

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**LA COOPERACIÓN TÉCNICA: UN ESTUDIO DEL CASO DEL FORO  
REGIONAL DE GERENCIA SOCIAL (FOGES) EN CENTROAMÉRICA  
DE LOS AÑOS 2014-2018; PROPUESTA PARA POTENCIALIZAR UNA  
APROPIADA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA REGIÓN**

**SHANI CHRISTIE LINDO**

**BERLIOTH SALAS ESQUIVEL**

**PRISCILLA SOLANO CÉSPEDES**

Proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en Relaciones  
Internacionales con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional

Heredia

Noviembre, 2018

## DEDICATORIA

A mi mamá, por todo su sacrificio y amor que me ha guiado en la vida. Gracias por enseñarme el mejor ejemplo de trabajo y nunca dejarme desistir.

A mi hermana, por nunca dejar que se me olvide encontrar lo maravilloso en las pequeñas cosas.

Berlioth Salas Esquivel

A mi mamá y mis hermanas que han sido mi roca firme, por tanto amor, paciencia, comprensión y por siempre ayudarme a ver lo mejor en todo momento.

A mis abuelas, abuelos y tíos, pues gracias a su esfuerzo, sabiduría y visión hoy soy quien soy.

Shani Christie Lindo

Un profundo agradecimiento a mi mamá y a mi papá por todo su apoyo y comprensión. Gracias por nunca cortar mis alas y por permitirme volar hacia mis metas y mis sueños y, por supuesto, por enseñarme el verdadero significado de la perseverancia y el esfuerzo.

Infinitas gracias a quienes con sus palabras de aliento me mantuvieron firme en todo el proceso.

Priscilla Solano Céspedes

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta investigación no hubiese sido posible sin el apoyo vital de un grupo de personas que nos proporcionaron su ayuda, su tiempo y conocimiento para la construirla.

En primera instancia, queremos agradecer a la M.Sc. Ethel Abarca Amador quien, además de ser una guía académica durante todo el periodo de elaboración del documento, se convirtió en una persona sumamente valuable para nosotras. Sin su ayuda, conocimiento, altos niveles de ética profesional y excelencia, este trabajo no sería el mismo.

Extendemos nuestra gratitud a la M.Sc. Ana Isabel García Quesada por fungir como punto de referencia en el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), facilitando así toda la información requerida para elaborar el trabajo. Asimismo, agradecemos su labor como lectora, rol que desempeñó de manera ejemplar al proporcionar apoyo adicional en el proceso de elaboración del documento.

También agradecemos al M.Sc. Sergio Salazar Arguedas quien, nos brindó su apoyo como lector y nos proporcionó lineamientos para la mejora de la investigación.

Por último, queremos extender un agradecimiento especial a todas aquellas personas que colaboraron brindando su tiempo y conocimiento, facilitándonos información de gran valor a través de las entrevistas realizadas con el fin de enriquecer el proyecto. Su contribución, sin duda alguna, eleva la calidad del trabajo.

**LA COOPERACIÓN TÉCNICA: UN ESTUDIO DEL CASO DEL FORO REGIONAL DE GERENCIA SOCIAL (FOGES) EN CENTROAMÉRICA DE LOS AÑOS 2014-2018; PROPUESTA PARA POTENCIALIZAR UNA APROPIADA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA REGIÓN.**

Proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Cooperación Internacional

Postulantes

SHANI CHRISTIE LINDO

BERLIOTH SALAS ESQUIVEL

PRISCILLA SOLANO CÉSPEDES

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

\_\_\_\_\_  
Decano

\_\_\_\_\_  
Director

\_\_\_\_\_  
Tutor

\_\_\_\_\_  
Sustentante

\_\_\_\_\_  
Lector

\_\_\_\_\_  
Sustentante

\_\_\_\_\_  
Lector

\_\_\_\_\_  
Sustentante

Noviembre de 2018

## **LISTADO DE ACRÓNIMOS**

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CICAP	Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
CIDI	Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral
DARE	Educar para la Resistencia del Abuso de Drogas
DDSE	Departamento de Desarrollo Social y Empleo
DPPPD	Dirección de Programas Policiales Preventivos
ESAPAC	Escuela Superior de Administración Pública para América Central
FES	Fondo España-SICA
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
FOGES	Foro de Gerencia Social
IAFA	Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia
ICAP	Instituto Centroamericano de Administración Pública
ICODER	Instituto Costarricense del Deporte
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer
INDES	Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social
MICIT	Ministerio de Ciencia y Tecnología
Nuup	Portal Centroamericano sobre la Gestión del Desarrollo Social
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
PIA	Programa Interamericano sobre la Promoción de los Derechos Humanos de la Mujer y la Equidad e Igualdad de Género

PIEG	Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
OCADES	Observatorio Centroamericano de Desarrollo Social
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT-CIF	Centro Internacional de Formación, Programa sobre normas internacionales del trabajo, derechos en el trabajo e igualdad de género
OEA	Organización de los Estados Americanos
ONU	Organización de las Naciones Unidas
RACI	Red Argentina de Cooperación Internacional
RCSS	Red Consumo Seguro y Salud
REDGES	Red de Gerencia Social
RIPSO	Red Interamericana de Protección Social
SEDI	Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral
SEGIB	Secretaría General Iberoamericana
SIAR	Sistema Interamericano de Alertas Rápidas
SICA	Sistema de Integración Centroamericana
SISCA	Secretaría de la Integración Social Centroamericana
STM - COMMCA	Secretaría Técnica de la Mujer del Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana
TSE	Tribunal Supremo de Elecciones
UCR	Universidad de Costa Rica
ULICORI	Universidad Libre de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la infancia
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos

## TABLAS Y MAPAS

Tabla 1  
Declaraciones de la OEA en períodos ordinarios

78

# TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Listado de acrónimos	5
Tablas y mapas	7
a. Justificación	11
b. Planteamiento del problema	13
c. Objetivos	27
1. Objetivo general	27
2. Objetivos específicos	27
d. Marco referencial	28
e. Estrategia metodológica	38
1. Plan general	38
a. <i>Tipo de estudio</i>	38
b. <i>Tipo de investigación</i>	40
c. <i>Tipo de fuentes</i>	42
d. <i>Delimitación espacial y temporal</i>	43
f. <i>Contexto de significación</i>	44
i. Variables independientes	47
ii. Variables dependientes	48
Introducción	50
Capítulo I	57
Antecedentes del entorno de la gerencia social y la gestión del conocimiento en el nivel internacional y regional	57
a. Introducción	57
b. El entorno internacional como marco de concordancia para la incorporación de la gerencia social y la gestión del conocimiento	58
c. Cooperación internacional como mecanismo de efectividad en el desarrollo de la gerencia social y la gestión del conocimiento	64
Capítulo II	84
Conceptualización de la evolución de la gerencia social y la gestión del conocimiento	84
a. Iniciativas regionales y nacionales para la incorporación de la gerencia social y la gestión del conocimiento en acciones para el bien social en el área gubernamental	96

1. Instituto interamericano para el desarrollo económico y social (INDES)	96
2. Secretaría de la integración social centroamericana (SISCA)	98
3. Instituto centroamericano de administración pública (ICAP)	99
4. El foro de gerencia social a nivel regional y nacional	100
b. Iniciativas en el ámbito nacional sobre la gerencia social y la gestión del conocimiento en el sector público	104
Capítulo III	109
Gestión del conocimiento y gerencia social en costa rica bajo las premisas de la perspectiva de género y el enfoque de seguridad ciudadana.	109
a. Introducción	109
b. Gerencia social y gestión del conocimiento desde la perspectiva de género	110
1. La institucionalidad de género en costa rica	116
2. Gerencia social y gestión del conocimiento bajo el enfoque de seguridad ciudadana	123
3. Seguridad ciudadana y gestión de conocimiento en Centroamérica	134
Capítulo IV	141
Gerencia social y gestión del conocimiento en Centroamérica y Costa Rica: áreas de mejora, buenas prácticas y la potencialización FOGES	141
a. Contexto internacional y su impacto dentro de la integración centroamericana	144
1. Falta de voluntad	145
2. Falta de consenso en la toma de decisiones en la región	146
3. El desconocimiento de la gerencia social y la gestión del conocimiento	147
4. El SICA, órgano regional débil en materia de ejecución y acciones de cooperación	147
5. Falta de integración en la toma de decisiones	148
b. Procesos	149
1. Declaración de los ministros de desarrollo social como producto del primer foro de gerencia social	149
a. Instrumento jurídico no genera impacto	149
b. Estados no atienden ni ejecutan recomendaciones de instrumentos jurídicos	150
2. El ICAP como instancia reguladora y su desligue del FOGES	150
a. Reestructuración interna que vivió el ICAP en el año 2016	151
b. La SISCA le resta importancia al FOGES	151
3. Estancamiento en el desarrollo del FOGES tanto a nivel nacional y regional	152
a. Falta de apoyo gubernamental para el FOGES	152

c.	Situación de los factores externos	153
1.	Inexistencia de una agenda regional consensuada sobre gerencia social y gestión del conocimiento	153
2.	Disminución del flujo de cooperación tradicional para los países de renta media alta	154
3.	Falta de voluntad política para la incorporación e implementación de la gerencia social y gestión del conocimiento en la región	155
d.	Conjunto de factores internos con especial énfasis en las acciones llevadas a cabo	155
1.	Desconocimiento sobre la gerencia social y la gestión del conocimiento por entidades gubernamentales en Costa Rica	155
2.	Falta de voluntad política para la incorporación e implementación de la gerencia social y la gestión de conocimiento en Costa Rica	156
3.	Falta de organización y coordinación de las instancias gubernamentales	157
4.	Falta de interés de jerarcas relacionados con temas de estudio	157
5.	Carencia en creación de proyectos sociales	158
e.	Condición de los actores implicados	158
1.	Falta de visión y conciencia sobre la injerencia del tema de la gerencia social y la gestión del conocimiento en la región	159
2.	Intentos fallidos de actores regionales por posicionar el tema	159
f.	Propuesta para el mejoramiento y estandarización de la gerencia social y la gestión del conocimiento en centroamérica mediante la plataforma del FOGES	160
1.	Factores	162
2.	Procesos	168
3.	Actores	172
	Conclusiones	176
	Recomendaciones	183
f.	Listado de entrevistados	187
g.	Bibliografía	189
h.	Anexos	198
	Anexo 1	198
	Anexo 2	200
	Anexo 3	202
	Anexo 4	204

## **a. JUSTIFICACIÓN**

La propuesta planteada resulta importante para las Relaciones Internacionales, puesto que facilita y mantiene la comunicación entre los países de Centroamérica, robusteciendo sus relaciones y su política exterior en el marco de un organismo internacional de carácter regional, como lo es el Sistema de Integración Centroamericana (SICA); ya que a través de esta instancia se crean y fomentan líneas de acción que permiten la cooperación técnica (Sur-Sur). La gerencia social, así como la gestión del conocimiento, son temas innovadores, trascendentales y necesarios para potencializar nuevas propuestas relevantes en el campo sociopolítico; pues son herramientas que sirven para fortalecer instrumentos alternativos con el propósito de que los Estados mejoren la eficiencia y eficacia de su accionar social. En el caso costarricense, el Estado no ha estado en capacidad plena de satisfacer las necesidades sociales de la población; lo anterior sería posible por medio de la apropiada gerencia social y la gestión del conocimiento al generar una mayor coordinación, comunicación y articulación para formular estrategias y propuestas innovadoras, necesarias a nivel nacional y regional.

La razón por la que se decidió abarcar los temas de la gerencia social y el de la Gestión de Conocimiento responde al hecho de que en el campo de las Relaciones Internacionales no se cuenta con muchos trabajos de análisis realizados al respecto; por lo tanto, es una forma original y fresca de ampliar el alcance de la disciplina, idónea para la creación de conocimiento distinto en la rama de Cooperación Internacional. Asimismo, los compromisos asumidos y las medidas que se han llevado a cabo desde el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) en conjunto con los países que conforman la región, proporcionan las bases necesarias y precisas para darle a la investigación un enfoque internacional y fundamental en las Relaciones Internacionales.

Se considera que desde los gobiernos centroamericanos se puede realizar un cambio social si la gestión en cada uno de ellos es la adecuada y este proyecto de graduación puede ser el inicio del proceso de mejoramiento del ámbito social. Dicho de otra forma, la motivación para el presente trabajo es la de renovar el manejo de la Cooperación Internacional tomando como punto de partida el caso del FOGES, visibilizando que los países y sus respectivos gobiernos pueden conseguir beneficios para la población mediante el apropiado planeamiento e implementación de políticas sociales.

La disciplina de Relaciones Internacionales provee un sinfín de temas y teorías por analizar como es el caso de la gestión del conocimiento y la gerencia social. Por medio de la primera se permite instaurar una cooperación técnica sur-sur a partir de experiencias exitosas en el campo social. Este trabajo es un ejemplo práctico de emplear la disciplina desde una óptica distinta o no tradicional a través del FOGES, el cual se presenta como un estilo de cooperación técnica que permite crear espacios de diálogo político. La propuesta de abordar dichos conceptos mediante la cooperación ligada al estudio de caso del FOGES brinda una oportunidad para que la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica, así como el cuerpo estudiantil y docente, cuenten con una fuente de información innovadora en el tema, de fácil acceso, producto de la investigación efectuada por el equipo de trabajo. Esta escuela necesita actualizarse y enfocarse en áreas temáticas modernas, las cuales reflejan las herramientas o mecanismos de acción que los Estados están utilizando actualmente, para responder a las realidades sociales desemejantes y con ello a sus diferentes problemáticas. Es por ello que el área temática por tratar en nuestro trabajo permitirá incorporar áreas estudio y de acción pioneras en la entidad académica.

Costa Rica, mediante el FOGES, con su carácter de ser un espacio para compartir experiencias en el ámbito sociopolítico, puede adaptar las lecciones aprendidas, compartidas por sus homólogos, que le resulten beneficiosas para su población en cuanto a la gestión social. De esta manera, el Estado costarricense genera herramientas para el manejo óptimo de sus recursos en el ámbito social, lo cual tendría un impacto directo en el desarrollo humano de la sociedad costarricense en sus distintos ámbitos. La gerencia social y la gestión del conocimiento son conceptos relativamente nuevos y también relevantes para la región centroamericana. La investigación es impulsada a partir de la creencia de que realizar una administración apropiada de la política pública en la región puede ayudar a mejorar los índices de desarrollo social y, por ende, crear beneficios directos para la sociedad costarricense, en el disfrute y respeto de los Derechos Humanos.

El tema de la gerencia social resulta relevante desde todas las aristas que se estudie por lo cual el interés de conectar el tema con el énfasis de Gestión de la Cooperación Internacional para efectos de la graduación de licenciatura radica en sentar un precedente sobre los temas que suelen ser abordados. Así este trabajo innovador permite visualizar las diferentes ramas o campos de

acción que se pueden abarcar desde las Relaciones Internacionales. Asimismo, la proposición es impulsada por el deseo de impactar de manera positiva el área nacional e internacional en el ámbito social, que principalmente en la región centroamericana se encuentra deteriorado, por diversas circunstancias, primordialmente ante la poca capacidad con la que cuentan los gobiernos de ser gerentes sociales eficaces. La amplitud de los temas, así como sus consecuencias positivas en el espectro social que se pueden abordar para las repúblicas centroamericanas y sus respectivos habitantes desde el estudio de caso del FOGES, así como la diversificación de las Relaciones Internacionales y la construcción de conocimiento innovador, constituyen el fin principal de un proyecto final de graduación, modalidad en la cual estamos optando por el grado académico de licenciatura en el énfasis de Gestión de la Cooperación Internacional.

## **b. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El poco conocimiento sobre las implicaciones, beneficios y retos de la gestión del conocimiento y la gerencia social en la región centroamericana no es un asunto reciente; por el contrario, es una situación que se presenta desde hace mucho tiempo. A pesar de lo resaltado, es hasta en años recientes cuando se empiezan a abordar los conceptos desde una visión regional. Para vislumbrar la necesidad de trabajar en conjunto para revertir el desconocimiento a nivel centroamericano sobre los temas mencionados, se deben comprender ciertos aspectos, tales como la conducta del Sistema Internacional, el comportamiento de los Estados como agentes individuales del sistema, la historia de Centroamérica (tanto de integración como de cooperación), y las dinámicas actuales de la cooperación en todas sus modalidades, pero con especial énfasis en la técnica. Este planteamiento del problema pretende generar una visión del funcionamiento del Sistema Internacional en todas las aristas mencionadas, con el fin de poder interpretar la dimensión centroamericana, con sus fortalezas y debilidades, principalmente en los temas de gerencia social y gestión del conocimiento.

Existen muchos debates teóricos sobre el Sistema Internacional y las maneras en las cuales se constituye su estructura. Lo que todas éstas comparten es el hecho de que los Estados les es menester agruparse, ya sea con el propósito de cumplir sus intereses políticos o comerciales y, de tal manera, conseguir beneficios. Sin embargo, no solo estas necesidades llevan a los países a aliarse en grupos. Desde la segunda mitad del siglo XX, las alianzas por cooperación se han tornado más

comunes, principalmente en la cooperación entre países considerados del “sur”. Según Wendt, los países buscan aliados para defenderse debido a que:

La depredación siempre conducirá a las víctimas a defenderse, pero que esta defensa sea o no colectiva depende tanto de la historia de interacción entre los potenciales miembros del colectivo, como de las ambiciones del depredador. [...] Las identidades y los intereses son específicos de cada relación, no atributos intrínsecos de una “cartera”; los estados pueden ser competitivos en algunas relaciones y solidarios en otras. (2005; 17)

La organización del Sistema Internacional está ligada a las relaciones internacionales y las interacciones que unos países mantienen con otros. Estas relaciones pueden darse por diferentes niveles es por este motivo que la estructura internacional está compuesta en distintas unidades. Para Buzan, citado en el libro “La teoría de las relaciones internacionales a comienzos del siglo XXI”, de Kepa Sodupe, *«un sistema es un conjunto de partes o unidades cuyas interacciones son lo suficientemente significativas para ser percibidas como un grupo coherente»*. Esto genera que se funden organizaciones que ayudan a reducir la anarquía internacional, con lo cual aumenta la seguridad. Con la finalidad de reducir la inseguridad:

El desarrollo de la sociedad internacional ha generado entre los Estados que lideran el sistema un cuerpo de normas, reglas e instituciones comunes para conducir las relaciones interestatales y transnacionales. Tal desarrollo ha permitido adquirir un considerable nivel de autonomía como actores internacionales a entidades no estatales. (2003; 97)

El Sistema Internacional ha sido cambiante, puesto que responde a diferentes contextos en distintas épocas en el tiempo. Esto se ve reflejado en los tipos de correspondencia que existen entre los diversos actores internacionales y los niveles de intensidad con los que se relacionan entre ellos. La relación de los Estados va a depender de algunas variables como sus motivaciones, su cercanía geográfica, historia y elementos socio-culturales, con la finalidad de generar un subsistema que cumpla sus intereses, pues como plantea Irigoien:

Un rasgo esencial del sistema internacional, y que favorece la aproximación analítica, es su dinamismo. Si se asume que el sistema es dinámico, esto favorece la capacidad de identificar ciertos períodos, donde una o varias características se presentan en forma de tendencia, hasta que, finalmente y debido al contexto, éstas cambian, para así dar pie a otro período, donde primarán otras características con distintos grados de intensidad. Lo que

demarca el paso de un período a otro, son generalmente hitos históricos, donde la concentración de poder en el sistema, es decir qué estados pasan a formar parte de la cúpula jerárquica del sistema, cambia. La identificación de estos hitos históricos, o puntos de inflexión como serán denominados a continuación, dependerá por lo general de cada analista. Entre un período y otro, el sistema mantiene algunos de sus caracteres como rasgos de continuidad —como la preeminencia del Estado Nación como actor principal pero no único—, y modifica otros, abordando los temas que son relevantes para las unidades al centro del sistema. (2007: 34)

El Sistema Internacional, como cualquier estructura, tiene elementos que constituyen su formación. El principal elemento de este son los actores internacionales que, en las últimas décadas, gracias a la globalización, se han multiplicado y de igual manera se han diversificado. Actualmente, no se puede estudiar el Sistema Internacional y solo tomar en cuenta los Estados; también se deben tener en consideración los organismos internacionales, las organizaciones no gubernamentales, los gobiernos locales, las empresas transnacionales y, así mismo, los organismos regionales que en caso de esta propuesta son los que resultan relevantes.

Dadas las particularidades del Sistema Internacional expuestas por varios estudiosos del tema mencionados en líneas anteriores, es preciso ubicar la relevancia de los subsistemas para efectos del presente trabajo, que versará sobre la construcción de un análisis de la gestión del conocimiento y gerencia social en el plano centroamericano. El Sistema de Integración Centroamericana (SICA) es el organismo que funciona como punto de referencia para visualizar la región en la actividad del Sistema Internacional. Celestino del Arenal hace una referencia de las características del subsistema regional al indicar que:

Por su parte, Thompson considera que «las condiciones necesarias y suficientes para un subsistema regional incluyen: regularidad e intensidad de las interacciones de tal forma que un cambio en una de las partes afecte a las otras partes; que los actores estén en general próximos, que exista un reconocimiento interno y externo del subsistema como distinto, y que haya al menos dos, y probablemente más, actores». (1984; 209)

Los países centroamericanos tienen un papel relevante en el Sistema Internacional, pero su influencia directa es mayor en el subsistema, puesto que han institucionalizado la integración a través del organismo del SICA; medida que se implementó al cumplirse lo mencionado por

Thompson en Del Arenal. Así, las naciones que lo conforman cuentan con condiciones similares, además de estar en la posibilidad de verse afectadas o beneficiadas de las medidas que se implementen en cada una de ellas. La figura de la integración, así como el tema de la cooperación internacional, son vitales para la promoción de una sociedad pacífica donde se toma en consideración las singularidades de cada uno de los actores del sistema, y se trabaja en conjunto hacia una meta en común. Continuando con la idea previa, María Elena Prado Sifontes e Iris Cabanes Espino muestran el vínculo de la cooperación y la integración de la siguiente manera:

La integración puede considerarse como el fin último de la cooperación, pero este no puede analizarse como un fenómeno surgido de forma inmediata e independiente, todo lo contrario, es necesario transitar por un largo camino trazado por la cooperación progresiva en las diferentes esferas, las cuales se proyectan hacia una sola dirección, lograr la armonía de intereses aún cuando haya que subordinar intereses propios a uno común para todos. (2005)

Siguiendo la lógica de la integración regional como componente del subsistema internacional, cabe traer a colación que la cooperación internacional tiene una participación trascendental donde los primeros exponentes habían plasmado el tema desde una asistencia mutua —principalmente militar y económica en la época de la posguerra— entre los países o actores presentes en el Sistema Internacional, siempre con la premisa de minimizar las posibilidades de escalar a un conflicto armado, situación que supondría el poner en riesgo la estabilidad internacional y la permanencia de la paz.

No obstante, la cooperación internacional con sus distintas modalidades ha avanzado y ha contribuido para la reconfiguración de la estructura y dinámica del sistema en la actualidad. Esther Barbé explica el funcionamiento de la cooperación dentro del Sistema Internacional y, a su vez, las implicaciones que esto representa. Sobre el particular plantea:

En cualquier caso, la relación de cooperación que tiene consecuencias políticas para los implicados —creación de mecanismos de coordinación y consulta— prolifera, como ya se ha dicho, por razones objetivas (incapacidad individual para hacer frente a los problemas), pero también por razones subjetivas (percepción derivada del sentimiento de deber moral, de valores compartidos, etc.). Exactamente las condiciones opuestas a la situación de tensión que se viven en un conflicto. (2007; 254-255)

La cooperación internacional al desarrollo se ha desarrollado de diferentes maneras en el plano internacional; sin embargo, en la situación con los países denominados como periferia ha

sido interesante, pues resulta un mecanismo por el cual estos Estados pueden generar las herramientas necesarias para sobrevivir en un mundo estructurado por los países hegemónicos. No obstante, debido al dinamismo actual, el campo de la cooperación internacional se ha ido diversificando para responder a las distintas necesidades identificadas por los actores involucrados. Respecto a lo mencionado previamente, la Red Argentina de Cooperación Internacional (RACI) resalta que:

En un sentido acotado, la Cooperación Internacional se refiere a todas las acciones y actividades que se realizan entre naciones u organizaciones de la sociedad civil tendientes a contribuir con el proceso de desarrollo de las sociedades de países en vías de desarrollo. De esta manera, la cooperación puede darse en diferentes niveles, direcciones y formas (...). (2012; 26)

El debilitamiento de la cooperación tradicional (norte-sur) trae consigo una serie de transiciones en el manejo de la cooperación internacional, dentro de las cuales se puede hacer referencia no sólo a las crisis económicas que se han desarrollado dentro de los países habitualmente cooperantes, sino también al punto donde la dinámica y la operativización de la cooperación tradicional se encuentra desfasado en los contextos actuales, pues este tipo de cooperación ha presentado ineficiencia e ineficacia en el desarrollo de la cooperación, al no seguir o cumplir parcialmente los cinco principios claves de la cooperación estipulados en la Declaración de París. Así lo indica también Francisco Rojas:

El desarrollo de estas nuevas formas de cooperación no se ha reducido a un tema de insuficiencia de recursos en la modalidad Norte-Sur, que sin duda es importante, sino que se desprende de cuestionamientos a la real eficacia de la cooperación tradicional. Considera a su vez la necesidad de construir nuevos modelos basados en el respeto a la soberanía nacional y la no injerencia en asuntos internos, el diálogo horizontal, la igualdad de derechos, y la importancia de transferir conocimientos y experiencias, entre otros. (2011; 13-14)

Es por lo anterior que la cooperación horizontal sur-sur regional, que en este caso se está desarrollando por medio del FOGES, responde a la necesidad de crear mecanismos afirmativos, eficientes y eficaces que trabajen y desarrollen iniciativas a partir de las realidades y contextos centroamericanos. Por consiguiente, la cooperación internacional juega un papel protagónico dentro de la composición del Sistema Internacional, específicamente dentro del Sistema de Integración Centroamericana, pues como bien lo explica Barbé, la cooperación es una herramienta o un medio para ejercer la política.

Es preciso mencionar que el Sistema Internacional y la cooperación internacional se han ido transformando en los últimos tiempos, y en parte ese reajuste responde a las implicaciones y consecuencias producto de la crisis financiera de 2008, situación que produjo la reducción de los flujos de cooperación tradicional (norte-sur), de tal modo que resultaron perjudicados los países en desarrollo en América Latina, en especial los centroamericanos. Debido a este evento que obligó a los países a buscar soluciones alternas para solventar los obstáculos que esto supondría, fue que la cooperación técnica se ha implementado con mayor ímpetu entre los países considerados de renta media y renta media alta. Otro análisis de la metamorfosis que la cooperación internacional ha sufrido es el que consiste en que:

La cooperación Sur-Sur, definida en sentido amplio como el intercambio de colaboraciones en el ámbito técnico, político y económico entre países en desarrollo, ha venido consolidándose desde hace varias décadas como una modalidad alternativa de cooperación internacional que opera en paralelo a los mecanismos tradicionales de asistencia oficial para el desarrollo. (...) Como resultado de lo expuesto, la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular fueron destacadas como insumos valiosos y necesarios para potenciar la efectividad de la cooperación internacional (CEPAL, 2010; 5)

En la actualidad, y como cuestión relevante dentro del SICA y de la cooperación internacional, se encuentra la gerencia social, cuyo tema principal es la política social, que a su vez representa un desafío constante para los Estados de la región. La afirmación previa se fundamenta en el hecho de que las sociedades se encuentran en constante cambio al ser enérgicas y complejas; por lo tanto, los problemas sociales cambian y se agravan de manera diferenciada, no solo afectando a la población de un país, sino también a su economía y política.

Según lo expuesto, el planteamiento del problema consiste en la dinamización del Sistema Internacional y, por ende, del Sistema de Integración Centroamericana, al ser inmersa en el nuevo paradigma de las Relaciones Internacionales, pues esto trae consigo una serie de cambios que obligan a los Estados a actuar a partir de la dinámica internacional. Se hace referencia a la pluralidad de actores y a su diversidad lo cual, hace que las relaciones entre estos se vuelvan más complejas. Producto de lo anterior se dan los cambios significativos que se han realizado en materia de cooperación internacional, y esto obliga a los Estados cooperantes a adecuarse a nuevos lineamientos y a otorgar cooperación a los países que cumplan con la categorización existente.

Debido a lo anterior, nuevas formas o modalidades de cooperación han surgido con el propósito de cubrir el vacío que existe ante la falta de cooperación tradicional. Se hace referencia a la cooperación sur-sur que ha tenido un auge significativo en los últimos años, incorporando nuevos recursos de cooperación, como lo es el recurso humano, vital para que se desarrolle la cooperación técnica. Ante esta nueva modalidad de cooperación, Centroamérica y el SICA como organismo representante de la región no han logrado aprovechar o desarrollar al máximo la cooperación técnica, lo cual se debe a que no existe un real interés político por incluir en la agenda procesos que involucren desarrollar acciones que generen gerencia social. Esto genera un estancamiento en el desarrollo de la gerencia social y, por ende, en la gestión del conocimiento que desemboca en un debilitamiento de los Estados de la región, al no acoger las necesidades y solicitudes de la población en el accionar político. Por ende, esto produce que las brechas sociales se ensanchen y se separen cada vez con mayor rapidez, y así disminuye la calidad de vida de las poblaciones.

Es a partir de esta complejidad en la zona centroamericana que tiene nacimiento la iniciativa del FOGES, además del interés que surge desde ciertas instituciones de fortalecer las políticas sociales en la región. La gerencia social a nivel centroamericano ha sido un tema que no se ha explorado a profundidad, a raíz de que los gobiernos no cuentan con los suficientes insumos para desarrollar una gerencia social óptima. Se entiende como insumos las herramientas adecuadas que faciliten el desarrollo de políticas públicas acordes a los diferentes contextos y necesidades, es decir, que respondan a los planes nacionales de desarrollo. Asimismo, en la región no se otorga una apropiada partida presupuestaria para la ejecución de la Gerencia Social. Por ello la población centroamericana se encuentra viviendo en contextos vulnerables que se ven reflejados en las brechas sociales y económicas que cada vez se van ampliando, lo cual afecta el desarrollo humano en la región. Esta posición la reiteran Ana Isabel García y Ludwig Güendel, Consultores del programa social del ICAP, cuando argumentan lo siguiente:

La política social sigue siendo un desafío para Centroamérica y República Dominicana, sobre todo en las condiciones contemporáneas en las que las naciones enfrentan un mundo con mayor vulnerabilidad y volatilidad económica. La problemática social ha venido cambiando no sólo porque se tematizan nuevas dimensiones de lo social, sino porque otras que no encontraron la debida solución en el pasado, adquieren hoy una complejidad cuya atención es ya insoslayable. (2015a; 3)

Si bien es cierto que la gerencia social se ha puesto en la mesa de discusión entre los Estados centroamericanos, no se ha alcanzado la armonización y estandarización real de la implementación y promoción de políticas públicas con el fin de beneficiar y responder a las necesidades de las personas que habitan la región centroamericana. Siguiendo la afirmación anterior, el V Estado de la Región visibiliza que aún hay muchas diferencias entre los miembros de la región SICA, al establecer que:

Entre 2010 y 2014 los países centroamericanos lograron mejoras económicas y sociales indiscutibles, pero insuficientes para que el desarrollo humano de la región en su conjunto avanzará de modo sustantivo. El limitado impacto de esa evolución se explica por su corto alcance y por el hecho de que no enfrentó desafíos medulares, históricamente no atendidos. Como las naciones mejor posicionadas fueron las que, en general, consiguieron mayores progresos, se ampliaron las brechas entre un sur del Istmo más dinámico y desarrollado y un centro-norte con persistentes rezagos económicos, sociales y políticos. Estas diferencias se agudizan a lo interno de los países y para ciertos grupos de población. (2016; 35)

A partir de las situaciones complejas que presenta Centroamérica, el SICA visibiliza como necesidad la apertura de espacios de discusión y socialización de experiencias que permitan entrever el panorama completo y sus posibles ejes de acción y ejecución para generar nuevos procesos de articulación en la gerencia social. La integración regional viene a ser uno de los mecanismos para generar cambios sustanciales que marquen una coyuntura de transformaciones sociales, con la finalidad de mejorar la creación e implementación de las políticas sociales como el acceso a servicios básicos y de calidad, atender de manera apta las necesidades de las poblaciones vulnerables así como las tradicionalmente discriminadas y excluidas, mejorar las condiciones de trabajo y su remuneración, en otras palabras, contribuir a la mejora del desarrollo social a nivel centroamericano. La documentación del ICAP presenta la siguiente postura sobre la integración social:

La integración social figura como uno de los esfuerzos que realizan los países del Sistema de la Integración Centroamericana, SICA, para fortalecer el proceso de institucionalización democrática a través de la ampliación y mejoramiento del sector social y, particularmente, de programas sociales dirigidos a atender las poblaciones en condiciones de exclusión y discriminación social, pobreza y vulnerabilidad. Todas las naciones que

forman parte del SICA han venido desarrollando importantes iniciativas. (2014; 1)

Sin embargo, debido a la diversidad institucional que tienen la estructura de los países centroamericanos y los niveles de gerencia social, que permiten vislumbrar el progreso de un gobierno en el área de políticas públicas, los Estados han sido categorizados por parte del ICAP como una forma para diferenciar los alcances que ha desarrollado cada país en el tema de gerencia social. Esto se ve reflejado en la calidad de vida de la población de cada nación verificable a través de los índices de desarrollo humano. La categorización consiste en:

Grupo de países 1: Hay atisbos de una mayor preocupación por lo social, se mantiene el carácter restringido, políticas sociales sectoriales, aunque con esfuerzos serios en algunos países de fortalecimiento de las coberturas educativas, siguen las reformas sectoriales. Aparece fuertemente el sector de políticas de protección social.

