

# ACTUALIDAD CENTROAMERICANA

Con enfoque sobre el interés público



- ◇ Mipymes Verdes y eficiencia energética en ICAP: transfiriendo tecnología de nuevos docentes y consultores
- ◇ ICAP entra al programa Copernicus de la Unión Europea
- ◇ Género y gobernanza ambiental: de la norma internacional a la política pública regional
- ◇ Revisitando la política industrial: Perspectivas económicas de América Latina y el Caribe en 2026
- ◇ Formulador de políticas públicas: diseña para gobernar, no solo para planificar.
- ◇ Los Sistemas Integrados de Administración financiera (SIAF), como eje de modernización en Centroamérica: ¿Estamos modernizando sistemas o solo digitalizando burocracia?
- ◇ Reseña del libro: Poder y Progreso de los autores Daron Acemoglu y Simon Johnson

## 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.

# ACTUALIDAD CENTROAMERICANA

Con enfoque sobre el interés público

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:** Dr. Edgar Balsells Conde

## **Equipo de redacción:**

Andy Prado Guadamuz

Melany Escobar Díaz

Carlos Calderón

José Rodríguez Mora

David Navarro

Jesse J. De León

---

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

# ACTUALIDAD CENTROAMERICANA

Con enfoque sobre el interés público

La décimo séptima edición de Actualidad Centroamericana articula una visión integral del desarrollo regional a partir de múltiples aportes que combinan sostenibilidad, innovación, gobernanza y modernización del Estado.

En primer lugar, el programa MIPYMES Verdes II posiciona la sostenibilidad como eje de competitividad empresarial, evidenciando que la eficiencia energética y la producción más limpia ya no son opcionales, sino condiciones estructurales para el desarrollo productivo. A esto se suma la incorporación del ICAP al programa Copernicus, lo cual abre oportunidades para integrar datos satelitales en la gestión pública, fortaleciendo la planificación territorial, la gestión ambiental y la toma de decisiones basada en evidencia.

El enfoque ambiental se complementa con el análisis de la gobernanza ambiental con perspectiva de género, que subraya la necesidad de traducir compromisos internacionales —como el Acuerdo de Escazú— en capacidades estatales concretas, incorporando inclusión, transparencia y participación ciudadana.

En el ámbito económico, la edición incluye la reflexión sobre la política industrial en América Latina, que plantea la urgencia de transitar hacia modelos basados en aprendizaje, innovación y desarrollo de capacidades, frente al estancamiento productivo regional. Esta línea se articula con el análisis de la “trampa de la gobernanza poco efectiva”, desarrollado por José Manuel Salazar-Xirinachs, que explica cómo factores políticos e institucionales limitan la implementación de políticas públicas.

Asimismo, la reseña de Poder y Progreso de Daron Acemoglu y Simon Johnson introduce una dimensión crítica sobre el impacto de la tecnología, alertando sobre la concentración de poder, la automatización del empleo y los riesgos para la democracia en la era digital.

En materia de gestión pública, el análisis de los Sistemas Integrados de Administración Financiera (SIAF) cuestiona si la región avanza hacia una verdadera modernización o simplemente digitaliza la burocracia existente, señalando que el reto central es la interoperabilidad y la orientación a resultados.

# ACTUALIDAD CENTROAMERICANA

Con enfoque sobre el interés público

Finalmente, la edición incorpora el enfoque de la transformación digital del Estado y la gestión por resultados, destacando la necesidad de fortalecer capacidades institucionales, liderazgo público y uso estratégico de datos para mejorar la eficiencia y legitimidad de las políticas públicas.

En conjunto, estos aportes configuran una narrativa coherente: Centroamérica enfrenta desafíos complejos que requieren respuestas integradas. La sostenibilidad empresarial, la innovación tecnológica, la gobernanza inclusiva, la política industrial moderna y la transformación digital del Estado no son agendas aisladas, sino componentes de una misma estrategia de desarrollo. En este contexto, el ICAP reafirma su rol como articulador regional de conocimiento y formación, orientado a fortalecer las capacidades públicas que demanda el presente y el futuro de la región.

# Índice

**1**

Mipymes Verdes y eficiencia energética en ICAP: transfiriendo tecnología de nuevos docentes y consultores

**5**

ICAP entra al programa Copernicus de la Unión Europea

**7**

Género y gobernanza ambiental: de la norma internacional a la política pública regional

**12**

Revisitando la política industrial: Perspectivas económicas de América Latina y el Caribe en 2026

**14**

Formulador de políticas públicas: diseña para gobernar, no solo para planificar

**18**

Los Sistemas Integrados de Administración financiera (SIAF), como eje de modernización en Centroamérica: ¿Estamos modernizando sistemas o solo digitalizando burocracia?

**24**

Reseña del libro: Poder y Progreso de los autores Daron Acemoglu y Simon Johnson

# Mipymes Verdes y eficiencia energética en ICAP: transfiriendo tecnología de nuevos docentes y consultores



*Nota.* Imagen tomada de Infobae.

El pasado 24 de abril del presente año la Iniciativa MIPYMES Verdes II concluyó en Costa Rica con la presentación de sus logros, en un evento en el que participaron actores relevantes del proyecto, dentro de los que destaca el ICAP que fue la unidad ejecutora de esta segunda iniciativa.

Vale indicar que se trata de un proyecto a cargo del Banco Centroamericano de Integración Económica -BCIE- con el apoyo del Gobierno Alemán, a través de KfW, y la Unión Europea. Su propósito principal: promover inversiones en energía renovable, eficiencia energética y producción más limpia.

Los consultores y docentes de ICAP mantienen una larga relación con el apoyo a la Mipyme centroamericana. El actual Director de ICAP y docente de los programas de Post Grado, Edgar Balsells, por ejemplo, se desempeñó anteriormente como Director por Guatemala ante el BCIE 2006-2009, y durante su gestión se llevaron a cabo importantes proyectos en apoyo tanto del sector de los propietarios de pequeñas y medianas empresas, como del financiamiento a las mismas, a través de créditos especiales de segundo piso a bancos

comerciales, instituciones microfinancieras, cooperativas de ahorro y crédito en Guatemala.

De acuerdo con diversos análisis que se han efectuado en ICAP y BCIE, algunos retos principales de las Mipymes son los siguientes:

- a) En relación con el acceso a servicios financieros:
  - Difícil acceso al crédito.
  - No existen otros servicios financieros especialmente diseñados para cada tipo de empresa.
  
- b) En cuanto a limitaciones del entorno:
  - Heterogeneidad e informalidad sobre todo en la microempresa.
  - Dificultad para obtener datos oficiales sobre las mismas.
  - Elevadas cargas tributarias cuando están formalizadas.
  - No se cumplen los reglamentos laborales principalmente en la microempresa en algunos países centroamericanos.
  - Poca capacidad para capitalizar los activos que poseen.

En adición, el acceso a mecanismos de apoyo

a la productividad y competitividad se debe en la mayoría de los países de la región a:

- Personal sin capacitación (empleados).
- Muchas no cuentan con sistemas contables, sobre todo en el caso de la microempresa.
- Baja productividad.
- Poco preparadas para enfrentar la competencia y aprovechar las oportunidades que les ofrecerán los tratados de libre comercio.
- Bajo desarrollo de los mercados de servicios de desarrollo empresarial.
- Baja utilización de Tecnologías de Información y Comunicación.
- Poca asociatividad en cadenas de valor.
- Poca o nula experiencia exportadora.
- Productos y servicios de baja calidad.

Claro está que se está hablando de la base de la pirámide. Los programas a cargo de ICAP como organismo de asistencia técnica han consistido en graduar empresas, y en el caso de MIPYMES Verdes II, adaptarlas a las exigencias de exportación y eficiencia energética que el mundo de hoy plantea para alargar el ciclo de vida de la empresa moderna.

Los retos y principales tendencias viajan de la siguiente manera:

- Dada su importancia social y económica, los bancos de desarrollo están incrementando cada vez más su apoyo al sector MIPYME.
- Las instituciones financieras, bancarias y no bancarias, juegan un papel importante en la canalización de los recursos a este sector empresarial.
- Los bancos de desarrollo disponen de programas y productos, con recursos reembolsables y no reembolsables, para lograr que un mayor número de instituciones apoyen a la MIPYME.
- A las instituciones reguladas se les apoya para que puedan atender este sector empresarial (downscaling).

- A las instituciones NO reguladas se les apoya para que puedan regularse y ser supervisadas (upscaling).

Diversos miembros de la familia ICAPIANA han venido laborando en este importante campo del apoyo empresarial. Previo a su ingreso a ICAP nuestro Director General participó como Coordinador de un importante programa de la extinta USAID de nombre CREANDO OPORTUNIDADES ECONÓMICAS (CEO), en el cual participó un nuevo docente de ICAP, quien se ha incorporado con fuerza a los cursos con contenido tecnológico y financiero de la Maestría de Proyectos de ICAP. Nos referimos a José Solís Sierra, reconocido docente de Universidad del Valle de Guatemala, y quien actualmente se encuentra doctorándose en España.

