

NOTICIAS CAPTAC-DR



Edición 66: Febrero - Abril 2026



CAPTAC-DR



TABLA DE contenido

- 2** Palabras del Director
- 3** Visibilidad
- 5** Destacados
- 7** Progreso del desarrollo de capacidades
- 8** De la técnica al liderazgo: el recorrido de quienes participan en el Programa de Directivos
- 14** Cursos libres en español del Instituto de Desarrollo de Capacidades



Palabras del Director

¡Bienvenidos a la 66.ª edición de nuestro Boletín Trimestral!

Estimado lector:

La presente edición marca el cierre de un nuevo año fiscal de CAPTAC-DR, caracterizado por un trabajo continuo y cercano con los países miembros en favor del desarrollo de capacidades humanas e institucionales. El período comprendido entre febrero y abril de 2026 estuvo dedicado a una intensa agenda de actividades, que ofrecieron múltiples oportunidades para profundizar la colaboración regional, como se refleja en las secciones de Visibilidad y Destacados.

En este número, el boletín también incluye una nota que ofrece una mirada más cercana a uno de los programas emblemáticos del Centro: el Programa de Directivos para las Administraciones Tributarias y Aduaneras. Esta experiencia pone de relieve una dimensión fundamental, a menudo menos visible, del fortalecimiento institucional: el desarrollo de habilidades blandas, como el liderazgo, la toma de decisiones y el trabajo colaborativo, esenciales para una gestión pública efectiva.

Finalmente, quisiera expresar mi agradecimiento a todos quienes han contribuido a estos esfuerzos a lo largo del año.

Esperamos que esta edición sea de su interés.

Ari Aisen,
Director de **CAPTAC-DR**



Visibilidad

Alianza estratégica con Luxemburgo: diálogo continuo para el desarrollo de capacidades

El Director de CAPTAC-DR, Ari Aisen, sostuvo encuentros recientes con representantes del Gran Ducado de Luxemburgo, tanto en San José, Costa Rica, como durante las Reuniones de Primavera de 2026 en Washington, D.C. Estas interacciones brindaron espacios complementarios para profundizar el diálogo sobre las prioridades del Centro y el papel de la cooperación internacional en el desarrollo de capacidades en Centroamérica, Panamá y la República Dominicana.

En ambos encuentros se destacaron los avances conjuntos en capacitación y fortalecimiento institucional, así como la importancia de sostener una colaboración de largo plazo. CAPTAC-DR reiteró su reconocimiento al continuo apoyo de Luxemburgo –incluida su contribución financiera en el inicio de la Fase IV– y resaltó áreas clave de trabajo como la movilización de ingresos, la facilitación del comercio, la gestión de tesorería, la política monetaria, la supervisión financiera y las estadísticas macroeconómicas. Esta relación sostenida refleja el valor del diálogo continuo y de las alianzas estratégicas para generar impactos duraderos en el fortalecimiento institucional de la región.



Reuniones con representantes de Luxemburgo.

Diálogo regional sobre recaudación eficiente en administraciones aduaneras

En el marco de la XXVIII Conferencia Regional de Directores Generales de Aduanas de las Américas y el Caribe, celebrada en Lima, Perú, CAPTAC-DR participó a través de su experto residente Enio Motta Jr. como moderador de un panel sobre recaudación eficiente, en colaboración con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) del Perú y la Organización Mundial de Aduanas (OMA). El panel reunió a autoridades de Perú, Brasil y Guatemala, quienes compartieron experiencias orientadas a fortalecer la recaudación en equilibrio con la facilitación del comercio.



Enio Motta moderando el panel sobre recaudación eficiente.

El intercambio puso de relieve la importancia de avanzar hacia enfoques que promuevan el cumplimiento voluntario y la coherencia entre control y facilitación, en un contexto regional cada vez más exigente. Este tipo de espacios contribuye a enriquecer el diálogo técnico entre administraciones y a identificar prácticas relevantes para el diseño de políticas en el ámbito aduanero.

Intercambio técnico para la modernización aduanera en Guatemala

Parte del equipo de CAPTAC-DR realizó una visita técnica a la Aduana de Puerto Quetzal, en Guatemala, uno de los principales nodos logísticos del país. La interacción permitió conocer de manera directa los procesos operativos y los mecanismos de control y facilitación del comercio, así como intercambiar perspectivas sobre los desafíos que enfrentan las administraciones aduaneras en la implementación de sus funciones.

