas de alto riesgo. → La IA procesó datos; los humanos interpretaron, decidieron y actuaron.

### 5.2 Segundo caso: IA como sustituto

Una unidad de compras públicas adoptó un sistema de IA para evaluar ofertas. El algoritmo priorizaba el menor precio... y descartaba proveedores locales por no cumplir con formatos digitales estandarizados. Resultado: contratos más baratos, pero con menor impacto social y mayor rotación de proveedores. → La IA decidió *dentro de sus límites*; los humanos dejaron de cuestionar los criterios.

### 5.3 Tercer caso: IA como validador (el más peligroso)

Una oficina municipal usó IA para redactar un informe sobre violencia contra la mujer. El modelo, entrenado con datos sesgados, minimizó la incidencia de violencia psicológica y enfatizó la económica. El equipo lo revisó superficialmente: *“suena coherente”*. → La IA no solo generó contenido; también validó un sesgo como verdad.

## 6. Cuatro recomendaciones prácticas para gobiernos locales y nacionales

**No se trata de prohibir** la IA. Se trata de usarla con conciencia. Aquí, cuatro acciones concretas —probadas en contextos reales— para evitar la delegación pasiva:

### 6.1 Protocolo de “verificación humana obligatoria”

Antes de aprobar cualquier decisión crítica (contrataciones, políticas sociales, presupuesto), exija un formato de juicio crítico con tres preguntas:

- ¿Qué asumió la IA al generar esta recomendación?
- ¿Qué información omitió o no pudo procesar?
- ¿Qué sesgos podrían estar presentes en los datos de entrada?

Este protocolo ya se prueba en ciudades de Estonia y Canadá, con reducción del 30 % en errores de interpretación de datos.

### 6.2 Formación en “autonomía tecnológica”

No basta enseñar a *usar* ChatGPT. Hay que enseñar a pensar frente a él. Incorpore en los programas de capacitación para servidores públicos módulos como:

- “Cómo detectar un sesgo algorítmico en 5 minutos”,
- “Ejercicios sin IA: redactar un oficio, analizar una tabla, diseñar una matriz SWOT”,
- “El arte de decir ‘no’ a lo que la IA sugiere —y justificarlo”.



### 6.3 Diseñar sistemas que pregunten, no que respondan

En lugar de interfaces que entregan un informe listo, promueva herramientas que:

- Planteen contraargumentos (“¿y si los datos estuvieran incompletos?”),
- Exijan justificación (“¿por qué eligió este criterio?”),
- Ofrezcan múltiples versiones (“aquí hay 3 formas de redactar este decreto: ¿Cuál refleja mejor su intención?”).

Ejemplo: la herramienta “*CritiQ*”, usada en el gobierno de Singapur, obliga al usuario a contestar al menos dos preguntas de reflexión antes de generar un texto final.

### 6.4 Fomentar una cultura de “desconexión deliberada”

Proponga días mensuales de “gestión analógica”:

- Reuniones sin pantallas, con pizarrón y post-its,
- Redacción de borradores a mano,
- Análisis de casos sin acceso a IA.

Esto no es nostalgia. Es entrenamiento cognitivo —como ir al gimnasio para el cerebro.

En conclusión, el juicio humano no es un cuello de botella... es el valor añadido y aunque la IA pueda procesar millones de datos en segundos, solo el ser humano puede decidir qué es justo, qué es urgente, qué es sostenible. En la era algorítmica, la verdadera eficiencia no está en hacer más rápido... sino en pensar mejor. Por eso, el pensamiento crítico, la empatía y el coraje ético, entre otros, es lo que ninguna máquina puede sustituir... pero sí atrofiar, si dejamos de ejercitarlo.

Como escribí en mi investigación: “*No se trata de rechazar la IA. Se trata de recordar quiénes somos cuando ella no está.*” Porque al final, la medida de una administración pública no será cuán bien usa la tecnología... sino cuán capaz es de atender las necesidades de la población y llevarles desarrollo a través de la tecnología sin perder el rumbo.

# Conoce Nuestros Programas de Posgrado

**Click aquí  
para más  
información**





**SICA**  
Sistema de la Integración  
Centroamericana