Solís participó como especialista en la Asistencia Técnica Financiera a un grupo de empresas seleccionadas por el programa en Guatemala, para adaptarlas a los procesos con tecnologías ahorradoras de energía, así como de eficiencia financiera, de paso mejorando su política comercial y su viabilidad financiera para enfrentar esos grandes retos.

### **Figura 1.**

*Fotografía de José Solís Sierra.*



**Nota.** Fotografía tomada de CEO

Parte de su experiencia es la siguiente:

José Solís Sierra es un líder multidimensional cuyo trabajo sirve como testimonio del poder transformador de la experiencia, la visión y el aprendizaje permanente. Y trae consigo una gran cantidad de habilidades adquiridas durante más de una década en el mundo académico, la consultoría y el emprendimiento. La fuerza motriz de José es una misión convincente: descubrir nuevas oportunidades y redefinir los parámetros de lo que se considera posible. Posee un Máster Internacional en Finanzas por EADA Business School y un Máster en Dirección de Empresas por la Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya. Su educación fundamental

se construyó en la Universidad del Valle de Guatemala, donde obtuvo la Licenciatura en Ingeniería en Ciencias de la Administración y una Licenciatura en Ciencias (Bachelor of Science). Esta formación educativa diversa sirve como piedra angular de su comprensión matizada de la gestión, la contabilidad de costos, los recursos humanos y más. Se desempeñó como representante en FasterCapital, una incubadora virtual con sede en Dubai.

Figura 2.

*Herramientas aplicadas en el ámbito financiero para Mipymes Verdes, desarrolladas en ICAP.*

## Caja de Herramientas para Gestión Financiera

<p><b>Herramientas utilizadas en la metodología NIIF:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Declaraciones de pérdidas y ganancias (Estado de Resultados)</li> <li>2. Balances de Manejo de Activos (Balance General)</li> <li>3. Estados de flujo de efectivo (Flujo de Caja)</li> <li>4. Estado de cambios en el patrimonio</li> <li>5. Software/Plantillas de Microsoft de informes financieros (por ejemplo, SAP y otros ERM)</li> <li>6. Herramientas de pronóstico basadas en inteligencia artificial</li> <li>7. Herramientas de taxonomía NIIF</li> <li>8. Software/Plantillas de Microsoft XBRL (lenguaje extensible de informes empresariales)</li> <li>9. Software/Plantillas de Microsoft de informes integrado</li> <li>10. Plataformas y matrices de gestión de riesgos</li> <li>11. Sistemas de gestión del cumplimiento</li> <li>12. Herramientas de medición del valor razonable</li> <li>13. Calculadoras de ganancias por acción</li> </ol>	<p><b>Herramientas utilizadas en la metodología IAS:</b></p> <p><b>Para NIC 1 - Presentación de Estados Financieros:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plantillas de estados financieros</li> <li>2. Software/Plantillas de Microsoft de contabilidad de acumulación</li> <li>3. Herramientas de evaluación de empresas en funcionamiento</li> <li>4. Software/Plantillas de Microsoft de análisis comparativo</li> <li>5. Plantillas de declaración de pérdidas y ganancias</li> <li>6. Estado de otras herramientas del resultado integral</li> <li>7. Listas de verificación de divulgación automatizadas</li> <li>8. Herramientas de visualización de datos para KPI financieros</li> </ol>	<p><b>Para la NIC 27 - Estados financieros separados:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Software/Plantillas de Microsoft de estados financieros de la empresa matriz</li> <li>2. Calculadoras de distribución de dividendos</li> <li>3. Software/Plantillas de Microsoft de contabilidad de inversiones (para cumplimiento de NIC 39 o NIIF 9)</li> <li>4. Herramientas de informes de segmentos</li> <li>5. Software/Plantillas de Microsoft de consolidación</li> <li>6. Herramientas de conciliación entre empresas</li> <li>7. Seguimiento de inversiones por método de participación</li> <li>8. Sistemas de gestión de divulgación</li> <li>9. Herramientas de medición de costos</li> <li>10. Software/Plantillas de Microsoft de registro de transacciones con partes relacionadas</li> </ol>
---	---	---

**Nota.** Tomado del proyecto Creando Oportunidades Económicas.

**Figura 3.**

*Caja de herramientas sustantivas para eficiencia energética incorporada a ICAP, con diversos especialistas en calidad e innovación.*

# Caja de Herramientas para Eficiencia Energética

ISO 50001 – Gestión Energética:	Lean Energy:	Estándares GRI:
1.Línea base energética y balance energético	1.Mapeo del flujo de valor	1.Índice de contenidos GRI
2.Política de gestión energética	2.Caminatas sobre residuos energéticos	2.Hojas de datos de consumo de energía
3.Indicadores de desempeño energético (EnPI)	3.Diagramas de espagueti para el flujo de energía	3.Métricas de emisiones de gases de efecto invernadero
4.Lista de objetivos y metas	4.Eventos Kaizen	4.Indicadores de eficiencia energética
5.Sistema de gestión de datos energéticos	5.5S para la gestión de la energía	5.Encuestas de participación de las partes interesadas
6.Auditorías energéticas	6.Paseos energéticos por el Gemba	6.Herramientas de evaluación comparativa
7.Herramientas de monitoreo continuo (Industria 4.0)	7.Sistemas Andon (Visuales) para anomalías energéticas	7.Evaluación de materialidad
8.Actas de revisión de la gestión	8.Kanban para proyectos energéticos	8.Análisis de sostenibilidad basado en IA (Inteligencia Artificial)
9.Análisis energético basado en IA (Inteligencia Artificial)	9.Tableros de gestión visual	9.Herramientas automatizadas de agregación de datos
10.Sensores IoT para la recopilación de datos energéticos	10.Paneles de energía de la Industria 4.0	10.Informes de divulgación de energía
11.Sistemas SCADA para monitoreo de energía	11.Algoritmos de aprendizaje automático para la predicción de energía	11.Sensorics para un seguimiento transparente de

**Nota.** Tomado del proyecto Creando Oportunidades Económicas.

# ICAP entra al programa Copernicus de la Unión Europea



*Nota.* Imagen satelital tomada desde GPSS de la Agencia Europea. [EU Agency for the Space Programme \(EUSPA\)](#)

El pasado viernes 24 de abril del presente, la Dirección de ICAP recibió una nota de Sonia Manzoni, *Community Service Manager* del *EU Space Support Office*, indicando con agrado la aceptación de la aplicación para unirse a la red *EU Space*. Tal membresía se indica que es parte del compromiso de avanzar en la tarea de Observación del Planeta Tierra.

Cabe señalar que todo ello es parte de la tarea y esfuerzo, valuado en más de 1.5 billones de euros por fortalecer y modernizar la defensa europea, bajo el programa EDIP: "*Forging Europe's Defence*".

Dentro de las múltiples herramientas que el programa provee se encuentra el de la planificación territorial, a través de información georeferencia gracias a *Galileo*, que se refiere al programa global de navegación a través de sistemas satelitales (GNSS), y que ha estado en operación desde 2016. El mismo provee información acertada sobre el posicionamiento, a través incluso de smartphones y otras aplicaciones y la investigación sectorial de líneas de tren, aviación, agricultura, marítimas y otras.

*Galileo* consiste en 24 satélites orbitando la tierra a una altitud de 23,000 kilómetros. Las señales de *Galileo* son transmitidas de forma libre a los miembros, y es 3 veces más confiable que los GPS.

Lo anterior es de grandes beneficios para las políticas públicas y del desarrollo: las herramientas a utilizar descansan en un sistema

de navegación global denominado en inglés *Global Navigation Satellite Systems (GNSS)*.

Los GNSS se refiere a una constelación de satélites que proveen señales del espacio para transmitir posicionamiento y tiempo real de datos a dispositivos con la apropiada disponibilidad de recepción. Los receptores usan la data indicada para determinar la localización. Actualmente, en el mundo únicamente existen cuatro GNSS, siendo el más conocido el denominado US GPS.

Cabe subrayar que cerca del 10% de la economía europea depende del uso de tales sistemas de navegación, que son vitales para la logística de la Nueva Economía de la Información.

*Copernicus* resulta ser concretamente el programa al cual se adhiere con mayor énfasis ICAP, gracias a la iniciativa y sinergias con el científico y consultor guatemalteco Jorge Cabrera, quien por un buen racimo de años ha venido laborando principalmente en las áreas medioambientales del Sistema de Integración Centroamericana SICA.

*Copernicus* consiste en un complejo juego de sistemas que recolectan data de múltiples fuentes, incluyendo por supuesto los sistemas satelitales *EARTH*, con sensores in-situ, tal es el caso de estaciones terrestres, y sensores marítimos y aéreos. Los usuarios, como en el futuro en ICAP, tendrán libre acceso abierto a un gran conjunto de data, la cual si es procesada adecuadamente habrá de proveer

servicios adecuados al istmo para la planeación regional y la previsión de desastres diversos.