La visita también permitió abordar aspectos vinculados a la gestión de riesgos y a la mejora de los procesos operativos, en un contexto práctico. CAPTAC-DR agradece a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) por su colaboración y disposición para este intercambio.



Visita a Puerto Quetzal, Guatemala.



Reunión con oficiales de aduanas.



Reunión con oficiales de aduanas.

Destacados

Taller regional sobre uso de datos ISORA en Panamá

En la Ciudad de Panamá dio inicio el Taller regional sobre el uso de datos de la Encuesta Internacional sobre Administración Tributaria (ISORA, por sus siglas en inglés), orientado a fortalecer las capacidades analíticas de las administraciones tributarias de la región. La actividad reúne a funcionarios responsables de la recopilación y análisis de información tributaria, con el objetivo de mejorar el uso de datos comparativos en apoyo a la formulación de políticas y la gestión institucional.

Organizado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) junto con el CAPTAC-DR y el Centro Regional de Asistencia Técnica del Caribe (CARTAC), en colaboración con el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el taller combina presentaciones técnicas y ejercicios prácticos para fortalecer el uso aplicado de esta herramienta y promover el intercambio de experiencias entre participantes.



Participantes del seminario sobre ISORA, Panamá.

Fortalecimiento de capacidades en sostenibilidad fiscal en la región

En San José, Costa Rica, se llevó a cabo el curso “Sostenibilidad Fiscal”, organizado por el Instituto de Desarrollo de Capacidades (ICD) del FMI, el CAPTAC-DR y la Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano (SECMCA), con la participación de funcionarios de ministerios de hacienda y bancos centrales de la región. La actividad estuvo orientada a profundizar el análisis técnico de la sostenibilidad fiscal en apoyo a la formulación de políticas económicas.

A lo largo del curso, los participantes aplicaron la Herramienta de Dinámica de la Deuda Pública (DDT, por sus siglas en inglés) para analizar la trayectoria de la deuda bajo distintos escenarios y evaluar estrategias de ajuste fiscal consistentes con objetivos de sostenibilidad. El enfoque práctico promovió el intercambio de experiencias entre países y fortaleció el uso de herramientas analíticas para la toma de decisiones.



Participantes del curso sobre sostenibilidad fiscal.



Fortalecimiento de capacidades en gestión de riesgos fiscales



Participantes y facilitadores del curso sobre gestión de riesgos fiscales, Paraguay.

El programa combinó sesiones técnicas, ejercicios prácticos y trabajo colaborativo, promoviendo el intercambio de experiencias y el aprendizaje entre pares. Este enfoque aplicado contribuye al fortalecimiento de marcos fiscales más resilientes, transparentes y sostenibles en la región, con el apoyo de socios para el desarrollo que facilitan la participación de los países miembros y refuerzan la cooperación internacional en materia de desarrollo de capacidades.

En Asunción, Paraguay, se llevó a cabo el curso presencial “Gestión de Riesgos Fiscales”, organizado por el Fondo Monetario Internacional (FMI), CAPTAC-DR y el Instituto del Banco Central del Paraguay (IBCP), en el marco de su programa regional de capacitación. La actividad reunió a funcionarios de distintos países para profundizar el análisis de riesgos fiscales, abordando temas clave como riesgos macroeconómicos, sostenibilidad fiscal, empresas públicas, garantías y cambio climático.



Participantes del curso sobre gestión de riesgos fiscales, Paraguay.

Fortalecimiento de la coordinación regional en finanzas públicas y cuentas nacionales

En la Ciudad de Guatemala se dio inicio a la 15.ª Reunión del Grupo de Trabajo de Finanzas Públicas, junto con el Encuentro Técnico con Compiladores Regionales de Cuentas Nacionales, consolidando un espacio de diálogo y colaboración que reúne a representantes de los siete países miembros de la región. La sesión inaugural contó con la participación de autoridades de alto nivel, reflejando el compromiso institucional con el fortalecimiento de las finanzas públicas y la mejora continua de las estadísticas macroeconómicas como insumo clave para la formulación de políticas.

El encuentro reafirma la importancia del trabajo conjunto, el intercambio de experiencias y la coordinación regional para avanzar en el desarrollo de capacidades técnicas. Asimismo, marca la reactivación de esfuerzos orientados al fortalecimiento del Sistema de Cuentas Nacionales a través del CAPTAC-DR, en línea con las prioridades de los países miembros. Este tipo de iniciativas contribuye a desarrollar herramientas más sólidas para la toma de decisiones y a promover un crecimiento económico sostenible basado en información de calidad.