Grupo de países 2: Políticas sociales mantienen o aumentan cobertura, surge el desafío de la calidad. La magnitud de las políticas sociales exagera limitaciones gerenciales (Costa Rica). Se fortalecen las políticas identitarias y se incorpora el concepto de protección social. (García y Guendel, 2015b; 4)

Habiendo expuesto las diferencias entre los países centroamericanos, se considera que la cooperación internacional es un medio para solventar las carencias identificadas. La región ha dejado de ser prioritaria para los cooperantes tradicionales; es por este motivo que los países se han visto en la obligación de diversificar la forma en la que reciben y proporcionan cooperación, siendo la cooperación técnica una solución al contexto actual, así como lo destaca el ICAP:

Es necesario propiciar mecanismos sólidos de cooperación horizontal basados en lecciones aprendidas y en el desarrollo de buenas prácticas de gestión social, comenzar una aproximación seria para avanzar y acordar acciones comunes orientadas a la concertación en el mediano o largo plazo de políticas comunes e incluso regionales en el ámbito del bienestar y desarrollo social. (2014; 1)

A raíz de propiciar los mecanismos anteriormente expuestos, es que surge la iniciativa del Foro de Gerencia Social (a partir de aquí FOGES). El FOGES es una instancia deliberativa que permite dar a conocer, intercambiar, y sistematizar conocimiento en un ámbito tan importante como la gerencia social; este mecanismo está integrado por autoridades del sector social de los estados pertenecientes al SICA y Ministerios de Desarrollo y Bienestar Social. (ICAP, 2014; 2). El FOGES

nace y es adoptado en el marco de la XLIII Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de países miembros del SICA celebrada el 27 de julio de 2014, en la cual, el gobierno guatemalteco tuvo la iniciativa de proponer el Foro de Gerencia Social. En dicha reunión, se acordó lo siguiente:

(Acuerdo No. 13): “Instruir al Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, apoyar la instalación del Primer Foro Centroamericano de Gerencia Social impulsado por el Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de Guatemala, para intercambiar enfoques, buenas prácticas, lecciones aprendidas y logros en el campo de la gerencia de la rectoría del sector social y propiciar el mejoramiento de la gestión de las políticas sociales en el Sistema de Integración Centroamericana”. (ICAP, 2014; 4)

Es, por lo tanto, que el ICAP juega un papel primordial en el desarrollo y vigencia del FOGES, pues es el ente que funge como Secretaría Técnica del FOGES. En el año 2015 se realizó el I Foro Regional de gerencia social en Antigua Guatemala, el cual tuvo como resultado la creación de la Red de gerencia social en Centroamérica. Esta consiste en la creación de un espacio conformado por personas expertas en el tema de gerencia social que funcione como un ente que brinde asistencia técnica en el desarrollo de iniciativas, con el fin de que se permita fluir información y conocimiento sobre la temática para retroalimentar las políticas sociales de la región. (ICAP, 2016) El ICAP define a la Red de Gerencia Social (REDGES) de la siguiente manera:

La REDGES es un medio para promover el debate sobre la gerencia social, aproximar los distintos espacios técnicos y académicos que ya existen en la región, romper “los imperialismos disciplinarios” y enfocar una visión científica y, al mismo tiempo, estratégica de la gerencia de las políticas sociales, que combine las dimensiones cualitativas y cuantitativas. Se trata de contribuir con el desarrollo de información y conocimiento para el mejoramiento de las políticas sociales, formar gestores y promover el intercambio. (ICAP, 2015a)

Otro de los resultados producto del FOGES es la creación, como iniciativa no concretizada, del proyecto “Portal Centroamericano sobre la Gestión del Desarrollo Social: Nuup”. Esta iniciativa busca establecer una conexión entre organismos y especialistas en gestión en desarrollo social, así como la conformación de redes y comunidades de pensamiento entre expertos, técnicos y académicos en esta materia. Se le ha nombrado con la palabra maya “nuup”, porque se trata de vincular nuestra sociedad de conocimiento actual con los saberes y cosmovisiones originarios. La

palabra nuup significa “unir”, el cual es uno de los propósitos del proyecto: fomentar la integración regional a través del conocimiento. (ICAP, 2015b)

Costa Rica realizó su primer Foro de gerencia social Nacional con el lema “La gerencia social ante los desafíos contemporáneos del desarrollo social: Reflexionando sobre el futuro de la política social en Costa Rica”. Su objetivo fue brindar un espacio de debate y reflexión para construir agendas comunes de acción con el objetivo de sistematizar el estado de la gerencia social de manera periódica y coadyuvar a la identificación de rutas para el mejoramiento de la política social costarricense. (ICAP, 2015a)

El Foro Nacional contó con el apoyo de distintas instituciones, dentro de las cuales se encuentran las Agencias de la Naciones Unidas en Costa Rica y Centroamérica (UNICEF, UNESCO, PNUD), en alianza institucional con la Comisión Presidencial Social del Gobierno de Costa Rica, el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU); así como la colaboración de instituciones públicas comprometidas con el progreso en materia de políticas y gestión social. Es importante recalcar que estas mismas instituciones fueron partícipes del foro. (ICAP, 2015a)

Partiendo del contexto actual en la región sobre la gerencia social y la gestión del conocimiento, y tomando como factor clave el FOGES, surge este proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional, para de generar una propuesta por implementarse en el año 2018, cuyo objeto sea potencializar una apropiada gestión del conocimiento en la región gracias a la cooperación técnica en Centroamérica.

A partir del análisis exhaustivo que las autoras de este documento realizamos durante los últimos meses, se evidencia que existen elementos claves dentro del FOGES que deben ser fortalecidos, al ser estos elementos prioritarios y necesarios para realizar transformaciones que evidencian compromisos en la región. Se logra evidenciar que la REDGES, la creación de propuestas dentro del foro y un adecuado sistema de monitoreo y evaluación, son aspectos que se deben crear para darle un fortalecimiento y sostenibilidad al FOGES.

El primer punto a tratar dentro de la propuesta para potenciar los alcances y efectividad del FOGES será el del funcionamiento oportuno de la Red de gerencia social (REDGES) en Centroamérica. La REDGES, como se explicó, es un mecanismo creado bajo la necesidad de

fortalecer académicamente todos los procesos de gerencia social y gestión del conocimiento que se desarrollan dentro del SICA y de las naciones que lo conforman. Por lo tanto, REDGES debe implementarse con el objetivo de ser un ente que garantice y brinde una adecuada asistencia técnica para la creación y desarrollo de iniciativas en Gerencia Social, y que esto enfatice en el fortalecimiento de la gestión del conocimiento como medio para socializar experiencias exitosas que se puedan adecuar e implementar en otros contextos. Es así como lo fundamenta el ICAP:

El enfoque de REDGES es trabajar en RED, por tanto se invitará a organismos de la cooperación internacional y de Naciones Unidas que muestren interés en la iniciativa. El ICAP, de acuerdo con su mandato, asumiría la facilitación del proceso. Habrá un Comité de Gestión cuya responsabilidad será la de preparar la información necesaria para que se tomen decisiones, cuando esto sea necesario. Se promoverá en cada país una red particular que aglutinaría a personas y organizaciones vinculadas con la enseñanza y la investigación y la práctica gerencial de la política social; para tales efectos a nivel nacional se nombrará una persona representante de país, quien asumirá el rol de facilitación en este nivel particular. (2015c: 4)

La red debe estar fundamentada en pilares académicos y con enfoques que permitan analizar y visualizar panoramas completos, basados en el enfoque de Derechos Humanos y el enfoque con una perspectiva de género. Este mecanismo debe conformarse por una o dos personas académicas especialistas y con experiencia en las temáticas que se trabajan acorde al FOGES, de cada país que forman parte del SICA, esto con el fin, de que puedan fortalecer y crear iniciativas adecuadas. El funcionamiento del REDGES debe desarrollarse en conjunto con el ICAP, al ser este la secretaría técnica del FOGES, donde ambos entes, se encarguen de ofrecer asistencia técnica, así como de monitorear y evaluar los cambios o acciones que se vayan generando después de la realización de cada foro.

Sumado a lo anterior, dentro de las acciones que las autoras proponen se encuentra como segundo punto que el FOGES sea un lugar para la creación de propuestas. Si bien es cierto el FOGES es un espacio deliberativo en el cual se comparten experiencias aprendidas, donde se promueve el intercambio de conocimiento técnico y se conversan posibles métodos de acción en el campo de la gerencia social y la gestión del conocimiento, lo discutido no logra tener un carácter vinculante al ser un foro. Esto provoca que los compromisos asumidos no siempre sean adoptados por las partes, o que se lleven a cabo acciones para solucionar las problemáticas expuestas. Proponer de la apropiada creación de propuestas tiene como finalidad cambiar esta tendencia, al

buscar que lo pactado en el marco del foro tenga un compromiso político entre las partes, lo cual provoco así que se adopten las medidas necesarias para conseguir el desarrollo de los países centroamericanos.

Por lo tanto, lo que se pretende es que al final de cada Foro no solo se realice un informe de este y los aspectos logísticos, sino que se desarrolle un documento con los principales resultados de cada espacio de discusión; es decir, que el espacio sirva y funcione como un medio para generar iniciativas a partir de las experiencias de las otras naciones y que estas se puedan llevar a cabo según su contexto social, económico y político. Asimismo, es fundamental señalar la importancia de que los foros se presten como un medio para germinar propuestas que involucren no solo a un país, sino que se realicen en conjunto cuando las circunstancias y realidades se presten. Por ende, el foro debe generar documentos que abran el portillo de las voluntades políticas de cada país para generar responsabilidades ejecutables y factibles, con el fin de proporcionar cambios tan necesarios para la región centroamericana.

Todo lo mencionado nos lleva al último aspecto por fortalecer, el cual es crear un procedimiento para verificar que lo pactado y las iniciativas que se lleven a cabo estén teniendo algún grado de impacto en los países de la región del SICA. Mediante el diagnóstico realizado, en conjunto con la coordinadora del Área de gerencia social del ICAP, se pudo evidenciar que uno de los puntos en los cuales flaquea el FOGES es que no se cuenta con un mecanismo de monitoreo y evaluación para poder corroborar su efectividad. Por ello dentro de la propuesta se incluye la creación de un debido procedimiento para ejecutar un monitoreo y evaluación, pues es a través de la evaluación de los proyectos que allí se presentarán que se conocerá el verdadero impacto del foro y cuáles son las áreas en las que deberán mejorar. La implementación del monitoreo y la evaluación estará a cargo de la REDGES y el ICAP, pues el último es el ente encargado de la administración pública en la región y la REDGES es el apoyo técnico del FOGES.

El monitoreo y evaluación resultan relevantes al foro pues es la forma de conocer cuáles son las debilidades que se están teniendo y buscar una solución. Muchas veces una propuesta no sirve para todos los miembros del foro. Así, a través de la evaluación que se conoce cuáles son los puntos claves por implementar con la finalidad de que las propuestas sean exitosas en el ámbito de la gerencia social.

Habiendo expuesto las debilidades del FOGES, se puede concluir que la problemática a la cual se hace frente debe ser abordada a partir de la puesta en acción de la REDGES —pues un grupo de especialistas ayudará a la promoción y ejecución de una gerencia social y gestión del conocimiento de calidad en Centroamérica— a través de un fortalecimiento en el desarrollo del FOGES, con el fin de que este permita la creación de propuestas o iniciativas que involucren y comprometan a los Estados y, asimismo, que se establezca un sistema de monitoreo y evaluación, necesario para poder adecuar dichas iniciativas a las realidades y contexto de los países que forman parte del foro.

La base teórica para abordar esta temática se hace mediante cinco pilares. El primero de ellos es el Sistema Internacional, que se desarrollará tomando en cuenta a los teóricos Celestino del Arenal, José Sanahuja y José Camilo Restrepo. El segundo pilar es la Integración Regional la cual será estudiada mediante los autores Willy Soto Acosta, María Morales; Francisco Rojas Aravena, Josette Altmann Borbón y Tatiana Beirute; y Edgar Vieira Posada. El tercer enfoque teórico es la Cooperación Internacional y se abordará a través de Francisco Rojas; Manuel Gómez y José Antonio Sanahuja y Analilia Huitron. Por cuarto pilar se analizará la Gerencia Social, la cual se estudiará por medio de Bernardo Kliksberg, Karen Mokate y José Saavedra. Por último, se profundizará la Gestión del Conocimiento por medio de Dalsy Farfan y Manuel Garzon, Maria Lopez, Fernando Cabrales y Rodolfo Schmal.

**Pregunta de investigación:** ¿Cuáles son las principales debilidades al gestionar la cooperación técnica en los temas de gestión del conocimiento y gerencia social del FOGES que pueden ser abordados en una propuesta para potenciar su alcance y efectividad a nivel centroamericano?

### **c. OBJETIVOS**

**1. OBJETIVO GENERAL:** *Analizar la gestión de la cooperación técnica en Centroamérica en el marco del Foro Regional de Gerencia Social (FOGES) en el período comprendido entre los años 2014-2018, para generar una propuesta cuyo fin sea potencializar una apropiada gestión del conocimiento en la región*

#### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Revisar los antecedentes del área de gerencia social dentro de los países de la región del Sistema de Integración Centroamericana (SICA) en el período comprendido entre los años 2010 y 2014, con el fin de establecer una base histórica sobre el tema y que coadyuve a entender su panorama actual.
2. Realizar un análisis de los compromisos asumidos y acciones implementadas por el Estado costarricense en el área de seguridad y género en el marco de la gestión del conocimiento a partir del Foro Regional de gerencia social (FOGES).
3. Construir un mapeo de los compromisos asumidos y acciones implementadas por los países centroamericanos en el área de seguridad bajo el concepto de gestión del conocimiento a partir del FOGES.
4. Crear una propuesta para mejorar tanto el área de gerencia social como la gestión del conocimiento en la región, con la finalidad de estandarizar procesos regionales, a través del FOGES en Centroamérica.

#### **d. MARCO REFERENCIAL**

En el presente apartado se analizan los principales pilares teóricos, fundamentales para la construcción del Proyecto de Graduación, que nutren su perspectiva teórica, los cuales se trabajan a partir de una vehemente investigación que permite el desarrollo y fundamentación del proyecto bajo diferentes visiones teóricas. Los pilares teóricos por utilizar son el Sistema Internacional, la Integración Regional, Cooperación Internacional, gerencia social y Gestión del Conocimiento. Estos serán examinados a través de diversos teóricos y estudiosos de las distintas materias, quienes ostentan diferentes posiciones sobre su conceptualización y sus características. Es a partir de los aportes de los autores considerados que las investigadoras definen lo que cada uno de los pilares representa para efectos de la investigación.

Mediante la teoría, se puede entender la realidad internacional, así como el comportamiento de los distintos actores involucrados. Por lo tanto, el objetivo del marco referencial es el de explicar y estudiar las situaciones actuales que atañen a Centroamérica —región en la cual se centra el presente trabajo de investigación—, además de esclarecer el significado de cada uno de los pilares por indagar para poder estar en la capacidad de crear posibles propuestas y acciones que solucionen las variadas problemáticas expuestas en los apartados anteriores.

El marco referencial se estructura partir de la selección de autores y autoras tanto de una línea tradicional, como aquellos que son parte de una corriente más moderna, con el fin, de comparar la evolución de pensamiento que se ha ido transformando a raíz de los eventos en el ámbito político-social a nivel internacional. De tal modo, las bases teóricas varían según el tiempo y el espacio en el cual se construyen. Este método de trabajo se implementa con el propósito de visualizar dichas bases a partir de una perspectiva innovadora que se enfoca en tomar en cuenta los aspectos más tradicionales, así como los aportes más actuales. Este marco referencial se aborda iniciando con un enfoque más macro y desembocando en un enfoque más micro; por lo tanto, se inicia con el pilar del Sistema Internacional y se finaliza con la gestión del conocimiento.

El Sistema Internacional, como se mencionó, es uno de los pilares teóricos que se abordarán en este proyecto de graduación. El Sistema Internacional, como cualquier otro sistema, cuenta con características únicas que lo constituyen, elementos, interacciones, maneras de organizarse, entre otros. A partir de estas, los países se posicionan —según la estructura internacional— en diferentes

niveles jerárquicos, determinando a su vez un equilibrio en cuanto a las relaciones de poder entre los actores involucrados, esto con el propósito de que se mantengan las condiciones para la continuación del orden dentro de la estructura del sistema. Así lo afirma Celestino del Arenal en su libro *Introducción a las Relaciones Internacionales*:

Los sistemas internacionales se refieren a las relaciones entre Estados. Los sistemas internacionales ayudan a determinar los resultados de la política mundial a través de cuatro diferentes vías: primero, la interacción de las políticas estatales en el sistema internacional puede ser capaz de *regular* el comportamiento nacional belicoso; segundo, el sistema internacional ayuda a preservar la estabilidad y la paz suministrando una adecuada *provisión ambiental* de los bienes y recursos que los Estados exigen; tercero, la propia *estructura* del sistema, es decir, el sistema por el cual las unidades nacionales están alineadas o distribuidas, puede determinar la paz o la guerra. Finalmente, el éxito del sistema en mantener la paz está influenciado por el sistema de *interconexión*. (1984; 202)

Teniendo esta definición, el sistema internacional consiste en una serie de interacciones entre los Estados para definir y ejecutar relaciones de poder en el ámbito político, económico y social. Otros autores también coinciden con esta conceptualización del Sistema Internacional, en la cual se define como una estructura que ayuda a ordenarlo, donde no importa la corriente de pensamiento del estudioso. Se llega a la conclusión de que el Sistema Internacional es el entorno en el cual se dan las relaciones entre los Estados parte para procurar el óptimo funcionamiento de la organización. Tal como lo ejemplifica José Camilo Restrepo en su texto *La globalización en las relaciones internacionales: Actores internacionales y sistema internacional contemporáneo*:

Sea cual sea la forma desde la que se aborde teóricamente el concepto, queda claro que todos los autores coinciden que, en su definición más simple, el sistema internacional es un escenario en el cual se construyen y se ejecutan las interacciones entre los diferentes actores internacionales, por lo tanto, se puede concluir que el sistema internacional es el principal campo de estudio de las relaciones internacionales. (2013; 631)

El Sistema Internacional, como todo orden, se ha visto afectado a través de los años debido a cambios en los comportamientos de sus actores, coyunturas históricas y nuevos paradigmas. Debido a la globalización las Relaciones Internacionales han tenido grandes modificaciones, pues los Estados se han tornado mucho más interdependientes unos de otros, lo que hace que sus relaciones cambien para adecuarse a las particularidades del mundo actual. Asimismo, el Sistema

Internacional presenta ciertas características y transformaciones en los últimos años, como lo analiza José Sanahuja:

El sistema internacional de la posguerra fría se caracteriza por estar atravesando un proceso de transición, caracterizado por cambios estructurales tanto en la naturaleza y las fuentes del poder, como en cuanto a su difusión y redistribución en el seno de las estructuras del poder, y entre los múltiples actores que operan en el sistema. Ese proceso afecta tanto a la jerarquía de los Estados, como sobre todo, al desplazamiento del poder de los Estados hacia los mercados y las redes de actores no estatales. La sociedad internacional que resulte de ese proceso aún no tiene una fisonomía clara. [...] ¿Cuál es la estructura básica del sistema internacional actual? ¿Es unipolar, multipolar, o «apolar»— debe responderse que, en tanto atraviesa un periodo de transición, el sistema internacional combina rasgos tanto del viejo sistema de Estados, como de un sistema multicéntrico emergente. [...], el sistema se caracteriza por una creciente multipolaridad en lo referido a los actores estatales, pero, de nuevo, lo verdaderamente importante es el proceso de difusión y redistribución del poder. (2008; 83)

Es a partir del dinamismo del sistema que sus transformaciones han ido impactando de manera singular y variada a las diferentes naciones que lo conforman. Primeramente, las relaciones se han ido desarrollando con nuevos elementos, no solo políticos. También abarcan factores económicos, sociales, culturales y ambientales, modernizando y trayendo a la mesa de discusión temáticas contemporáneas que son de interés para los países. A raíz de lo anterior, se crean mecanismos innovadores que permitan ejecutar acciones adaptadas a la actualidad para madurar los temas que se incorporan en las agendas. Una de estas herramientas es la integración regional, pues es un método que se ha ejecutado con el fin de trabajar asuntos que les competen y que de una u otra forma es necesario trabajarlos colectivamente.

El segundo pilar por analizar es la integración regional, la cual surge como respuesta a la necesidad de solucionar problemas que atañen de igual manera o de manera diferenciada a ciertos países de una misma región, que cumplen con cualidades similares y que, por ende, resulta beneficioso, práctico y efectivo combatirlos en conjunto. Willy Soto y María Morales, investigadores de la materia, se refieren a la integración regional del siguiente modo: «procesos de integración regional se vislumbran como construcciones acordes para gestionar los (nuevos) riesgos, garantizar la (nueva) seguridad, y ejercer la (nueva) soberanía.» (2015; 148). Por lo tanto, la integración es una herramienta que responde y se adapta a las nuevas estructuras sociales, políticas y económicas, ya que la integración es un proceso dinámico y de transformación.

A partir de los cambios estructurales dentro del Sistema Internacional y los efectos de la globalización es que los Estados requieren mecanismos organizativos con el fin de obtener recursos para la ejecución de estrategias que les permitan desempeñarse de forma óptima dentro del entorno internacional. Por lo tanto, la integración permite crear alianzas políticas y económicas que generan relaciones de poder y, por ende, suscita la capacidad de ocupar lugares estratégicos en la toma de decisión dentro del ámbito regional e internacional. Lo anterior se evidencia en el artículo “Integración Política: Un camino hacia la integración Latinoamericana” de Francisco Rojas Aravena, Josette Altmann Borbón y Tatiana Beirute Brealey, al denominar la integración así:

La integración es un medio para alcanzar metas políticas, económicas, sociales y culturales. Es un camino que debería posibilitar que mejoren las condiciones para la inserción internacional, para ampliar y consolidar el desarrollo otorgándole sustentabilidad, a la vez que mejora el bienestar de la población, y consolida la estabilidad y la paz. Es decir, la integración debe constituirse en un proyecto político estratégico. (2007; 13)

Al tener una meta u objetivo en común, dadas las particularidades y similitudes de los Estados de Centroamérica, se pueden conseguir mejores y mayores beneficios para las poblaciones de la región; razones por las cuales se toma en consideración dicho aspecto para efectos del presente Proyecto de Investigación. Centroamérica ha visualizado la necesidad objetiva de crear un sistema que permita remangar las principales problemáticas que aquejan a la región. El punto de referencia en cuanto a la integración regional en la zona es el Sistema de Integración Centroamericana (SICA), espacio en el cual los países pertenecientes al territorio centroamericano pueden debatir y formular mecanismos de intervención para lograr el desarrollo económico, político y social. Tal como lo menciona Lindberg León, citado por Edgar Vieira en su artículo “Evolución de las teorías sobre integración en el contexto de las teorías de relaciones internacionales papel político”:

La integración implica que un número de Gobiernos comienza a crear y a usar recursos comunes para comprometerlos en la prosecución de ciertos objetivos comunes y que lo hacen desprendiéndose de ciertos atributos factuales de la soberanía y de la autonomía de la toma de decisiones, en contraste con modos más clásicos de cooperación tales como alianzas u organizaciones internacionales. La integración política puede ser por tanto definida como la evolución en el tiempo de un sistema decisorio colectivo entre naciones. (2005; 254)

Como bien lo ejemplifica Lindberg, la integración trae consigo la implementación de un sistema de toma de decisiones en una dimensión regional que permite adecuar soluciones o propuestas a las variadas problemáticas que cobijan a la región, tomando en cuenta los contextos y realidades de las diferentes naciones que lo conforman, es decir, el sistema —en este caso el SICA— se adecua de manera flexible por medio de acciones afirmativas en la implementación de programas o proyectos regionales. Uno de los principales mecanismos o herramientas utilizadas por el SICA o cualquier otro sistema de integración es la cooperación internacional, pues esta brinda las posibilidades de generar procesos en conjunto que originen soluciones adecuadas que respondan a las diferentes necesidades de cada nación.

Respecto al tercer pilar que corresponde a la cooperación internacional, es preciso mencionar que es una herramienta mediante la cual los Estados pueden mejorar sus condiciones en diversos ámbitos al tener como premisa que se deben establecer relaciones de buena fe con sus semejantes con el propósito de lograr mejores líneas de acción para combatir aquellos obstáculos que impiden su adecuado desarrollo y el de sus habitantes. Como bien lo explican Manuel Gómez y José Antonio Sanahuja en su libro *El sistema internacional de cooperación al desarrollo: Una aproximación a sus actores e instrumentos*, la definición de cooperación internacional se fundamenta en:

(...) el conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social con el Norte y resulte sostenible. A través de la cooperación al desarrollo, se pretende también contribuir a un contexto internacional más estable, pacífico y seguro para todos los habitantes del planeta. (1999; 17)

Asimismo, las dinámicas de cooperación en el campo internacional —y Centroamérica no es la excepción— han sufrido transformaciones a lo largo del tiempo y se han tenido que adecuar a la situación moderna a la que se enfrentan las naciones. Los países de diversas regiones, debido a la coyuntura actual, se han visto en la necesidad de replantear sus modalidades de cooperación para mantener en funcionamiento las diferentes acciones que se formulan y ejecutan en conjunto, con la finalidad de brindar una mejor condición de vida a sus ciudadanos. Francisco Rojas, en su artículo “Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular: nuevas formas de asociación y vinculación” hace la siguiente acotación respecto a la cooperación:

El desarrollo de estas nuevas formas de cooperación no se ha reducido a un tema de insuficiencia de recursos en la modalidad Norte-Sur, que sin duda es importante, sino que se desprende de cuestionamientos a la real eficacia de la cooperación tradicional. Considera a su vez la necesidad de construir nuevos modelos basados en el respeto a la soberanía nacional y la no injerencia en asuntos internos, el diálogo horizontal, la igualdad de derechos, y la importancia de transferir conocimientos y experiencias, entre otros. (2011; 13-14)

Partiendo del hecho que resalta Rojas, donde el contexto actual de la Cooperación Internacional se ha transformado, se fundamenta el hecho de que los flujos de cooperación tradicional (cooperación financiera no reembolsable específicamente) se han disminuido considerablemente, y se da la particularidad de que varios países pertenecientes a la región SICA son considerados como países de renta media, por lo cual ya no son sujetos de este tipo de cooperación. Por ello, la opción de la cooperación Sur-Sur ha tomado un papel más predominante para afrontar la dinámica actual del sistema de cooperación internacional. La estudiosa del tema de cooperación Sur-Sur (CSS), Analilia Huitrón en su aporte “La cooperación Sur-Sur: agente de cambio en la nueva arquitectura del sistema internacional de cooperación para el desarrollo” resalta lo siguiente:

En tanto sus definiciones y aportaciones teóricas, la CSS introduce nuevos elementos en la narrativa tradicional de la cooperación para el desarrollo, a partir de su enfoque centrado en la transferencia de conocimiento y recursos para el desarrollo de capacidades entre países de renta media-alta y bajo y creando alianzas entre socios con la "intención" de generar una agenda de desarrollo más incluyente, eficaz y solidaria, lo cual genera una modificación en el propio lenguaje de la cooperación. (2016; 148)

Tal como se demostró en líneas anteriores, la cooperación internacional resulta un vehículo para mejorar las condiciones de las poblaciones, y la modalidad de la cooperación Sur-Sur tiene una afinidad respecto al establecimiento de relaciones de reciprocidad donde se proporciona soporte técnico, transferencia de conocimiento a través de lecciones aprendidas y experiencias propias para poder compartirlas con semejantes. Esto, a su vez, promueve la participación no solo de agentes estatales o actores tradicionales en la dinámica de la cooperación, sino que fomenta la inclusión de la sociedad civil. El hecho de que se tome en cuenta a la población desde sus distintos niveles es uno de los ejes fundamentales de la gerencia social, que tiene como finalidad la implementación de políticas, programas y proyectos, cuyo propósito inamovible sea procurar la gestión eficiente y eficaz para que los habitantes cuenten con mejores condiciones de vida.

El cuarto pilar teórico por estudiar es la gerencia social, puesto que este es una forma indiscutible de mejorar y encaminar un desarrollo humano sostenible, con el propósito de impactar de manera positiva y pronunciable en Centroamérica, con especial énfasis en sus habitantes. Para esto, es preciso tomar como base de acción los ámbitos sociales, políticos y económicos, pues uno de los pilares medulares para que la gerencia social sea efectiva y eficaz es que se implemente de una manera integradora. El término de gerencia social es relativamente nuevo y existe mucho desconocimiento sobre su significado e implicaciones; esto se debe en parte a que no se cuenta con un gran número de investigadores y escritores sobre el tema. No obstante, el concepto se ha ido utilizando con mayor frecuencia en los diferentes espacios de estudio. Una de las aproximaciones sobre la definición de gerencia la proporcionan Metcalfe y Richards citados en Karen Mokate y José Jorge Saavedra (2006; 2) en el texto Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas, donde se expone que «Partiendo de una amplia definición de la gerencia como el proceso de asumir responsabilidades por el comportamiento de un sistema (Metcalfe y Richards, 1990)».

Por lo tanto, al implementar la gerencia social esto no es una responsabilidad que recaer únicamente en el Estado, sino de una herramienta que se debe ejecutar en conjunto con los principales actores sociales como una forma que se creen propuestas afirmativas que permitan influir efectivamente en el accionar colectivo de un Estado. Asimismo, Kliksberg brinda otra arista del pilar, al caracterizar la gerencia social de la siguiente manera:

Gerencia social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos del Estado y los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficit sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social. (1999; 164)

La gerencia social no sólo consiste en la creación de nuevas propuestas con enfoques tradicionales, al contrario, se fundamenta en el diseño e implementación de iniciativas basadas en las variadas realidades y contextos que impactan de manera diferenciada a las repúblicas que conforman Centroamérica. Por ende, las invenciones de las líneas de acción no se deben visualizar como propuestas que vayan a funcionar igual o surtir el mismo efecto en todos los Estados de la zona SICA. Es importante tener presente que los problemas no afectan de la misma manera a toda la región, razón por la cual las soluciones deben efectuarse tomando en cuenta la diversidad de factores que persisten en cada nación. Habiendo mencionado esto, se considera que a la sociedad

se le debe dar un papel protagónico, así como la instauración de mecanismos necesarios para que las personas puedan ser incluidas en el sistema, pues son estas quienes deben ser consultadas para la formulación de nuevas propuestas, ya que el foco de acción de la gerencia social son las poblaciones. Para fundamentar lo mencionado, Mokate y Saavedra comparten que:

Es en este contexto que surge la exigencia de la ciudadanía por una mejor gerencia de las intervenciones que proponen mejorar las condiciones de vida de nuestra sociedad y facilitar la transición hacia un futuro mejor. Esta no sólo se relaciona con el uso más eficiente de los recursos públicos y la intervención más efectiva en la mejora de la calidad de vida y las oportunidades, sino también con más y mejores políticas y servicios públicos con un criterio de participación y rendición de cuentas ante la sociedad civil. (2006; 2)

Los problemas sociales, como bien se ha venido reiterando a lo largo del documento, no son producto únicamente del accionar de un solo ámbito o exclusivamente de un ente estatal, sino que son consecuencia de una aglomeración de factores o elementos que al unirse generan diferentes problemáticas. Por lo tanto, estos problemas son el resultado de una ejecución deficiente de lo que se conoce como gobernanza —el accionar de los Estados sin que la población tenga mayor participación—. De tal modo, se considera esencial entrever que el diseño de solamente una iniciativa no solucionará de raíz los escollos que acogen a la región, pues pensar lo anterior sería activar acciones utópicas que no son creadas bajo la dinámica integradora de unir esfuerzos eficaces con toda la red de administración pública de los Estados. En otras palabras, es necesario trabajar con entidades estatales capacitadas para concebir alianzas de desarrollo que permitan elaborar nuevos proyectos que se puedan ejecutar en conjunto, bajo una voluntad política que permita el accionar sostenible y pertinente de las propuestas por crearse. Para reafirmar las ideas previamente expuestas, se tomará el aporte de Kliksberg Hacia una gerencia social eficiente en América Latina donde comenta sobre las implicaciones de la gerencia social:

La gerencia por sí sola no solucionará los agudos problemas de pobreza y desigualdad de la región. Encararlos implica trabajar en múltiples planos. Uno de los más relevantes es desenvolver una amplia concertación social para lograr las profundas transformaciones necesarias. Pero los más imaginativos diseños de política tendrán escasa concreción, si no se cuenta con administraciones públicas eficientes y una sólida gerencia social que garantice la aplicación de esos diseños. (1999; 169)

La gerencia social es el mecanismo por medio del cual las políticas sociales de la región centroamericana tendrán un mejor impacto en los ámbitos de la población. Con su adecuada implementación y ejecución, se pueden lograr los objetivos planteados desde el SICA y otros órganos regionales, con el fin de medrar los índices de desarrollo humano que ostenta la zona, los cuales en algunos casos son alarmantes. Se debe tener claro que la gerencia social no puede aislar la gestión del conocimiento de su labor, pues es a través de esta, que se pueden sistematizar experiencias exitosas en algunos países de la región y así ponerlas en funcionamiento en otros Estados con los ajustes requeridos.