Algunos beneficios adicionales de **Copernicus** son los siguientes:

- Existen 772 compañías europeas activas vinculadas, las cuales emplean a 13,796 personas y general 1,796 billones de euros de ingreso. Ello está vinculado al EO Market (**European Union's Earth Observation**) and **monitoring programme** a cargo de **Copernicus**.
- El EO market tiene previsto crecer de 3.4 billones de euros en 2023 a cerca de 6 billones en 2033.
- Clima, ambiente y el segmento de biodiversidad conlleva cerca del 22% de los ingresos del EO market.
- Una buena cantidad de compañías denominadas como **start-ups** son parte de más del 90% de los usuarios del EO market.
- La industria europea del EO market representa más de un tercio del mercado global de procesamiento de datos.

# Género y gobernanza ambiental: de la norma internacional a la política pública regional



*Nota.* Imagen tomada del Gobierno de México.

## Resumen

La gobernanza ambiental en América Latina y el Caribe se configura en un escenario marcado por la profundización de la crisis climática, la degradación ecosistémica y la persistencia de desigualdades estructurales, entre las cuales destaca la desigualdad de género.

El presente artículo analiza, desde una perspectiva académico-institucional, el tránsito de los estándares internacionales en materia de derechos humanos, género y sostenibilidad hacia la formulación e implementación de políticas públicas ambientales en la región, partiendo de un análisis comparativo de los enfoques promovidos por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el sistema de Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se examinan las obligaciones del Estado, las capacidades públicas requeridas y los desafíos emergentes para la administración pública regional.

El trabajo incorpora un estudio de caso institucional del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), destacando su contribución al fortalecimiento de capacidades estatales como condición habilitante para una gobernanza ambiental democrática, inclusiva y orientada al desarrollo sostenible.

## 1. Introducción

América Latina y el Caribe se encuentran en una coyuntura crítica caracterizada por la convergencia de múltiples crisis: ambiental, social, económica y democrática. Los impactos asociados al cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la contaminación ambiental interactúan con estructuras históricas de desigualdad, generando efectos diferenciados sobre grupos específicos de la población.

En particular, mujeres y niñas —especialmente aquellas pertenecientes a comunidades rurales, pueblos indígenas y sectores socioeconómicos vulnerables— experimentan de manera desproporcionada los efectos adversos de la crisis ambiental,

tanto por su rol en las economías del cuidado como por las brechas persistentes en el acceso a recursos, toma de decisiones y protección institucional (Naciones Unidas, 2024).

Recientemente, la Corte Interamericana de Derechos Humanos en su opinión consultiva número 32/2025 indicó que “los Estados están llamados (i) a favorecer la acción climática para el empoderamiento, mediante la educación ambiental, el fortalecimiento de capacidades de todas las personas y el apoyo al trabajo de la sociedad civil, las asociaciones de derecho ambiental y otros actores no estatales que contribuyan a subsanar las deficiencias en los sistemas de gobernanza ambiental estatal” (Corte IDH. OC-32/25)

En ese contexto, la incorporación del enfoque de género en la gobernanza ambiental trasciende el ámbito de las políticas sectoriales y se consolida como una obligación jurídica y política derivada del derecho internacional de los derechos humanos.

El reconocimiento del derecho humano a un medio ambiente limpio, saludable y sostenible por la Asamblea General de las Naciones Unidas refuerza el deber de los Estados de adoptar políticas públicas ambientalmente eficaces y socialmente inclusivas, integrando de manera transversal la perspectiva de género y el principio de igualdad sustantiva (Naciones Unidas, 2024).

## 2. Gobernanza ambiental con enfoque de género: fundamentos conceptuales

La gobernanza ambiental puede definirse como el conjunto de normas, instituciones, actores y procesos a través de los cuales se toman y ejecutan decisiones relativas a la gestión, protección y uso sostenible del ambiente. Desde una perspectiva contemporánea, este concepto incorpora no solo dimensiones técnicas y regulatorias, sino también principios democráticos, de derechos humanos y de equidad social. (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA], 2025)

Integrar el enfoque de género en la gobernanza ambiental implica reconocer que las relaciones de poder, los roles socialmente asignados y las desigualdades estructurales influyen de manera diferenciada en la exposición a riesgos ambientales y en la capacidad de adaptación y resiliencia. En este sentido, el enfoque de género y derechos humanos aporta un marco normativo que articula los principios de igualdad y no discriminación, participación efectiva, acceso a la información y acceso a la justicia ambiental (CEPAL, 2026).

**Figura 1.**

*Gobernanza ambiental con enfoque de género.*



**Nota.** Elaboración propia a partir de CEPAL (2026), Naciones Unidas (2024) y PNUD (2026).

### 3. De la norma internacional al estándar regional

#### 3.1 Evolución del marco internacional

Durante las últimas décadas, el derecho internacional ha experimentado una progresividad significativa en la integración de las agendas de género, medio ambiente y derechos humanos. Los informes recientes de la Relatoría Especial sobre el derecho humano a un medio ambiente limpio, saludable y sostenible subrayan que la crisis ambiental agrava desigualdades preexistentes y exige respuestas estatales diferenciadas que incorporen una perspectiva interseccional y transformadora (Naciones Unidas, 2024).

En paralelo, los mecanismos internacionales de lucha contra el cambio climático han avanzado en la adopción de planes de acción de género, reconociendo que la eficacia de la acción climática depende de la participación sustantiva y el liderazgo de las mujeres en todos los niveles de decisión (PNUD, 2026).

#### 3.2 El Acuerdo de Escazú y la construcción de un estándar regional

En el ámbito regional, el Acuerdo de Escazú representa un instrumento jurídico innovador al consolidar los derechos de acceso a la información, la participación pública y la justicia en asuntos ambientales. La publicación en 2026 de la *Guía para la transversalización de la perspectiva de género en la implementación del Acuerdo de Escazú* constituye un avance sustantivo al traducir principios normativos en orientaciones operativas para los Estados, fortaleciendo la democracia ambiental y la igualdad sustantiva (CEPAL, 2026).

#### 3.3 Análisis comparativo institucional: CEPAL, ONU, PNUD y BID

La comparación de enfoques institucionales permite identificar convergencias y particularidades en la promoción de la gobernanza ambiental con enfoque de género.

Figura 2.

Comparación institucional de enfoques de género y gobernanza ambiental.

CEPAL	Naciones Unidas	PNUD	BID
<p><b>Mandato</b> Promover el desarrollo sostenible y la igualdad en América Latina y el Caribe.</p>	<p><b>Mandato</b> Consolidar estándares internacionales de derechos humanos, incluido el derecho a un medio ambiente limpio, saludable y sostenible.</p>	<p><b>Mandato</b> Impulsar la acción climática con igualdad de género (mitigación, adaptación, transición energética y resiliencia).</p>	<p><b>Mandato</b> Impulsar la transformación institucional, digital y verde para una gobernanza pública eficaz e inclusiva.</p>
<p><b>Instrumentos</b> Guía para la transversalización de la perspectiva de género en la implementación del Acuerdo de Escazú (2026).</p>	<p><b>Instrumentos</b> Informe de la Relatoría Especial (A/79/270, 2024).</p>	<p><b>Instrumentos</b> Una región en movimiento: Acción climática género-responsiva en América Latina y el Caribe (2026).</p>	<p><b>Instrumentos</b> Panorama de las administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2024 (OCDE-BID).</p>
<p><b>Nivel</b> Regional y nacional.</p>	<p><b>Nivel</b> Global.</p>	<p><b>Nivel</b> Regional, nacional y subnacional.</p>	<p><b>Nivel</b> Regional y nacional.</p>
<p><b>Aporte</b> Fortalecimiento institucional para políticas ambientales y climáticas con enfoque de género.</p>	<p><b>Aporte</b> Garantías de acceso a la información, participación pública y protección de personas defensoras ambientales.</p>	<p><b>Aporte</b> Formulación, implementación y monitoreo de políticas climáticas con enfoque de género e inclusión social, basadas en evidencia.</p>	<p><b>Aporte</b> Apoyo financiero, datos e instrumentos técnicos para el fortalecimiento de la gestión pública.</p>

Nota. Elaboración propia a partir de CEPAL (2026), Naciones Unidas (2024), PNUD (2026) y OCDE y BID (2024).

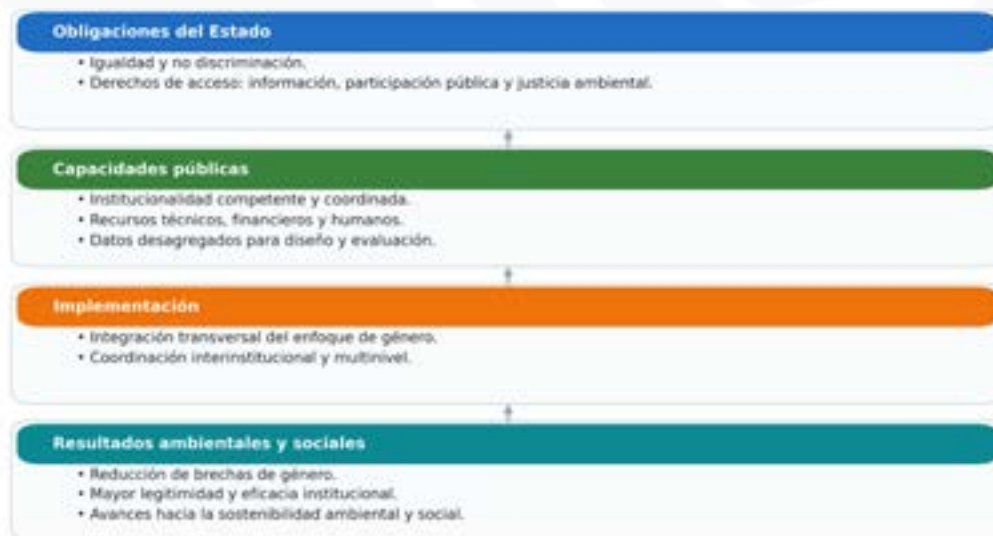
La CEPAL enfatiza el vínculo estructural entre desigualdad, sostenibilidad y capacidades estatales; el sistema de Naciones Unidas consolida el enfoque de obligaciones jurídicas; el PNUD aporta evidencia empírica y herramientas de implementación; y el BID subraya la gobernanza pública como condición habilitante para una transición verde justa (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] & Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2024).