Participantes y facilitadores del seminario regional sobre estadísticas de finanzas públicas y cuentas nacionales.

Progreso del desarrollo de capacidades en T4

Un total de 31 actividades tuvieron lugar durante el cuarto trimestre:

Progreso en el cuarto trimestre (T4)

- 23** misiones de asistencia técnica
- 04** actividades de entrenamiento regional, entre seminarios, cursos y talleres
- 01** actividad de entrenamiento regional web
- 03** reuniones de alto nivel



Acumulado del año (T1 - T4)

- 90** misiones de asistencia técnica (112 planificadas para el AF26)
- 17** actividades de entrenamiento regional (17 planificadas para el AF26)
- 06** actividad de entrenamiento regional web (9 planificadas para el AF26)
- 06** reuniones de alto nivel



Cumplimiento de hitos en T4 (219 hitos planificados para AF26):

- 59** totalmente cumplido
 - 95** mayormente cumplidos
 - 42** parcialmente cumplidos
 - 14** no cumplidos
 - 11** inactivos
- 73% de los hitos se cumplieron total o mayoritariamente.**



De la técnica al liderazgo: el recorrido de quienes participan en el Programa de Directivos

Por: María Eugenia Mejía

Ocho ediciones fortaleciendo el liderazgo en las administraciones tributarias y aduaneras de la región

Cada año, funcionarios directivos de administraciones tributarias y aduaneras de la región son propuestos por sus autoridades para participar en un proceso de desarrollo que, aunque no siempre es visible, implica un nivel significativo de exigencia. Se trata de un programa que no busca ofrecer respuestas inmediatas, sino promover una reflexión estructurada sobre el ejercicio del liderazgo.

No es una decisión menor. Implica dedicar tiempo, mantener un compromiso sostenido con el aprendizaje y una disposición crítica hacia las propias prácticas. Supone, además, reconocer que, aun contando con experiencia y trayectoria, existen márgenes para mejorar el ejercicio del liderazgo.

Este es el punto de partida del **Programa Avanzado para la Dirección de las Administraciones Tributarias y Aduaneras del Centro de Asistencia Técnica de Centroamérica, Panamá y República Dominicana (CAPTAC-DR) y el Fondo Monetario Internacional (FMI)**. No comienza en un aula ni con una sesión inaugural; comienza con una decisión explícita de reforzar el compromiso y la responsabilidad de dirigir instituciones que cumplen funciones esenciales en sus países.

Cuando la técnica por sí sola deja de ser suficiente

Las administraciones tributarias y aduaneras de la región enfrentan un entorno de creciente complejidad. La digitalización, la presión por resultados, las demandas de transparencia y la necesidad de coordinar funciones diversas han elevado el nivel de exigencia sobre quienes toman decisiones. En este contexto, operan profesionales que trabajan con marcos normativos, información cuantitativa, procedimientos y plazos exigentes, y que han accedido a posiciones directivas tras una trayectoria sólida y experiencia en la toma de decisiones en entornos complejos.

Por ende, el dominio técnico es indispensable, pero no suficiente. Dirigir implica priorizar bajo presión, conducir equipos en escenarios de cambio, articular intereses diversos y sostener procesos de reforma en el tiempo. La experiencia regional muestra que muchas de las dificultades en la implementación no responden a limitaciones técnicas, sino a desafíos en el ejercicio del liderazgo directivo.

Incluso en entornos de alta capacidad técnica, llega un punto en que las exigencias del cargo trascienden el conocimiento especializado. La dirección implica gestionar equipos, abordar tensiones institucionales y acompañar procesos de cambio. En ese momento, el desafío deja de ser exclusivamente técnico y pasa a centrarse en cómo ejercer el liderazgo en la práctica.

¿Qué tipo de líder quiero ser dentro de mi institución y para mi país?

El Programa de Directivos surge como un espacio para abordar esta pregunta. No como un entorno de reflexión abstracta, sino como un punto de encuentro entre profesionales que enfrentan responsabilidades similares, aun cuando provengan de distintos países, marcos institucionales y trayectorias.

Quienes participan no buscan fórmulas predeterminadas. Se integran con preguntas concretas: cómo liderar en entornos de cambio, impulsar transformaciones preservando la estabilidad, coordinar intereses divergentes y sostener una visión estratégica en contextos operativos exigentes.