Por este motivo de interdependencia entre la gerencia social y la gestión del conocimiento este último es, el quinto pilar teórico del marco referencial de la presente investigación. El conocimiento tradicionalmente ha estado asociado a las universidades; sin embargo, gracias a la globalización y el fácil acceso a nuevas fuentes de información es que el conocimiento ya no le pertenece o es asociado a una sola entidad, sino que se puede encontrar de muchas maneras y diversos lugares. Cabe destacar que, si el conocimiento per se ha cambiado, la manera en la cual se transmite también, puesto que «La gestión del conocimiento intenta ir más allá de las bases de datos o registros, es decir, no sólo disponer de sistemas de información, sino también de procesos que permitan conocer y difundir los significados de esa información». (Farfán y Garzón, 2006; 12)

La gestión del conocimiento es una práctica relativamente nueva al ámbito administrativo, principalmente en lo que respecta a la mejora de procesos para la administración pública, que ha tenido un auge en los últimos años. Actualmente no existe un consenso sobre qué es y en qué consiste la gestión del conocimiento, no obstante, unos de sus primeros teóricos Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi quienes son citados por Dalsy Farfán y Manuel Garzón en su libro *La Gestión del Conocimiento*, describen lo siguiente:

Nonaka et al. (1999) respecto a la pregunta ¿Qué es gestión del conocimiento?, responde que es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico. (2006; 8)

Al existir tanta información proveniente de fuentes tan variadas es necesaria su esquematización, pues de esta manera es más fácil el acceso a ella, sobre todo para los gobiernos de Centroamérica, con poca coordinación entre sus aparatos estatales. El conocimiento, como se explicó, ya no está encasillado a solo un ámbito, sino que existen muchos tipos de conocimiento; el conocimiento organizacional es uno de ellos y es justo este del que carece la región centroamericana. Es a través de la gestión del conocimiento que la estructura del SICA, por medio del FOGES, pretende generar lecciones aprendidas basadas en las experiencias de los distintos miembros con el fin de crear mejoras en proyectos y programas por implementar en la zona; sólo así se podrá lograr un verdadero impacto en la sociedad centroamericana. Los autores María López, Fernando Cabrales y Rodolfo Schmal hablan en su artículo “Gestión del conocimiento: Una revisión teórica y su asociación con la universidad” sobre la importancia de la gestión del conocimiento para las sociedades cuando afirman que:

El desarrollo de los países está siendo fuertemente influido por la tecnología y el conocimiento disponibles. El crecimiento depende de la capacidad que tienen las sociedades para absorber, adaptar e innovar ante las distintas contingencias que la realidad les depara, ya sea en el plano tecnológico, económico, cultural, social. Capacidad que está vinculada al conocimiento disponible, gran parte del cual se encuentra (¿o encontraba?) en las universidades y que determinará si los desafíos que nos pone la globalización y la competitividad son encarados como oportunidades o amenazas. La forma como se gestione el conocimiento puede constituir un factor clave para el desarrollo económico y social de las naciones. Siendo la capacidad para generar conocimiento un factor relevante, el rol que ha de jugar la universidad y la modalidad bajo la cual aborde y resuelva esta tarea será crucial en su destino. (2005; 12-13)

Dicho de otra forma, la gestión del conocimiento es una herramienta que, en caso de ser administrada óptimamente, puede significar avances en aspectos de índole social, político y económico para los países que conforman Centroamérica. Debido al desconocimiento generalizado de las implicaciones y alcances de la gestión del conocimiento, es que se considera como una oportunidad de mejora para la región en los ámbitos mencionados.

A manera de recapitulación, los pilares considerados pertinentes para la presente investigación son Sistema Internacional, Integración Regional, Cooperación Internacional, gerencia social y Gestión del Conocimiento, que resultan ser elementos primordiales para desarrollar y entender el entorno social, político y económico en los cuales se desenvuelven los

gobiernos centroamericanos, que son la base y fuente de información para desarrollar el presente proyecto de graduación.

## **e. ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

### **1. PLAN GENERAL**

#### ***a. TIPO DE ESTUDIO***

La presente investigación para optar por el grado de licenciatura en Gestión de la Cooperación Internacional cuenta con un enfoque de estudio cualitativo, puesto que por sus características ésta modalidad es la mejor opción para el trabajo. El tipo de estudio cualitativo se caracteriza por ser apropiado para las Ciencias Sociales, pues permite entender el accionar de las personas en diferentes situaciones cotidianas del ámbito social, económico e incluso político. El estudio cualitativo ayuda a entender el panorama macro de las interacciones en sociedad. De esta manera, la persona investigadora logra entender los contextos sobre los cuales se está investigando, motivo por el que dicho tipo de enfoque resulta ser el adecuado para este proyecto de graduación. El enfoque cualitativo, tal y como lo menciona Roberto Hernández Sampieri en su libro *Metodología de la investigación*, se define como:

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) y resultan apropiados cuando el investigador se interesa por el significado de las experiencias y los valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así como cuando buscamos una perspectiva cercana de los participantes. (2010; 368-369)

Este enfoque cualitativo e inductivo se usa en el desarrollo de las secciones centrales de este trabajo, pues tiene como finalidad analizar el desarrollo de una adecuada Gerencia Social, que a su vez potencialice una apropiada gestión del conocimiento en la región. El tipo de estudio cualitativo e inductivo permite que se aborde lo anterior de una manera explicativa y por ende descriptiva, pues ambos estudios permiten observar desde su estado natural la esencia y la dinámica social desde sus pilares más importantes, como lo son el área económica, política y cultural. Así lo afirma Roberto Hernández Sampieri en el citado libro:

Bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego "voltagear" al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con los datos, de acuerdo con lo que observa, frecuentemente denominada *teoría fundamentada* (Esterberg, 2002), con lo cual observa qué ocurre. Dicho de otra forma, las *investigaciones cualitativas* se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. (2010; 9)

Otros autores coinciden con esta definición sobre investigación cualitativa y que este tipo de estudio es el mejor para las investigaciones de Ciencias Sociales. Algunos de estos autores son citados por Allan Abarca en el libro *Técnicas cualitativas de investigación*; por ejemplo, «de acuerdo con Taylor y Bogdan la metodología cualitativa se refiere “(...) la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observables”». (2012; 11) Por esto, la investigación cualitativa resulta relevante para las Ciencias Sociales, puesto que permite darle un énfasis al ámbito social, y que a su vez incluya la dinámica de interacción entre diversos actores para efectos del estudio. Respecto al caso presentado en este proyecto de graduación, se considera el accionar de los Estados. Así lo abarco en otro apartado de su libro, cuando se afirma «(...) de acuerdo con Ruiz, la investigación cualitativa se puede definir como un tipo de investigación científica que busca “... la comprensión subjetiva, así como las percepciones de y a propósito de la gente, de los símbolos y de los objetos”». (2012; 11)

En menor medida se utiliza el enfoque cuantitativo de investigación, pues este método recurre a la recolección de datos para sustentar las hipótesis. Este refuerzo de datos podrá ser usado en las últimas dos secciones del trabajo con el fin de afianzar el estudio, aunque este enfoque no sea utilizado como el método principal. Tales secciones analizan la realidad en la que se encuentra inmersa la temática medular de la investigación, así como los compromisos asumidos en la región en cuanto a procesos sociales, que pueden ser cuantificados a través de estadísticas, índices y otros métodos de verificación matemática, donde se puede evidenciar los progresos, estancamientos o áreas de mejora al presentar datos numéricos, pues el «Enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.» (Sampieri, 2010; 4)

### ***b. TIPO DE INVESTIGACIÓN***

El tipo de investigación del presente proyecto es descriptiva y explicativa. El primero de ellos se utiliza para desarrollar los dos primeros objetivos que tienen como finalidad desarrollar un diagnóstico de las realidades, donde permita recoger los antecedentes de la aplicación de la gerencia social en la región, y además visibilizar el contexto actual en el cual se encuentra la región en el tema de gerencia social y gestión del conocimiento. Pablo Cazau aborda la investigación descriptiva en su libro *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales* donde define el proceso como aquel en el que:

(...) se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. (2006; 27)

Las investigaciones descriptivas permiten entrever el panorama de manera completa, de modo que facilita obtener información veraz que favorece un análisis exhaustivo de cómo se ha desarrollado el FOGES en los países centroamericanos. Esto lo explica Roberto Hernández Sampieri en su libro *Metodología de la investigación* de la siguiente manera:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (2010; 80)

A partir de lo anterior, se evidencia que la recolección de datos que permite el tipo de investigación descriptiva sienta las bases para implementar la investigación explicativa, la cual, por sus características, proporciona soluciones a las situaciones previamente identificadas, ya que posibilita explicar y analizar el contexto. En el presente documento científico, este tipo de investigación se desarrollará en los dos últimos objetivos, pues buscan generar soluciones o propuestas que mejoren el desarrollo y el impacto del FOGES en Centroamérica. La investigación explicativa es definida por Roberto Hernández Sampieri en su libro *Metodología de la investigación* en las siguientes líneas:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos: es decir, están

dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (2010: 84)

Como se menciona en el párrafo anterior, se desarrolla una investigación explicativa en las dos últimas secciones, pues este tipo de investigación permite descubrir un panorama que contempla no sólo los datos arrojados por la investigación descriptiva, sino que también faculta a las autoras a que se realice una exploración de la temática por estudiar. En este caso, la investigación explicativa permitirá que se efectúe un amplio estudio sobre la aplicación de la gerencia social y la gestión del conocimiento en la región que incluye a los principales actores involucrados, y a la vez permite analizar este proceso en el ámbito social, político, económico y cultural. El estudio explicativo es detallado por Pablo Cazau en su libro *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales* al expresar que:

(...) va más allá tratando de encontrar una explicación del fenómeno en cuestión, para lo cual busca establecer, de manera confiable, la naturaleza de la relación entre uno o más efectos o variables dependientes y una o más causas o variables independientes. Así entonces, este tipo de investigación va más allá de la simple descripción de la relación entre conceptos, estando dirigido a indagar las causas de los fenómenos. (2006; 28)

Tal como se plasmó en líneas anteriores, la presente investigación acude a dos tipos de investigación que responden a lo que se pretende desarrollar para efectos del Proyecto Final de Graduación con el fin de optar al grado de Licenciatura en Gestión de la Cooperación Internacional. En primera instancia, se encuentra la investigación descriptiva, la cual se centra en la recolectar datos y diversas fuentes de información con la finalidad de que las investigadoras puedan estudiar la realidad actual del objeto de estudio, para estar en la facultad de crear un diagnóstico en el cual se plasman sus características y particularidades, tal como se especificará en las primeras secciones del documento. Asimismo, se hace uso de la investigación explicativa, cuya naturaleza es la de determinar el origen de la situación que se está analizando, para así estar en condición de brindar opciones para solventar las problemáticas que se presentan, o bien, reforzar las fortalezas u oportunidades identificadas en la parte descriptiva del trabajo. Lo mencionado es justo lo que se pretende abordar y desarrollar en las últimas secciones del proyecto.

### *c. TIPO DE FUENTES*

Para la recolección de datos e información se categorizan las fuentes de información en dos grupos; el primer grupo será integrado por las fuentes primarias y secundarias, y el segundo grupo estará compuesto por las fuentes terciarias. Las fuentes primarias y secundarias han sido consideradas las más tradicionales, pues están compuestas de fuentes como libros de texto impresos, documentos oficiales de organismos internacionales y gubernamentales, datos estadísticos emitidos por entidades encargadas de realizarlos, revistas científicas y especializadas, documentos de congresos, documentos de propiedad intelectual personal. También se utiliza un método muy tradicional como lo es la entrevista estructurada y semi-estructurada a personas relevantes en el tema.

Asimismo, en caso de ser necesario, se usarán fuentes terciarias. Estas son todas aquellas que emplean una plataforma digital para ser difundida. A pesar de que estas fuentes no son tan populares para los trabajos de graduación, para éste en específico resulta de mucha relevancia, pues al ser la gerencia social y la gestión del conocimiento temas tan nuevos, gran parte de su información se encontrará en este formato. Esta información puede ser encontrada en audios, videos y documentales realizados sobre la temática. Así lo afirma Roberto Hernández Sampieri en su libro Metodología de la investigación:

Se trata de documentos que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines, conferencias y simposios; nombres de empresas, asociaciones industriales y de diversos servicios (pertinentes para las ciencias de la conducta; por ejemplo, directorios de empresas que se dedican a cuestiones de recursos humanos, mercadotecnia y publicidad, opinión pública, etc.); títulos de reportes con información gubernamental; catálogos de libros básicos que contienen referencias y datos bibliográficos; y nombres de instituciones al servicio de la investigación (organismos nacionales e internacionales que financian proyectos de investigación, agencias de investigación, etc.). (2010: 28-29)

Las fuentes anteriormente mencionadas son localizadas en la biblioteca de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional, en el Instituto Centroamericano de Administración Pública, biblioteca del SICA o su página oficial, así como en bibliotecas virtuales o digitales. Para el caso de las entrevistas, éstas se realizan de manera virtual y presencial a personas expertas en la temática de Costa Rica o de la región centroamericana, con el objetivo de que puedan brindar información que no se encuentra con facilidad en los medios mencionados.

#### *d. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL*

Para efectos de esta investigación, el estudio se desarrolla en Costa Rica puesto que es el país donde se encuentra la sede del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP); instancia que ha proporcionado material bibliográfico y donde se encuentran personas que fomentan el tema y que han contribuido con entrevistas. Además, Costa Rica es el lugar de residencia de las investigadoras, y en el cual se realizan todas las investigaciones necesarias para la recolectar información relevante para este proyecto de graduación.

En cuanto a la delimitación temporal, la investigación se fundamenta en el periodo de tiempo comprendido entre 2014 y 2018. El lapso de tiempo comprendido entre 2014-2015 fue en el cual se gestaron los primeros esfuerzos para crear y operar el Foro Regional de Gerencia Social (FOGES). Tal como se mencionó en el planteamiento del problema (página 13, párrafo 1), la propuesta del FOGES «fue adoptada en la XLIII Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de los Países Miembros del SICA, celebrada el 27 de julio de 2014». Este foro nace como una respuesta ante los fallidos intentos por parte de la región de concretar un adecuado accionar que permitiera generar cambios en los diferentes ámbitos. Así se evidencia en lo mencionado en la página 11 párrafo 4 de este trabajo, pues de 2010 a 2014 los países centroamericanos habían buscado lograr mejoras en los ámbitos económicos, sociales y políticos, sin embargo, estos esfuerzos no fueron suficientes.

Durante el periodo 2014-2015, se logró crear por medio del FOGES una propuesta metodológica que responde a las necesidades que presenta la región en el tema de gerencia social y gestión del conocimiento. Para esto se crea la Red de Gerencia Social (REDGES) y el Portal Centroamericano sobre la Gestión del Desarrollo Social: Nuup, información mencionada en la página 14, párrafo 1 de este trabajo. De igual manera, en este periodo se realiza el primer Foro de Gerencia Social Nacional con el lema “La gerencia social ante los desafíos contemporáneos del desarrollo social: Reflexionando sobre el futuro de la política social en Costa Rica”, datos expuestos en la página 14, párrafo 4 del planteamiento del problema de esta investigación. A partir de lo anterior se evidencia que el periodo 2014-2015 marca el inicio de una nueva propuesta que

permitirá nuevas posibles soluciones a través del FOGES; por ende, es un periodo que obligatoriamente debe ser contemplado en la investigación.

Por otro lado, los acontecimientos entre los años 2016-2017 son necesarios para comprender la dinámica actual del foro. Durante 2016, el foro no tuvo avances significativos y durante el presente año no existe agendada ninguna actividad a gran escala. Este periodo es una base que facilita la identificación de posibles campos de acción que permitan mejorar el alcance del FOGES, los cuales son incluidos en la propuesta del presente trabajo. Por lo tanto, es importante recalcar que para este periodo se concentra el lapso de elaboración del presente proyecto, con miras a identificar las principales debilidades y falencias, así como determinar estrategias o propuestas que fortalezcan el Foro Regional de Gerencia Social.

Se espera que la estrategia presentada pueda ser tomada en cuenta o ser implementada por las autoridades del ICAP, con la finalidad de dinamizar y mejorar el FOGES, tal y como se menciona en el planteamiento del problema en las páginas de la 14 a la 16. A través de la propuesta estipulada, se pretende fortalecer el FOGES de manera integral y transversal para así impactar de manera efectiva y eficaz la región centroamericana, (por medio de la implementación de la REDGES en Centroamérica, el empleo del FOGES como un medio para generar propuestas y, por último, la creación de un mecanismo de monitoreo y evaluación).

e. **UNIDAD DE ANÁLISIS:** Gerencia social y gestión del conocimiento

f. **CONTEXTO DE SIGNIFICACIÓN**

La realidad en la cual se sitúa el proyecto se caracteriza por un entorno en constante cambio y donde se producen varios impactos en los pilares en los cuales se fundamenta la investigación. En el contexto más macro, se encuentra el Sistema Internacional, que es concebido como el espacio donde interactúan diversos actores que regulan y estructuran el funcionamiento del mismo sistema. Los actores tradicionales dentro del Sistema Internacional son los Estados, quienes efectúan una acción primordial, y en los últimos tiempos las organizaciones especializadas han tomado un papel cada vez más significativo para darle solución y equilibrio a las diferentes eventualidades que se desarrollan dentro de la estructura del Sistema Internacional.

La interacción y las relaciones de poder entre los Estados y demás actores se desarrollan dentro del Sistema Internacional, el cual es el espacio donde se rigen y operan normas internacionales que mantienen su funcionamiento, así como la creación de patrones políticos y económicos que permiten un equilibrio dentro de la actividad internacional. Dicho de otra forma, el Sistema Internacional es el ámbito en el cual se aglomera todo tipo de interacción entre actores internacionales en el marco de las Relaciones Internacionales, y donde se establecen las normas a las que los actores deben apegarse para la conservar apropiadamente la articulación de este espacio.

El Sistema Internacional, a pesar de no contar con un actor que tenga la responsabilidad de regulador per se, sí cuenta con las características de una organización, puesto que existen roles específicos que son llevados a cabo por actores determinados, lo cual genera que el status quo del sistema no se cambie ni se vea alterado en medio de esta macro estructura. Los actores internacionales tienden a organizarse en pequeñas configuraciones más cercanas a su posición geográfica, que les ayudan a cumplir objetivos de interés regional y, posteriormente, de significación nacional para cada uno de los Estados involucrados. Es aquí donde se genera la integración regional como segundo elemento del contexto de significación del presente trabajo.

La integración regional es entendida por las investigadoras como aquel esfuerzo, que se realiza entre pares similares —Estados en el caso específico del presente proyecto de graduación— donde el fin último es el de mejorar las situaciones sociales, económicas y políticas haciendo esfuerzos y asumiendo obligaciones en conjunto. El objetivo de la integración regional es generar acciones y recursos que proporcionen estrategias que ayuden a mejorar las situaciones y realidades en las cuales se encuentran los Estados partes. Por lo tanto, la integración es un compromiso que acogen los Estados de apoyar y generar acciones afirmativas que nutran y favorezcan de manera técnica —tal es el caso de la integración centroamericana— así como de manera financiera.

El entorno de la región centroamericana ha estado vinculado con la implementación y promoción de lo que es la integración regional, al contar con el Sistema de Integración Centroamericana (SICA), instancia creada en el año de 1991, aunque entro en funcionamiento pleno en el año 1993. El presente documento se fundamenta en la experiencia de la Integración Regional en Centroamérica; es por ello que la investigación contó con el apoyo de la oficina

especializada en Administración Pública del SICA, el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP).

Tomando como base el pilar de la integración regional, se consideró que la cooperación internacional es un pilar fundamental para que se dé de forma óptima y eficaz la integración, además que este elemento es parte del contexto de significación del trabajo. Se entiende la cooperación internacional como el acto de crear proyectos o programas en el ámbito social, cultural, económico o político, donde se busca la promoción del desarrollo (económico, social, etc.). La dinámica de cooperación ha sufrido varios cambios, por lo que los países se han visto en la obligación de repensar la forma en la que esta se realiza.

Debido a las crisis económicas y políticas que han sufrido varios países, en especial los cooperantes tradicionales —tales como Estados Unidos, España, Alemania y Japón, — los flujos de cooperación, y por ende el tipo de cooperación Norte-Sur, han perdido protagonismo en los últimos 10 años. De tal modo, y pese a que han surgido diferentes modalidades (bilaterales y multilaterales) en la gestión de la cooperación internacional mediante organismos internacionales, los países del mundo, y en especial los centroamericanos, tuvieron que diversificar la manera en la cual se recibía y se proporcionaba cooperación, para responder a las exigencias del mundo actual con sus particularidades.

Para efectos de la investigación en curso, se ahondará en el concepto de la cooperación técnica, también conocida como cooperación Sur-Sur. Este tipo de cooperación prima la facilitación de recurso técnico, tal como el *know how*, envío de expertos en determinado tema para realizar capacitaciones, implementación de gastos compartidos, entre otras acciones que permiten que la cooperación se fundamente en vínculos de compañerismo, amistad y en objetivos comunes para el desarrollo de los pueblos y países. Estas son las categorías principales que se relacionan con el quehacer del ICAP y el objeto de esta investigación y, por ende, parte medular de este trabajo.

## ***g. OPERACIONALIZACIÓN***

### ***i. Variables Independientes***

Las variables independientes son aquellas que no se pueden controlar, pero influyen en las variables dependientes, donde para la presente investigación se han identificado como el Sistema Internacional y la integración regional. El Sistema Internacional, por su naturaleza de ser una estructura no regulada, es sumamente complejo de controlar. Asimismo, la integración regional depende en gran medida de las voluntades y disposición de los Estados, que como actores independientes cuentan con voluntad propia. Estos actores de determinada región son un tanto complejos de persuadir, pues los tomadores de decisiones de cada país tienen claras sus agendas y buscan cómo alcanzarlas sin tomar en consideración el entorno. Es por lo mencionado en líneas anteriores que en una investigación resulta imposible poder manipular estas dos variables, pues lo único posible es estudiarlas.

Estas variables se desarrollan principalmente en las secciones 1 y 2 del presente trabajo por sus características de ser más analíticas, en las cuales el análisis cualitativo de datos es el que prima. Esta variable se operacionaliza por medio de la revisión bibliográfica de diversos documentos, ya sea de revistas científicas, libros de texto, documentos oficiales o documentos de autoría personal que se pueden ver reflejados en la apartado de la bibliografía.

Además en el capítulo 2 se realizan entrevistas a individuos previamente escogidos que resultan relevantes para el proyecto, con el fin de profundizar más en los temas de las variables independientes, se realizaron entrevistas a Ana Isabel García, Máster en Sociología Centroamericana; Doctor Alfredo Suárez Mieses, Secretario General de la SISCA; Nidia Morera, Máster en Administración Pública y Licenciatura en Trabajo Social y Ludwig Güendel, Doctor en Psicología, personas que tienen amplio conocimiento y experiencia en temas de integración regional, cooperación internacional y las dinámicas del sistema internacional bajo el enfoque de gerencia social y gestión del conocimiento. Estas variables están conectadas directamente al marco general del presente proyecto de graduación, al contexto de significación y al principio del planteamiento del problema.

## *ii. Variables Dependientes*

Las variables dependientes se conciben como aquellas que pueden ser controladas y que responden a los efectos creados por las variables independientes. En el caso de esta investigación, las variables dependientes respondieron a la gerencia social y la gestión del conocimiento, puesto que ambas suceden y dependen de lo que suceda dentro del Sistema Internacional y las medidas o acciones que se implementen en el marco de la integración regional. La gerencia social, para efectos de este trabajo, es tratada través del Foro Regional de Gerencia Social (FOGES) y al estar en un ambiente que se encuentra regulado, esta puede ser controlada más fácilmente. La gestión del conocimiento, por su parte también, es gestionada a través del foro, por lo cual resulta más ajustable y en este proyecto de graduación se puede trabajar con ella.

La operacionalización de las variables dependientes en este trabajo se realiza a través de la revisión bibliográfica de documentos, específicamente de documentos oficiales y de autoría personal dada la novedad de los temas por analizar. De similar manera, se recurre a la realización de entrevistas a especialistas en el tema de gerencia social y gestión del conocimiento. Estas aristas son de suma importancia dado que coinciden con los últimos pilares teóricos, así como la unidad de análisis que se aborda en el documento.

Dentro de las personas entrevistadas para fortalecer la gerencia social y la gestión del conocimiento se encuentran Nidia Morera, Máster en Administración Pública y Licenciatura en Trabajo Social; Ana Isabel García, Máster en Sociología Centroamericana; Isabel Licha, Integrante del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social del Banco Interamericano de Desarrollo; Ludwig Güendel, Doctor en Psicología; Alice Harding Shackelford, Máster en Derecho Internacional; Doctor Alfredo Suárez Mieses, Secretario General de la SISCA; Ana Lorena Flores, Doctora en Gobierno y Política Pública; Luis Diego Segura Ramírez, Máster en Administración de Negocios; Carlos Cordero Madrigal, Licenciado en Relaciones Internacionales; Max Loría Ramírez, Licenciado en Ciencias Políticas; Víctor Barrantes Marín quien ostenta una Licenciatura en Derecho y una Maestría en Estudios Políticos Aplicados; Julio Solís Moreira, Maestría en Sociología; Hazel Villalobos, Especialización en Policía Comunitaria por el Instituto Histradut, Israel.

Tales variables se trabajan en las secciones centrales de la presente investigación, en las cuales la propuesta es desarrollada. Dichas variables son el eje central del proyecto, motivo por el cual su accionar influye directamente en el trabajo, tomando como base sus características expuestas en los párrafos anteriores. Son manejables y pueden ser controladas, por lo cual se pueden manipular para generar un cambio en estas. Finalmente, los últimos apartados, se puede utilizar mucho el análisis cuantitativo de datos, pues para lograr una mejora en el contexto actual se deben conocer las referencias de la realidad en la cual se ubica actualmente la situación.

## INTRODUCCIÓN

Los ámbitos de la gerencia social y la gestión del conocimiento experimentan una falencia considerable dentro de la región, por lo que este proyecto de graduación busca explorar los temas para, de esta manera, rellenar vacíos académicos en la materia. Las Relaciones Internacionales actuales están iniciando un proceso en el cual están incluyendo la gerencia social y la gestión del conocimiento, reflejando así la necesidad de la innovación en la disciplina. Ello nos motiva a crear conocimiento que pueda ser consultado por futuras investigaciones en este campo, además de originar un insumo relevante para los países de la región y, principalmente, Costa Rica. A sabiendas de lo que trabajar en un tema tan innovador conlleva, las autoras del documento asumen el reto que se ve reflejado a lo largo del escrito.

La investigación se fundamenta en el estudio del órgano internacional más importante en el área como lo es el Sistema de Integración Centroamericano (SICA) y su Foro de Gerencia Social. El objetivo general de este es: *Analizar la gestión de la cooperación técnica en Centroamérica en el marco del Foro Regional de Gerencia Social (FOGES) en el período comprendido entre los años 2014-2018, para generar una propuesta cuyo fin sea potencializar una apropiada Gestión del Conocimiento en la región.*

Esta meta general se desarrolló por medio de los siguientes objetivos específicos: analizar los antecedentes del área de gerencia social dentro de los países de la región del Sistema de Integración Centroamericana (SICA) en el período comprendido entre los años 2010 y 2014, con el fin de establecer una base histórica sobre el tema y que coadyuve a entender el panorama actual del mismo; realizar un análisis de los compromisos asumidos y acciones implementadas por el Estado costarricense en el área de seguridad y género en el marco de la gestión del conocimiento a partir del Foro Regional de Gerencia Social (FOGES); construir un mapeo de los compromisos asumidos y acciones implementadas por los países centroamericanos en el área de seguridad bajo el concepto de gestión del conocimiento a partir del FOGES y crear una propuesta para mejorar tanto el área de gerencia social como la gestión del conocimiento en la región, con la finalidad de estandarizar procesos regionales, a través del FOGES, en los países que conforman el SICA (Guatemala, Nicaragua, El Salvador, Costa Rica, Honduras, Panamá, Belice y República Dominicana)

La unidad de análisis del proyecto es la gerencia social y la gestión del conocimiento, parte más pequeña de la investigación. A lo largo del proyecto, se realizan diversos análisis mediante de los cuales se establecen los antecedentes del área de gerencia social, continuando con los compromisos asumidos y acciones implementadas en el área de seguridad y género en el marco de la gestión del conocimiento por el Estado costarricense, los países centroamericanos y los que conforman el SICA. Se culmina con una propuesta para mejorar tanto el área de gerencia social como la gestión del conocimiento en la región, con la finalidad de estandarizar procesos regionales y nacionales, a través del FOGES en Centroamérica.

El contexto de significación tiene su eje en las Relaciones Internacionales, siendo este el entorno macro del proyecto de graduación. Aquí es donde se desarrollan las interacciones y las relaciones entre no solo los Estados, sino que están los actores internacionales incluidos. A través del Sistema Internacional es donde se crean los espacios adecuados para generar las correlaciones entre los países, formando un status quo en el cual las naciones tienden a alinearse en pequeñas agrupaciones que responden a sus necesidades políticas o geográficas, y es justo ahí donde nace la integración regional, otro aspecto de relevancia que se estudia en este documento como segundo elemento de este marco general.

Como interrogante del documento se plantea lo siguiente: ¿Cuáles son las principales debilidades de la cooperación técnica en los temas de gestión del conocimiento y gerencia social del FOGES que pueden ser abordadas en una propuesta para potenciar su alcance y efectividad a nivel centroamericano? Para responder a esta pregunta, se realizarán diferentes análisis divididos por secciones en el desarrollo del proyecto.

La investigación desarrollada en estas secciones se realiza bajo el tipo de estudio cualitativo, pues las autoras coinciden en que es el mejor para los estudios de esta clase, además de ser la más apropiada para las Ciencias Sociales por su naturaleza al intentar comprender el accionar de los diferentes actores en sus situaciones cotidianas en distintos ámbitos, ayudando a comprender el panorama de las interacciones en sociedad. Sumado a esto, se debe rescatar que se realizará una investigación descriptiva y explicativa. En cuanto al desarrollo del trabajo, la investigación cualitativa será utilizada para los primeros objetivos transformados en secciones, puesto que ellos buscan definir un diagnóstico de la realidad y crear antecedentes de la gerencia social en la región.