#### 4. Obligaciones del Estado y capacidades públicas

Desde una perspectiva normativo-institucional, los Estados están obligados a adecuar sus marcos legales y políticas públicas a los principios de igualdad y no discriminación, garantizar derechos procedimentales ambientales y fortalecer capacidades institucionales en todos los niveles de gobierno. La evidencia comparada muestra avances normativos relevantes, pero también brechas persistentes asociadas a limitaciones presupuestarias, fragmentación institucional y déficits de información desagregada (OCDE & BID, 2024).

**Figura 3.**

*Obligaciones del Estado y capacidades públicas para la gobernanza ambiental con enfoque de género.*



**Nota.** Elaboración propia a partir de CEPAL (2026) y OCDE y BID (2024).

#### 5. Experiencia institucional del ICAP

El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), como organismo especializado del Sistema de la Integración Centroamericana, ha desempeñado un papel clave en el fortalecimiento de capacidades públicas mediante programas de formación, asistencia técnica y cooperación interinstitucional. Estas experiencias ilustran cómo la profesionalización del funcionariado y la incorporación de enfoques transversales contribuyen a la implementación efectiva de compromisos internacionales en materia de gobernanza ambiental e igualdad de género (ICAP, 2025).

##### 5.1 Mirada prospectiva: desafíos para la administración pública regional

De cara al futuro, la administración pública regional enfrenta desafíos estratégicos vinculados a la institucionalización del enfoque de género, el fortalecimiento de capacidades subnacionales, la innovación en sistemas de información y la profundización de mecanismos participativos. Abordar estos desafíos resulta fundamental para consolidar una gobernanza ambiental democrática, resiliente y orientada al desarrollo sostenible.

## Figura 4.

### Desafíos prospectivos para la administración pública regional.



**Nota.** Elaboración propia a partir de Naciones Unidas (2024) y PNUD (2026).

## Conclusiones

La integración del enfoque de género en la gobernanza ambiental constituye una condición indispensable para garantizar derechos humanos y avanzar hacia modelos de desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. El análisis comparado y la experiencia del ICAP evidencian que la clave reside en la coherencia normativa, la fortaleza institucional y el desarrollo sostenido de capacidades estatales.

## Referencias

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2026). *Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe: Guía para la transversalización de la perspectiva de género* (LC/ESZ.2026/3).

Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). (2025). *Memoria institucional y proyectos de fortalecimiento de capacidades públicas*.

Naciones Unidas. (2024). *Informe de la Relatora Especial sobre el derecho humano a un medio ambiente limpio, saludable y sostenible* (A/79/270).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos & Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024*. <https://doi.org/10.18235/0012850>

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2025). *Gobernanza ambiental y derechos ambientales*. <https://www.unep.org/es/explore-topics/environmental-governance/about-environmental-rights-and-governance>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2026a). *Una región en movimiento: Acción climática género-responsiva en América Latina y el Caribe*.

# Revisitando la política industrial: Perspectivas económicas de América Latina y el Caribe en 2026



*Nota.* Fotografía tomada de Grupo Banco Mundial.

En abril de 2026, el panorama económico de América Latina y el Caribe (ALC) se encuentra en una coyuntura crítica. Según el informe más reciente del Banco Mundial, la región crecerá apenas un 2.1% este año, una cifra insuficiente para impulsar el bienestar social y que refleja un estancamiento real del ingreso per cápita. Para los Estados del istmo, este diagnóstico no es solo una cifra estadística, sino un llamado urgente a transformar la política industrial en una verdadera “política de aprendizaje” que eleve la productividad.

## 1. La paradoja Centroamericana: Dinamismo en medio de la incertidumbre

A pesar del sombrío panorama regional, las economías centroamericanas muestran una dinámica superior al promedio de ALC. No obstante, este crecimiento relativo no es una “luz verde”, pues se apoya en factores de alta vulnerabilidad como las remesas y la

dependencia del mercado estadounidense.

**Tabla 1.**

*Proyecciones de crecimiento del PIB para Centroamérica (2026-2027).*

País	2026 (%)	2027 (%)
Panamá	4.1%	4.1%
Costa Rica	3.6%	3.7%
Honduras	3.4%	3.7%
Nicaragua	3.4%	3.4%
El Salvador	3.2%	3.0%

*Nota.* Elaboración propia con base en Banco Mundial (2026).

La divergencia en estas proyecciones confirma que no existe una sola trayectoria económica en el istmo. Mientras Costa Rica y Panamá destacan en servicios logísticos y tecnológicos, otras naciones enfrentan riesgos por la volatilidad migratoria y fenómenos climáticos extremos que amenazan la infraestructura y la seguridad alimentaria.

## 2. La productividad: El eslabón perdido

El diagnóstico del Banco Mundial es severo: el estancamiento de ALC se remonta al siglo XIX, cuando la región falló en adoptar las capacidades tecnológicas de la Segunda Revolución Industrial. Históricamente, se ha mostrado una incapacidad estructural para identificar y mejorar nuevos procesos productivos.

La diferencia clave con los “milagros económicos” de Asia no radica en *qué* se producía, sino en *cómo* se producía. El motor del desarrollo no es el sector elegido, sino la capacidad constante de la economía para adoptar y adaptar nuevas tecnologías de manera competitiva.

## 3. La política industrial como “Política de Aprendizaje”

Frente a este rezago, el informe propone abandonar los viejos esquemas de subsidios sectoriales para construir un ecosistema institucional basado en cuatro pilares fundamentales:

- **Desarrollo de Capital Humano e Instituciones del Conocimiento:** Es imperativo fortalecer el vínculo entre universidades y el sector productivo, priorizando la formación técnica y científica en áreas STEM.
- **Facilitar la Experimentación y el Riesgo:** El Estado debe crear entornos donde las empresas puedan innovar en productos y procesos, asumiendo riesgos calculados con respaldo institucional.
- **Maximizar los Beneficios de la Apertura:** La apertura comercial debe dejar de ser un fin en sí mismo para convertirse en un vehículo de absorción tecnológica y escalamiento en cadenas globales de valor.
- **Fortalecer las Capacidades del Estado:** Ningún pilar funciona sin una administración pública técnicamente precisa, aislada de interferencias políticas

y orientada a resultados de largo plazo.

## 4. Implicaciones para la Administración Pública Centroamericana

La implementación de esta agenda demanda una visión que trascienda los períodos de gobierno. En Centroamérica, el elevado costo del servicio de la deuda está desplazando la inversión esencial en ciencia y educación, lo que reduce el margen de maniobra fiscal. Sin embargo, marcos fiscales transparentes y una integración regional robusta a través del SICA pueden ayudar a anclar expectativas y reducir costos de financiamiento.

La modernización de la gestión pública en áreas como la regulación inteligente y la evaluación de impacto deja de ser un tema accesorio para convertirse en la condición habilitante de cualquier transformación productiva seria.

## 5. Aprender a aprender

La lección histórica es clara: ningún modelo económico garantiza el crecimiento sostenido si no se desarrollan las capacidades para asimilar las revoluciones tecnológicas en curso. La verdadera apuesta para Centroamérica es construir, ladrillo por ladrillo, un Estado capaz de aprender. El informe del Banco Mundial es una invitación a abandonar las recetas de alivio inmediato y abrazar la disciplina del aprendizaje sostenido como la única vía para salir de la trampa del crecimiento mediocre.

## Referencias

Banco Mundial. (2026). *Informes semestrales de la región*. <https://www.bancomundial.org/ext/es/what-we-do/regional-economic-updates>

Banco Mundial. (2026). *Panorama económico de América Latina y el Caribe. Revisitando la política industrial: opciones estratégicas para la actualidad*. Oficina del Economista Jefe para América Latina y el Caribe.

# Formulador de políticas públicas: diseña para gobernar, no solo para planificar



**Nota.** Imagen tomada de Nueva Revista.

El lastre del desarrollo en la región centroamericana, contrario a lo que se podría pensar inicialmente, no es la falta de diagnóstico. Los problemas estructurales de la región, como la desigualdad, la baja productividad, la debilidad institucional, la informalidad laboral, entre otros, están ampliamente documentados, y las propuestas técnicas para enfrentarlos abundan, existe amplia literatura proveniente desde organismos como la OCDE y Naciones Unidas. El verdadero problema nos atañe a cuestionarnos ¿por qué políticas bien diseñadas, con respaldo técnico sólido y recursos disponibles, terminan fragmentándose, revirtiéndose o simplemente perdiéndose en el camino?