La respuesta del CAPTAC-DR: formar criterio para dirigir

Frente a este desafío, el CAPTAC-DR –en conjunto con el Departamento de Finanzas Públicas del FMI (FAD) y el Instituto de Estudios Fiscales de España (IEF)– diseñó el **Programa Avanzado para la Dirección de las Administraciones Tributarias y Aduaneras**, una iniciativa regional orientada a fortalecer el criterio en la función directiva, más allá de la capacitación técnica. Este enfoque es consistente con el modelo de trabajo del CAPTAC-DR y forma parte de su cultura organizacional, orientada al fortalecimiento sostenido de capacidades institucionales en la región.

Desde su creación en 2018, el programa combina una fase virtual estructurada, que se extiende por varios meses, con una fase presencial intensiva de una semana. Cada edición se desarrolla con un grupo reducido de participantes –hasta treinta funcionarios– seleccionados por sus autoridades, todos en posiciones de conducción o con proyección hacia roles directivos.

Contenidos técnicos al servicio de decisiones reales

A lo largo de sus ocho ediciones, el programa ha abordado contenidos técnicos clave para la función directiva, entre ellos:

- Planificación estratégica y toma de decisiones con base en evidencia,
- Gestión integral de riesgos institucionales y de cumplimiento,
- Uso de tecnología y administración electrónica (incluida la digitalización de procesos, servicios y herramientas en una administración moderna),
- Gobernanza, ética pública, control y transparencia,
- Coordinación entre funciones tributarias y aduaneras.

Estos temas se abordan no como contenidos teóricos, sino como herramientas aplicadas para apoyar la toma de decisiones en contextos operativos, donde existen restricciones de tiempo, prioridades en competencia y consecuencias asociadas a cada elección.

Con el tiempo, el programa ha incorporado con mayor énfasis contenidos vinculados al liderazgo adaptativo, la gestión del cambio, la negociación, el manejo de conflictos y la comunicación efectiva, reconociendo que la función directiva no se limita al diseño de estrategias, sino que requiere asegurar su implementación y sostenibilidad.

Más allá de su estructura, el valor del programa también se refleja en el intercambio entre participantes de distintos países y contextos institucionales. Durante la fase presencial, los funcionarios comparten experiencias, contrastan enfoques y analizan desafíos comunes, lo que contribuye a una comprensión más amplia de los retos asociados al ejercicio del liderazgo en la región.

Metodología LEGO® Serious Play®

En su evolución, el programa ha incorporado, en las ediciones más recientes, metodologías orientadas a facilitar ese encuentro desde el inicio. Antes de hablar de planes, reformas o estrategias, los participantes se sientan alrededor de mesas cubiertas de piezas de colores. No hay diapositivas, ni respuestas correctas, ni cargos escritos en las solapas, solo una invitación: construir.

Construir quiénes son como equipo, qué los conecta, qué fuerzas externas influyen en su trabajo, qué región imaginan y sueñan.

A través de esta metodología, las conversaciones se vuelven más honestas, las jerarquías se diluyen y lo que normalmente permanece implícito en las organizaciones se hace visible. En ese momento, el grupo deja de ser una lista de cargos y se convierte en equipo. Y ese equipo es el que, durante el resto de la semana, comparte debates, desacuerdos, aprendizajes y silencios significativos.



La mesa redonda: aprender de quienes ya recorrieron el camino

Otra incorporación relevante al programa es el espacio de mesa redonda. Este reúne a directivos de alto nivel de la región que, en años anteriores, también participaron en el Programa de Directivos. En la actualidad, estos funcionarios conducen instituciones clave en sus países, tras haber continuado su desarrollo profesional y asumido roles de mayor responsabilidad.

Esto incluye posiciones de alta dirección en administraciones tributarias y aduaneras, así como en otras entidades del ámbito económico y financiero. En varios casos, los egresados han continuado su trayectoria profesional hasta asumir funciones de conducción estratégica y liderazgo institucional al más alto nivel en sus países.

Este diálogo no se centra en modelos ideales, sino en experiencias concretas de liderazgo. Los participantes exponen decisiones complejas, desafíos enfrentados y aprendizajes derivados de su trayectoria, destacando la importancia de capacidades como la comunicación, la escucha y la gestión de equipos para una gestión pública efectiva.

Para quienes participan como audiencia, este intercambio permite visualizar trayectorias profesionales posibles en el ámbito directivo. Más allá de cargos o resultados específicos, se pone de relieve que el liderazgo se desarrolla de manera progresiva, a partir de la experiencia, la reflexión y el acompañamiento a lo largo del tiempo.