La recolección de datos e información es realizada a través de una categorización de las fuentes, entre ellas las primarias, secundarias y las fuentes terciarias. Las primeras son consideradas por su tipografía más tradicionales tales como libros de texto impresos, documentos de congresos, revistas científicas y especializadas, documentos oficiales de organismos internacionales y gubernamentales, datos estadísticos emitidos por entidades encargadas de realizarlos, así como documentos de propiedad intelectual personal. Las terciarias generalmente no son premiadas en investigaciones de esta naturaleza; sin embargo, debido a la relevancia del tema y su originalidad muchas fuentes de información se encuentran en este formato.

Adicional al hecho de recopilar la información bibliográfica, la técnica de entrevista de tipo estructurada y semi-estructurada es aplicada a diferentes expertos en gerencia social y gestión del conocimiento a saber: Nidia Morera, Máster en Administración Pública y Licenciatura en Trabajo Social; Ana Isabel García, Máster en Sociología y Coordinadora de la Maestría en Gerencia Social del ICAP; Doctor Alfredo Suárez Mieses, Secretario General de la Secretaría de la Integración Social de Centroamérica (SISCA) del SICA; Isabel Licha, funcionaria del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Ludwig Güendel, Doctor en Sociología y ex Consultor de gerencia social en el ICAP y colaborador de FLACSO. Sobre el área de género se entrevista a Alice Harding Shackelford Máster en Derecho Internacional y Coordinadora Residente del Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica y también a Ana Lorena Flores, Doctora en Gobierno y Política Pública.

Por su parte, en materia de seguridad ciudadana los entrevistados serán: Luis Diego Segura Ramírez, Máster en Business Administration; Alice Harding Shackelford, Máster en Derecho Internacional; Carlos Cordero Madrigal, Máster en Ciencias Políticas; Victor Barrantes Marín, Máster en Estudios Políticos Aplicados; Julio Solís Moreira, Máster en Sociología y Hazel Villalobos, egresada de la Licenciatura de Relaciones Internacionales de la UNA.

Para realizar un análisis integral serán tomados en consideración diferentes fundamentos teóricos que serán desarrollados en el marco referencial del presente trabajo; el Sistema Internacional, la integración regional, cooperación internacional, gerencia social y gestión del conocimiento. Para su construcción se utilizan textos de autores y autoras de diversas épocas, quienes siguen líneas tradicionales y también algunos de corte más moderno y contemporáneo. A través de esto, se logra evidenciar cómo se han transformado las Relaciones Internacionales en las

décadas más recientes. De esta misma manera, el enfoque teórico se desarrollará de lo más amplio de la disciplina a lo más particular que le compete a la región, partiendo del Sistema Internacional y terminando con la gestión del conocimiento.

Los pilares se seleccionaron de manera cautelosa partiendo del contexto actual de la Relaciones Internacionales y de la región principalmente. El Sistema Internacional es concebido como el gran paraguas que agrupa las demás verticales, pues es el espacio donde más interactúan los diversos actores del sistema y es además el marco regulador de los mismos. Enseguida se encuentra la integración regional, seleccionada porque su finalidad es la de mejorar las problemáticas económicas, políticas y sociales de los Estados. Este caso de estudio será abordado a través del SICA, contando con el apoyo del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) para el acceso a la información necesaria.

Partiendo de esta base, la cooperación internacional se vuelve una parte fundamental del contexto de esta investigación, principalmente porque su dinámica ha sufrido varios cambios en los pasados decenios, razón por la cual los países se han visto en la obligación de repensar la forma en la que interactúan en este aspecto. La diversificación en la cooperación no tradicional ha sido ampliada en los últimos años y este tema será abordado con mayor énfasis a lo largo del trabajo. La cooperación técnica o Sur-Sur será la modalidad estudiada para este proyecto puesto que es donde prima el conocimiento técnico y el *know how* por sobre la cooperación financiera tradicional. Esta es una de las razones por las cuales la cooperación técnica cobra tanta relevancia para este documento.

La otra razón sigue la idea de que para los organismos regionales como el SICA les resulta más factible apoyar iniciativas de cooperación sur-sur, pues en lo que se debe brindar es un espacio para compartir ideas, sin inversión de mucho capital financiero, o bien, bajo la modalidad de costos compartidos. Bajo la presente consideración es que este organismo creó un lugar propicio para el análisis y discusión sobre los retos de la gerencia social y la gestión del conocimiento, mediante la creación del Foro Regional de Gerencia Social (FOGES).

La operacionalización del proyecto de graduación consta de las variables independientes y las dependientes, siendo las independientes aquellas sobre las cuales no se tienen control, pero se impactan directamente a las dependientes se eligen el Sistema Internacional y la integración

regional, variables que son desarrolladas a más cabalidad en la primera y segunda sección. Las variables dependientes son aquellas en las que se tiene algún nivel de control. En el caso de esta pesquisa responden a la gerencia social y la gestión del conocimiento, cuyo desarrollo se encuentra en los apartados tres y cuatro.

En cuanto a las secciones, a continuación se expone su estructura. La primera sección abarca el pilar teórico más amplio en el proyecto, que corresponde al Sistema Internacional, pues los antecedentes de la unidad de investigación son el fundamento y el centro de las relaciones entre los países a nivel global. El estudio será elaborado con fundamentos adquiridos producto de la recopilación de esas experiencias positivas y buenas prácticas, a través de un sustento de las principales iniciativas en el ámbito de la gerencia social y gestión del conocimiento. Al final de esta sección se espera tener una visión completa de cómo estos dos conceptos son históricamente transversales a los mecanismos del panorama internacional y el impacto que siguen teniendo en la actualidad.

Una vez terminada la revisión de antecedentes de los inicios y el desarrollo de la gerencia social y la gestión del conocimiento a nivel internacional, se abarca la pertinencia que tienen estos elementos en la actualidad centroamericana. En la construcción de este apartado, como se mencionó, las investigadoras encuentran uno de los mayores retos en el proceso debido a la complejidad respecto a la recolección de información para el trabajo. A pesar de esto, se realiza un brío para plasmar las transformaciones que han sufrido previamente, sus logros y principalmente sus retos. En este mismo apartado también se analizarán los esfuerzos generados por el ICAP en pro de la mejora en la gerencia social y la gestión del conocimiento en la región, asimismo se contemplarán sus principales retos en este ámbito.

En la tercerización se abarca a profundidad la perspectiva de Género y Seguridad Ciudadana en el bagaje de la gerencia social y la gestión del conocimiento. El principal motivo de incluir estos planteamientos en la investigación surge del accionar social y del cómo la sociedad civil busca estar más involucrada en temas tradicionalmente considerados de gobierno. Es menester resaltar la necesidad de estos enfoques para la planificación, ejecución y evaluación de políticas públicas o programas sociales, puesto que no todas las orientaciones en las Relaciones Internacionales contemplan a la sociedad de manera integral tomando en consideración todas sus aristas.

Para las autoras, agregar la óptica de género a la investigación resulta enriquecedor, pues esta premisa busca la igualdad de condiciones independientemente del género, raza, orientación sexual, clase social, entre otras; y para consideración de las investigadoras es menester la incorporación del enfoque humano, con énfasis en el de género para la generación de mejores políticas públicas. Por su parte, el enfoque de seguridad ciudadana fue elegido por su enlace directo con la sociedad civil y cómo logra amalgamar a todos sus actores en conexión con la gerencia social y la gestión del conocimiento.

En la última sección se desarrollará la propuesta realizada desde las consideraciones de las autoras producto de este trabajo de investigación, con el apoyo de los apartados previos. Una vez determinados los principales retos de la región en temas de gestión del conocimiento y gerencia social bajo la lupa de diferentes verticales teóricas, y con un panorama amplio de los males que aquejan a la región, se presenta la invitación de generar herramientas para las instituciones gubernamentales en Costa Rica con el fin de que estas creen un ambiente de desarrollo social integral y sostenible. La finalidad primordial de esta sección es ser una guía nacional, y posiblemente regional, desde los ámbitos académicos hasta los gubernamentales. Aquí se encontrará el aporte y resultado de este extenso trabajo.

Consecutivamente de la última sección del desarrollo del estudio se encontrarán las conclusiones, los resultados, logros y utilidades a las cuales se llegaron después del extenso trabajo de investigación. Estas contendrán todos los hallazgos relevantes de mencionar y que, según consideración de las autoras, se deben tomar en cuenta para el futuro del país y Centroamérica. Se plasmará de igual manera el reto que conlleva recolectar información sobre la gerencia social y la gestión del conocimiento, como resultado de la novedad de dichos conceptos y los métodos utilizados para solventar esta situación imprevista.

Muy de la mano de los frutos recabados de la propuesta, se procede con las recomendaciones pertinentes donde se elaboran e incorporan al documento en una sección determinada para este fin. El apartado mencionado se integra con el propósito de nombrar los aspectos necesarios, que a su vez resultan pertinentes, por lo cual se deben tomar en consideración para elaborar este trabajo. Las sugerencias se abordarán en tres ejes específicos, ayudando así a la

mejor comprensión del lector. Estos versarán sobre lo investigativo, académico y, por último, se hará referencia a la comunidad nacional y regional.

Seguidamente se encontrará una sección con todas las referencias bibliográficas consultadas para la confección de este proyecto de graduación, desde los textos que se incluyeron textualmente, así como también los que solo fueron consultados como referencia. Posteriormente se incluye un listado de personas entrevistadas, donde se especifica su grado y título académico, además de su experiencia laboral que respalda sus conocimientos en los pilares de la investigación. Los anexos serán lo último que se añadirá a este trabajo y estarán al final del documento; contendrán los instrumentos de las entrevistas realizadas a los expertos en los temas de gerencia social y gestión de conocimiento con los enfoques de género y seguridad ciudadana. Además, se podrán revisar el machote de las entrevistas semi-estructuradas realizadas, así como el documento de consentimiento informado y un apartado con el listado de las personas entrevistadas con sus respectivos currículos a fin de validar su participación en esta pesquisa científica.

La investigación expresada será el resultado del contenido propio respaldado en variedad de información recopilada mediante diversas fuentes bibliográficas, tanto primarias, secundarias como terciarias, que ayudarán a construir un documento diverso y rico en diferentes puntos de vista y enfoques teóricos. De la misma manera, el trabajo contará con el aporte de varios expertos reconocidos, tanto en el ámbito regional como internacional, en temas de gerencia social y gestión de conocimiento, dándole respaldo a la interrogante aquí trazada y los antecedentes que dan pie al análisis de la situación de los países que conforman el SICA, en particular los de la región centroamericana, en estos ámbitos. Así, este trabajo es la prueba del por qué para la región es menester ejecutar una adecuada gerencia social y gestión del conocimiento, afirmación que se espera evidenciar al final de este documento científico.

# **CAPÍTULO I**

## **ANTECEDENTES DEL ENTORNO DE LA GERENCIA SOCIAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL NIVEL INTERNACIONAL Y REGIONAL**

### **A. INTRODUCCIÓN**

Esta primera sección contiene un gran componente, que se elabora bajo un enfoque macro, tomando como base al Sistema Internacional, siendo este el centro de sinergias de las dinámicas e interacciones entre los actores internacionales. Asimismo, se abordan las diferentes características del Sistema Internacional, cómo éstas influyen en su funcionamiento y en el abordaje temático que se lleva a cabo. Es clave mencionar que en este apartado se ubican las áreas de la gerencia social y gestión del conocimiento dentro del Sistema Internacional y cómo estas contribuyen en el desarrollo político y social de la región.

Del mismo modo, se incorpora la relevancia que han tenido estas áreas dentro de los espacios de poder más destacados de la región, siendo partícipes trascendentales de resoluciones y declaraciones que marcan el accionar de los Estados, que desde los últimos decenios han insistido en la necesidad inmediata de que exista un adecuado fortalecimiento institucional, obligándoles a compartir entre ellos las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de experiencias positivas.

También en este capítulo se recapitula las principales iniciativas que se han presentado en el Sistema Internacional sobre la gerencia social y gestión del conocimiento, además de esto presenta por qué la cooperación internacional se ha convertido en la mejor herramienta para compartir experiencias exitosas entre países que cuentan con similitudes, como lo son los Estados de la región centroamericana.

## **B. EL ENTORNO INTERNACIONAL COMO MARCO DE CONCORDANCIA PARA LA INCORPORACIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Las interacciones políticas, comerciales y económicas entre los países del mundo, es decir, las relaciones internacionales entre los Estados, han generado la organización del Sistema Internacional, que trae consigo una serie de normas, patrones de conducta e instituciones comunes. Esto marca las líneas de acción y comportamiento para los actores internacionales que forman parte del Sistema Internacional. El escenario internacional, como centro de estudio del sistema, permanece constantemente influenciado por variables o factores que intervienen en la manera en la que actúan los países. Tal es el caso del fenómeno de la globalización, que ha propiciado la creación de modernos espacios para discutir asuntos innovadores, que fomentan la aparición de nuevos actores internacionales que intervienen en el Sistema Internacional. Así lo emite Jorge Domínguez en el artículo “Los cambios en el Sistema Internacional a partir de 2000” al indicar que:

El sistema internacional ha cambiado desde la década de 1970 “dando lugar a un escenario internacional más complejo, fluido y dinámico, más fragmentado pero también más interdependiente y, sobre todo, más turbulento y más incierto”. Junto con los “procesos de apertura política, económica y financiera internacional” en América Latina, cambió el nivel de participación de los países de la región en el sistema internacional. Se diversificaron las agendas, los actores y los recursos internacionales. (2015; 425)

De la misma manera, reafirmando la declaración anterior sobre el grado de complejidad del Sistema Internacional actual, sus diversos actores y las recientes aristas que deben ser consideradas en el plano internacional, José Antonio Alonso en “La teoría del desarrollo y los cambios en el sistema internacional” hace referencia a esas transformaciones cuando dice:

Ha crecido el grado de heterogeneidad en el seno del mundo en desarrollo, hasta el punto de hacer que ese rótulo sea hoy poco expresivo de una realidad común; un grupo selecto de países en desarrollo han emergido como nuevas potencias internacionales, alterando la estructura de las relaciones internacionales y poniendo bajo presión las pretéritas estructuras de gobernanza del sistema internacional; algunos países en desarrollo han sostenido en las últimas décadas procesos intensos de crecimiento, siguiendo para ello estrategias altamente específicas; y finalmente, en el ámbito internacional, el espacio de los bienes públicos, algunos de ellos relacionados con los objetivos de desarrollo, se ha visto dilatado como consecuencia del proceso de globalización. (2013; 45)

La globalización está acompañada de una serie de implicaciones que obliga a los actores internacionales a reconsiderar la estructura del sistema como tal, evidenciando la necesidad de establecer la apertura internacional a un panorama multipolar, que involucra a nuevos actores internacionales, los cuales traen consigo la creación de espacios de discusión, así como reglas y formas de interacción entre los actores. Por lo tanto, las relaciones de poder son replanteadas y ejercidas de manera diversa, no solamente desde la cosmovisión jerárquica de dependencia económica, sino desde la interdependencia económica, política, social y cultural que se da entre los actores internacionales. José Antonio Alonso en el artículo “La teoría del desarrollo y los cambios en el sistema internacional” expone lo siguiente:

(...)la multipolaridad ha puesto bajo presión las estructuras de gobernanza del sistema internacional, que tradicionalmente han descansado sobre el peso de las potencias tradicionales, otorgando limitada voz y representatividad a los países de ingreso medio. Esa presión puede conducir a una reforma de la gobernanza global en el sentido de propiciar estructuras más incluyentes y democráticas, aunque este no es el único resultado posible. Por último, la creciente multipolaridad puede sentar las bases para una distribución más compartida de las responsabilidades en la gestión del proceso de globalización. (2013; 57)

El Sistema Internacional, como una estructura pertinente e influyente en su totalidad, es el resultado de la necesidad de los Estados de agruparse y solventar sus diferentes intereses comerciales, políticos, sociales y económicos. Por ello, este sistema sigue teniendo una estructura dinámica, es decir, se ha mantenido en un proceso incesante de transformación para responder y adaptarse a las diversas realidades de los países que lo conforman. Henry Cancelado Franco determina lo anterior en el texto Las redes de poder en el Sistema Internacional, Análisis desde el caso colombiano al expresar que:

El sistema Internacional ha cambiado durante los últimos veinte años de manera vertiginosa. Este cambio transformó no sólo las formas en como se ve la realidad, sino también la forma como se analiza dicha realidad. La transformación implicó directamente el cambio en las estructuras de poder y redefinió los canales en donde se expresaba y materializaba la actividad en el Sistema Internacional. (2006; 9)

Por consiguiente, la gobernanza global se ha ido idealizando y constituyendo a partir de un panorama internacional, que exige y visibiliza la exigencia de que la estructura del sistema sea incluyente y que se creen líneas de acción que permitan el desarrollo de un proceso de trabajo en equipo y con colaboración equitativa entre las partes, lo cual genera una responsabilidad compartida.

Lo anterior responde a un escenario internacional que ha ido entreviendo que los múltiples procesos de dinamización deben responder y adaptarse a un plano globalizado, el cual crea diversas carencias y realidades que deben ser abordadas y sujetas a novedosos programas o líneas de trabajo. Por ese motivo, tanto los actores tradicionales como los modernos actores internacionales deben acoplarse y crear mecanismos en conjunto que abarquen los recientes problemas relevantes del sistema. Al respecto, Esther Barbé Izuel en su texto *Multilateralismo: Adaptación a un mundo con potencias emergentes* se refiere a lo anterior de la siguiente manera:

(...) la escena internacional está sufriendo un cambio normativo evidente en el que se constatan nuevos rasgos de solidarismo, junto al pluralismo (sistema de Estados) dominante en las instituciones multilaterales. Términos como «Estado ético» o «buen ciudadano internacional» son representativos de un momento en el que la soberanía sufre desafíos. El Kurdistán iraquí, Ruanda o Bosnia, en la década de 1990, conforman el contexto que lleva a la formación de tribunales penales internacionales o a la aceptación, en la Cumbre de Naciones Unidas (2005) por parte de 150 Estados, del principio de la «responsabilidad de proteger a los seres humanos del genocidio, limpieza étnica, crímenes de guerra y crímenes contra la humanidad». (2010; 39)

Por consiguiente, la situación internacional y los riesgos que trae consigo su funcionamiento hace que los actores internacionales, especialmente los Estados, se sientan obligados a responder y a generar respuestas afirmativas ante los desafíos y problemas que acogen de forma diferenciada a las regiones. No obstante, es importante hacer alusión a que la interdependencia, las amenazas y las inseguridades, que se caracterizan por ser productos de la globalización, del todo no son aspectos negativos, pues estos generan de modo casi inmediato y obligatorio, la transformación por parte de los actores internacionales de visualizar, dialogar y atender los diferentes escenarios internacionales. Siguiendo el mismo hilo argumentativo de la cita anterior, la autora, en el mismo libro, versa sobre el pluralismo del sistema y cómo esto ha afectado de manera directa sus dinámicas, al afirmar lo siguiente:

El pluralismo del sistema de Naciones Unidas, asentado en la soberanía de los Estados, ha dado paso a una progresiva «supranacionalización», siguiendo la lógica de la gobernanza global. Por ejemplo, cada vez más ONG son responsables de supervisar el cumplimiento de normas o acuerdos por parte de los Estados y de generar los informes pertinentes. Un caso particular es el de los llamados *knowledge bodies* (órganos de conocimiento) que, como el Panel Internacional sobre Cambio Climático, desempeñan un papel cada vez más destacado junto a los órganos de las instituciones formales. (2010; 39)

A través de la multilateralidad del sistema, la gerencia social y la gestión del conocimiento consiguen ser mecanismos de solución para los problemas a los que se enfrentan los diversos

Estados que solo a través de las lecciones aprendidas de los demás países solventan sus desafíos. Tomando en cuenta que el mejoramiento de la gerencia social se da en el instante en que se implementen programas adecuados de gestión del conocimiento, que posibilite una interacción e intercambio de conocimientos entre los Estados para innovar en la creación de estrategias que permitan generar avances en el accionar de cada gobierno de la región, es necesario que la interdependencia de ambos factores se sustente y continúe de manera obligatoria para el desarrollo regional. Francisco Rojas Aravena en Transformaciones globales y cambios en las relaciones de poder. Impactos en América Latina y el Caribe sustenta lo mencionado al indicar que:

Los riesgos globales son cada vez más significativos. Una de las lecciones que se pueden extraer de esta etapa de transformaciones es que ningún Estado, ni siquiera la superpotencia global, puede dirigir ni hegemonizar el sistema internacional, menos aún gobernar la globalización. Las respuestas a los desafíos y la emergencia de temas transnacionales requieren respuestas multilaterales, acciones coordinadas y asociadas y de un fuerte impulso hacia la cooperación y la concertación. Solo sobre esta base se podrán construir los consensos para lograr una gobernanza global y reducir los riesgos planetarios y sus expresiones regionales. (2013; 130-131)

Tomando en cuenta lo anterior, el Sistema Internacional ha ido creando, a partir del panorama internacional, una serie de mecanismos que facilitan e impulsan la actividad internacional de manera coordinada y progresiva, incorporando los diferentes escenarios que la globalización ha traído consigo; así como los distintos actores internacionales que se han ido visibilizando e incorporando a los diversos espacios de toma de decisión y de poder. Aunado a esto, la globalización no sólo ha producido cambios dentro de la estructura del sistema, sino que ha abierto las puertas para que se generen variados medios de discusión y análisis, sobre nuevos campos de estudio que compete el desarrollo de los Estados.

Uno de los principales mecanismos de acción con el que cuenta el Sistema Internacional es la integración regional. Esta se presenta como una herramienta pertinente para la creación de las diferentes propuestas o programas que incluyen las diversas necesidades que atañen a las regiones del mundo. La integración regional surge bajo una de las premisas identificadas dentro del funcionamiento del Sistema Internacional, donde los Estados crean nexos para dar respuesta a determinadas situaciones que los aquejan y responder a intereses u objetivos en común; sin embargo, no existe una premisa única que defina lo que es el proceso de la Integración regional.

Así lo explica Ramón Torrent en su artículo “Un marco analítico para los procesos de integración regional” al manifestar que:

La integración regional es presentada en ocasiones como un proceso unidireccional, que avanza en fases sucesivas desde la creación de un área de libre comercio hacia formas más amplias y más profundas de integración. Este enfoque no parece correcto, sobre todo por una razón estrictamente empírica: la realidad demuestra que los procesos de integración regional arrancan de manera distinta y siguen caminos distintos que pueden avanzar en direcciones diferentes, aunque todos esos caminos compartan algunos elementos. (2006; 13-14)

Como se mencionó con anterioridad, la integración regional es un proceso que el Sistema Internacional utiliza con el fin de cumplir un objetivo en común y por interés de las partes; la integración no debe ser utilizada como un factor de influencia de los países considerados “poderosos” sobre los países tradicionalmente “dominados”. Si esta situación se llegara a presentar, entonces la integración se convertiría en un fin en sí misma, lo cual señala Ramón Torrent en las siguientes líneas:

En cualquier caso, nunca debería olvidarse que la integración regional, por importante que sea, es tan sólo un medio y nunca debería convertirse en un fin en sí misma. Los objetivos de los sistemas políticos de los Estados miembros tomados en su respectivo conjunto son más amplios que aquellos a los que sirve la integración. La integración puede ser un éxito en sí misma sin necesariamente ser un éxito en términos de estos objetivos más amplios. (2006; 19)

En el caso de la región centroamericana, los países al compartir una zona geográfica y un lenguaje en común —con similitudes en cuanto a los aspectos socioculturales e históricos— deciden reforzar dichos vínculos por medio del establecimiento del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA). Este espacio ha sido utilizado para fomentar la interacción entre sus miembros, con el fin de mejorar las condiciones de sus poblaciones, así como el principio de compartir experiencias y lecciones aprendidas.

El Sistema de la Integración Centroamericana es de los proyectos más ambiciosos, complejos y amplios de la región; además, es uno de los más antiguos de América. No obstante, a pesar de contar con estas características, el sistema per se no ha conseguido mayores avances en muchas áreas. Un ejemplo de lo mencionado es el caso de la Unión Aduanera Centroamericana, donde la unificación todavía no alcanza su totalidad, y que, a pesar de ya contar con varios años de haberse creado, sólo se han obtenido avances pequeños. Respecto a esto, el último Estado de la Región hace referencia al asunto en las siguientes líneas:

El Cuarto Informe Estado de la Región reportó que en el período 2008-2010 el SICA mostró un gran dinamismo en la elaboración de estrategias y planes de trabajo, antes casi inexistentes en la institucionalidad regional. La presente entrega da cuenta de la continuidad y profundización de esa tendencia, bajo el impulso de una tercera ola reformista que, como se vio en el apartado anterior, justamente inició con la aprobación del Plan de Acción, que constituye un marco general de planificación, seguimiento y evaluación de los esfuerzos del Sistema. En efecto, el Plan de Acción es la hoja de ruta definida por el órgano máximo del SICA, que es la reunión de mandatarios, y desde 2010 estableció cinco ejes temáticos que guían el quehacer del Sistema, a saber: i) seguridad democrática, ii) prevención y mitigación de los desastres naturales y los efectos del cambio climático, iii) integración social, iv) integración económica y v) fortalecimiento institucional. (308)

El plan de acción del SICA reafirma el compromiso de la región con temas ordinarios de la agenda y con asuntos recientes. A través de este, los países que conforman el Sistema buscan resolver los problemas con los cuales se ha enfrentado; sin embargo, la voluntad política no ha fungido a favor de la resolución de dichas problemáticas. Esto se debe a que una efectiva integración regional se logra de manera integral, a partir de una adecuada implementación de varios factores, entre ellos el desarrollo de la gerencia social y de la gestión del conocimiento, que brinde resultados, pues la inclusión de estos elementos es necesaria para satisfacer y abordar la problemática que acoge a la región. Existen muchos otros casos sobre esta materia en los cuales el interés no ha sido suficiente para cumplir la agenda común centroamericana. Según el V Estado de la Región y sus autores Luis Antonio González y Natalia Morales, existe un sinnúmero de factores que influyen en el estancamiento de la integración de la región, tal como se afirma en las siguientes líneas:

¿Por qué la integración centroamericana no despegó, pese a ser uno de los modelos más antiguos y consistentes del mundo? La respuesta es multicausal: puede incluir factores históricos, coyunturas internacionales y de cada país, así como el ensanchamiento de las brechas y asimetrías de desarrollo en el Istmo. Un punto de partida es reconocer que la integración es un proceso político que descansa en las acciones de los Estados nacionales, los cuales deben definir su rumbo, velocidad y alcance, así como cumplir los compromisos que asumen. Si los Estados no se involucran en el diseño y ejecución de las políticas de más amplio alcance, seguirán siendo débiles las capacidades de la institucionalidad regional, soporte burocrático y ejecutor de esos acuerdos. (2016; 299)

El funcionamiento efectivo e integral de la integración regional se debe básicamente a los programas, proyectos o estrategias que este mecanismo incorpore a la región, por medio del Sistema de Integración Centroamericana. Es por esto que dichas herramientas deben ser planeadas y ejecutadas desde una visión holística, es decir, que adicione un panorama completo de la problemática que van a trabajar y a la vez integre una adecuada gestión pública. Para ello, es

necesario y obligatorio que dentro de estos procesos se desarrolle una gerencia social que permita una actuación efectiva y eficaz de dichas tácticas. Esto se logra solamente cuando la integración acoge, de manera positiva y por medio de acciones afirmativas, el ciclo de funcionamiento y la interdependencia que traen entre sí la gerencia social y la gestión del conocimiento, pues ambos elementos son necesarios para coexistir y funcionar en todo proceso de integración.

A raíz de lo anterior, la carencia de la utilización de la gerencia social y la gestión del conocimiento y, por ende, la poca capacidad con la que cuentan los países miembros para gestar el conocimiento y gerenciar las instituciones públicas produce un atraso en el avance de la integración regional. De ahí que esta razón es considerada por las autoras como el principal motivo por el cual la integración centroamericana no ha tenido el éxito esperado para un sistema tan antiguo. Sin embargo, sus miembros sí han estado trabajando en políticas que ayuden a mejorar los índices de la región, y es justamente el último punto el que resulta más relevante para este estudio, pues es gracias al compromiso del fortalecimiento institucional que surge la iniciativa del FOGES. Durante este periodo de tiempo se establecieron agendas comunes en la región con el fin de forjar planes y programas que ayudaran a cumplir con los ejes temáticos que se establecieron como objetivos a alcanzar en el presente decenio, siendo la coordinación de instituciones, como se mencionó con anterioridad, una de las metas.

### **C. COOPERACIÓN INTERNACIONAL COMO MECANISMO DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO DE LA GERENCIA SOCIAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

La Cooperación Internacional en los últimos decenios ha perdido importancia en los países de renta media alta —como Costa Rica y Panamá, y en menor dimensión, República Dominicana—. No obstante, este no es el caso de toda la región y es precisamente esta sección —Belize, Nicaragua, El Salvador, Honduras y Guatemala— la que se ha visto beneficiada de mayor manera gracias a la cooperación, pues a través de esta es que logran solucionar los problemas que aquejan la zona. En consecuencia, el papel de la Cooperación Internacional ha sido medular para el desarrollo de Centroamérica, pues ha sido una de las herramientas que ha posibilitado a la región coadyuvar los Planes Nacionales de Desarrollo, así como la creación de diferentes programas y proyectos; por

ello, para esta investigación resulta primordial examinar la dinámica que la rige, pues es el mecanismo que facilita e impulsa el trabajo en el SICA.

Uno de los pilares en los cuales se fundamenta la integración regional es el de la cooperación internacional, debido a que los Estados y los actores involucrados deben establecer relaciones de buena fe con el fin de dar solución a diversas situaciones o problemáticas que puedan estar experimentando. El mundo ha estado sufriendo ciertos cambios en ámbitos tales como el social, el político y el económico, por lo que los países se han visto en la necesidad de adaptarse a las particularidades actuales que presenta el entorno internacional con el propósito de ajustarse a las exigencias, así como a las nuevas reglas bajo las cuales se opera. Es por este motivo que, para comprender las implicaciones, además de los beneficios que se pueden llegar a conseguir a través de la cooperación internacional, se debe realizar un análisis de diferentes temas para poder tener una concepción más clara de su significado. Una aproximación a la dinámica moderna de la cooperación internacional la provee Claudia Jiménez en su artículo “Las teorías de la cooperación internacional dentro de las relaciones internacionales” al exponer que:

Analizar la cooperación entre estados desde la perspectiva política internacional supone visualizarla como fuente de incentivos para el desarrollo de intercambios políticos y sociales institucionalizados, que favorezcan una mayor estabilidad y gobernabilidad democráticas dentro de los mismos. Así, al hablar de conceptos como cooperación y democracia es importante señalar que no se trata de términos abstractos ni de estructuras dadas, sino de instituciones formales construidas y modificadas por los hombres. La cooperación se produce en un escenario sistémico, es decir, primero debemos entender el contexto internacional para evaluar su actuación, y en segundo lugar, "porque suministra un componente irremplazable para un análisis completo de la acción, de agentes estatales o no estatales, en la política mundial" (Keohane, 1993: 95). (2003; 136)

Dicho de otra forma, se deben tener presente las propiedades de los actores y los procesos que se dan dentro de la cooperación internacional, considerando de igual manera los efectos y transformaciones que se han experimentado a través de la evolución del tiempo. El esquema de la cooperación internacional ha progresado recientemente y se ha diversificado debido a la variedad de eventos que han acontecido en el escenario internacional provocando que los países se hayan propuesto —ya sea de manera bilateral o multilateral—, en especial aquellos en vías de desarrollo, el establecer relaciones y nexos que promuevan la asistencia mutua para conseguir su progreso y el de sus respectivas poblaciones. Todas estas interacciones y relaciones se dan dentro de la estructura que brinda la cooperación internacional.