La respuesta a esta pregunta es pretendida por Salazar-Xirinachs y Boeninger (2026) en su reciente texto titulado “Gobernanza endógena: Teoría, datos y herramientas para salir de la trampa de gobernanza poco efectiva en América Latina”, el cual es la base de este

texto para comprender la actualidad de las administraciones públicas centroamericanas.

En la actualidad, existen en América Latina políticas públicas con diagnósticos sólidos y diseños viables pero que, sin embargo, fracasan en su implementación; ya sea porque se desvían de su objetivo inicial o porque no logran mantenerse más allá del corto plazo. La razón principal de esto es lo que los autores han denominado la trampa de la “gobernanza poco efectiva”, la cual hace alusión a la configuración de condiciones políticas e institucionales que limitan el margen de acción estatal en la coordinación e implementación de políticas públicas transformadoras a largo plazo.

Sobre esto, ese trascendental comprender que la concepción de las políticas públicas no se da en un espacio vacío, sino que son atravesadas en todas sus fases por regímenes de conocimiento, estructuras de poder -las cuales están representadas por operadores políticos con intereses diversos- y sistemas políticos cada vez más complejos y

dinámicos, los cuales se caracterizan por estar permeados por la volatilidad e incertidumbre.

Por ello, la trazabilidad de las políticas públicas va más allá de la racionalidad de su contenido. Pues, hoy la viabilidad está determinada en parte importante por la capacidad que tienen los diseñadores para gestionar ganadores y perdedores; coordinar diversos actores y sostener los acuerdos dados en el marco de la política dentro de su contexto institucional específico.

Caso contrario, la idea errónea de asumir que las políticas técnicamente robustas deben plasmarse sí o sí como resultados concretos, ignora por completo la realidad de que la ausencia de un análisis de gobernanza en el proceso de diseño de una política pública desemboca en la mayoría de los casos en su evaporación, incluso antes de lograr generar algún tipo de impacto tangible.

Para comprender mejor esto, Salazar-Xirinachs y Boeninger (2026) han expuesto cinco factores clave para explicar la trampa de la gobernanza poco efectiva ante la cual se enfrentan las administraciones públicas latinoamericanas.

En primer lugar, el acortamiento de los ciclos políticos y la alternancia han penalizado los procesos de largo plazo. Durante buena parte del inicio del siglo XXI, en la época que coincidió con la etapa de bonanza económica y alta cotización de las materias primas latinoamericanas en los mercados globales, los oficialismos lograron la reelección en un 56% de las contiendas electorales; sin embargo, el panorama cambia entre el 2015 y 2025, en donde han logrado la reelección en tan solo el 26% de las oportunidades.

Como resultado de esto, los tomadores de decisiones encuentran mayores incentivos en las intervenciones de impacto directo que puedan sincronizarse con los ciclos electorales, dejando en un segundo plano las políticas que requieren continuidad, aprendizaje institucional y “credibilidad intertemporal”.

A esto se suma el aumento exponencial en la inestabilidad dentro de las carteras ministeriales en los gobiernos. En la práctica, la rotación ministerial, más que para penalizar

el bajo desempeño de los tecnócratas, se ha instrumentalizado a partir de cálculos políticos con finalidades como mantener acuerdos; aliviar conflictos legislativos e incluso revertir caídas en la opinión pública. Esta inestabilidad endógena de las administraciones, bajo la perspectiva de la gestión de las transformaciones, implica un lastre que replica los efectos de la gobernanza poco efectiva.

En segundo lugar, la dinámica política reciente ha estado marcado por congresos cada vez más fragmentados; la proliferación de más actores con capacidad de veto y presidentes que deben ejercer el poder a través de coaliciones heterogéneas y volátiles. El aumento de actores que coexisten bajo un mismo entorno de gobernanza ha desarrollado una configuración institucional que eleva los costos de la coordinación y, por consiguiente, desincentiva la concreción de agendas programáticas de mediano y largo alcance. Esto ha desplazado la vieja lógica gobierno-oposición, para dar paso a coordinación (negociación) intercoalición.

En tercer lugar, la región no cuenta con una estructura institucional-burocrática adaptativa que facilite la funcionalidad de la gerencia estratégica; el seguimiento operativo; la anticipación de escenarios y la eficacia en la aplicación de políticas. Como consecuencia de esto, la baja eficacia gubernamental ha persistido, con niveles menores a la media de la OCDE e incluso de economías emergentes de Europa y Asia.

En cuarto lugar, la polarización surge como otra gran limitante a la gestión estratégica a largo plazo, pues dinamiza la fragmentación política, intensifica los vetos y mina la confianza entre actores, lo cual complejiza la estabilidad de políticas cuyos impactos requieren más de una administración. Además, a esto se suma el debilitamiento de los canales tradicionales de concentración de poder, tales como los partidos políticos o los sindicatos.

Por último, la pérdida de legitimidad de las instituciones democráticas corresponde a otra de las principales razones que desencadena la gobernanza poco efectiva, y que se encuentra anclada a las condiciones político-institucionales repasadas en los acápite anteriores. Ante la falta de resultados,

la ciudadanía muestra menos disposición de colaboración con el Estado, lo cual reduce la paciencia ante los costos temporales de las intervenciones y la acción política. Dicho de manera clara, y como ya lo ha establecido la OCDE:

La confianza ciudadana depende menos de la existencia de reglas formales o procedimientos democráticos, y más de la capacidad efectiva del Estado para producir resultados visibles en términos de provisión de bienes públicos, seguridad, equidad y bienestar (OCDE, 2022, citado en Salazar-Xirinachs y Boeninger, 2026).

Ahora bien, tras este listado de problemáticas ¿Qué se puede hacer? Para ello, es fundamental retornar a una de las ideas iniciales de este texto y de los autores: Las políticas públicas no se conciben en espacios neutrales. Una vez que se dé el paso inicial de reconocer esto, se pueden integrar marcos de gobernanza como elementos fundamentales del proceso de diseño de políticas públicas.

Con su inclusión, la gobernanza redirecciona la atención del entramado institucional hacia los objetivos que se desean alcanzar, pues un diseño permeado por la gobernanza es aquel que toma como punto de partida las barreras existentes en la configuración institucional bajo la cual existe y trabaja con base en esto. Con esto, en lugar de pasar por alto las complejidades del sistema, se identifican cuáles son los obstáculos político-institucionales vinculantes en el contexto inmediato y se trabaja con ello (Salazar-Xirinachs y Boeninger, 2026).

Dicho de otro modo, tal como lo exponen Salazar-Xirinachs y Boeninger (2026) claramente, se trata de estructurar la capacidad haciendo; en vez de esperar que esta sea un requisito para comenzar. Para esto, se deben plantear soluciones imperfectas pero moldeables durante el proceso en tiempo real para construir la capacidad de manera simultánea a la ejecución. En términos simples: nunca existirá un escenario ideal; solo se debe comenzar a trabajar con los recursos y

contextos disponibles.

En este sentido, se podría afirmar que la gobernanza dentro del proceso de formulación de políticas públicas implica la maniobrabilidad de las brechas entre la operatividad política y la solvencia técnica (Salazar-Xirinachs y Boeninger, 2026).

Bajo el contexto actual, los aportes de este texto están vigentes en la región centroamericana, pues el dinamismo y complejidad de las demandas sociales, con exigencias en torno a la desigualdad, la seguridad, la economía y otros puntos centrales del desarrollo de nuestras naciones, se entremezcla con Estados cada vez más fatigados, cuyas capacidades operativas se ven mermadas en buena medida por las razones que se han expuesto en este texto.

A modo de ilustración, en 2026, la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) se vio obligada a tomar 50.000 millones de colones (poco más de \$100 millones de dólares americanos) del fondo del régimen de invalidez, vejez y muerte (IVM) para el pago de pensiones; un escenario que se preveía hasta 2041 (Villalobos, 2026).

Este delicado escenario para las finanzas de la institución surge como resultado justamente de una gobernanza poco efectiva que no ha logrado concretar las medidas de mediano y largo plazo que se requieren. A pesar de los estudios que alertan sobre la insostenibilidad del régimen de pensiones del país (Gudiño, 2020), Costa Rica lleva décadas en un proceso perpetuo de intentos de reformas profundas que acaban en pequeños parches a un problema mayor.

Cada intento de reforma ha enfrentado bloqueos legislativos, rotación ministerial que interrumpió las negociaciones, fragmentación en la Asamblea Legislativa (especialmente aguda desde 2018 bajo mandato del PAC y la posterior dispersión partidaria) y una polarización que hizo políticamente costoso asumir los costos de corto plazo de la reforma.