El Programa de Directivos, en datos

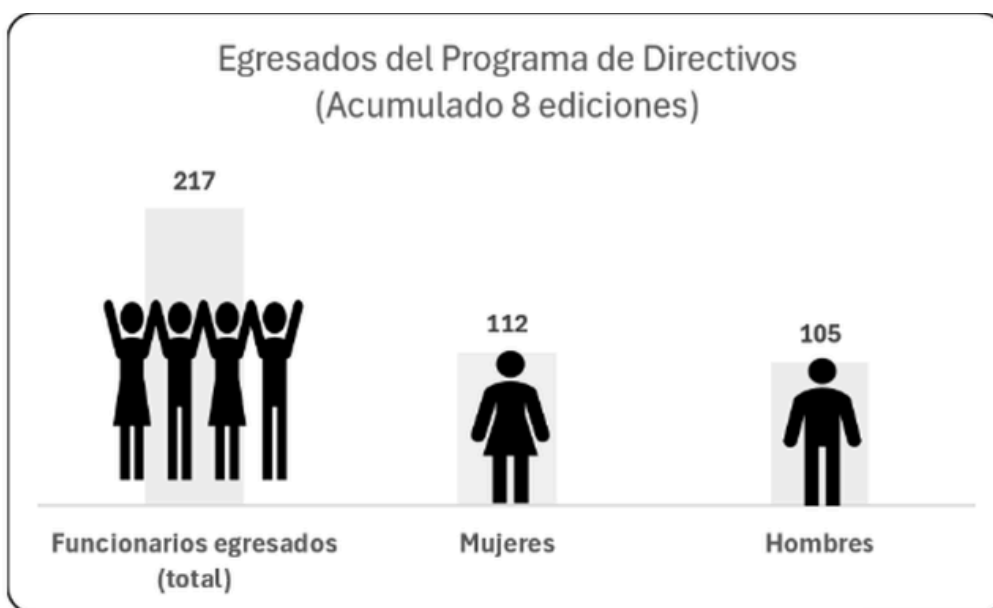
La evolución del Programa de Directivos puede analizarse también desde una perspectiva cuantitativa. La información acumulada a lo largo de sus ocho ediciones ofrece una visión del alcance regional del programa, los países sede, el perfil de los funcionarios participantes –incluidos directores, subdirectores, gerentes y jefaturas estratégicas de administraciones tributarias y aduaneras, con responsabilidades en la conducción de áreas clave–, así como de la composición de género de los egresados.

Estos elementos permiten situar el programa no solo como una experiencia formativa, sino como una iniciativa regional sostenida, con presencia en distintos países y un alcance verificable en términos de participación y cobertura institucional.

COBERTURA TEMPORAL Y GEOGRÁFICA

País / sede	Año(s) de realización
Costa Rica	2018
Uruguay	2019
Colombia	2021, 2022
Guatemala	2023, 2024
Panamá	2025
Guatemala	2026

EGRESADOS DEL PROGRAMA DE DIRECTIVOS (ACUMULADO, 8 EDICIONES)



A lo largo de los años, el Programa de Directivos ha evidenciado que la creación de espacios para el intercambio de experiencias, el aprendizaje entre pares y la reflexión sobre el ejercicio del liderazgo genera resultados relevantes. Quienes participan no solo incorporan nuevos conocimientos, sino que también adquieren perspectivas adicionales sobre su función y fortalecen sus herramientas para abordar los retos de la gestión.

Es justamente en este proceso donde se observa que iniciativas de este tipo pueden aportar valor a otras instituciones comprometidas con el desarrollo de sus equipos y de su liderazgo directivo, constituyendo además una referencia para el diseño de espacios similares en contextos con mandatos y desafíos comparables.

Lo que se forja

Al concluir el Programa de Directivos, los participantes retornan a sus instituciones con nuevas herramientas y una perspectiva fortalecida sobre el ejercicio del liderazgo. Más que encontrar respuestas definitivas, el proceso contribuye a estructurar mejor las preguntas que orientan su toma de decisiones.

Se refuerza así la comprensión de que dirigir no se limita a la toma de decisiones, sino que implica escuchar, articular equipos y gestionar procesos de cambio de manera sostenida. En este marco, el fortalecimiento institucional se construye a partir de decisiones consistentes, guiadas por criterios claros y orientadas al interés público.