En las últimas décadas se han experimentado varios eventos que contribuyeron al replanteamiento del esquema, y que, a su vez, tuvieron mayor repercusión en las dinámicas entre los distintos actores internacionales. No obstante, uno de los acontecimientos más recientes y que vino a cambiar la cooperación tradicional es la crisis que se llevó a cabo entre los años 2007-2009, y debido a su magnitud, aún se sigue viviendo con sus consecuencias y efectos, pues obligó a los Estados a reconsiderar el modelo tradicional que por tantos años se había implementado. Por esta razón surge, dentro de la Cooperación Internacional, la iniciativa de la cooperación para el desarrollo, donde José Antonio Alonso y Jonathan Glennie realizan la siguiente reflexión:

Dado el potencial histórico y distintivo, la cooperación para el desarrollo debería mantener su enfoque en los países en vías de desarrollo y los conceptos acordados internacionalmente sobre lo que la agenda para el desarrollo global busca conseguir. Específicamente, la cooperación para el desarrollo debería contar con tres grandes aspectos (Severino y Ray; 2009; Ocampo, 2015): 1. apoyar y complementar los esfuerzos de los países en vías de desarrollo para garantizar el abastecimiento de las necesidades básicas y universales para sus ciudadanos, como un medio para que las personas puedan ejercer sus derechos humanos básicos; 2. promover la convergencia de los países en vías de desarrollo (en especial los más pobres) con mejores niveles de ingresos y bienestar, corrigiendo las extremas desigualdades internacionales; y 3. apoyar los esfuerzos de los países en vías de desarrollo de participar activamente en la provisión de bienes públicos internacionales<sup>1</sup>. (2015; 1)

Siguiendo la línea anterior, se resalta la relevancia de la cooperación entre sus diversos actores, específicamente para aquellos países que se han categorizado como “en vías de desarrollo” por la diversidad de retos y complicaciones hacia las cuales deben direccionar sus esfuerzos, y los países que conforman Centroamérica se encuentran llevando a cabo medidas para solventar las necesidades que cada uno presenta a nivel individual, reconociendo a su vez que se deben llevar a cabo acciones conjuntas para el desarrollo de la región. Por este motivo, se cimienta la dinámica que se ha implementado en la región centroamericana, donde las naciones han convenido que se pueden lograr grandes resultados, mientras se mejora la condición de vida de sus habitantes al abrir

---

<sup>1</sup> Texto original: Given both its history and distinctive potential, development cooperation should remain tightly focused on developing countries and internationally agreed concepts about what global development agenda should aim to achieve. More precisely, development cooperation should have three major tasks (Severino and Ray, 2009; Ocampo, 2015): 1. Supporting and complementing efforts of developing countries to guarantee the provision of universal social basic standards to their citizens, as a means for people to exercise their basic human rights; 2. promoting the convergence of the developing (and particularly the poorest) countries to higher levels of income and wellbeing, correcting extreme international inequalities; and 3. supporting efforts of developing countries efforts to participate actively in the provision of international public goods.

espacios para el diálogo que fomenten acciones para la adecuada invención y el debido progreso de las políticas públicas, así como su estandarización a nivel centroamericano.

La cooperación internacional cuenta con diversas modalidades y tipos; no obstante, la modalidad que ha venido teniendo un papel cada vez más fundamental a nivel global y se presenta como una opción fiable, además de fomentar la solidaridad entre las partes, es la cooperación Sur-Sur. Tal como se expresó en líneas anteriores, la dinámica tradicional de la cooperación internacional sufrió varios cambios y se vio en la necesidad de diversificarse, por lo que la cooperación Sur-Sur surge como una nueva opción para que los países colaboren entre sí sin condicionales en la recepción y el otorgamiento de la cooperación. Al respecto, el párrafo 18 del documento final de Nairobi de la Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur hace la siguiente referencia sobre el tema:

Reafirmamos que la cooperación Sur-Sur es una empresa común de los pueblos y los países del Sur, surgida de experiencias compartidas y afinidades, sobre la base de sus objetivos comunes y su solidaridad, y guiada, entre otras cosas, por los principios del respeto de la soberanía y la implicación nacionales, libres de cualquier condicionalidad. La cooperación Sur-Sur no debería considerarse asistencia oficial para el desarrollo. Se trata de una asociación de colaboración entre iguales basada en la solidaridad. A ese respecto, reconocemos la necesidad de mejorar la eficacia de la cooperación Sur-Sur para el desarrollo aumentando la rendición de cuentas mutua y la transparencia, así como coordinando sus iniciativas con otros proyectos y programas de desarrollo sobre el terreno, de conformidad con los planes y las prioridades nacionales de desarrollo. Reconocemos también que se deberían evaluar los efectos de la cooperación Sur-Sur con miras a mejorar su calidad, según proceda, de manera orientada a la obtención de resultados.

La modalidad de la cooperación Sur-Sur es una respuesta que se amolda a las necesidades, posibilidades y limitaciones que presentan los diferentes Estados, y en esta también se cuenta con la participación de diversos actores cuyo apoyo es un baluarte para los países que son parte del proceso de cooperación. Otro aspecto que es preciso resaltar, es el hecho de que esta variante permite que el principio de rendición de cuentas y que la transparencia en la dinámica sea fundamental, situación que resulta sumamente positiva para la apropiada consecución de resultados y que se logren los impactos esperados.

Cabe destacar que la cooperación Sur-Sur —conocida como cooperación técnica—, parte de la transferencia de conocimiento, la creación de capacidad instalada y el principio de compartir buenas prácticas, no tanto en la transferencia en especie y recursos financieros

como tradicionalmente se realizaba. Este tipo, al presentarse como una alternativa más amigable para los países que han pasado a ser catalogados como “países de renta media”, los cuales ya no son objeto del formato tradicional de cooperación, ha tomado más fuerza en los países de América Latina, y Centroamérica no es la excepción. Luis Cámara Lopez se aproxima a definir cooperación técnica en su documento “Cooperación técnica para el fortalecimiento institucional” donde expresa que:

Para lograr sus propósitos, la cooperación técnica se despliega a través de una serie de actividades, que van desde la formación y capacitación de recursos humanos —a través de procesos formales o informales— hasta la prestación de asistencia o asesoramiento técnico —mediante envío de expertos en labores de consultoría—, la realización de estudios, la transferencia de tecnología, la realización de pasantías, etc., esto es, toda actividad que lleve implícita una transmisión de conocimiento aplicado. (2011; 2)

Justamente, es este principio el que impulsó la formulación y el inicio de los compromisos asumidos por los países de la región en el marco del Foro de Gerencia Social (FOGES) donde los países, así como sus instancias relevantes, están conscientes de que esta modalidad de cooperación es la más idónea tomando en cuenta sus particularidades, retos y alcances, puesto que insta a las partes interesadas a realizar acciones en las cuales se propicie la debida implementación de políticas públicas que den solución a las necesidades de sus poblaciones. La finalidad del FOGES es que mediante la cooperación internacional se logre el reforzamiento de la integración regional respecto a la gerencia social que repercute en la gestión del conocimiento. Este tipo de iniciativas impulsadas por los actuales actores internacionales es lo que Esther Barbé llama como fuerzas sociales, que abren novedosos espacios para la discusión y acción de mecanismos o herramientas que generen respuestas a las incertidumbres sociales. Así lo explica Barbé en el texto “Multilateralismo: Adaptación a un mundo con potencias emergentes”:

“(…) la difusión del poder en el sistema internacional tiene que ver, cada vez más, con fuerzas sociales que ponen en marcha procesos que acaban en marcos normativos, más o menos formalizados. El terreno de los Derechos Humanos o del medio ambiente son buenos ejemplos de cómo los Estados sufren desafíos desde abajo (bottom up). Incluso en el terreno de la seguridad (armas, conflictos), hemos visto campañas que han dado origen a resultados como la Convención de Ottawa de prohibición de minas anti-persona o el Proceso Kimberley de certificación de origen de diamantes, lanzadas y dirigidas por fuerzas sociales (redes de ONG), y que han «arrastrado» a los Estados hasta conseguir normas internacionales.” (2010; 38)

El argumento anterior evidencia cómo desde el accionar más pequeño se empieza a generar un cambio en el Sistema Internacional. Los actuales retos del entorno sólo pueden ser vencidos al

trabajar en conjunto a través del desarrollo y la puesta en acción de diversos procesos que ayuden a los países a aliviar los problemas que estén enfrentando. Es solo por medio de la cooperación entre Estados, con la participación de actores no tradicionales y una adecuada gerencia social y gestión del conocimiento, que esto se puede llevar a cabo.

#### **D. ALGUNOS FACTORES RELEVANTES DE LA GERENCIA SOCIAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

La gerencia social y la gestión del conocimiento son ejes temáticos que han ido tomando fuerza y se han ido transversalizando en los diferentes espacios de poder como alternativa para trabajar las problemáticas que acogen a los Estados de manera diferenciada. La relevancia y la apertura de estos temas ha ido traspasando fronteras, abriendo espacios de discusión en las más influyentes y principales mesas de toma de decisión, como lo son las cumbres de ministros y presidentes de la región centroamericana y en las cumbres realizadas por parte de naciones y otros organismos intergubernamentales. Así lo confirmó Francisco Mezones en su libro Estudios de caso para la investigación y el aprendizaje sobre buenas prácticas en la gerencia social”al afirmar lo siguiente:

La gerencia social aparece como un campo en el que es preciso acumular saberes y experiencias e incorporarlos al repertorio disponible de gestores, gerentes, administradores y académicos interesados en la gestión de programas y políticas sociales. Desarrollar líneas de intervención sobre la situación social, las desigualdades, la pobreza, las situaciones de vulnerabilidad y exclusión social requiere de la puesta en práctica de un conjunto de habilidades que permitan dar respuesta a la necesidad de negociar acuerdos, generar consensos, resolver conflictos, comunicar eficazmente sus medidas, trabajar en equipo, evaluar resultados y anticipar problemas. (2006; 13)

El pilar teórico de la gerencia social bajo esta premisa no solo le corresponde a los gobernantes y las élites políticas, sino que también el sector académico puede y debe formar parte del sistema con el fin de mejorarlo. No es un secreto que desde el sector político no se logra concretar iniciativas, pues muchas veces la voluntad de sus gobernantes no es suficiente, afecta de alguna manera los proyectos, ya que no son considerados como prioridad. Por ello es menester de cada grupo social involucrarse en la gerencia social, aplicándola en todos los ámbitos de la comunidad, siendo así garante de la transparencia en su implementación. El postulado anterior se fundamenta con la perspectiva de Isabel Licha en su libro Gerencia Social en América Latina al resaltar que:

El débil avance se debe, muchas veces, a la falta de voluntad política de quienes impulsan las acciones “supuestamente” participativas, manipulándolas porque temen por sus consecuencias políticas o empleando un discurso en el que no creen. Otras veces es la manera misma de “hacer las cosas” por parte de los actores gubernamentales lo que inhibe la participación, al incorporar en el quehacer, voluntaria o involuntariamente, el “paternalismo”, el “eficientismo economicista” o la burocracia pura (Kliksberg, 1998). La gerencia social innovadora (GSI) ha intentado revertir estas situaciones empleando un enfoque orientado a la participación auténtica, sistemática y masiva de los pobres en los programas sociales. (2002; 25)

Relacionado con lo anterior, se considera que la gerencia social debe ser transversal en todos los ámbitos de la sociedad moderna, pues así se reduce el riesgo de que las personas en el poder no tomen las decisiones adecuadas debido a sus intereses personales. Solo a través de la participación de toda la sociedad se puede garantizar que la gerencia social va a tener el impacto esperado y requerido por los sectores interesados. De tal modo, la gerencia social no se puede considerar como el trabajo de solo una institución o solo un grupo de poder, porque existen muchos actores y factores que influyen en ella. Además, al existir esta pluralidad de elementos por tomar en cuenta es que la administración pública debe responder con acciones coherentes, y esta postura la reafirma la autora citada en el párrafo anterior al justificar que:

Más que un conjunto de conocimientos y prácticas de la administración pública, la gerencia social es un enfoque sobre la manera de formar y gestionar las políticas públicas. Es una concepción que subyace el proyecto político de apertura del Estado a la participación de los actores que componen la sociedad, con sus tensiones, complejidades y turbulencias. Claro está que las formas organizativas y de gestión de las políticas y los programas sociales son un medio para posibilitar la concepción planteada y garantizar el despliegue del potencial de la ciudadanía. (2002; 43)

Se ha demostrado que la gerencia social es un tema que ha tenido mayor relevancia en la esfera internacional en diferentes niveles, donde se reconoce que los gobiernos, y quienes toman las decisiones, si desean crear políticas inclusivas y que respondan a cabalidad a las necesidades que un país y su respectiva población presenta, deben tomar en cuenta y estar dispuestos a permitir la participación activa de actores pertinentes, tal como lo es la sociedad civil. De esta manera las políticas estarían enfocadas en dar solución directa a las insuficiencias de la población para solucionar sus problemas, previa consulta que se le haga a esta; es decir, que la elaboración de líneas de acción debe efectuarse desde y para población involucrada. La Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) ha estado incorporando en sus cumbres el alcance de este tema y a la vez ha estado realizando llamados y compromisos para que las partes trabajen en este respecto, tal

como se especifica en el párrafo primero de los acuerdos de la Declaración de Asunción, en el marco de la XXI Cumbre Iberoamericana celebrada en Paraguay en 2011 donde instan a:

FORTALECER la administración pública y garantizar la vigencia de reglas claras y previsibles en materia de gestión pública, para contribuir a la gobernabilidad democrática con participación ciudadana, a la cohesión social y a las políticas públicas inclusivas y no discriminatorias.

Muy de la mano del concepto de gerencia social es que se encuentra la gestión del conocimiento, y para efectos de esta investigación una no puede existir sin la otra. La base que fundamenta a la Gestión del Conocimiento es el enfoque orientado al buen manejo de las políticas públicas dirigidas al sector social, donde su adecuada ejecución asegura los beneficios y el impacto positivo en las condiciones de vida de los habitantes de la región. Uno de los principios de este asunto, que a su vez se relaciona con la apropiada gerencia social, es que tiene más respaldo utilizar medidas que fueron exitosas en otros países y ajustarlas a las particularidades que presentan los países, que verse en la obligación de iniciar de cero una línea de trabajo en las instituciones correspondientes, que puede no generar resultados, y así mismo representar un desaprovechamiento de recursos.

En otras palabras, la base de mayor envergadura de la gestión del conocimiento, es propiciar un intercambio real, horizontal y transparente de todo el conocimiento adquirido en la implementación de buenas prácticas o acciones que han sido efectivas y eficaces en un espacio determinado. Respecto a la gestión del conocimiento, Martha Peluffo y Edith Catalán, en su artículo “Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público” caracterizan este concepto como:

(...) una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo. (2002; 14)

Por lo tanto, al igual que la gerencia social, la gestión del conocimiento surge como mecanismo para contener y encarar los problemas que acogen a una sociedad o a un grupo social específico, por consiguiente, ambos términos son utilizados como instrumento de respuesta ante las demandas sociales. La gestión del conocimiento viene a fortalecer la obligatoriedad de generar

y sostener competencias claves y fundamentales en la población, especialmente a las personas encargadas de la toma de decisión, para que continúen en un ciclo de aprendizaje, donde la capacidad de instruirse o adherir nuevos conocimientos sean habilidades inmutables. Esta necesidad nace bajo la dinámica en que se encuentra el Sistema Internacional, donde el espacio en el cual los Estados coexisten se mantiene en profundo cambio; es por esto, que la gestión del conocimiento se convierte en una herramienta intrínseca para generar avances y respuestas a los obstáculos que obstruyen en el desarrollo de la gerencia social. Lo anterior lo indican las autoras previamente eludidas al manifestar que:

Es aquí donde aparecen dos elementos claves en el nuevo paradigma, que conllevan la idea de la acción, ellos son: la “capacidad para generar conocimiento sobre su realidad y entorno”, y la “capacidad de utilizar dicho conocimiento en un proceso permanente de construcción de la sociedad, a través del desarrollo, transformación permanente y consolidación de sus principales instituciones sociales”. El conocimiento y la velocidad en su actualización pasan a ser factores dinamizadores de la sociedad en su conjunto. Más que contar con conocimientos o productos de innovación tecnológica, lo importante es poseer competencias claves como la capacidad de aprender, de incorporar conocimiento nuevo y de dar nuevas respuestas, por ello algunos autores la han llamado la “Sociedad del Aprendizaje del Conocimiento Social”. (2002; 10)

Siguiendo la línea de que ambas áreas temáticas se han ido incorporando en prestigiosos espacios de toma de decisión, es menester visibilizar en este estudio que la gerencia social y la gestión del conocimiento han ido ampliando el panorama para que los Estados se comprometan a realizar acciones, ya sea en conjunto o de manera individual, para que la gestión o administración pública sea ejecutada de una manera eficaz, eficiente, pertinente y sostenible. Estas responsabilidades se han ido adoptando por medio de declaraciones producto de cumbres internacionales, como es el caso de la Declaración de la Comisión Permanente de Órganos Comunitarios del Sistema de Integración Centroamericana del 11 de marzo de 2016, en la cual se hace mención al robustecimiento de los órganos frente a los retos del sistema, y cómo el mejoramiento institucional es la respuesta a los problemas que afligen a la región. Los Estados acuerdan lo siguiente:

ACUERDAN<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> Tomado de la página oficial del Sistema de Integración Centroamericana. Disponible en: <https://www.sica.int/consulta/documento.aspx?idn=102672&idm=1> Consultado el 7 de junio de 2017

I. Respecto al fortalecimiento de los Órganos Comunitarios frente a los retos del Sistema de la Integración Centroamericana.

1. Ratifican el reto histórico de forjar un destino de paz para Centroamérica, tal como se plasmó hace 30 años en los Acuerdos de la paz de Esquipulas, génesis y sustento del espíritu y los principios del sistema de la Integración Centroamericana.
2. Reafirman su voluntad de continuar promoviendo entre sí, acciones conjuntas, relaciones solidarias y complementarias destinadas a profundizar el proceso de integración centroamericana en beneficio de sus pueblos, reconociendo que los retos y desafíos de la integración se resuelven con más integración.
3. Confirman su visión compartida de que la profundización del Sistema de la Integración Centroamericana se concreta por medio del fortalecimiento de su institucionalidad regional, la cual requiere de la participación plena de todos los Estados en todos los Órganos, Organismos e Instituciones de la integración regional; la seguridad jurídica y la buena fe de los Estados.

Asimismo, se menciona en la Resolución 01-2013, el hecho de crear mecanismos que ayuden al desarrollo de la Cooperación Internacional y Regional, con el fin de agilizar los procesos de cooperación y que estos sean más competentes, garantizando que se maximicen de los recursos regionales y asegurando su alcance. Este pacto fue asumido por el Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores del SICA, el 13 de diciembre de 2013, donde los ministros acuerdan lo siguiente:

Primero: crear un mecanismo que establezca los procedimientos y los lineamientos para que los órganos, secretarías e instituciones del SICA (en adelante institucionalidad regional), fortalezcan sus procesos de gestión, negociación, coordinación, aprobación, ejecución, evaluación, seguimiento, evaluación e información de la cooperación regional, el marco de la integración de los países del SICA. Este mecanismo busca como resultado asegurar el impacto positivo y real de la cooperación para el desarrollo de los países de la región, así como la transparencia en el uso de los recursos<sup>3</sup>.

Los temas referentes al fortalecimiento institucional, al reforzamiento de capacidades, al mejoramiento del manejo de las políticas sociales en el ámbito público, la importancia de la rendición de cuentas, y la transparencia en dicha gestión ha tenido bastante repercusión en diversas instancias y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) no ha sido la excepción. Los países han reconocido que todas estas áreas son imprescindibles para el óptimo desarrollo de sus habitantes, así como para propiciar el mantenimiento de condiciones adecuadas con el fin de lograr la estabilidad en países y las regiones a las cuales pertenecen. Lo anterior, sin duda alguna, viene

---

<sup>3</sup> Tomado de la página oficial del Sistema de Integración Centroamericana. Disponible en: <https://www.sica.int/consulta/documento.aspx?idn=94637&idm=1>. Consultado el 7 de junio de 2017.

acompañado de retos que se pueden superar a través de la cooperación de la mano de la transferencia de información y lecciones aprendidas, por lo que a partir de 1999 se han estado realizando foros globales desde la ONU para abordar las transformaciones a las cuales las naciones deben enfrentarse a través del tiempo, sumado al ejercicio de revisión de acciones implementadas y la formulación de mandatos que se ajusten al contexto actual. En la Declaración Final del V Foro Global sobre la Reinención del Gobierno titulado Innovación y Calidad en el Siglo XXI, realizada en la Ciudad de México en 2003, dentro de las recomendaciones realizadas sobre la apropiada gestión, los países resaltan que:

2.6 Para innovaciones y reformas para construir raíces fuertes, el rol de la ética en el servicio público y el respeto de las necesidades de los ciudadanos no puede ser ignorado. Esto incluye un sistema político y administrativo transparente y que considere la rendición de cuentas cuyo fin sea el de garantizar el derecho fundamental de los ciudadanos al acceso de la información. Los gobiernos deben estar dispuestos a someterse a medidas anti-corrupción a través de la creación de comisiones e instancias que estén en la disposición de investigar inconsistencias y anormalidades, e incorporar medidas modernas para mejorar la integridad y transparencia del sector público. El acceso a la información pública es crucial para asegurar la vigilancia, y que ese acceso debe ser monitoreado por instancias independientes tales como la Defensoría de los Habitantes.<sup>4</sup>

De igual manera, tiene una gran trascendencia que el gobierno proporcione espacios donde participe la población, representada por los diferentes sectores que la conforman, con el propósito de que ésta sea parte de la forma en que se gestiona el sector social público, lo cual viene acompañado de una mejora en la percepción de las personas ciudadanas que a su vez se traduce en el apoyo de la población a las gestiones del gobierno. Esto se concretaría en un perfeccionamiento de la condición de vida de los habitantes. Tal premisa está presente en el seno de la ONU, y la cuestión ha sido uno de los puntos medulares discutidos en los foros globales, cuya finalidad es la de mantener un diálogo constante para identificar los logros que los países han realizado, y de similar forma poder determinar áreas de mejora para estar en toda la habilidad para la concepción de estrategias que solventen las brechas destacadas. Por este motivo, en el VI Foro Global realizado

---

<sup>4</sup> Texto original: 2.6 For innovations and reforms to grow strong roots, the role of ethics in public service and sensitivity towards and respect for citizens' needs cannot be ignored. It includes an accountable and transparent political and administrative system which ensures a citizen's fundamental right to information. Governments have to be willing to undertake anti-corruption measures through the creation of commissions or bodies that are willing to investigate inconsistencies and anomalies, and introduce innovations to improve integrity and transparency in the public sector. Access to public information is crucial to ensuring oversight, and that access must be guarded by independent bodies such as the ombudsmen.

en la República de Corea en el año 2005, bajo el tema “Hacia una gobernanza participativa y transparente”, las naciones reconocen que:

La gobernanza participativa y transparente mejora la interfaz entre los gobiernos y los ciudadanos, permitiendo que éste desempeñe un papel activo en el proceso político. La transparencia disminuye costos de transacción y de información, mejora la destinación de recursos a nivel público y privado, permite una mayor vigilancia de dichos recursos, mejora el balance de poder, alienta la rendición de cuentas, limita la corrupción, y refuerza la confianza en el gobierno. De igual manera habilita una mayor participación popular, lo cual permite un gobierno representativo, induce a una cohesión e integración social, fortalece la identificación de objetivos de políticas, facilita un amplio apoyo a las medidas de política y puede mejorar la prestación de servicios y la calidad. Así, una administración pública participativa y transparente tiene una mayor capacidad para implementar políticas efectivamente y atender las necesidades de sus ciudadanos. (2005; 83)<sup>5</sup>

Tal como se ha expresado en líneas precedentes, para lograr una apropiada gerencia social es esencial que se provean los espacios para la participación de la sociedad civil, con el fin de que los tomadores de decisión tengan una visión más clara de cuáles son las necesidades y exigencias reales desde los diversos niveles que son parte de la estructura. De esta forma, se estaría implementando una administración en el ámbito público que se adecúa a las particularidades no solo de las poblaciones de los gobiernos, sino también al contexto regional e internacional, lo que a su vez tendría implicaciones positivas en la gestión del conocimiento.

Por otra parte, en las declaraciones y resoluciones de las reuniones ordinarias de la Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos (OEA), entre los años 2011 a 2016, se hace mención al valor de alentar y promover la cooperación técnica como un mecanismo para consolidar la administración pública, de la mano de un fortalecimiento institucional, que permita abrir los espacios para que se fomente y se aplique un adecuado proceso de intercambio

---

<sup>5</sup> Texto original: Participatory and transparent governance improves the interface between governments and citizens, enabling the latter to play an active role in the policy process. Transparency lowers transaction and information costs, improves private and public resource allocation, enables greater oversight of those resources, improves the balance of power, encourages accountability, limits corruption, and can strengthen trust in government. It also enables greater popular participation, which enhances representative government, encourages social integration and cohesion, strengthens the identification of policy objectives, facilitates broad-based support for policy measures, and can improve service provision and quality. Thus, a public administration that is participatory and transparent has a greater capacity to effectively implement policy and serve the needs of its citizens.

de experiencias, conocimientos, buenas prácticas y lecciones aprendidas, que permitan enriquecer y potenciar a las partes en todos los ámbitos o temas por tratar.

Con el propósito de realizar un análisis más concreto de los puntos relevantes para la investigación que se abordan en las declaraciones previamente mencionadas, se presenta una tabla donde se reconocen aquellos acuerdos pactados en las resoluciones en los cuales se hace referencia a los conceptos de políticas públicas, cooperación, fortalecimiento institucional, gestión del conocimiento y gerencia social que resultan medulares para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Tabla N° 1

Declaraciones de la OEA en períodos ordinarios

<b>Declaración</b>	<b>Resolución</b>	<b>Acuerdos importantes</b>
DECLARACIÓN DE SAN SALVADOR SOBRE SEGURIDAD CIUDADANA EN LAS AMÉRICAS  (Aprobada en la cuarta sesión plenaria,	PROTECCIÓN DE LOS SOLICITANTES DE LA CONDICIÓN DE REFUGIADO Y DE LOS REFUGIADOS EN LAS AMÉRICAS AG/RES. 267(XLI-O/11)	7. Reafirmar la importancia y el vital papel de la cooperación internacional en la búsqueda y el fortalecimiento de soluciones duraderas para atender la situación de los refugiados y los solicitantes de tal condición, y exhortar a los Estados miembros y a la comunidad internacional a incrementar la cooperación técnica y económica con los países del hemisferio receptores de refugiados que así lo requieran, y para que trabajen en cooperación con el ACNUR para brindar protección efectiva a solicitantes de la condición de refugiado y a refugiados dentro de la región.
	EL DERECHO A LA VERDAD  AG/RES. 2662 (XLI-O/11)	5. Alentar a los Estados miembros y a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), dentro del ámbito de su competencia, a que presten a los Estados miembros que así lo soliciten la asistencia necesaria y adecuada sobre el derecho a la verdad, a través de, entre otras acciones, la cooperación técnica y el intercambio de información relativas a medidas administrativas, legislativas y judiciales nacionales aplicadas, así como de experiencias y mejores prácticas que tienen por objeto la protección, promoción y aplicación de este derecho.
	PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA DEMOCRACIA: SEGUIMIENTO DE LA CARTA	1. Continuar promoviendo la cooperación democrática, a fin de respaldar a los Estados miembros que así lo soliciten en sus esfuerzos por fortalecer las instituciones, valores, prácticas y gobernabilidad democráticos, combatir la corrupción, mejorar el Estado de derecho, lograr el pleno ejercicio de los derechos humanos y reducir la pobreza, la desigualdad y la exclusión social. 8. Recomendar a la Secretaría General que apoye la modernización y el fortalecimiento de las instituciones democráticas en los Estados miembros que así lo soliciten y promueva la cooperación y el diálogo entre estas instituciones

<p>celebrada el 7 de junio de 2011)</p>	<p>DEMOCRÁTICA INTERAMERICANA AG/RES. 2694 (XLI-O/11)</p>	<p>como medio para la creación de capacidades y el intercambio de experiencias, incluso en materia de tecnologías de la información y la comunicación y el gobierno electrónico. 10. Reconocer el importante papel de la participación de todos los sectores de la sociedad, incluida la sociedad civil, en la consolidación de la democracia, dado que dicha participación constituye uno de los elementos vitales para el éxito de las políticas de desarrollo (...)</p>
<p>CUADRAGÉSIMO PRIMER PERÍODO ORDINARIO DE SESIONES San Salvador, El Salvador Del 5 al 7 de junio de 2011</p>	<p>DECLARACIÓN DE SAN SALVADOR SOBRE SEGURIDAD CIUDADANA EN LAS AMÉRICAS AG/DEC. 66 (XLI-O/11)</p>	<p>5. Que las políticas públicas de seguridad requieren la participación y cooperación de múltiples actores, tales como el individuo, los gobiernos a todos los niveles, la sociedad civil, las comunidades, los medios de comunicación, el sector privado y académico, a fin de fortalecer la promoción de una cultura de paz y no violencia, y responder de manera efectiva y participativa a las necesidades de la sociedad en su conjunto. 6. La importancia de fortalecer la capacidad del Estado para fomentar políticas integrales de seguridad pública de largo plazo, con una perspectiva de género, teniendo presentes las necesidades de los grupos en situación de vulnerabilidad, incluyendo la promoción de los derechos humanos y adecuando, según sea necesario, los respectivos marcos jurídicos, estructuras, programas, procedimientos operativos y mecanismos de gestión. 14. La necesidad de continuar coordinando acciones internacionales en materia de prevención, mitigación y atención de los desastres naturales, fomentando la participación de las comunidades y fortaleciendo las capacidades internas y las de los organismos de gestión de riesgos competentes.</p>
<p>Declaración de Cochabamba sobre “Seguridad alimentaria con soberanía en las Américas” (Aprobada en la cuarta sesión plenaria, celebrada el 5 de junio de 2012)</p>	<p>PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA DEMOCRACIA: SEGUIMIENTO DE LA CARTA DEMOCRÁTICA INTERAMERICANA AG/RES. 2705 (XLII-O/12)</p>	<p>1. Continuar promoviendo la cooperación democrática a fin de respaldar a los Estados miembros que así lo soliciten en sus esfuerzos por fortalecer las instituciones, valores, prácticas y gobernabilidad democráticos, combatir la corrupción, mejorar el Estado de derecho, lograr el pleno ejercicio de los derechos humanos y reducir la pobreza, la desigualdad y la exclusión social. 8. Recomendar a la Secretaría General que apoye la modernización y el fortalecimiento de las instituciones democráticas en los Estados miembros que así lo soliciten y promueva la cooperación y el diálogo entre estas instituciones como medio para la creación de capacidades y el intercambio de experiencias, incluso en materia de identidad civil; cooperación y modernización legislativa y de tecnologías electorales; descentralización y gobiernos locales; gestión pública y transparencia; participación de las comunidades; capacitación de jóvenes y niños sobre valores y prácticas democráticos; tecnologías de la información y la comunicación y gobierno electrónico.</p>
<p>Cuadragésimo segundo período ordinario de sesiones Cochabamba, Bolivia Del 3 al 5 de junio de 2012</p>	<p>PROMOCIÓN E INCORPORACIÓN DE NUEVAS MODALIDADES DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL. AG/RES. 2751 (XLII-O/12)</p>	<p>1. Destacar la relevancia de los esquemas de cooperación basados en el intercambio de conocimientos de carácter técnico, comprendiendo actividades de asistencia técnica o fortalecimiento de capacidades, además de otras modalidades de cooperación. 2. Encomendar al Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral (CIDI) y sus órganos subsidiarios que consideren y aprueben mecanismos para la incorporación de nuevas modalidades de cooperación tales como la cooperación horizontal, Sur-Sur y triangular, a la cooperación para el desarrollo integral en la Organización de los Estados Americanos (OEA). 3. Solicitar a la Junta Directiva de la Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo que elabore una guía de lineamientos básicos para incorporar las mencionadas modalidades a la cooperación para el desarrollo integral en la OEA, considerando los aportes que los Estados miembros y demás</p>