Así como en Costa Rica, posiblemente en los demás países de la región centroamericana se podrían contabilizar ejemplos empíricos de la gobernanza poco efectiva. Ante esto, solo

vale cuestionarse si nuestros diseñadores de políticas públicas están preparados para implementar una dimensión de gobernanza para, una vez superada la frontera de los tecnicismos, incidir en la dimensión político-institucional de tan fundamental labor.

## Referencias

Gudiño, R. (17 de julio del 2020). “Sistema de pensiones es insostenible en el mediano plazo”: OCDE. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/sistema-de-pensiones-es-insostenible-en-el-mediano-plazo-ocde>

Salazar-Xirinachs, J. M., & Boeninger Sempere, A. (2026). *Gobernanza endógena: Teoría, datos y herramientas para salir de la trampa de gobernanza poco efectiva en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). [repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/965db2df-1608-41aa-945b-a88773744aa9/content](https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/965db2df-1608-41aa-945b-a88773744aa9/content)

Villalobos, A. (22 de enero del 2026). Primera vez en la historia: CCSS tomó ¢50.000 millones de las reservas del IVM por atraso de pagos del Estado. *La Nación*. <https://www.nacion.com/economia/ccss-debio-sacar-dinero-de-la-reserva-del-ivmpara/2GUBZKVDE5BTTKZM7GFONNEZL4/story/>

# Los Sistemas Integrados de Administración financiera (SIAF), como eje de modernización en Centroamérica: ¿Estamos modernizando sistemas o solo digitalizando burocracia?



Nota. Imagen realizada con inteligencia artificial.

## Resumen

El presente artículo analiza la evolución de los sistemas financieros en los gobiernos centroamericanos y la replicabilidad de las mejores prácticas en los países con un menor avance o interconectividad en sus sistemas.

Por años, la modernización del Estado en Centroamérica ha girado alrededor de una promesa recurrente en el SIECA, PARLACEN y otras instituciones afines: Hacer una región eficiente, transparente y trazable en el uso de los recursos públicos. En ese sentido, los Sistemas Integrados de Administración Financiera (SIAF), se han convertido en el eje estructural de la gestión pública en los países centroamericanos.

En todo este proceso hay una pregunta incómoda que pocas veces se plantea:

¿realmente estamos transformando la gestión pública o simplemente estamos trasladando las viejas prácticas a una plataforma digital?

## 1. Introducción

La modernización de la administración pública en Guatemala no es un evento fortuito, ha sido el resultado de un proceso estructural iniciado con el Proyecto del Sistema Integrado de Administración Financiera y control (SIAF-SAG).

Este esfuerzo fue respaldado a partir del año 2003, por el Banco Mundial y estableció las bases para un a gestión al servicio de la comunidad bajo los principios de centralización normativa y desconcentración operativa del Ministerio de Finanzas (MINFIN), este modelo evolucionó convirtiéndose hasta hoy en SICOIN GL y se realiza una comparación en

varios países y a la vez la viabilidad de una oportunidad estratégica para ser armonizado en Centroamérica, buscando una transparencia regional uniforme en el uso de los recursos públicos.

## 2. Contexto regional: Sistemas de Gestión Financiera en Centroamérica

Centroamérica no parte de cero. Todos los paises han desarrollado sistemas de administración financiera con distintos niveles de madurez, por lo que se puede asegurar que el problema no es la inexistencia de sistemas, el problema es que, en muchos casos, estos sistemas no se interrelacionan entre sí dentro del mismo Estado.

Guatemala ha consolidado un modelo robusto basado en la integración de la planificación, presupuesto y ejecución de proyectos a través de la vinculación del Sistema Nacional de Inversión Pública y el Sistema de Contabilidad Integrado para Gobiernos Locales (SINIP-SICOIN GL).

El Salvador utiliza el Sistema de Administración Financiera Integrado (SIAFI) sin conexión al sistema de la Dirección de Obras Municipales (DIM), en donde se centraliza la

inversión pública.

En Honduras se implementa el Sistema de Administración Municipal (SAM), el cual busca replicar la cronología de captar el presupuesto y vincularlo a proyectos físicos, siendo un sistema homologo al SICOIN GL en el Triángulo Norte.

Por último, está Panamá, quien posee el sistema ISTMO (SAP), enfocado en la eliminación del papel y la transparencia total, representando el siguiente escalafón evolutivo hacia una plataforma de gestión de recursos empresariales (ERP), aplicada al Estado con altos niveles de digitalización y trazabilidad.

La comparación entre modelos de gestión financiera entre los países centroamericanos no puede ser medible entre cuál de ellos es un mejor sistema que otro en términos absolutos, sino que tienen enfoques distintos que corresponden a prioridades institucionales diferentes.

Guatemala podría destacar por una arquitectura funcional orientada a la trazabilidad del ciclo de la inversión pública, integrando la planificación, ejecución y auditoría mediante la vinculación entre el SINIP, SICOIN GL y SAG. Este modelo favorece a la gestión por resultados y el control del avance físico-financiero, especialmente a nivel municipal.

**Tabla 1.**

*Comparativa de los Sistemas de Administración Financiera en Centroamérica.*

País	Sistema	Nivel de Integración	Característica clave
Guatemala	SIAF / SICOIN GL	Alto	Integración SINIP-SICOIN y control físico-financiero
El Salvador	SAFI	Medio	Centralización de inversión
Honduras	SIAFI / SAM	Alto	Vinculación municipal obligatoria
Costa Rica	SIGAF	Medio	Fuerte contabilidad patrimonial
Panamá	ISTMO	Alto	Modelo ERP estatal

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 1.**

*Comparativa de sistemas SIAF en Centroamérica.*

**Enfoques distintos, un mismo objetivo: transparencia, eficiencia y mejores resultados para la ciudadanía**

PAÍS	GUATEMALA SIAF (SICOIN GL)	EL SALVADOR SAFI / SAFI MUNICIPAL	HONDURAS SIAFI / SAM	COSTA RICA SIAF	PANAMÁ ISTMO (ERP ESTATAL)
<b>ENFOQUE PRINCIPAL</b>	Gestión por resultados y trazabilidad del proyecto público	Eficiencia financiera con tendencia a la centralización de la inversión	Control financiero y vinculación obligatoria para transferencias a municipalidades	Gestión financiera integrada con énfasis en contabilidad patrimonial	Eficiencia operativa y digitalización total de la gestión pública
<b>INTEGRACIÓN CON OTROS SISTEMAS</b>	Alta: enlazado con SINP (planificación) y SAG (auditoría)	Medio: Integración parcial con planificación e inversión pública	Alta: integración con SEFIN, SIAFI central y sistemas sectoriales	Medio: integración principalmente contable y presupuestaria	Alta: plataforma ERP integrada con múltiples módulos administrativos y financieros
<b>REGISTRO DE PROYECTOS</b>	Desde preinversión en SINP con código único	Registrado en módulos de inversión pública, con validación sectorial	Registrado en el sistema SAM, vinculado al presupuesto municipal	Registrado en el Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP)	Registrado dentro del sistema ERP, menos enfoque en ciclo de inversión
<b>SEGUIMIENTO FÍSICO-FINANCIERO</b>	Fuerte y estructurado desde el SICOIN GL	Medio: seguimiento más financiero que físico	Medio-Alto: avances físicos reportados en el SAM	Medio: depende del sistema institucional y del proyecto	Limitado o no centralizado como eje del sistema
<b>NIVEL DE AUTOMATIZACIÓN</b>	Medio-Alto	Medio	Medio-Alto	Medio	Alto
<b>COBERTURA MUNICIPAL</b>	Alta (SICOIN GL)	Medio (tendencia a centralización)	Alta (uso obligatorio para transferencias)	Medio-Alta (autonomía municipal fuerte)	Variable (mayor enfoque en gobierno central)
<b>VENTAJAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trazabilidad completa del gasto</li> <li>Control de resultados</li> <li>Vinculación plan-presupuesto-aplicación</li> <li>Buen seguimiento físico-financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estandarización de procesos</li> <li>Información financiera confiable</li> <li>Avances en transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso obligatorio garantiza consistencia</li> <li>Vinculación presupuesto-aplicación</li> <li>Cobertura municipal amplia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta calidad en información contable</li> <li>Marco normativo sólido</li> <li>Autonomía municipal fortalecida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta eficiencia operativa</li> <li>Integración tecnológica completa</li> <li>Eliminación del papel</li> <li>Trazabilidad digital</li> </ul>
<b>DESVENTAJAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dependencia de disciplina institucional</li> <li>Menor sofisticación tecnológica tipo ERP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendencia a centralizar la inversión pública</li> <li>Menor énfasis en resultados físicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitaciones tecnológicas en algunos municipios</li> <li>Calidad de datos variable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Débil integración planificación-ejecución en tiempo real</li> <li>Complejidad en sistemas institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor énfasis en resultados físicos de proyectos</li> <li>Riesgo de enfoque excesivo en la administración</li> </ul>
<b>ENLAZADO CON OTROS SISTEMAS DEL GOBIERNO</b>	SINP (inversión pública), SAG (auditoría), SEGEPLAN, MINFIN, Contraloría	MOP (inversión), presupuesto, contabilidad, compras públicas, bancos	SEFIN, SIAFI central, sistemas sectoriales, TSC (auditoría)	SGES, BPIP, contabilidad nacional, presupuesto, compras públicas	Plataforma ERP integrada con presupuesto, contabilidad, RRHH, compras, tesorería y otros
<b>NIVEL DE MADUREZ (1 BAJO - 5 ALTO)</b>	★★★★☆ 4/5	★★★☆☆ 3/5	★★★★☆ 4/5	★★★☆☆ 3/5	★★★★★ 5/5
<b>CONCLUSIÓN</b>	<p>No existe un modelo único "mejor", sino enfoques complementarios. Guatemala lidera en trazabilidad y gestión por resultados de la inversión pública; Panamá destaca en digitalización y eficiencia operativa; Honduras combina cobertura municipal con control; Costa Rica avanza en enfoque contable; y El Salvador avanza hacia la centralización y estandarización. El reto regional es lograr interoperabilidad y estándares comunes para medir y mejorar el uso de los recursos públicos en toda Centroamérica.</p>				
<b>IDEA CLAVE</b>	<p>Más que tener sistemas modernos, necesitamos que los sistemas "hablen el mismo idioma" para garantizar transparencia, eficiencia y mejores resultados para la ciudadanía en toda la región.</p>				
<b>LEYENDA NIVEL DE MADUREZ</b>	<p>★★★★★ 5 Muy Alto                  ★★★★☆ 4 Alto                  ★★★☆☆ 3 Medio                  ★★☆☆☆ 2 Bajo                  ★☆☆☆☆ 1 Muy Bajo</p>				