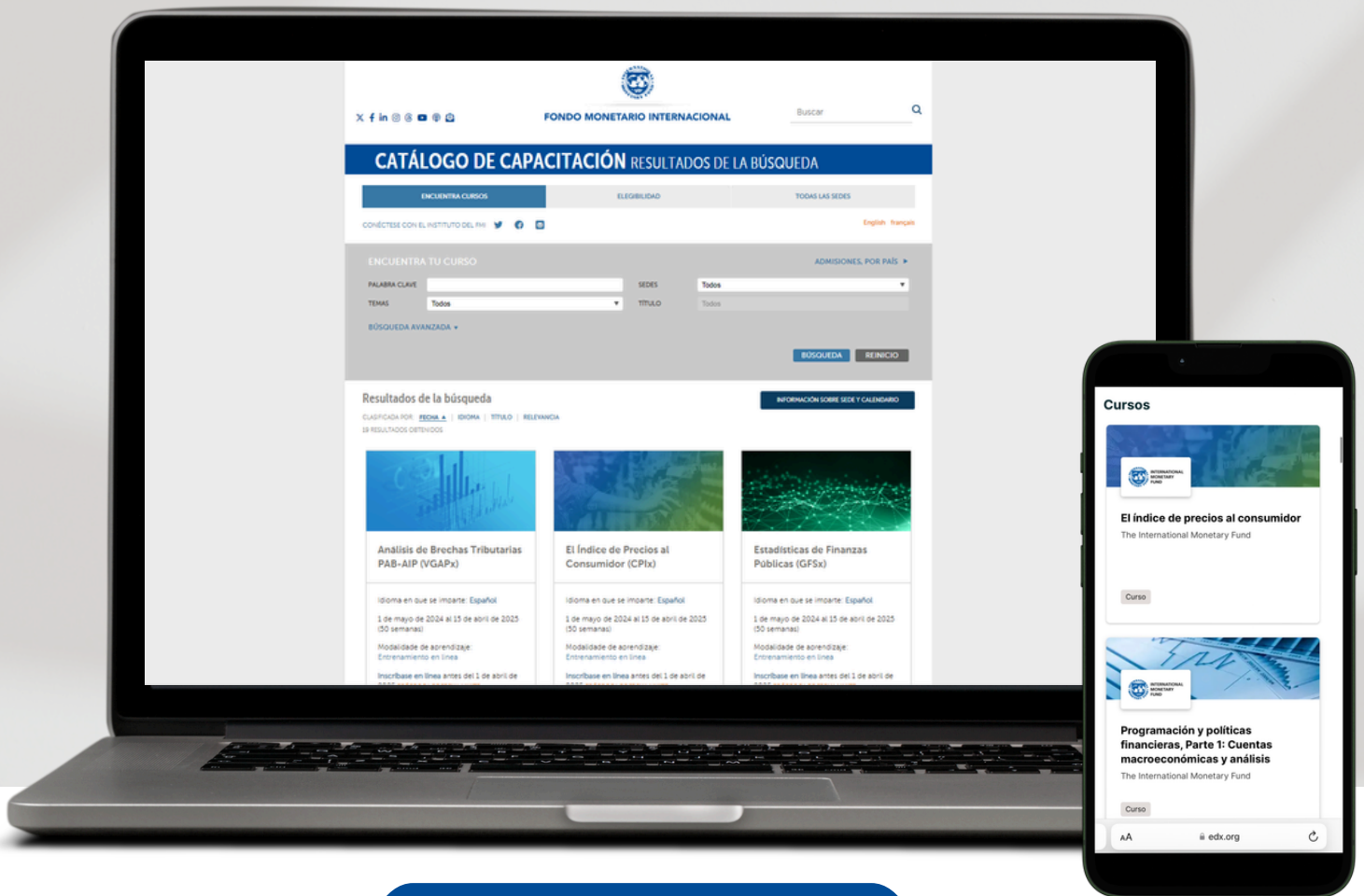
A ocho ediciones de su creación, el Programa de Directivos del CAPTAC-DR se consolida como una iniciativa regional que promueve un liderazgo público basado en la combinación de rigor técnico y capacidades de gestión.

Porque, al final, el cambio no comienza con una reforma. Comienza cuando alguien decide liderar mejor y hacerlo junto a otros.

Este artículo ofrece una mirada complementaria al trabajo técnico del Centro, poniendo el foco en las personas que lo hacen posible.



Free online courses in Spanish from the **IMF's** Institute for Capacity Development



**SIGN
UP**

 <https://www.imf.org/es/ICD>

 <https://www.edx.org/IMF>