		<p>órganos del CIDI pudieran brindar a tal efecto.</p> <p>4. Encomendar a los Estados miembros que impulsen y potencien las nuevas modalidades de cooperación en el ámbito de la OEA, en particular la cooperación horizontal, Sur-Sur y triangular, tanto dentro del Fondo Especial Multilateral del Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral como mediante otros esquemas de cooperación, de modo tal que constituya un puente entre los países con distintos niveles de desarrollo.</p>
	<p><b>PROGRAMA INTERAMERICANO SOBRE EDUCACIÓN EN VALORES Y PRÁCTICAS DEMOCRÁTICAS</b></p> <p>AG/RES. 2745 (XLII-O/12)</p>	<p>1. Destacar la importancia y reconocer los avances en la implementación del Programa Interamericano sobre Educación en Valores y Prácticas Democráticas, el cual, a través del desarrollo de actividades que promueven la cooperación horizontal, el intercambio de buenas prácticas, el diálogo informado y la producción de conocimiento en el campo de la educación para una ciudadanía democrática, contribuye a fortalecer las capacidades de las instituciones públicas y privadas, universidades y organizaciones de la sociedad civil de los Estados miembros de la Organización de los Estados Americanos para el desarrollo y fortalecimiento de políticas, programas e iniciativas educativas de calidad que favorezcan el desarrollo integral de niños y jóvenes y mejoren su preparación para participar en los procesos de toma de decisión relacionados con el desarrollo de sus comunidades</p>
	<p><b>PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA MUJER Y LA EQUIDAD E IGUALDAD DE GÉNERO</b></p> <p>AG/RES. 2709 (XLII-O/12)</p>	<p>4. Alentar a los Estados Miembros a que:</p> <p>a) continúen sus esfuerzos para cumplir sus compromisos adquiridos a nivel interamericano e internacional en materia de derechos humanos de la mujer, equidad e igualdad de género, entre otros, a través de la formulación, fortalecimiento, implementación y cumplimiento de las políticas públicas y normas que promuevan estos aspectos, particularmente los compromisos adquiridos en el PIA.</p> <p>PIA: Programa Interamericano sobre la Promoción de los Derechos Humanos de la Mujer y la Equidad e Igualdad de Género.</p>
	<p><b>INFORME DE LA TERCERA REUNIÓN DE MINISTROS Y ALTAS AUTORIDADES DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN EL ÁMBITO DEL CIDI</b></p> <p>AG/RES. 2748 (XLII-O/12)</p>	<p>Que los ministros y altas autoridades de Ciencia y Tecnología consideraron el documento “Hacia una visión 20/25: Ciencia, tecnología e innovación para las Américas: cooperación hemisférica para la competitividad y prosperidad en una economía del conocimiento” que presenta una hoja de ruta regional para fomentar la cooperación hemisférica, fortalecer las alianzas y aplicar los conocimientos sobre ciencia, tecnología e innovación con el fin de resolver necesidades básicas y promover el desarrollo socioeconómico y la prosperidad.</p>

<p>La Educación en Derechos Humanos (Aprobada en la segunda sesión plenaria, celebrada el 5 de junio de 2013)</p> <p>Cuadragésimo tercer período ordinario de sesiones Antigua, Guatemala Del 4 al 6 de junio de 2013</p>	<p><b>INICIATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO E INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVA EN LAS AMÉRICAS</b></p> <p>AG/RES. 2788 (XLIII-O/13)</p>	<p>1. Reunir las actuales iniciativas y actividades del Departamento para la Gestión Pública Efectiva, conformando un mecanismo hemisférico de cooperación en gestión pública con el objetivo de fortalecer la administración pública de los Estados miembros a través del diálogo, aprendizaje mutuo y cooperación técnica, que permita una gestión pública eficiente, transparente y participativa. Para tal efecto, el desarrollo e implementación de este mecanismo deberá hacerse en consulta permanente con las entidades rectoras de la administración pública de los Estados miembros de la Organización de los Estados Americanos.</p> <p>2. Encomendar a la Secretaría de Asuntos Políticos, a través del Departamento para la Gestión Pública Efectiva, el desarrollo de iniciativas orientadas al fortalecimiento institucional de las administraciones públicas –en particular de la gestión pública local y regional– facilitando el funcionamiento de redes de autoridades y expertos, generando oportunidades de formación y capacitación a través de foros para el intercambio de experiencias y para el aprendizaje mutuo; facilitando alianzas estratégicas entre universidades e instituciones docentes, tanto públicas como privadas, para la investigación, formación y capacitación de líderes y gerentes públicos en la región, entre otras iniciativas similares, de acuerdo con sus capacidades y áreas de actuación presentes.</p>
<p>Declaración de Asunción: Desarrollo con inclusión social (Aprobada en la segunda sesión plenaria, celebrada el 4 de junio de 2014)</p>	<p><b>DECLARACIÓN DE ASUNCIÓN: DESARROLLO CON INCLUSIÓN SOCIAL</b></p> <p>AG/DEC. 74 (XLIV-O/14)</p>	<p>8. Fomentar la formación profesional y técnica inclusivas, y la capacitación laboral, así como el desarrollo de mecanismos para la certificación de competencias laborales para facilitar el acceso y la reinserción en el mercado laboral, apoyar el desarrollo personal y profesional, haciendo hincapié en la innovación, y maximizar la productividad de la economía y el fortalecimiento institucional.</p>
<p>Cuadragésimo cuarto período ordinario de sesiones Asunción, Paraguay Del 3 al 5 de junio de 2014</p>	<p><b>RED CONSUMO SEGURO Y SALUD Y SISTEMA INTERAMERICANO DE ALERTAS RÁPIDAS</b></p> <p>AG/RES. 2830 (XLIV-O/14)</p>	<p>7-Invitar a los Estados miembros que aun no pertenecen a la RCSS a unirse a ella y participar activamente de las actividades de capacitación, intercambio de experiencias y programación del SIAR, e invitar a los Estados miembros, observadores permanentes y otros donantes a contribuir, en la medida de lo posible, al Fondo Consumo Seguro y Salud que administra la Secretaría General con el objetivo de financiar las actividades de fortalecimiento institucional, intercambio de experiencias y el diseño del SIAR.</p>
	<p><b>PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA DEMOCRACIA: SEGUIMIENTO DE LA CARTA DEMOCRÁTICA</b></p>	<p>8. Recomendar a la Secretaría General que apoye la modernización y el fortalecimiento de las instituciones democráticas en los Estados Miembros que así lo soliciten y promueva la cooperación y el diálogo entre estas instituciones como medio para la creación de capacidades y el intercambio de experiencias, incluso en materia de identidad civil; cooperación y modernización legislativa y de tecnologías electorales; descentralización y gobiernos locales; gestión pública y transparencia; participación de las comunidades; capacitación de jóvenes y niños sobre prácticas y valores democráticos; tecnologías de la información y la comunicación y gobierno electrónico.</p>

	<p>INTERAMERICANA</p> <p>AG/RES. 2835 (XLIV-O/14)</p>	
	<p>AG/RES. 2838 (XLIV-O/14)</p> <p>APOYO A LOS ESTADOS MIEMBROS: INICIATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO E INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVA EN LAS AMÉRICAS</p>	<p>2-Tomar nota de los resultados de la Reunión de Altas Autoridades de las Entidades Rectoras en Gestión Pública de los Estados Miembros de la Organización de los Estados Americanos, celebrada en la ciudad de Panamá el 14 de marzo de 2014, donde se presentó el Mecanismo de Cooperación Interamericano para la Gestión Pública Efectiva, el cual tiene por objetivo contribuir a la cooperación técnica a través de espacios de diálogo e intercambio entre expertos gubernamentales, fomentando además la capacitación y la gestión del conocimiento, así como la generación de alianzas estratégicas con otras organizaciones internacionales, universidades e instituciones docentes, entre otros.</p> <p>3-Alentar los esfuerzos del Departamento para la Gestión Pública Efectiva para que continúe brindando cooperación, a solicitud de los Estados miembros, para el fortalecimiento institucional de los gobiernos, incluyendo los gobiernos locales, comprendiendo su importancia estratégica para el desarrollo y su cercanía con los problemas y necesidades de sus ciudadanos.</p>
<p>Declaración sobre Fortalecimiento Institucional para el Desarrollo Sostenible en las Américas</p>	<p>DECLARACIÓN SOBRE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LAS AMÉRICAS</p> <p>AG/DEC. 81 (XLVI-O/16)</p>	<p>21-Impulsar el fortalecimiento institucional mediante acciones de cooperación horizontal, Sur-Sur y triangular para abordar conjuntamente los desafíos del desarrollo y los retos de la pobreza y la desigualdad, además de fortalecer las buenas relaciones y promover la integración entre los Estados miembros de la Organización de los Estados Americanos (OEA).</p>
<p>(Aprobada en la cuarta sesión plenaria, celebrada el 15 de junio de 2016)</p> <p>Cuadragésimo sexto período ordinario de sesiones</p> <p>Santo Domingo, República Dominicana</p> <p>Del 13 al 15 de junio de 2016</p>	<p>FORTALECIMIENTO DE LA DEMOCRACIA</p> <p>AG/RES. 2894 (XLVI-O/16)</p>	<p>DECLARAN</p> <p>21-Impulsar el fortalecimiento institucional mediante acciones de cooperación horizontal, Sur-Sur y triangular para abordar conjuntamente los desafíos del desarrollo y los retos de la pobreza y la desigualdad, además de fortalecer las buenas relaciones y promover la integración entre los Estados miembros de la Organización de los Estados Americanos (OEA).</p>

**Fuente: ELABORACIÓN PROPIA, con base en los documentos de la OEA.**

El cuadro anterior identifica aquellos acuerdos que se pactaron en el marco de las diversas reuniones que se han realizado en la Organización de Estados Americanos, en el cual se visibiliza la importancia del trabajo en conjunto de los países, así como de las diferentes instancias creadas para solventar problemáticas específicas. Es menester acotar que al hacer un análisis de los puntos identificados en la Declaración de San Salvador (2011) y la Declaración de Cochabamba (2012) se logra evidenciar que el grupo hemisférico reconoce que se deben gestar esfuerzos como un colectivo para poder combatir las complicaciones que actualmente aquejan a las naciones, tales como la pobreza, la exclusión social, seguridad ciudadana, entre otros. En las resoluciones estudiadas, las partes hacen el llamado a que a través de la cooperación internacional se pueda lograr una apropiada gerencia social, lo cual a su vez se vería reflejado en un mejor dominio de la gestión del conocimiento.

Por su parte, en el año 2013, en la declaración “La Educación en Derechos Humanos” sobresale el acuerdo “Iniciativa para el fortalecimiento e innovación de la gestión pública efectiva en las Américas” el cual busca la síntesis de lecciones aprendidas en el hemisferio para que sean transmitidas a través de la cooperación internacional, logrando fortalecer la administración y la gerencia pública en las americanas. Además, en este acuerdo se insta a las instituciones públicas y principalmente al sector académico a formar gerentes sociales y líderes en el sector público que forjen una mejora en los índices sociales; mientras que para 2014, en la Declaración de Asunción: Desarrollo con inclusión social, destacan cuatro resoluciones pertinentes sobre la modernización y el apoyo con el que debe contar el ámbito público para funcionar de manera óptima. Asimismo, en la Declaración sobre Fortalecimiento Institucional para el Desarrollo Sostenible en las Américas de 2016, los Estados partes logran visibilizar que, para generar una mejor administración pública, y por ende una adecuada gerencia social, es necesario gestionar acciones de cooperación técnica, pues por medio de este instrumento, se pueden afianzar y promover la integración en la región, del mismo modo que se fomenta la gestión del conocimiento.

La OEA igualmente posee una Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI) que trabaja mediante la creación de espacios donde los Estados partes pueden generar diálogos políticos regionales para promover la asistencia y la cooperación técnica, con el objetivo de fortalecer las capacidades de las instituciones a través del intercambio de experiencias e información entre los Estados miembros para fomentar el desarrollo integral y mejorar la gobernabilidad en el hemisferio

(Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral, 2017). A su vez, la SEDI cuenta con un Departamento de Desarrollo Social y Empleo (DDSE), cuyo mandato es el de dar seguimiento y cumplir los diferentes acuerdos y mandatos que se obtienen en las Cumbres de las Américas, así como en las Reuniones de Ministros y Altas Autoridades en Desarrollo Social y de la Asamblea General de la OEA (Departamento de Desarrollo Social y Empleo, 2017). En este departamento se incorpora un Programa de Promoción y Protección Social, el cual desarrolla una Red Interamericana de Protección Social (RIPSO) que forma parte de la red de cooperación de la SEDI.

La RIPSO es una plataforma, creada en el 2009 en la Quinta Cumbre de las Américas, en la que se impulsa la transferencia de lecciones aprendidas sobre protección social entre los Estados partes, a partir del diseño e implementación de metodologías y herramientas para hacer visibles y solucionar retos y problemas sociales. Para alcanzar lo anterior, la RIPSO ha establecido alianzas estratégicas con organizaciones internacionales, instituciones académicas, centros de investigación, organizaciones de la sociedad civil, de igual manera con el sector privado. Esto ha permitido que se aprenda de una mejor manera a las instituciones nacionales encargadas del desarrollo social en los diferentes países de las Américas.

Entre 2010 y 2016, la RIPSO ha ejecutado proyectos que se constituyen en tres grandes ejes temáticos, los cuales son el fortalecimiento de la capacidad institucional para el mejoramiento del diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en materia de protección social y reducción de la pobreza; la promoción de mecanismos de cooperación y transferencia de conocimientos; y la construcción de alianzas estratégicas basadas en la identificación de las necesidades y prioridades específicas de los países. (Departamento de Inclusión Social y Red Interamericana de Protección Social 2016;1)

Lo anterior se ejecuta siguiendo la misma línea en la que se ha creado en el marco del SICA el Foro de Gerencia Social (FOGES) a nivel regional. El foro tiene como propósito ser un espacio en el cual los Estados, así como las instancias involucradas, pueden establecer nexos de cooperación para colaborar en el avance en el ámbito social a través de la adecuada creación e implementación de políticas públicas, con el fin de robustecer la implementación de una adecuada gerencia social, que a su vez reforzaría el desarrollo de la gestión del conocimiento en la región. En el primer FOGES se contó con la participación de varias autoridades encargadas del sector social de la región, así como representantes de organismos de cooperación internacional —

EUROsociAL, PNUD, Defensa de la Niñez Internacional (DNI), Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), UNICEF, UNESCO—.

Entre las autoridades asistieron: el Ministerio de Desarrollo Social Humano e Inclusión Social de Costa Rica, el Coordinador del Sistema de Protección Social Universal de El Salvador, el Ministro de Desarrollo Social de Guatemala, el Ministro Asesor del Presidente de Nicaragua, la Viceministra de Desarrollo Social de Panamá y la Directora Técnica del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales de República Dominicana. Dentro de las consideraciones plasmadas en la Declaración de los Ministros de Desarrollo Social creada en el Primer Foro Regional de Gerencia Social llevado a cabo en Antigua, Guatemala el 15 de abril de 2015 se resalta que los ministros y ministras de la región SICA consideran que:

- 1) Es oportuno continuar promoviendo la estrategia sistemática de generación, intercambio y sistematización del conocimiento en un ámbito tan importante como la gerencia social, para que la región cuente con las herramientas conceptuales, técnicas y académicas que permitan coadyuvar a enfrentar la pobreza y la exclusión social.
- 2) Es imprescindible apoyar los procesos de coordinación interinstitucional u de rectoría en los países miembros del SICA, para garantizar la articulación, el ordenamiento y la eficacia de las políticas y programas sociales universales y selectivas.

Lo anterior describe lo que para este trabajo es la gerencia social y la gestión del conocimiento, y cómo estas áreas temáticas se transversalizan en mecanismos claves para el progreso de la región centroamericana, como lo son la integración regional y la cooperación internacional, con especial énfasis en la modalidad de la cooperación técnica. Por medio de estas herramientas, los Estados centroamericanos interactúan y se desenvuelven en un Sistema Internacional que cada vez más incorpora y visibiliza el significado de la aplicación de la gerencia social y la gestión del conocimiento.

## **CAPÍTULO II**

### **CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

En este apartado se incluye un estudio sobre los principales antecedentes del progreso y desarrollo de la gerencia social y gestión del conocimiento a nivel nacional y regional, con el fin de crear una base histórica sobre la temática que coadyuve a entender su panorama actual. Es preciso visibilizar las piezas que propiciaron el surgimiento de los mencionados conceptos para poder determinar la pertinencia que han tenido a nivel nacional y regional, por medio del Sistema de Integración Centroamericana (SICA) y la cooperación internacional. Además, una vez que se han examinado los factores que forman parte de los antecedentes, se pueden comprender de forma más clara las diferentes medidas llevadas a cabo en los últimos años en el marco de la gerencia social y la gestión del conocimiento.

Se debe acotar que la recopilación de información para este apartado no fue una tarea fácil, pues el tema al ser tan reciente no cuenta con extensiva investigación por parte de otros académicos. A esto también se le suma que una cantidad significativa de los documentos necesarios son escritos oficiales de organismos de la región y en algunos casos los recursos son escritos privados de la institución que no pueden ser compartidos; motivo por el cual la aplicación de la técnica de la entrevista semi-estructurada fue la mayor fuente de recopilación de datos.

La gerencia social y la gestión del conocimiento son conceptos que han sufrido procesos de transformación bastante significativos, que los ha forzado a adaptarse a las particularidades que presenta el entorno en el que intervienen actores en los distintos niveles cuyas demandas son cada vez más exigentes. Por otra parte, los elementos se han redefinido y en numerosas ocasiones las novedosas maneras de apreciarlo están relacionadas con las coyunturas que tienen repercusión a nivel nacional, regional e internacional. Para poder visualizar la dinámica de cambio constante en la consideración de lo que significa cada uno de estos elementos, es preciso identificar cuál ha sido el contexto de su inicio. Asimismo, es necesario hacer referencia a la evolución que han experimentado en el tiempo para llegar a la significación de los elementos; dicho de otra forma, se

determina el uso que se les ha dado estos en la región centroamericana, pues esta es la premisa en la cual se fundamenta la presente investigación.

En Centroamérica, la cuestión referente a la gerencia social y la gestión del conocimiento no ha prosperado plenamente, y no muchas instituciones se han involucrado con la germinación y fomento de dichas concepciones. No obstante, se han realizado esfuerzos en cierta medida con el propósito de concientizar la importancia y los beneficios que estos principios pueden llegar a representar para cada uno de los países que conforman este espacio geográfico. El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) ha sido una de las instancias que ha llevado la batuta en la implementación de acciones direccionadas a estimular de la gerencia social y al fortalecimiento y promoción de la gestión del conocimiento regional, puesto que estos aspectos resultan fundamentales para el apropiado desarrollo integral de la población centroamericana.

Es menester realizar la aclaración de que en materia de gerencia social no existen muchas fuentes de información, pues su auge de implementación es relativamente moderno, por lo cual para construir de esta investigación se han presentado algunas limitaciones. Uno de los retos experimentados es que respecto a la información recopilada no existe un consenso sobre el término de gerencia social; no obstante, para las investigadoras, la gerencia social debe ser entendida como una convergencia entre los elementos propios del fortalecimiento institucional a nivel de estructura y organización administrativa, así como la creación y fortalecimiento de capacidades de todas aquellas personas que forman parte del sector público. Las investigadoras llegaron a esta conclusión después de revisar de diversos escritos, donde los teóricos consultados tienen diferentes puntos de vista y se ha determinado que dichos elementos son fundamentales en la gerencia social como las autoras la conceptualizan, a la gerencia social, idea acuñada producto del análisis que se ha realizado en la implementación de la gerencia social en el FOGES.

La gerencia social inicia a tener un papel más trascendental a partir del siglo XX, donde se empieza a poner en acción el concepto desde el sector privado con una perspectiva enfocada en las implicaciones económicas que esto representa, y la cual tiene como objetivo llevar a cabo la gestión de funciones que sean ejecutadas de manera efectiva haciendo uso de los recursos disponibles de la mejor manera posible y consiguiendo la mayor cantidad de resultados esperados. El sector público, al constatar que esta modalidad de trabajo puesta en práctica desde el sector privado ha tenido grandes beneficios, examina la posibilidad de adecuar la estructura para usarla dentro de la

Administración Pública. Así se experimenta una evolución basada en considerar un buen planteamiento y ejecución de programas y políticas públicas. El cambio se da a raíz de apreciar que el accionar gubernamental no debe ser concebido de manera jerárquica y parcial, sino al contrario, que debe ser integral e inclusivo. Esta premisa es la que ejemplifica Ana Isabel García en “Los Cuadernos Centroamericanos No. 4” en donde hace referencia al antecedente de lo que se entiende como gerencia social al postular que:

En un inicio, la Nueva Gestión Pública era poco más que una traducción del New Public Management (NPM) originado en la segunda mitad de los años ochenta, como el recurso a la incorporación de ideas y procedimientos del ámbito de la empresa privada para enfrentar los evidentes problemas que presentaba la Administración Pública (demasiado lenta, demasiado cara, poco transparente, etc.). (...) De esta manera, en el transcurso de los años noventa, el concepto de Nueva Gestión Pública, asociado fundamentalmente al NPM, refleja el espíritu del Consenso de Washington de aligerar la Administración Pública, al mismo tiempo que se dota de criterios de eficacia y eficiencia procedentes del sector privado. Cuando esta dinámica de los noventa se agota y comienza a emerger el denominado "retorno a lo público", la idea de la Nueva Gestión Pública sufre una modificación apreciable: ahora se trata de hacer compatible el Estado necesario con la necesidad de superar los tradicionales problemas de la Administración Pública. (2012; 4)

A finales del siglo pasado, como se indica en líneas anteriores, se experimenta un cambio en el orden internacional, donde los gobiernos toman mayor conciencia de la relevancia que tiene la participación ciudadana dentro del esquema de gobierno; en otras palabras, los países llegan a la conclusión de que la manera en la cual se entienden y proyectan las estrategias y planes de gobierno debe ir orientada a dar respuesta a las necesidades de los habitantes a través de políticas que contemplen las demandas externadas por la sociedad civil.

Por ello, la Administración Pública ve factible la incorporación de ideas o tácticas utilizadas por el sector privado, pues están creadas para integrar en todo el proceso de gestión a su público meta. Para el caso de la gerencia social, es indispensable el involucramiento de la población en todas las fases, para gestar una administración pública transparente, que realiza mecanismos que permitan subsanar no sólo los problemas tradicionales amparados en la región, sino también los que se presentan producto del dinamismo social. Sin embargo, aún es un campo en construcción, que presenta muchas debilidades, especialmente en Latinoamérica. Así se refieren Karen Mokate y José Saavedra en su artículo “Gerencia social: Un enfoque integral para la gestión de políticas y programas”, al afirmar lo siguiente:

El campo de la gerencia social no es nuevo, pues desde hace quince o más años, han existido en América Latina centros de educación y capacitación dedicados a la preparación de cuadros profesionales especializados en y comprometidos con el mejoramiento de los procesos relacionados con la formación, la implementación y la evaluación de las políticas, programas y proyectos sociales. El campo se ha venido consolidando y formalizando en diversos espacios de investigación, discusión y práctica. No obstante, la literatura que define y delimita la gerencia social es escasa. Se ha caracterizado como un campo “en construcción”, por tratarse de un área que rápidamente asume matices nuevos, con el fin de enfrentar el entorno dinámico e incierto de la promoción del desarrollo social en América Latina. Kliksberg (1996) propone que “tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento...” de los desafíos del desarrollo social equitativo. (2006; 4)

De esta manera, se puede evidenciar que la gerencia social no es un tema o un campo nuevo en la región latinoamericana, como bien lo indican los autores anteriormente citados, pero sí es relevante hacer mención que esta área temática será percibida como reciente en su ejecución, al tener como característica principal el ser dinámica e incierta. Es decir, la gerencia social no es estática, por ende, el parámetro de medición sobre lo que es o no una buena administración pública dependerá del contexto y realidad en la cual se ejecute, pues la transformación de esta materia surge a raíz de la incorporación y la visibilización de diferentes factores o elementos sociales, así como de los actores sociales, tal como la sociedad civil.

La gerencia social es producto de una construcción social que adquiere y absorbe las diferentes estructuras y concepciones sociales. Por lo tanto, es fundamental que existan reformas y ajustes en la manera cómo se gestiona la administración pública, pues a partir de esta es que se pueden originar alteraciones que quebranten el curso social tradicional. Así, ir de la mano con la realidad social, los cambios significativos generarán obligatoriamente avances valiosos. Al respecto, Karen Mokate y José Saavedra en el artículo antes mencionado, indican lo siguiente:

Más que un conjunto de conocimientos y prácticas de la Administración Pública, la gerencia social es un enfoque sobre la manera de formar y gestionar las políticas públicas. Es una concepción que subyace el proyecto político de apertura del Estado a la participación de los actores que componen la sociedad, con sus tensiones, complejidades y turbulencias. Claro está que las formas organizativas y de gestión de las políticas y los programas sociales son un medio para posibilitar la concepción planteada y garantizar el despliegue del potencial de la ciudadanía. (2006; 43)

Los programas y las políticas públicas en el área social se gestan en función de un problema o una necesidad, con el fin de solventar una o más carencias. Por esta razón es que existe una

obligación gubernamental de producir adecuadas reformas sociales, por medio de apropiados programas que visibilicen y adhieran los panoramas sociales completos. Una de las formas para proveer lo anterior es divisar el papel esencial con el que cuenta la población, pues es a raíz de la colectividad que se deben instituir las acciones públicas. Como bien lo indican Karen Mokate y José Saavedra, potenciar el papel y las capacidades de la sociedad civil mediante la creación de herramientas efectivas es una estrategia no sólo para poder alcanzar los fines esperados, sino para despertar el involucramiento e interés de la ciudadanía como parte fundamental de la acción pública.

Siguiendo la misma línea sobre cómo conceptualizar la administración pública, elemento medular para considerar lo que se entiende por gerencia social para efectos del presente informe, Eran Vigoda, en su artículo “From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration” se refiere al principio de la “nueva gestión pública” y su transformación, que pasa de un modelo donde se considera a los ciudadanos meramente como clientes, a uno donde se toman en cuenta las contribuciones que estos pueden realizar en la forma de hacer gobierno y adecuar las políticas y planes de gobierno que se pueden llegar a implementar, al expresar que:

A la luz de esto, la responsabilidad principal de los gobiernos y la administración pública es la de definir metas estratégicas que puedan contribuir a mejorar las alianzas con y el empoderamiento de los ciudadanos. Esta alianza también debe estar vinculada a los recursos disponibles en el sector privado y terceros sectores, los cuales, por diversas razones, están más dispuestos a comprometerse en acciones para el beneficio de la comunidad y del público. Para responder a las demandas de participación efectiva por parte del público, estas instituciones podrían comprometerse en futuros cambios estructurales y culturales y utilizar extensivamente la herramienta del “empoderamiento” por el cual la colaboración se desarrolla. (2002; 533)

De igual manera y contando con el mismo hilo conductor, en su escrito el autor expresa lo siguiente:

El empoderamiento puede alentar el auténtico comportamiento voluntario de ciudadanos que no ha sido manipulado por el Estado. Gobiernos solamente pueden estimular las condiciones del ambiente que son necesarias para generar el comportamiento espontáneo de los ciudadanos como individuos y grupos como parte de instituciones organizadas. Programas de participación y colaboración necesitan ser gobernados por ciudadanos y administrados por profesionales que los entienden. No obstante, los funcionarios públicos cumplirán plenamente con sus responsabilidades al convertirse en asesores honestos para los ciudadanos y colaboradores en lugar de

controlar las organizaciones públicas (Box 1998, 1999; Rimmerman 1997). (2002; 533)<sup>6</sup>

Los modernos actores sociales son parte sustancial de la ejecución eficaz y eficiente del accionar público, pues es a partir de estos que los gobiernos pueden definir estrategias integrales para obtener el fin deseado. Vigoda indica un aspecto primordial, la influencia del sector privado para la obtención de una buena o mala gerencia social, ya que, al crear una buena gerencia, el sector privado se beneficia de los resultados de la administración pública —específicamente del recurso humano y financiero—, pues al existir cambios significativos en una sociedad todo el proceso de ejecución para las instancias privadas cambia. Por consiguiente, la gerencia social es un proceso, una línea de trabajo, no un fin en sí mismo, y los empleados públicos encargados de realizar las labores encomendadas son responsables de cumplir con las exigencias que este sistema demanda, y es a través de esta que es posible mejorar la gestión pública, maximizando sus recursos y generando a su vez mayores resultados. A este punto hacen referencia Karen Mokate y José Saavedra en su artículo “Gerencia social: Un enfoque integral para la gestión de políticas y programas”, cuando escriben:

Si partimos de una definición genérica de la gerencia como el proceso de asumir responsabilidades por el comportamiento de un sistema (Metcalf y Richards, 1997), resulta evidente que el juicio con respecto al desempeño gerencial va a ser estrechamente vinculado con el desempeño de dicho sistema. [...] Así, ha surgido la exigencia por parte de la ciudadanía respecto a una mejor gerencia de las intervenciones que proponen mejorar las condiciones de vida de nuestra sociedad y facilitar una transición hacia un futuro mejor – la demanda por una gerencia más eficaz y eficiente. (2006; 4)

La gerencia social no puede ser entendida sin el principio de la gestión del conocimiento, puesto que para las autoras de la presente investigación resulta intrínseca el vínculo entre ambos pilares. Tal como se describe en la cita anterior, ambos factores se adecuan y se modifican

---

<sup>6</sup> Texto original: In light of this, the prime responsibility of governments and public administration is to define strategic goals that can enhance partnership with and empowerment of citizens. This partnership also must conjoin with resources that are available in the private and third sectors, which, for diverse reasons, become more willing to engage in actions for the community and for the public. To respond to the demands for effective participation by the public, these institutions may engage in future structural and cultural changes and extensively use the tool of "empowerment" by which collaboration develops. Empowerment may encourage authentic voluntary behavior by citizens that is not manipulated by the state. Governments can only stimulate environmental conditions that are necessary to generate spontaneous behavior by citizens as individuals and groups or as part of organized institutions. Programs of involvement and collaboration need to be governed by citizens and administered by practitioners who understand them. However, public-service practitioners will fulfill their duties by becoming citizens' honest advisers and helpers rather than controllers of public organizations (Box 1998, 1999; Rimmerman 1997).

simultáneamente, puesto que la gerencia social es interdependiente del comportamiento del sistema. De esta forma es como trabajan la “gerencia social” y la “gestión del conocimiento”; una no puede existir sin la adecuada ejecución de la otra. Por consiguiente, la línea que se debe seguir para efectuar acertadamente una gerencia social es poner en práctica mecanismos que permitan desarrollar una gestión del conocimiento y viceversa. El FOGES es el resultado del análisis, estudio y entendimiento de esta relación entre ambas áreas temáticas.

Ahondando más en los orígenes de la gestión del conocimiento y su aplicación, se descubre que de modo reciente (no más de tres décadas) se empieza a hablar del término; sin embargo, su auge se da mucho tiempo después, cuando años más tarde la tecnología obliga a los Estados a buscar actualizarse y estar siempre a la vanguardia de lo que está sucediendo. Aunado a esto, el sector privado fue uno de los primeros gremios en gestionar el conocimiento, pues comprendió que a partir de esta práctica podrían obtener ganancias. Por esta razón, se inició a ejercer presión en el sector público para que implementar de la gestión del conocimiento fuese también práctica en la circunscripción gubernamental. A esto hace referencia Edison Toledo en su artículo “Antecedentes y perspectivas del conocimiento en archivos” al afirmar:

En cuanto al origen de la gestión del conocimiento, se reconoce que esta tuvo su origen en los años 90 del siglo XX, principalmente en los Estados Unidos con el ya conocido término Knowledge Management, que traducido al español significa gestión del conocimiento. Serral E y Juan A y Arranz F, aseguran que hay dos factores que han facilitado la aparición de la gestión del conocimiento: el desarrollo tecnológico y la creciente concientización por parte del mundo empresarial, de que el conocimiento es un recurso clave. (2009; 3)

La visibilización del conocimiento como un recurso esencial e imprescindible para la ejecución de cualquier acción en los ámbitos sociales, económicos, políticos y culturales fue un reconocimiento clave y asertivo que transportó a la gestión pública a nuevos horizontes. Lo anterior ha tenido mayor resonancia en el área social, porque ha permitido y propiciado la creación de nuevos mecanismos o herramientas que se han desarrollado —acoplándose a la actualidad— gracias a la reciprocidad de conocimiento y buenas prácticas. Cabe resaltar que, desde una perspectiva social, el acceso a la información permite que los análisis y estudios sobre un tema en específico se intensifiquen y mejoren, al visualizar panoramas completos que incluyen factores o elementos que juegan papeles decisivos dentro el enigma y antes no eran tomados en cuenta.