Fuentes: Ministerio de Finanzas / Portales oficiales de cada país (2021-2024) | Elaboración propia

"La tecnología es importante, pero la gestión por resultados es la que transforma vidas."

Por su parte, Panamá, a través del ISTMO basado en tecnología tipo ERP, prioriza la integración tecnológica y la eficiencia operativa, logrando altos niveles de digitalización, estandarización y eliminación del papel.

Mientras Guatemala ofrece una ventaja en términos de control sustantivo del gasto y seguimiento de proyectos, Panamá presenta superioridad en automatización, escalabilidad y gestión administrativa centralizada.

Costa Rica tiene un enfoque más sólido en contabilidad patrimonial en donde su nivel de integración con otros sistemas es intermedio. Uno de los principales desafíos es lograr la integración operativa en tiempo

real entre la planificación y ejecución en las municipalidades y podría ser una oportunidad adoptando un registro único de proyectos desde la preinversión evitando duplicidades en los registros.

El Salvador tiene un Sistema de Administración financiera Integrado (SIAFI), en donde centraliza la inversión pública a través de la Dirección de Obras Municipales (DOM).

Honduras tiene un Sistema de Administración Municipal (SAM)/SIAFI que busca replicar la vinculación entre el presupuesto y los proyectos físicos vinculándolos obligatoriamente.

**Tabla 2.***Comparativa: Guatemala vs. Panamá en Sistemas SIAF.*

<b>Elemento</b>	<b>Guatemala (SIAF / SICOIN GL)</b>	<b>Panamá (ISTMO - ERP estatal)</b>
<b>Enfoque principal</b>	Gestión por resultados y trazabilidad del proyecto	Eficiencia operativa y digitalización total
<b>Integración con otros sistemas</b>	Alta: enlazado con SINIP (planificación) y SAG (auditoría)	Alta: integración tipo ERP con múltiples módulos administrativos
<b>Registro de proyectos</b>	Desde preinversión (SINIP) con código único	Integrado dentro del sistema ERP, menos enfoque en ciclo de inversión
<b>Seguimiento físico-financiero</b>	Fuerte y estructurado	Limitado o no central como eje del sistema
<b>Nivel de automatización</b>	Medio-alto	Alto (eliminación de procesos manuales)
<b>Cobertura municipal</b>	Alta (especialmente con SICOIN GL)	Variable, con mayor enfoque en gobierno central
<b>Ventajas</b>	- Trazabilidad completa del gasto - Control de resultados - Vinculación plan-presupuesto-ejecución	- Alta eficiencia operativa - Integración tecnológica completa - Reducción de papel y tiempos administrativos
<b>Desventajas</b>	- Dependencia de disciplina institucional - Menor sofisticación tecnológica tipo ERP	- Menor énfasis en resultados físicos - Riesgo de enfoque excesivo en lo administrativo
<b>Nivel de madurez</b>	Alto en gestión de inversión pública	Alto en digitalización y gestión administrativa

*Nota.* Elaboración propia.

### 3. El Origen de la Planificación y los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SINIP)

El hilo conductor de la eficiencia institucional inicia con la creación del plan-presupuesto. Los proyectos nacen desde las necesidades de la población y es allí, en donde se gestan y se elabora el Plan Operativo Anual (POA) y bajo la metodología de la Gestión por Resultados (GpR) se asegura que el POA venga de la Planificación Estratégica Institucional (PEI) y Planificación Operativa Multianual (POM), para que converjan y responda a un resultado estratégico de desarrollo nacional.

Después de la planificación, se ingresa al sistema de Inversión Pública. Para el caso de Guatemala, los proyectos tienen base en el KATUN 2032 y se encuentran vinculados

con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promovidos por las Naciones Unidas contenidas en su agenda 2030.

Luego de este paso, es donde empieza la diferencia estructural en varios países en donde su proceso de inversión pública es fragmentado.

- Se planifica por un lado y no existe una adecuada priorización de las necesidades existentes.
- Se presupuesta por otro lado.
- Se ejecuta sin trazabilidad completa.

Por lo tanto, su resultado es predecible: Proyectos que existen en papel, pero no en territorio.

#### 4. **La integración tecnológica entre los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SINIP) y Sistema de Contabilidad Integrada de Administración Financiera (SICOIN GL)**

Uno de los mayores hitos técnicos fue la interoperabilidad de los sistemas en Guatemala (el cual este humilde escritor tuvo por tarea la gestión del mismo, desde el MINFIN). Una vez el proyecto cuenta con dictamen en el SINIP, los datos se transfieren sin intervención manual al SICOIN GL.

Esta integración garantiza la integridad de la información y permite que, durante la formulación presupuestaria, el sistema migre automáticamente los proyectos y el POA, pueda elaborarse mucho más fácil y rápido para su aprobación y asociación automática de estructuras presupuestarias. (Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal [DAAFIM], s.f.).

Se trae este ejemplo como una oportunidad de mejora en los sistemas de gestión centroamericanos porque este hecho, transforma la arquitectura en la gestión por el hecho de articularse con otros sistemas, permitiendo no solo saber cuánto se gastó, sino poder responder otras preguntas como: En qué proyecto, con qué objetivo, cuál es su avance físico y cuáles son sus resultados.

#### 5. **Cronología física y financiera: Ejecución y fiscalización**

Dentro de la ejecución del SICOIN GL, la formulación del POA deja de ser un listado de proyectos que, con su aprobación se convierte en estructuras programáticas que vinculan resultados con los programas de inversión social o capital fijo (DAAFIM,2020).

El ciclo lo cierra el Sistema de Auditoría Gubernamental (SAG), que se encuentra a cargo por la Contraloría General de Cuentas de Guatemala (CGC), quien es el ente fiscalizador de oficio y puede verificar en tiempo real el avance físico que coincida con el desembolso financiero, garantizando así, la rendición de cuentas para el ciudadano y funcionarios

responsables.

La ventaja clave de este proceso es el seguimiento físico-financiero de los proyectos desde los portales de transparencia de gobiernos locales del MINFIN <https://portalgl.minfin.gob.gt/> y permite responder a la pregunta fundamental en la gestión pública: ¿el dinero que se está ejecutando realmente se traduce en resultados tangibles?

#### 6. **Oportunidad de mejora**

Con un modelo que lleva consolidando información por más de una década se puede aprender:

- **Registro único de proyectos desde la preinversión**  
Evita duplicidades y asegura coherencia entre planificación y presupuesto que responda a las necesidades concretas de la población, debidamente documentadas por prioridad derivadas de alguna política pública.
- **Integración automática entre sistemas**  
Reduce errores humanos y mejora la calidad de la información.
- **Seguimiento físico-financiero en tiempo real**  
Permite tomar decisiones oportunas, no correctivas.
- **Trazabilidad para auditoría**  
Fortalece la rendición de cuentas sin depender exclusivamente de procesos posteriores.

No se trata de copiar sistemas, sino de adoptar principios de diseño institucional.

**Tabla 3.***Elementos replicables del modelo guatemalteco.*

Elemento	Descripción	Aplicación
Registro único de proyectos	Código desde preinversión	Fortalecer SIGAF
Integración automática	Datos SINIP SICOIN	Eliminar duplicidad
Seguimiento físico-financiero	Control en tiempo real	Mejorar trazabilidad

*Nota.* Elaboración propia.

## 7. El verdadero desafío: la interoperabilidad regional

Centroamérica no necesita más sistemas, necesita que los sistemas existentes hablen el mismo idioma y brinda una oportunidad estratégica para avanzar hacia estándares comunes de inversión pública, indicadores regionales de eficiencia y plataformas interoperables. Esto permitiría algo inédito: medir y comparar la calidad del gasto público desde Guatemala hasta Panamá, bajo un mismo marco técnico.