En las siguientes líneas se hace alusión a lo que representa e implica la gestión del conocimiento, debido que se debe partir de un concepto para poder contextualizar la situación y enfatizar lo que las autoras expresan. En primera instancia, se indentifica la definición del término en rasgos más generales, luego se procede con una aproximación al panorama actual en el que se están llevando a cabo actividades dentro de América Latina, y finalmente se hace referencia a la situación actual de la gestión del conocimiento en el territorio conformado por los países de Centroamérica, tomando como ejemplo el proceso que tuvo como resultado la creación del Foro de Gerencia Social. La gestión del conocimiento, al igual que el concepto de gerencia social, se encuentra en un proceso continuo de interpretación donde los autores que han confeccionado varios documentos brindan diferentes concepciones de lo que se podría llegar a entender como tal. Una de las aproximaciones a la conceptualización de la gestión del conocimiento la provee María Begoña, quien cita a Lehaney en su artículo “A Review of the Main Approaches to Knowledge Management” donde se expresa que:

La gestión del conocimiento se refiere a la organización sistemática, planificación, programación, monitoreo y despliegue de personas, procesos, tecnología y ambiente, con los apropiados mecanismos de creación de objetivos y de retroalimentación, implementados bajo la premisa de facilitar explícita y específicamente la creación, retención, identificación, adquisición, utilización y medición de la información y nuevas ideas, con el fin de alcanzar metas estratégicas, tales como la mejora de la competitividad o la mejora del rendimiento, condicionado a limitaciones financieras, legales, de recursos, políticas, técnicas, culturales y sociales (Lehaney et al. 2004). (2008; 78)<sup>7</sup>

Como se menciona, la gestión del conocimiento abarca una variedad de elementos que van desde la recopilación de los datos y su distribución, al procesamiento y almacenamiento de estos haciendo uso de diferentes herramientas, así como la tecnología que en los últimos tiempos ha tomado un papel cada vez más fundamental para que las acciones sean realizadas utilizando de manera eficiente y eficaz los recursos disponibles tales como el talento humano, el tiempo y el factor económico. El poder que trae consigo el tener acceso a nueva información y conocimiento

---

<sup>7</sup> Knowledge management refers to the systematic organization, planning, scheduling, monitoring, and deployment of people, processes, technology and environment, with appropriate targets and feedback mechanisms, undertaken by such a concern, to facilitate explicitly and specifically the creation, retention, sharing, identification, acquisition, utilisation, and measurement of information and new ideas, in order to achieve strategic aims, such as improved competitiveness or improved performance, subject to financial, legal, resource, political technical, cultural, and societal constraints (Lehaney et al., 2004).

acerca de un tema en específico permite que las instituciones puedan conseguir soluciones e instaurar espacios innovadores para la creación de tácticas que faciliten la consecución del fin esperado, es decir, solventar las carencias y evacuar problemas sociales.

La aplicación de una adecuada gestión del conocimiento entre iguales, en este caso entre los Estados y sus instituciones, implica no solamente un crecimiento de capacidades institucionales, sino que también de amplitud empática del recurso humano hacia el área social y todo lo que esto trae consigo. Cabe recordar otra concepción de la gestión del conocimiento en la cual se hace referencia a los resultados positivos que parten de la aplicación de la adecuada gestión del conocimiento, propuesta por Jhonny Pabón en “Gestión del conocimiento y políticas de innovación” al acotar que:

Las políticas de la innovación y la gestión del conocimiento cumplen un papel fundamental en el desarrollo económico de las sociedades; ellas crean y fortalecen la capacidad de colaboración entre las empresas, el sector público y las instituciones educativas, como universidades y otros centros de I+D. Adecuadas políticas y la apropiada gestión promueven nuevos modelos de competencia y cooperación, esenciales en las organizaciones para fomentar mejores resultados, que implican el uso de sistemas de conocimiento avanzados. Los ecosistemas del conocimiento y la innovación se caracterizan por la integración de múltiples modos de innovación, difusión y uso del conocimiento. (2016)

Tal como se ha indicado, la gestión del conocimiento ha sido identificada como una herramienta para proporcionar el progreso integral de las organizaciones, o visto desde la perspectiva del sector público, el avance y el fortalecimiento de la estructura institucional que se ve reflejado en las altas esferas gubernamentales de los países, por lo cual ha estado tomando más relevancia en el nivel global. Al implementarse de manera pertinente entre los espacios de toma de decisión, se proporcionan más competencias a las diversas instancias que manejan grandes proporciones de información, con el fin de que estén en condición de discernir las estrategias y las políticas que tengan como propósito medular el responder a las necesidades y exigencias de las poblaciones en los diversos sectores.

La innovación está fuertemente ligada con la gestión del conocimiento, pues es un medio imprescindible para la creación de redes o mecanismos que faciliten la asistencia y la cooperación entre instituciones u organismos del sector público, con el fin de fortalecer la gestión y la planificación de programas que promuevan el hecho de crear adecuados modelos sociales para fomentar y mejorar el desarrollo social de la región. Así mismo, tal y como lo menciona Pabón,

innovar en los ambientes de transferencia de conocimiento obligatoriamente implica la creación y el uso de sistemas de conocimientos avanzados, que posibiliten promover y reproducir información de una manera integral y multidisciplinaria. Es por esto que, al hablar de gestión del conocimiento, no se hace referencia a la simple idea de compartir documentos realizados por las mismas instituciones, pues claro está que los materiales bibliográficos y didácticos son fundamentales si estos se distribuyen desde una visión más completa, es decir, utilizando mecanismos integrales que acompañen el empleo de estos materiales, como por ejemplo, la elaboración de foros de discusión y plataformas virtuales, entre otros.

Desde una visión más internacional se han realizado propuestas para definir la gestión del conocimiento. Actualmente no existe un consenso entre estas; cada actor internacional hace un análisis del concepto de manera distinta por motivo de que el tema aun cuenta con diferentes puntos de vista de autores y autoras e instituciones dedicadas a la investigación de la materia, y una de esas consideraciones la provee el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el “Marco Estratégico de Gestión del Conocimiento del PNUD 2014-2017”, donde expresan lo siguiente:

Por tanto, el aprendizaje y el intercambio de conocimientos constituyen aspectos interdependientes, en la medida en que son elementos complementarios que se refuerzan mutuamente dentro de un ciclo virtuoso de aprendizaje que sirve de base para la recopilación de datos empíricos, la reflexión, la generación, difusión y utilización de conocimientos, al tiempo que se comparte lo aprendido y se aprende de los conocimientos compartidos. (2014; 10)

El aprendizaje en las instituciones debe ser un círculo de información y lecciones aprendidas que nunca deje de fluir, pues solo de esta manera las organizaciones se aseguran de que el conocimiento no se estanque. En muchos organismos se tiene la nociva práctica en la cual solo una persona cuenta con las capacidades de realizar una o varias actividades en específico, lo que hace que la gestión del conocimiento no se lleve a cabo y en esa determinada institución todo dependa de una persona, lo cual provoca que el conocimiento no sea distribuido en todos los niveles de la entidad. Para las investigadoras, el fácil acceso a la información es una de las características esenciales de una buena aplicación de la gestión del conocimiento; de ahí que, si no se da un adecuado intercambio de conocimiento, la enseñanza será nula o casi nula, por lo que el ciclo virtuoso de aprendizaje, como lo llama el PNUD, no llega a completarse. Lo anterior es afirmado por Jhonny Pabón en su artículo “Gestión del conocimiento y políticas de innovación”, al decir:

El conocimiento que se encuentra en los trabajadores que no es compartido ni codificado corre el riesgo de perderse para la organización. Para evitar esta situación se deben crear estímulos para asegurar la transferencia del conocimiento, como la educación continua, capturar el conocimiento implícito y tácito que se encuentra en la organización, la documentación de las lecciones aprendidas de los errores organizacionales y la documentación de mejores prácticas. Estas estrategias se implementan cuando las organizaciones entienden el valor de estos conocimientos. (2016)

Como se mencionó previamente, el conocimiento sin ser transmitido no tiene un valor cuantificable ni cualitativo dentro de la institución, y es justamente este aspecto el que más afecta a las instituciones públicas de la región: la división estricta departamental de conocimiento, lo que genera un estancamiento e inactividad en el área social o bien la ejecución de líneas de acción poco certeras. La emisión de escritos que documentan las capacidades con las que cuenta una institución son un referente que ayuda a difundir e implementar las lecciones aprendidas por el órgano.

Una vez que estas son compartidas, se logra expandir ese conocimiento con miras a que este pueda ser implementado desde otra realidad con éxito. Las redes de conocimiento que se puedan crear desde diferentes ramas o áreas temáticas permiten plasmar adecuadamente lo que en realidad significa poner en práctica la Gestión del Conocimiento, lo cual gira en torno a vislumbrar el valor extraordinario que tienen la información y el conocimiento en los procesos de gestar nuevos programas o políticas públicas en el área social. En las siguientes líneas, Yunieth Rojas, en su artículo “De la gestión de la información a la gestión del conocimiento”, manifiesta lo siguiente:

Por ello, es una condición fundamental de la gestión del conocimiento, la socialización del conocimiento tácito que poseen los miembros o empleados de cualquier organización. Esto es posible mediante el intercambio con expertos, situados dentro y fuera de la organización, la creación de un clima de solidaridad, pertenencia y profesionalismo dentro de la organización. Una vez convertido el conocimiento tácito en explícito, debe colocarse a disposición de quienes lo requieren, diseminarlo e interiorizarlo, al tiempo que se hace corresponder con las metas y objetivos de la organización. La gestión del conocimiento, no sólo enfatiza en las fuentes documentales, sino también en las no documentales (recursos humanos) y en el incremento y factibilidad de la comunicación. La cultura que se establece en la organización es crítica para el éxito de este tipo de proyectos por lo que, al mismo tiempo, también es fundamental conocer los parámetros que la constituyen y determinan, para contribuir, en la medida de lo posible a las modificaciones que permitan alcanzar funcionamientos más dinámicos. (2006)

La estructura social no solo construye lo que es debidamente correcto en la ejecución de la administración pública en el área social, sino que también crea una serie de parámetros de lo que

son acciones adecuadas o suficientes en efectuar la gestión del conocimiento. Estos modelos de ejecución son tomados por los organismos de una manera estática, es decir, los entes no se apropian convenientemente de estos, ni tampoco los mantienen en constante actualización; por lo tanto, la actuación del sector público ante los problemas sociales se torna cada vez más invariable. De ahí que, la efectividad de las líneas de actuación sea casi o del todo nula.

Lo anterior se debe a que las instituciones de la región sufren un mal en común, puesto que no existe una apropiada socialización de los datos y, a la vez, no se le da realmente la envergadura al conocimiento tácito de la misma forma que se le da al conocimiento explícito. En este caso, la sociedad otorga un valor significativo mayor al conocimiento explícito, al ser visto este como un conocimiento público y de fácil acceso, pues el conocimiento tácito tiene mucho más que ver con las experiencias personales que incluyen factores intangibles. Por consiguiente, este conocimiento se relega más a los ámbitos privados, perdiendo significación en los espacios de toma de decisión. El conocimiento tácito es fundamental para la planificación y aplicación de programas sociales, pues este conocimiento comprende realmente la estructura social y, por ende, lo que se necesita para solucionar los problemas que aquejan a la región.

Desde la incorporación de procesos, modelos o ideas del sector privado al entorno organizacional público, los espacios de toma de decisión en el contexto social se han ido transformando, hasta llegar a la creación y a la adhesión de la gerencia social y la gestión del conocimiento como herramientas claves para el desarrollo y facilitación de propuestas que ponen en evidencia el panorama social en el cual se debe trabajar. Ambos ejes temáticos se mantienen en constantes cambios al ponerse en práctica en un sistema social dinámico, por lo cual éstos se deben acoplar a las transformaciones estructurales paulatinas o aceleradas en el ámbito social, pues lo anterior es de vital importancia para el éxito de las acciones que se vayan a ejecutar.

De la misma forma, la inclusión de la ciudadanía en todo el proceso resulta medular, puesto que son la fuente para producir de información para entender y analizar el contexto social y de ahí la creación de soluciones certeras. La gerencia social y la gestión del conocimiento son dos grandes áreas temáticas que coexisten y funcionan entre sí; desde ese mismo *modus operandi* es que ambas áreas se han ido incorporando y teniendo mucha mayor participación en los organismos públicos que tienen como objetivo disminuir y resolver los obstáculos sociales que aquejan a la región centroamericana.

## **A. INICIATIVAS REGIONALES Y NACIONALES PARA LA INCORPORACIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ACCIONES PARA EL BIEN SOCIAL EN EL ÁREA GUBERNAMENTAL**

La aplicación del concepto de gerencia social y gestión del conocimiento en la región, nace por medio del interés y el esfuerzo de instituciones y organizaciones que vislumbraron como indispensable aplicar, la actualizar e innovar de la administración pública, bajo las líneas de acción y las premisas de ambas áreas temáticas. Lo anterior surge como respuesta a las modificaciones y a las rupturas que el sistema ha ido padeciendo, como parte de los impactos que ha generado la globalización, la diversificación de los actores internacionales y la proliferación de la conciencia social.

Partiendo de esta premisa es que resulta menester efectuar una examinación de los alcances que estas particularidades han representado, a la vez que se resaltan las diversas acciones implementadas para coadyuvar a la apropiada gestión del sector público y medidas para el fortalecimiento de las estructuras encargadas de la administración pública, así como de la gerencia social y gestión del conocimiento. En primera instancia, se realiza un análisis de aquellas iniciativas que se han llevado a cabo a nivel regional (entendido desde América Latina y Centroamérica), pasando a la consideración de los ejercicios implementados a nivel país.

### **1. INSTITUTO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (INDES)**

El INDES a nivel latinoamericano ha sido un ente que se ha destacado en el área de desarrollo social y económico, pues ha brindado soluciones que impulsan el mejoramiento de la región. Por ello, este se visualiza como una de las organizaciones claves, que ha ido permeando los órganos de la zona en gerencia social y la gestión del conocimiento.

Lo anterior se da porque una de las instituciones pioneras en la aplicación de la gerencia social en Latinoamérica es el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social

(INDES). Esta institución fue fundada en 1994 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y nace con la intención de impulsar el conocimiento y aprendizaje en temas de desarrollo económico y social en los países de Latinoamérica. Su misión es la de colaborar con el fortalecimiento de conocimientos y habilidad de públicos estratégicos de la región, así como de las personas funcionarias del BID para promover el desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017).

El INDES ha concebido y utilizado un enfoque de gerencia social que lo ha denominado GS-I, el cual es el fruto de más de diez años de reflexión e intercambio constante entre el equipo INDES y los gerentes sociales de la región. (Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social, 2006; 1) El Instituto define desde su perspectiva y campo de trabajo a la Gerencia Social como la herramienta necesaria para suprimir las debilidades y deficiencias que existen en el accionar público en el ámbito social, asimismo, desde una manera interdisciplinaria. El INDES lo conceptualiza de la siguiente manera:

La Gerencia Social INDES (GS-I) intenta llenar un vacío en la discusión de políticas y de gestión social en la región. La GS-I ofrece una perspectiva propia para la comprensión e intervención en el desarrollo social con el fin de contribuir a que los gerentes sociales enfrenten con éxito los desafíos de diseño y gestión de las políticas y programas sociales en los que participan. Propone también una alternativa viable de cambio social. (2006; 1)

Este organismo ha vislumbrado como llave a la gerencia social y en la gestión del conocimiento para impulsar políticas o programas que contribuyan al desarrollo social. Actualmente, el INDES tiene en funcionamiento un proyecto llamado “INDES ONLINE”, que es un aula virtual que desarrolla una serie de cursos con diferentes modalidades y ejes temáticos que permiten empoderar y fortalecer a la ciudadanía y las instituciones públicas (Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social, 2017). En los últimos cinco años, el BID ha desarrollado en América Latina 49 proyectos en el área de reforma y modernización del Estado y 24 en el apartado de inversiones sociales (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017).

Lo expuesto ha evidenciado el papel fundamental que ha tenido el INDES en América Latina y cómo este ha contribuido al avance en la materia de gerencia social y gestión de conocimiento, produciendo avances relevantes que han significado la apertura de estos tópicos a nivel gubernamental.

## 2. SECRETARÍA DE LA INTEGRACIÓN SOCIAL CENTROAMERICANA (SISCA)

Dentro del Sistema de Integración Centroamericana (SICA) se cuenta con varios organismos que abordan las diferentes aristas de lo social. Para efectos de la presente investigación se toman como punto de referencia aquellas instancias que desarrollan iniciativas referentes a la gerencia social y la gestión del conocimiento, las cuales tratan de brindar aproximaciones con tal de mejorar las condiciones colectivas. En la mayoría de los casos su propósito es brindar condiciones flexibles y de fácil acceso a las poblaciones y sectores de la población más vulnerables, cuyo fin es disminuir los índices de pobreza, sumado a la atenuación de las brechas sociales en varios de los países de la región. De hecho, en algunos, el efecto es más diferenciado que en otros. Son propiamente estos elementos en los que se fundamenta la función de la Secretaría de la Integración Social Centroamericana.

La SISCA nace a través del Tratado de la Integración Social Centroamericana —también conocido como Tratado de San Salvador— el 30 de marzo de 1995 con la firma de los presidentes de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, y en este se especifica el objetivo de la integración social, razón en la que se basa la creación de la SISCA, en donde se detalla en el artículo 2 lo siguiente:

La integración social pondrá en ejecución una serie de políticas, mecanismos y procedimientos que, bajo el principio de mutua cooperación y apoyo solidario, garantice tanto el acceso de toda la población a los servicios básicos, como el desarrollo de todo el potencial de los hombres y mujeres centroamericanos, sobre la base de la superación de los factores estructurales de la pobreza, que afecta a un alto porcentaje de la población de la región centroamericana.<sup>8</sup>

Sumado a esto, propiamente respecto al mandato de la SISCA, en el artículo 13 se detalla que «La Secretaría de Integración Social es el órgano técnico y administrativo del proceso de integración social centroamericana.», por lo que, con el fin de ser consistentes con la responsabilidad encomendada, es que dicha instancia cuenta con un Observatorio Centroamericano de Desarrollo Social (OCADES) en el cual se gestiona el conocimiento para que se tengan resultados positivos y

---

<sup>8</sup> Tomado de la página oficial del Sistema de Información sobre Comercio Exterior de la Organización de Estados Americanos. Disponible en : [http://www.sice.oas.org/Labor/SICA\\_tsocial.pdf](http://www.sice.oas.org/Labor/SICA_tsocial.pdf) Consultado el 25 de octubre de 2018.

beneficiosos para los países de la región propiamente en el ámbito social. Desde la concepción del SISCA, el OCADES es comprendido como «una herramienta para la generación de conocimiento que desarrolla dinámicas de aprendizaje e innovación para el abordaje de los desafíos claves sociales en Centroamérica y República Dominicana», lo cual resulta un apoyo para el desarrollo de la Gerencia Social y en la gestión del conocimiento en la región.

### **3. INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ICAP)**

El Instituto Centroamericano de Administración Pública cumple un papel predominante y de gran significado para la investigación, puesto que ha sido la instancia que más esfuerzos e iniciativas ha gestado con la finalidad de lograr no sólo el avance hacia la integración regional, sino a incorporar la gerencia social y la gestión del conocimiento en Centroamérica.

El ICAP, tal como se ha mencionado en líneas previas, ha sido una de las instituciones que más esfuerzos ha puesto en pro del progreso de la región y como uno de los organismos claves de la integración regional dentro de la estructura del SICA. Lo que hoy en día se conoce como el Instituto Centroamericano de Administración Pública tiene sus inicios en 1954, bajo el nombre de la Escuela Superior de Administración Pública para América Central (ESAPAC), originalmente compuesta por Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Conforme las particularidades de la región fueron cambiando y adaptándose a las situaciones, la ESAPAC se transforma en el Instituto Centroamericano de Administración Pública en 1967. Su mandato versa en ser el «organismo especializado en administración pública, orientado al desarrollo de los recursos humanos y modernización de los sectores públicos del Istmo, con un énfasis especial en administración para la Integración Centroamericana». (Instituto Centroamericano de Administración Pública, 2017)

Dentro de las áreas de trabajo del ICAP se encuentra la preparación académica, puesto que esta instancia se ha encargado de fomentar lo que es la enseñanza idónea de personas que realizan determinadas funciones dentro del ámbito social —maestrías y doctorados—, en especial en campos tales como desarrollo, programas sociales y para funcionarios públicos. También se encuentran los programas de actualización profesional y capacitación, que son cursos de corto y medio plazo enfocados de igual manera en aquellas personas que desempeñan funciones en el sector público. Entre los servicios ofrecidos por el ICAP, cabe mencionar el esfuerzo puesto en la investigación y

en la publicación de documentos en los que se abordan análisis y contribuciones en diversos temas que buscan innovar en el sector público y que impulsan la continuación del esfuerzo de la integración centroamericana.

Otros de los elementos que ha venido desarrollando el ICAP, bajo diversas modalidades, versan en torno a los temas de la gerencia social y la gestión del conocimiento que han sido identificados como herramientas vitales para el progreso de los habitantes de los diferentes países que tienen participación dentro del instituto, razón por la cual en la última década se gestaron varias iniciativas que abarcaban dichas premisas. La que ha tenido mayor repercusión ha sido el Foro de Gerencia Social cuya gestación se inicia entre 2009-2010 cuando desde esta institución se reconoció la necesidad de unir esfuerzos a nivel de Centroamérica para promover la implementación y desarrollo de la gerencia social y la gestión del conocimiento.

#### **4. EL FORO DE GERENCIA SOCIAL A NIVEL REGIONAL Y NACIONAL**

El FOGES es una herramienta que ha facilitado la creación de espacios para la discusión y análisis de la gerencia social y la gestión del conocimiento en Centroamérica y en Costa Rica, visualizando ambos conceptos como mecanismos unánimes e interdependientes entre sí, para instaurar y gestionar medios adecuados en el desarrollo de políticas públicas en el área social, con el fin de resolver las problemáticas que existen en el contexto según la variedad de realidades. Ante este panorama social que presentan los países de la región, el debilitamiento y la deslegitimación de sus políticas sociales son un factor preponderante en la región. Lo anterior es producto de la poca o nula incidencia que tienen estos en la zona, es decir, que los programas creados no son pertinentes, por ende, no son efectivos ante las necesidades que deben ser solventadas. Frente a este escenario, el FOGES surge como medio para impulsar procesos y estrategias sociales coordinadas entre los Estados partes del SICA, incorporando como ejes transversales la gerencia social y la gestión del conocimiento. El ICAP, en el texto “Primer Foro Regional de Gerencia Social, el ABC del FOGES”, hace mención a lo anterior en las siguientes líneas:

Este panorama tan interesante, rico y complejo que se vive en el campo de lo social en la región SICA, requiere ser fortalecido a través de la apertura de espacios que potencien esa obligada coordinación, para aprovechar la diversidad conceptual e instrumental y las experiencias de cara a fortalecer la política social en la región y desarrollar una

regionalidad en un tema tan específico, pero, al mismo tiempo, tan importante como la gerencia social. Resulta necesario y estratégico discutir acerca de enfoques y herramientas de gestión de los procesos de diseño de las políticas, programas y proyectos sociales, de presupuestación, programación, seguimiento y evaluación de proceso y desempeño de las administraciones públicas en esta materia. Es necesario propiciar mecanismos sólidos de cooperación horizontal basados en lecciones aprendidas y en el desarrollo de buenas prácticas de gestión social, comenzar una aproximación seria para avanzar y acordar acciones comunes orientadas a la concertación en el mediano o largo plazo de políticas comunes e incluso regionales en el ámbito del bienestar y desarrollo social. (2014; 1)

Por consiguiente, el FOGES enmarca no solamente a la gerencia social como mecanismo factible para la unificar y crear de líneas de acción, sino también para constituir alianzas o redes que permitan una corresponsabilidad gubernamental entre las instituciones competentes. Asimismo, y como es evidente, la gestión del conocimiento es visualizada por el foro como el instrumento para potencializar y recaudar información a partir de lecciones aprendidas o buenas prácticas en el ámbito en el cual se vaya a trabajar, por medio de la cooperación entre los Estados. Por ende, la gestión del conocimiento forma parte primordial de la forma como se administran las organizaciones estatales y el éxito que tenga esta gestión.

El FOGES materializa ambos conceptos antes mencionados, a través de la cooperación entre los Estados y es a partir de esta que la dinámica relacional y organizacional de la región varía y cambia no solo su estructura, sino también su concepción y enfoque. Esto fortalece la idea y visión de la Integración Regional como medio necesario para hacerle frente a los actuales problemas regionales, teniendo claro que muchos de ellos deben resolverse de manera conjunta y no aislada. Por ende, el foro abarca y visualiza de manera integral herramientas aptas para fortificar y mejorar el progreso social.

La gerencia social y la gestión del conocimiento se visualizaron de nuevo en Centroamérica, por medio del Primer Foro de Gerencia Social a nivel regional, llevado a cabo en el mes de abril de 2015 en Guatemala. Producto del foro se generó la Declaración de los Ministros de Desarrollo Social, en la cual se identifica como necesidad la de incentivar un enfoque regional de la gerencia social, fortalecida por medio de la gestión del conocimiento que se realizará a través de la promoción de la cooperación horizontal regional, con el fin de socializar las lecciones aprendidas. Los países que participaron en el Primer FOGES (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, República Dominicana) en la declaración recomiendan iniciar a la brevedad con los procesos de

intercambio de buenas prácticas sobre el fortalecimiento del gabinete social y la coordinación institucional, sistemas de información para la gestión social, modelos de atención, gestión de financiamiento y comunicación social. Por otra parte, se insta a la Junta Directiva del ICAP a que continúe dando acompañamiento técnico al desarrollo del foro de acuerdo al mandato de los presidentes. (ICAP, 2015) Lo anterior evidencia que, gracias al FOGES, ambas áreas temáticas fueron trasladadas a los focos de discusión en los espacios de poder centroamericanos.

Es menester realizar la acotación de que la academia ha sido una de las entidades que más relevancia le ha proporcionado tanto a la gerencia social como a la gestión del conocimiento, porque han realizado estudios y análisis respecto a los conceptos. Se está al tanto de los alcances que se pueden lograr a través de la apropiada implementación de los mencionados previamente para lograr así un progreso en la forma de crear política pública, además de contribuir con recomendaciones o lineamientos para una adecuada administración pública.

Un ejemplo de lo mencionado es que durante el FOGES Costa Rica, el cual tuvo lugar en 2015, en la Universidad de Costa Rica, a través del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), se propusieron varias líneas de acción una de ellas fue sugerir la creación del Seminario de Posgrado en Gerencia Social Regional, así como el Programa de Maestría en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social, entre otras propuestas. (CICAP, 2015)

El FOGES Costa Rica fue la primera instancia que trae a acotación la gerencia social y la gestión del conocimiento como conceptos claves, que se deben incorporar en la estructura de las instituciones gubernamentales con el fin de mejorar su gestión. El foro se desarrolló gracias a la Segunda Vicepresidencia de la República de Costa Rica, al Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) y al Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), así como con el apoyo técnico del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) y el auspicio de las agencias del Sistema de Naciones Unidas UNICEF, UNESCO y el PNUD (ICAP, 2015; 2). Asimismo, se contó con el apoyo y la participación de la academia donde la Universidad de Costa Rica (UCR) tuvo un rol predominante debido a que el CICAP fue la instancia en la cual se realizó el FOGES.

El objetivo de dicha actividad fue propiciar el debate y la reflexión para facilitar la construcción de agendas comunes en el marco de la gerencia social para identificar rutas para el mejoramiento de la política social de Costa Rica (ICAP, 2015; 5). Por lo tanto, la puesta en práctica

de este foro permitió no sólo la visibilización de ambos ejes de estudio en el área pública costarricense, sino que de manera simbólica y adrede permite un acercamiento entre las instituciones encargadas de desarrollar el espacio de debate, bajo el principio de generar espacios para la discusión y socialización de buenas prácticas. Esto lo dejó claro el Director del ICAP, el Ph.D. Alexander López en el discurso inaugural del FOGES Costa Rica el 8 de diciembre de 2015, al expresar que:

Debemos ver en la gerencia social la alternativa y la ruta idónea para la obtención de mejores resultados sociales, o en otras palabras, la ruta para la construcción de una vida más justa y digna para las miles de personas que, hoy por hoy, requieren de los aportes estatales para salir adelante. (...) En ese sentido, este ejercicio cobra vital importancia para una institución regional como el ICAP que, desde muchas maneras, debe dar respuesta a través de la discusión, a través del ejercicio del pensamiento y la gestión del conocimiento, en materia de políticas públicas a este tipo de preocupaciones como lo son el tema social en la región y, particularmente, el tema de las desigualdades sociales. (2015)

A raíz de lo abordado en líneas anteriores, y la postura del ICAP se logra identificar que el motor impulsor del FOGES, en sus diferentes niveles, era el de propiciar herramientas presentes en la gerencia social y la gestión del conocimiento, porque hay valor en ellas y que su adecuada implementación por parte de las entidades estatales, en conjunto con actores tales como organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, entre otros, puede traer beneficios a nivel de generación de política pública que, posteriormente, favorecerían los sectores de la población más vulnerables.

La Máster Ana Isabel García<sup>9</sup>, Consultora del Programa Social y Coordinadora Académica de la Maestría en Gerencia de Políticas y Programas Sociales del ICAP, apunta en la entrevista del 22 de junio de 2017 que actualmente el FOGES permanece paralizado o congelado producto de las transformaciones y reestructuraciones que el ICAP vivió en 2016 con el cambio de mandato. Esto trajo consigo el cierre del Área de Gerencia Social, ente encargado de darle seguimiento al tema de gerencia social, y creador del Foro de Gerencia Social y, por ende, responsable de gestionar y monitorear todo lo referente al FOGES, lo cual ha generado retrocesos a nivel nacional y regional sobre gerencia social y gestión del conocimiento.

---

<sup>9</sup> El machote de la entrevista realizada puede ser consultado en el anexo 1.

Asimismo, y como parte de interés regional e institucional, el FOGES ha sido concedido y trasladado institucionalmente al SISCA; por su parte, el Secretario General de esta institución, el Doctor Alfredo Suárez Mieses, nos indica por medio de una entrevista realizada que «Para la SISCA el FOGES como espacio de deliberación y reflexión entre ministros del desarrollo social en la región, no procede.» (Alfredo Suárez Mieses, Secretario General de la SISCA, 4 de julio de 2017) Por lo tanto esto nos permite entrever el panorama en el cual está inmerso el FOGES, los obstáculos y el debilitamiento que el proyecto como tal está viviendo.

## **B. INICIATIVAS EN EL ÁMBITO NACIONAL SOBRE LA GERENCIA SOCIAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR PÚBLICO**

En Costa Rica, la gerencia social y la gestión del conocimiento se han convertido en temas relevantes para el sector gubernamental en los últimos años, principalmente la orientación que ha tenido hacia el sector social. Pese al auge que los elementos mencionados han tenido a nivel nacional, realmente no se han dado grandes iniciativas que hayan logrado influir en esta área en el país, ni que generen un impacto significativo en esta área. No obstante, el ámbito académico se convirtió en un punto de referencia, siendo el primero en formular respuestas la gerencia social, puesto que desde lo público y lo privado se cuenta con maestrías y licenciaturas orientadas a formar gerentes sociales, en donde cada una de las instituciones aplica su enfoque particular.

Actualmente, la Universidad de Costa Rica (UCR), desde la Escuela de Trabajo Social, ofrece una maestría en esta temática; Ciencias Políticas forma a sus estudiantes bajo esta lógica también; desde el sector privado la Universidad Libre de Costa Rica (ULICORI) ofrece una licenciatura con dicho énfasis desde la óptica de Trabajo Social; y por último el ICAP tiene una maestría en Gerencia Social. Esta argumentación sobre la academia y su relación con la gerencia social la confirma Ana Isabel García en la entrevista que le fue realizada:

Desde la academia, es el gremio de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica y el Colegio de Trabajadores Sociales el que levanta el estandarte primero, dentro de su óptica que está más orientada a la gestión. En la plataforma de esta escuela se lanza la maestría en Gerencia Social de Trabajo Social, desde su enfoque particular, aunque muchos gremios no comparten su visión, pues piensan que impulsar la Gerencia Social sólo con base en esa perspectiva sería limitar la Gerencia Social. (Ana Isabel García, Consultora del Programa Social y Coordinadora Académica de la Maestría en Gerencia de Políticas y Programas Sociales del ICAP, 22 de junio de 2017)

Así mismo, desde el sector académico privado se han ejecutado acercamientos a la Gerencia Social: “(...) la ULICORI ofrece una Licenciatura con énfasis de esta temática. Esta fue abierta por Ana Josefina Güell”. Además de este posgrado, “la Escuela de Ciencias Políticas de la UCR brinda en su malla curricular en el nivel de bachillerato temarios orientados a la gerencia social desde una óptica muy integral que brinda un panorama más amplio a los estudiantes” (Ana Isabel García, Consultora del Programa Social y Coordinadora Académica de la Maestría en Gerencia de Políticas y Programas Sociales del ICAP, 22 de junio de 2017)

Como menciona Ana Isabel García en las líneas anteriores, la Escuela de Trabajo Social en la Universidad de Costa Rica ha sido la pionera en esta temática, esto es debido a la antigüedad que tiene la carrera de estar asentada en el país. La carrera fue creada en el año de 1942, y a partir de esta fecha su labor ha ido de la mano con la visión del sector de bienestar y asistencia social, lo que les brinda los instrumentos y capacidades para dimensionar la gerencia social con mucha claridad. La maestría que se imparte en esta Escuela tiene peculiaridades que la diferencian de las otras en el país por su enfoque, debido a que fue establecida durante la década de 1990 en la cual el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) tenía la batuta en este campo de acción. Sobre esto, Nidia Morera, Directora del Posgrado de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica se refiere así en la entrevista realizada el 17 de julio de 2017:

Nosotros también creamos en el 90 la maestría, y de alguna manera hay gente que nos comió vivas porque entonces decían que la gerencia era la del BID. Todavía tenemos compañeros que dicen que cómo Trabajo Social se mete con Gerencia Social, que eso es reproducir el sistema. Entonces hemos tenido muchos detractores de esto, critican el postgrado, pero realmente nosotros creemos que estamos haciendo una ruptura en términos de cómo comprenderlo. Es un enfoque diferente, nosotros decimos en gerencia que cualquier organización, no importa cuál, tiene procesos de trabajo que son de dos naturalezas: administración e intervención.