## 8. Conclusión: Más allá del bit y el byte

La modernización del Estado ha llegado a una encrucijada crítica donde la tecnología ya no es el fin, sino apenas el soporte. Como se ha analizado, la verdadera transformación no reside en la potencia del software, a pesar de la robusta trazabilidad del ciclo de inversión de los proyectos en Guatemala o la sofisticada eficiencia tipo ERP en Panamá, sino en la capacidad de estos sistemas para alternar la cultura institucional y entregar un valor real al ciudadano.

El éxito del modelo guatemalteco, al lograr una interoperabilidad orgánica entre la planificación (SINIP), la ejecución (SICOIN GL) y la fiscalización (SAG), demuestra que la huella digital del gasto solo es útil cuando permite responder si cada centavo invertido ser traducido en un resultado tangible en el territorio. Sin embargo, este avance seguirá siendo un esfuerzo aislado mientras la región no logre una interoperabilidad técnica que permita a los sistemas hablar el mismo idioma a través de las fronteras.

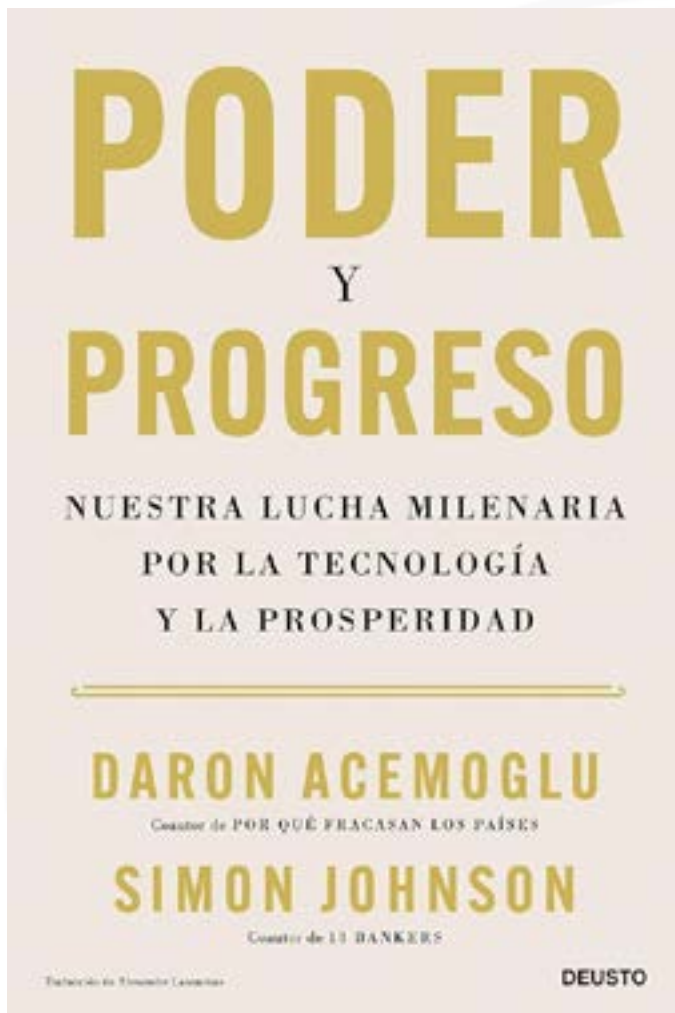
El salto definitivo hacia el futuro exige pasar de la simple digitalización de los procesos burocráticos a una arquitectura regional de transparencia. La pregunta queda en el aire para los tomadores de decisiones, funcionarios y ciudadanos de cada región:

**¿Estamos construyendo sistemas para que el Estado se controle mejor a sí mismo, o estamos diseñando plataformas para que el ciudadano finalmente pueda ver el rostro de la inversión pública en su propia comunidad?**

## Referencias

- Congreso de la República de Guatemala. (1997). *Ley Orgánica del Presupuesto. Decreto Número 101-97.*
- Constitución Política de la República de Guatemala [Const]. Art. 134. 31 de mayo de 1985 (Guatemala).
- Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal [DAAFIM]. (2020). *Formulación Presupuestaria Municipal 2020.* Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala.
- Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal [DAAFIM]. (s.f.). *Vinculación Plan Presupuesto GpR GL 0310.* Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala.
- Ministerio de Finanzas Públicas [Minfin]. (2005). *Resumen Ejecutivo: Proyecto Sistema Integrado de Administración Financiera y Control (SIAF-SAG).* Gobierno de Guatemala / Banco Mundial.

# Reseña del libro; Poder y Progreso de los autores Daron Acemoglu y Simon Johnson



**Nota.** Imagen tomada de Deusto.

Publicado y lanzado a los mercados, en inglés, en 2023 este libro de Daron Acemoglu y Simon Johnson resulta ser una verdadera hazaña sobre el recorrido de las fuerzas productivas en la humanidad, hasta llegar ahora a la gran novedad de la Inteligencia Artificial (IA), y los mercados de software tipo iCloud (en la nube).

Una de las principales preocupaciones de los autores es el desafío del empleo, y es que ChatGPT de acuerdo con los autores cambió los términos en torno al debate sobre la tecnología, desde su salida a los mercados en noviembre de 2022.

Y es que, en una versión más robusta GPT-4 de marzo 2023, encumbró los llamados lenguajes LLM (large language models), difundiendo en el mundo las capacidades y los miedos del dominio de dos grandes ecosistemas: Open AI y Microsoft, de un lado, y de Google en el otro.

Se trata además de una concentración de poder en un reducidísimo grupo de empresas, que encumbra hoy el reino de las denominadas *siete magníficas*, que son las corporaciones que lideran la denominada *quinta revolución industrial*.

Se trata, nada más y nada menos, que, del dominio global de Silicon Valley, pero no hay que dejar de lado, por supuesto, a la República Popular de China como una nueva opción de alta competencia entre dos grandes emporios tecnológicos. Siendo galardonados economistas, ambos autores subrayan el tema del denominado *carro de la productividad*, tratando de discernir todos los efectos sobre el empleo y los salarios que estos cambios sorprendentes habrán de tener en el futuro próximo.

Apegándose a un siempre presente pesimismo de los grandes autores de la economía, Acemoglu y Johnson advierten la ingente necesidad de redireccionar la tecnología en el entorno global.

Los autores también aseveran que la famosa AI ha debilitado la democracia, porque ha sido utilizada como una herramienta de hipervigilancia por los modelos autocráticos de hoy en día. Ello más bien nos recuerda a Foucault con sus advertencias en torno a *Vigilar y Castigar* y la sofisticación de hoy de los denominados *panópticos* en donde el ciudadano pierde su privacidad, quedando al amparo del telemarketing, el control político, de gustos y preferencias, así como de los planes de las grandes corporaciones de hoy en día.

También resaltan los amplios poderes del lobby tecnológico, frente a las debilidades sindicales y de los derechos laborales. Y ello permite recordar que, hoy en día, empresas como Amazon simplemente utilizan algoritmos para proceder al despido de sus empleados, utilizando parámetros como: la duplicidad de funciones, la automatización y otros no menos importantes.

Si se habla de pequeñas victorias de los trabajadores, se menciona la de los escritores de Hollywood, quienes asertaron sobre el empaquetamiento de guiones por parte de robots cibernéticos. En tal caso, los estudios se vieron obligados a no reemplazar del todo a los escribientes guionistas que nos han deleitado con films célebres que han perdurado por décadas.

Está por verse si los sindicatos actuarán tal y como lo hicieron los guionistas de Los Angeles, agrupados en la conocida Writers Guild of America (WGA). Lo que sí está claro es que existe un renovado interés de artistas y demás profesionales en ponerle límites a la AI, conocida así por sus siglas en inglés, pero más conocida en nuestro entorno centroamericano como IA.

Lo cierto es que, al momento de escribir estas líneas para ACTUALIDAD de ICAP, proliferan los anunicos para incorporar a jóvenes estudiantes y a diferentes grupos etéreos de profesionales y técnicos, así como amas de casa, jubilados y demás en el apasionante mundo de: Chat GPT, Gemini, Claude y demás herramientas. Vale indicar que para todo ello la tarjeta de débito o de crédito debe estar presente para gozar de las bondades de la nueva tecnología.

# Conoce Nuestros Programas de Posgrado

**POSTDOCTORADO EN INNOVACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**  
Click para más información

**DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICAS Y EMPRESARIAL**  
Click para más información

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CALIDAD**  
Click para más información

**MAESTRÍA EN REGULACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL SECTOR DE ENERGÍA**  
Click para más información

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA**  
Click para más información

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO**  
Click para más información

**MAESTRÍA EN EPIDEMIOLOGÍA APLICADA A LA GERENCIA DE LA SALUD PÚBLICA**  
Click para más información

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA SALUD**  
Click para más información

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA EN ÉNFASIS POLÍTICAS PÚBLICAS**  
Click para más información

**HAGAMOS EL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN: MAESTRÍA**  
Click para más información

**HAGAMOS LA TESIS DOCTORAL**  
Click para más información