Agregando más referente al nivel de enseñanza sobre gerencia social de los trabajadores sociales de la Universidad de Costa Rica en el nivel de maestría, la entrevistada explica lo siguiente:

Desde la visión de Trabajo Social creemos que todo servicio institucional, sea institución gubernamental, ONG, proyecto, departamento la denominación que reciba tiene un objetivo meta que es satisfacer una necesidad. Esa necesidad, para ser solventada, cuenta con un proceso de gestión y de intervención. Si yo empiezo a ver la gerencia social desde una óptica nada más no voy a realizar los trabajos de la manera correcta. (Nidia Morera, Directora del Posgrado en Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica, 17 de julio de 2017)

Para la Escuela de Trabajo Social existen singularidades esenciales que hacen de la gerencia social una metodología indispensable para la labor pública y esos mecanismos son los que se pretenden unir en la malla curricular que ofrece la maestría en Gerencia Social con la finalidad de que sus estudiantes salgan de ella formados como verdaderos gerentes sociales, para que trabajen en pro del bienestar social de la comunidad. Este es el panorama con el que cuenta el sector de Trabajo Social en el país, además de ser la principal iniciativa que se tuvo en Costa Rica en el forjamiento de la gerencia social, enfoque descrito de la siguiente manera:

Hay que romper en el sector público esa visión de maximizar recursos que tiene la empresa privada porque ha ido calando (...) Para mí, el enfoque nuestro de la UCR se ha venido perfeccionando más y aclarando mucho más, entonces hoy vemos los diferentes enfoques. Hablamos del BID, se estudia ese enfoque; se ve el enfoque que llamamos contexto céntrico que es el enfoque de Mercedes Souza y todo el equipo de colaboradores, que es un equipo muy interesante que pone como centro y fin el desarrollo, pero entonces el contexto es la lectura constante y la comprensión del contexto (...) Está el ecosistémico-estratégico, y luego hablamos con una perspectiva histórico-crítico, más dialéctica, más de comprender los vínculos de los Estados. (Nidia Morera, Directora del Postgrado en Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica, 17 de julio de 2017)

Sin lugar a dudas el gremio de Trabajo Social es el referente por excelencia en el plano nacional, sin embargo, no se pueden dejar de lado otras iniciativas del país. Desde el Ministerio de Salud se ha trabajado mucho la gerencia social, pues comprenden la lógica de que en la administración pública se debe tener las habilidades de ser gerente social. Alrededor de hace dos décadas se implementaron en el país los fundamentos de la gerencia social en el sector salud; asimismo, se eligió el país como referente de la región por el cimiento fuerte en el que se basa el sistema de salud costarricense. Así lo afirma Ana Isabel García en la entrevista que le fue realizada:

Por ejemplo, ya hoy hemos avanzado mucho en gerencia social en el sector salud. Eso fue una inversión de la Fundación Kelo, a través del ICAP, hace unos 20 años y eligen al país porque en salud tenemos un mejor asentamiento y un mejor modelo de salud, que no tienen otros países de la región pues es el punto de salida regional. En este sector se hacen estudios, foros y propuestas para incidir políticamente y pasa la lógica al sector médico de que no se puede administrar un centro médico sólo porque se es médico. Ese simple hecho no me hace ser un buen gerente, para eso tienen que tener habilidades gerenciales que deben ser aprendidas. Entonces, los puestos altos en el sector salud piden que los médicos sean especialistas en gerencia de la salud. (Ana Isabel García, Consultora del Programa Social y Coordinadora Académica de la Maestría en Gerencia de Políticas y Programas Sociales del ICAP, 22 de junio de 2017)

A pesar de que se entiende la lógica de esta manera en el sector salud, no se puede afirmar que todos los sectores públicos lo interpreten de forma similar; por ejemplo, en el sector justicia se encuentra un caso particular, por la formación académica que tiene este grupo se les hace imposible concebir una estructura bajo los principios de la Gerencia Social. Lo mismo sucede en educación; en esta área nunca se ha educado al personal docente en esta temática. De esta manera lo afirma Ana Isabel García en la entrevista que confirió para este trabajo de investigación:

En el sector justicia, por ejemplo, no existe esta lógica, pues para los abogados, por su formación vertical y de poder, entonces la planificación no existe. Así mismo, en educación la preocupación ha sido crear escuelas y colegios, tener maestros con calidad de docencia, pero en los centros educativos hay un gran problema de gerencia. La gerencia de la cultura también se vio afectada, pues en el ministerio no había personas con la capacidad de ejecutar los programas a los cuales se les destinó mucha plata y que luego se vinieron abajo. En el área ambiental, la lógica de la gerencia social y la gestión del conocimiento sí ha sido procesada y aplicada exitosamente. (Ana Isabel García, Consultora del Programa Social y Coordinadora Académica de la Maestría en Gerencia de Políticas y Programas Sociales del ICAP, 22 de junio de 2017)

Estos dos son claros ejemplos de los grandes desafíos con los que cuenta la Gerencia Social en el país, donde se visibiliza que no todos los ministerios están capacitados para adaptar la estructura de su organización con esta herramienta. Otro de los entrevistados al consultarle sobre la situación de la Gerencia Social en Costa Rica mencionó la gran desarticulación del sector gubernamental que existe actualmente. Así, la duplicidad de funciones entre ministerios e instituciones autónomas es alarmante. Ludwig Güendel, Consultor del ICAP, fundamenta esto en la entrevista realizada el 12 de julio de 2017 en las siguientes líneas:

No hay un concepto global, estructura de la gerencia social, empezando porque no hay una visión sistémica del sector social. Cada institución hace lo que le da la gana, no hay un ministro rector, hay duplicidades, las instituciones ni siquiera tienen un concepto estratégico de lo que tienen que hacer, los planes estratégicos de las instituciones son operativos(...). Lo que existe es un archipiélago de instituciones donde cada quien dice lo que quiere plantear, hay conflictos entre las instituciones, por ejemplo, el INAMU y el PANI por el tema de la niña. Uno encuentra diferencias muy significativas en un mismo trabajo, uno no encuentra un trabajo a nivel de comunidad que pueda ser desarrollado con cierta racionalidad de las distintas instituciones y tampoco hay un esfuerzo por el conocimiento de lo social. Quien tiene ese conocimiento es el Estado de la Nación, pero es una institución universitaria, no es gubernamental entonces no existe nada desde el Estado que sepa de gestión social, entonces en definitiva lo que se vive es un gran desorden social. (Ludwig Güendel, Ex Consultor de Gerencia Social en ICAP y colaborador de FLACSO, 12 de julio de 2017)

Actualmente, este es el panorama que tiene la Gerencia Social en el país, le falta articulación y capacidades al sector social con el fin de que logre cumplir la finalidad para la cual fue creada. De la mano de esta realidad se encuentra el estado de la gestión del conocimiento en las instituciones públicas. Sin ninguna duda, todas las entidades de una manera u otra gestionan el conocimiento; quizás incluso no se dan cuenta que lo están haciendo y el problema radica en cómo lo están realizando. Así lo afirma Nidia Morera en la entrevista que le fue realizada:

(...) la esencia de las organizaciones es el talento humano, sus relaciones y su vínculo con el grupo meta, lo demás lo que hace es amalgamar. Entonces, si esos sujetos no tienen conocimiento, no tienen criterio y actúan por sentido común. Eso es una reunión de amigos, un voluntariado y voy ayudo, pero aquí no. Gerencia requiere criterio experto, saber especializado, cómo atender las diferentes situaciones. Esto está totalmente ligado con el conocimiento y esa relación existe desde que se crearon las instituciones gubernamentales. (Nidia Morera, Directora del Postgrado en Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica, 17 de julio de 2017)

Cerca de 20 años han transcurrido desde que el tema de la gerencia social ha estado vinculado con la región de Centroamérica, y existe una relación intrínseca con lo que conlleva la gestión del conocimiento. El término, sus aplicaciones e implicaciones son conocidas en cierta manera, pero no se ha logrado una aplicación plena debido a que hay varias concepciones entre los diferentes sectores involucrados, además de que la mayoría de las veces no se cuenta con una visión de los resultados que se pretenden alcanzar.

Dentro de los elementos que comprende la gerencia social resalta el fortalecimiento institucional, el mejoramiento de la administración pública, así como el fortalecimiento de capacidades de aquellas personas que ocupan puestos en los que recae la responsabilidad de la toma de decisiones de alto nivel. No obstante, se han llevado a cabo varias iniciativas y proyectos que fueron concebidos con la finalidad de dar respuesta a la necesidad presentada en varios niveles. A nivel latinoamericano, se rescatan las acciones realizadas en el marco del INDES; en el caso de Centroamérica, el ICAP y SISCA. Finalmente, en lo que a Costa Rica respecta destaca el trabajo de la Escuela de Trabajo Social de la UCR, así como el trabajo del ICAP especializado en el país.

## **CAPÍTULO III**

### **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y GERENCIA SOCIAL EN COSTA RICA BAJO LAS PREMISAS DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO Y EL ENFOQUE DE SEGURIDAD CIUDADANA.**

#### **A. INTRODUCCIÓN**

En el presente apartado se desarrollarán los enfoques de género y seguridad ciudadana en el amplio bagaje de la gerencia social y la gestión del conocimiento, como pilares transversales en el accionar público y en el marco del FOGES. El punto de ebullición y acción del foro nace y cobra sentido con la participación plena de los gobiernos de la región, bajo la premisa de que el desarrollo social integral es y será trabajo en conjunto de los Estados con la sociedad civil.

La dinámica internacional y nacional ha dejado entrever que los enfoques mencionados son necesarios para que los Estados generen compromisos viables y factibles para el mejoramiento de la región, no solamente desde instaurar programas y medidas correctivas, sino a la vez desde una mirada integral y preventiva, es decir, que concebir estrategias o estándares acordes a los contextos sociales en los cuales se pretenden impartir. Por su parte, el FOGES surgió con el propósito de ser un espacio adecuado para que los Estados gesten esos acuerdos de manera individual y colectiva, tomando en cuenta que comparten características geográficas y lingüísticas. Por esta razón, es necesario trabajar en conjunto y compartir responsabilidades regionales, mediante herramientas derivadas de la gestión del conocimiento, ya que es esencial para la creación de mecanismos admisibles para cada Estado.

Es fundamental exponer la trascendencia que tiene el enfoque de género en los campos de la gerencia social y la gestión del conocimiento, pues la premisa de esta perspectiva es la búsqueda de la igualdad para hombres y mujeres, sin que se produzca una distinción social a partir de condiciones o características de identidad (hablamos de sexo, orientación e identidad sexual, raza, clase social, lengua y etnia, entre otros). Lo anterior, es esencial para el campo de las políticas públicas, pues la creación de estas es con el fin de propagar transformaciones que permitan mejoras colectivas y para que esto se dé es primordial conocer y comprender la estructura social en la cual

se sumerge el sistema y esto puede ser posible una vez que se utilice el enfoque para la planificación, ejecución y evaluación de políticas públicas o programas sociales.

Aunado a lo previamente mencionado, resulta de igual manera relevante abordar el tema de la seguridad ciudadana, puesto que existe una relación intrínseca con los conceptos medulares de la presente investigación los cuales son la gerencia social y la gestión del conocimiento. Para una apropiada y adecuada seguridad ciudadana, la estructura, así como el personal gubernamental, deben estar en la capacidad de brindar las herramientas y condiciones necesarias para que la población tenga un papel más predominante en lo que se refiere a la participación ciudadana y para que pueda convivir pacíficamente, fortaleciendo así la gerencia social. Esto, a su vez, tiene un nexo con la gestión del conocimiento al acudir a actividades tales como la realización de talleres, capacitaciones, actualización profesional, entre otras, en las que se construye conocimiento y se comparte la información, robusteciendo la participación de la sociedad civil que tiene como fin último el mejoramiento de su condición de vida.

## **B. GERENCIA SOCIAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO**

Para entender e interiorizar el plano de acción del enfoque de género como herramienta obligatoria e indispensable, se debe conocer el concepto de género, pues es esencial para el desarrollo de este apartado. El género, como categoría de análisis para las autoras de este trabajo, es una construcción social y cultural que adjudica de manera naturalizada la desigualdad social, otorgando características sociales diferenciadas para hombres y mujeres. Marta Lamas en el texto *Diferencias de sexo, género y diferencia sexual*, hace referencia a lo anterior en la siguiente cita:

El género se conceptualizó como el conjunto de ideas, representaciones, prácticas y prescripciones sociales que una cultura desarrolla desde la diferencia anatómica entre mujeres y hombres, para simbolizar y construir socialmente lo que es “propio” de los hombres (lo masculino) y “propio” de las mujeres (lo femenino). (2000;2)

Por consiguiente, la categorización que se crea a partir de estas diferencias se contempla como la base normativa de la sociedad, es decir, los pilares transversales que dan sentido a la estructura social. De tal modo, al ser socialmente concebidas como normales o naturales se ven implementadas de manera imperativa en los espacios de poder y de decisión, por lo que las acciones

que se ejecutan en los entes estatales permiten socializar y retroalimentar conductas que perpetúan las disparidades. Lamas, en el mismo texto, hace referencia a lo anterior del siguiente modo:

El género produce un imaginario social con una eficacia simbólica contundente y, al dar lugar a concepciones sociales y culturales sobre la masculinidad y feminidad, es usado para justificar la discriminación por sexo (sexismo) y por prácticas sexuales (homofobia). Al sostenimiento del orden simbólico contribuyen hombres y mujeres, reproduciéndose y reproduciéndolo. Los papeles cambian según el lugar o el momento, pero, mujeres y hombres por igual son los soportes de un sistema de reglamentaciones, prohibiciones y opresiones recíprocas. (2000; 4)

Vivimos inmersos en un sistema que dicta y ejecuta reglas a partir de parámetros sociales, en el cual decreta un orden simbólico que debe seguirse al pie de la letra para mantener el status quo de la estructura. Asimismo, existen concepciones sociales y culturales sobre lo que debe ser la masculinidad y la feminidad; categorizan obligatoriamente lo que es correcto e incorrecto y crean, como bien lo indica Lamas, medidas que avalan las discriminaciones y las desigualdades sociales, de esta forma se castiga a las personas que no entran dentro de los patrones sociales otorgados para los diferentes grupos sociales, ya sea hombres o mujeres. Siguiendo esta misma línea expuesta por Marta Lamas, se encuentra el siguiente concepto localizado en el texto “Guía para incorporar el enfoque de género en la planificación de políticas sociales” de la Escuela Andaluza de Salud Pública, donde se hace referencia a lo acotado anteriormente, al definir en enfoque al género de la siguiente manera:

Se trata de una construcción cultural mediante la que se adscriben roles sociales, actitudes y aptitudes diferenciados para hombres y mujeres en función de su sexo biológico. Este concepto hace referencia a las diferencias sociales que, por oposición a las particularidades biológicas, han sido aprendidas, cambian con el tiempo y presentan multitud de variantes. Se utiliza para demarcar estas diferencias socioculturales entre mujeres y hombres que son impuestas por los sistemas políticos, económicos, culturales y sociales a través de los agentes de socialización y que son modificables. (2016; 98)

La estructura social se fundamenta bajo construcciones que determinan y categorizan a las poblaciones, por medio de características o condiciones de identidad que jerarquizan el poder, trascendencia e influencia que tienen en una nación. Por consiguiente, el empleo y ejecución de la gerencia social y la gestión del conocimiento actualmente no llega a concretarse o concluirse de modo óptimo, porque se intentan efectuar bajo los parámetros que rige una sociedad desigual, es decir, las soluciones se plantean desde la proyección y reproducción del propio problema. Como bien lo acota Marcela Lagarde en Género, las diferentes áreas de poder en un país se encuentran sumergidas por las influencias del género.

El género es más que una categoría, es una teoría amplia que abarca categorías, hipótesis, interpretaciones y conocimientos relativos al conjunto de fenómenos históricos construidos en torno al sexo. El género está presente en el mundo, en las sociedades, en los sujetos sociales, en sus relaciones, en la política y en la cultura. (1996; 11)

Es trascendental acotar que al estar sumidos en un sistema dinámico los entornos varían, pero la base normativa que rige el armazón social se mantiene, es decir, los elementos colectivos cambian, pues desaparecen, reaparecen o se conciben nuevos componentes que van ganando terreno en una sociedad. Por ejemplo la tecnología, actualmente, es un factor primordial para el desarrollo colectivo de un país y de una región, pues las innovaciones tecnológicas marcan un antes y un después en el quehacer público, dado que participan activamente y lideran en la elaboración de programas y políticas vinculadas al progreso social.

El acceso a innovadoras tecnologías como un nuevo exponente social, se ve influenciado y marcado por el Género, ya que no toda la población de un país tiene un acercamiento a estas, o bien la aproximación se da desde un modo diferenciado, condicionado a lo que la sociedad le permite obtener o poseer. De la misma forma se edifican las políticas públicas, pues son concebidas desde espacios que se encuentran inmersos en un sistema contaminado por el género, y al no ser creadas con una perspectiva de género no se consideran factores que influyen en su pertinencia.

El acceder a espacios políticos, económicos, de salud, de educación y de desarrollo son sectores mayoritariamente de difícil entrada para grupos sociales que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad. Por ejemplo, para las mujeres, dentro de este grupo poblacional, el beneficiarse de estas áreas, programas o proyectos sociales se torna difícil, pues su acercamiento se encuentra condicionado a la interseccionalidad del género. Ana Lorena Flores en la entrevista realizada el pasado 3 de octubre de 2017, señala que este término hace referencia a cómo el género “interactúa con la edad, clase social, etnia, la orientación sexual o la identidad de género” (Ana Lorena Flores, encargada de la Unidad de Género del Tribunal Supremo de Elecciones, 3 de octubre de 2017), pues no es lo mismo dentro de la jerarquización de poder de una sociedad ser una mujer blanca, de clase media, heterosexual, con estudios que una mujer indígena o una mujer afrodescendiente con las mismas características. Así mismo, se valora la importancia e influencia de hombres y mujeres en los espacios públicos a partir de sus características sociales, lo cual produce discriminaciones y exclusiones que se tornan naturales o normales.

El enfoque o perspectiva de género es un instrumento relevante para valorar, analizar, sentir y vislumbrar las realidades sociales en las cuales estamos inmersos de una manera distinta y diferenciada. Toma como referencia primordial las experiencias y las nociones de vida de mujeres y hombres, por lo que la planificación, ejecución y evaluación de políticas públicas se hacen trabajando con la misma población para satisfacer las necesidades de esas poblaciones, es decir, se elaboran programas sociales para y con la población, con el fin de que hombres y mujeres se beneficien por igual siguiendo una serie de acciones que visualicen las diferencias estructurales que viven hombres y mujeres para poder poner fin a la continuación de la desigualdad. ONU Mujeres en el texto “Incorporación de la perspectiva de género” concreta la perspectiva de género como:

(...) la igualdad de género es el objetivo de desarrollo general y a largo plazo, mientras que la incorporación de una perspectiva de género es un conjunto de enfoques específicos y estratégicos así como procesos técnicos e institucionales que se adoptan para alcanzar este objetivo. La incorporación de una perspectiva de género integra la igualdad de género en las organizaciones públicas y privadas de un país, en políticas centrales o locales, y en programas de servicios y sectoriales. Con la vista puesta en el futuro, se propone transformar instituciones sociales, leyes, normas culturales y prácticas comunitarias que son discriminatorias, por ejemplo, aquellas que limitan el acceso de las mujeres a los derechos sobre la propiedad o restringen su acceso a los espacios públicos. (s.f.)

Así, la incorporación de una perspectiva de género a un espacio o a un instrumento de acción, no debe ser visualizada como el fin último. Por el contrario, debe ser vista como el primer ejercicio factible para alcanzar una igualdad de género, que permita una transformación estructural en los diferentes espacios en los cuales la población se desenvuelve y que son requeridos por esta. El enfoque de género se ha venido incorporando en diferentes espacios como una herramienta alterna que permite percibir el estado real de una sociedad y las circunstancias en las cuales funcionan las instituciones gubernamentales.

La igualdad como derecho humano es un principio que debe estar presente en todos los procesos de la gerencia social y la gestión del conocimiento, y este es otorgado y concedido por medio del enfoque de género, que exige establecer y usar acciones específicas que enmienden las desventajas y descarten las desigualdades causadas por diferencias, a raíz de la edad, la etnia, el sexo o cualquier otra condición de identidad que ocasione discriminación o exclusión en Derechos Humanos y deberes para mujeres y hombres. Ana Lorena Flores, en la entrevista realizada el

pasado 3 de octubre de 2017, señala que el enfoque de género “es una forma de entender y explicar las realidades sociales, así como una manera de abordar las desigualdades sociales; por consiguiente, la perspectiva de género, al permitir entender estas desigualdades, faculta la creación de propuestas y alternativas con el fin de eliminarlas o disminuirlas. Esa es la riqueza del género: el propiciar comprender las interacciones y las estructuras sociales.” (2017)

Uno de los principales errores e ideas que se han adjudicado a este enfoque es la creencia de que al hablar de esta óptica se hace referencia exclusivamente a las mujeres. Flores indica que este enfoque “no se debe limitar única y exclusivamente a las desigualdades o búsqueda de igualdades y oportunidades para las mujeres, pues no se aprovecha al máximo lo que la visión de género puede otorgar.” (Ana Lorena Flores, Encargada de la Unidad de Género del Tribunal Supremo de Elecciones, 3 de octubre de 2017). La Escuela Andaluza de Salud Pública, en el texto “Guía para incorporar el enfoque de género en la planificación de políticas sociales” cita a Connell, Hankivsky, Smith cuando indican que:

En la adopción de una perspectiva de género inclusiva, no basta con aplicar medidas positivas centradas en ayudar a las mujeres, sino que se han de utilizar las políticas con el fin específico de lograr la igualdad de manera activa y abierta, teniendo en cuenta en la fase de planificación los posibles efectos sobre la situación respectiva de varones y mujeres. Es decir, supone la adopción de estrategias para atender las necesidades específicas de mujeres y varones. (2016; 14)

Al hacer alusión a la gerencia social no se debe limitar únicamente a la creación de acciones o estrategias que se implementen para la búsqueda de un progreso social, sino que debe acotarse como un aglomerado constante de acciones desde un planteamiento, una ejecución y evaluación de las líneas de trabajo que instituciones estatales instauran como objetivos. Asimismo, no se debe desligar el papel que juega la persona funcionaria judicial, administrativa o de servicio, pues esta puede hacer posible un buen manejo de la información y gestionar afirmativamente los recursos públicos o viceversa.

Lo anterior se logra evidenciar en el campo judicial, cuando se le puede privar de información o acceso a la justicia a una víctima por desconocimiento de la ley, por prejuicios o desinformación. La perspectiva de género aporta y visibiliza el alcance que se puede lograr a través de la generación e instauración de mecanismos alternos que permitan solventar las necesidades de las personas sin que se les limite sus derechos. Evangelina García en Políticas de igualdad, equidad,

*gender mainstreaming* ¿De qué estamos hablando? Marco conceptual, hace referencia a lo anterior de la siguiente manera:

Otro aspecto que ha sido señalado como tradición que dentro del aparato público afecta la toma de decisiones en políticas públicas es la persistencia de la separación existente quienes hacen y dan sanción a las políticas, y la administración a quien corresponde implementar o ejecutar tales decisiones. (2008; 22)

Lo anterior evidencia lo que en el presente documento hemos venido haciendo alarde: la gerencia social no es un tema aislado de la gestión del conocimiento. Al contrario, ambos funcionan afirmativamente cuando actúan en conjunto, por lo que es necesario la unión de las dos áreas. Este último concepto, en una institución, permite no solamente la socialización de la información de manera horizontal, sino que además genera una serie de conocimientos y actitudes, por medio de capacitaciones para las personas funcionarias de la o las instancias, que se mantienen en diferentes labores para la solución de una o varias problemáticas. Es uno de los grandes mecanismos funcionales para permitir que la gerencia social sea ejecutada bajo los principios con los cuales fue planificada y que posiblemente sus resultados y evaluaciones demuestren su pertinencia.

La perspectiva de género aplicada dentro del marco de la gestión del conocimiento visibiliza la obligación que tiene el Estado de abrir espacios de información, capacitación y de fluidez de conocimientos con su personal, que se desempeñan en los diferentes entes estatales, pues la persistencia en la separación de información entre las personas que formulan las políticas y las que las ejecutan obstaculiza las buenas prácticas en la realización de las estrategias gubernamentales y, además y muy peligrosamente, reproducen las problemáticas que se quieren resolver. Sensibilizar a esta población es fundamental y trascendental para mejorar el desempeño institucional, porque generaría un mayor impacto social. La interiorización de conocimientos con perspectiva de género facilita un crecimiento personal, pues al observar las problemáticas desde un enfoque diferencial permite el incremento del compromiso institucional, ya que se cuenta con un personal que entiende y empáticamente aborda los inconvenientes que socialmente acogen a las poblaciones más vulnerables.

La institucionalización de la perspectiva de género en las políticas públicas ha sido identificada como un tema novedoso para el desarrollo, el cual ha presentado una variedad de dificultades que han creado barreras, imposibilitando de manera permanente o esporádica su avance dentro de las organizaciones del Estado. Como se mencionó en el párrafo anterior, el Estado debe instaurar

dentro de su estructura, mecanismos que faciliten permear de este enfoque en todos sus procesos de acción. Evangelina García señala lo anterior de la siguiente manera:

Por otra parte es un hecho comprobado que cuanto más recientes son los asuntos que ingresan como posibles áreas que deben ser asumidas por el Estado como competencias propias, más dificultades encuentra su institucionalización en las políticas públicas, porque chocan con una complejidad multiforme de intereses que nunca los había reconocido ni asumido como parte de la agenda política. Los llamados sectores novedosos del desarrollo, como fueron identificados hace unos 30 años los temas ambientales o culturales, más recientemente están representados por los derechos humanos, las tecnologías informáticas, o la igualdad de géneros. (2008; 17)

Según lo que afirma García en la cita anterior, los procesos de implementación de nuevos enfoques y temas como competencias propias de un Estado en sus agendas políticas ha sido complicado, porque con el paso del tiempo las sociedades o la estructura del Sistema Internacional en la cual los países se mantienen inmersos cambian; por lo tanto, los procesos de acción que eran necesarios, suficientes y válidos para resolver un problema ahora son insuficientes, ya que como bien lo nombra García, estas líneas de acción chocan con un rebuscamiento multiforme de intereses que nunca habían sido reconocidos ni asumidos como parte de su propia responsabilidad.

Con lo anterior hacemos referencia a que muchos de los problemas que acogen a un país o a varios países en conjunto no son abordados desde un panorama o enfoque correcto, y esto tiene como base que en muchos casos el personal institucional del Estado no está consciente ni preparado para lo que se pueda enfrentar, es decir, en muchos de los casos las estrategias que se plantean como posibles soluciones no son las más óptimas. Por ello, es importante acotar que las perspectivas que se vayan a utilizar para gestionar una necesidad social deben ser integrales y conscientes de las múltiples realidades en las cuales se mantiene inmersa la población, tomando en cuenta que las desigualdades son multidimensionales.

## **1. LA INSTITUCIONALIDAD DE GÉNERO EN COSTA RICA**

Costa Rica en cuanto a la institucionalidad de género ha tenido un papel activo en la generación de políticas públicas y programas de igualdad. La institución estatal pionera y líder, que ha llevado a cabo estas acciones ha sido el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU). Así mismo, es menester acotar que diferentes instituciones estatales como el Poder Judicial, la Asamblea Legislativa, el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE), la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), el

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) entre otros entes, han creado también líneas de acción para trabajar en el tema de igualdad, pues cuentan con los espacios para su desarrollo. Ana Lorena Flores se refiere a estos como:

“(…) mecanismos institucionales de género que son los encargados de impulsar estas políticas, ya sería un departamento, una unidad, por ejemplo, en el caso de la Asamblea Legislativa tenemos la Unidad Técnica de Igualdad y Equidad de Género, en el Poder Judicial tenemos una unidad, en el caso del INA tenemos una asesoría de género, que conforman una red de unidades de género. Generalmente esta institucionalidad, son unidades asesoras que se ubican en lo que se le llama el nivel de unidades *staff*, que son unidades de apoyo a las autoridades institucionales.”(Ana Lorena Flores, encargada de la Unidad de Género del Tribunal Supremo de Elecciones, 3 de octubre de 2017)

Como se ha venido haciendo hincapié a lo largo de la investigación, la gerencia social y la gestión del conocimiento, como áreas temáticas, se deben incorporar en todo proceso de planificación, ejecución y evaluación de programas o políticas públicas, con el fin de crear mecanismos integrales y holísticos. Desde el enfoque de género y específicamente en Costa Rica, se ha creado una política pública que ha intentado incorporar aspectos integrales de la gerencia social y la gestión del conocimiento como herramientas para planificar líneas de acción acordes a las realidades sociales en las cuales se encuentra inmersa la población.

Desde el año 2007 en Costa Rica, existe la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG). sta es una política que sirve y es la base para la gesticulación de toda maniobra o táctica que planifique y ejecute las Unidades de Staff. Por lo tanto, guía el actuar de las instituciones públicas en esta temática. Ana Lorena Flores en la entrevista realizada el 03 de octubre de 2017, indicó que:

“(…) la PIEG ha sido un referente nacional e internacional, al ser un polo de innovación y creatividad en la estructura estatal, pues rompe con la visión tradicionalista de lo que debería ser una política pública. La PIEG se plantea como una política a largo plazo, donde los planes se han desarrollado de manera continua, ha suscitado la visión de que en el tema de igualdad la responsabilidad debe ser compartida, por lo tanto, ha otorgado responsabilidades a las instituciones del Estado y además la política se planificó de manera intersectorial, es decir, visualizando que todos los factores y ámbitos sociales son interdependientes. Por lo tanto deben trabajarse de manera transversal, pues las desigualdades son multidimensionales.” (Ana Lorena Flores, encargada de la Unidad de Género del Tribunal Supremo de Elecciones, 3 de octubre de 2017)

Al visualizar las disparidades como multidimensionales y como producto de procesos sociales que acaparan uno o más factores sociales, se logra comprender que el trabajar y el analizar de manera aislada los problemas que acogen a una región o a una nación no son más que acciones que

funcionan en un cierto tiempo como paralizantes de una situación, es decir, retiene u obstaculiza el desarrollo de una circunstancia que afecta a una sociedad, pero en sí, no se ejecutan mecanismos que vayan a producir las soluciones. Por lo tanto, las desigualdades se adaptan a los cambios generados y se refuerzan utilizando nuevos medios para existir. La PIEG plantea lo anterior y propone líneas de acción que impactan de manera generalizada los ámbitos en los cuales se han centrado en trabajar.

La PIEG ha tenido un periodo de ejecución de 10 años (2007-2017) y se ha sustentado de tres grandes ejes estratégicos: autonomía económica, participación política y cambio cultural. Estos pilares han sido elementales para intentar desplazar las barreras de la desigualdad que afectan a las mujeres; así como, aspectos transversales que atacan nudos estructurales que se manifiestan en brechas por razones de género (INAMU, 2007; 6).

Por ello, la política desde el plano de la gerencia social y la gestión del conocimiento ha significado un avance a nivel nacional e internacional, pues demuestra la importancia de la creación de mecanismos integrales, que planifiquen y tengan claro que, para que un mecanismo obtenga resultados e impactos positivos, se debe trabajar de manera coordinada, conjunta y horizontal con diferentes entidades estatales y entendiendo e incluyendo todos los factores sociales influyentes en un problema social de manera directa e indirecta. Sin esto, se estaría trabajando en un tema de manera incompleta, es decir, no se estaría modificando la raíz del problema. Asimismo, se necesita de la gestión del conocimiento para poder efectuar cada una de las acciones estipuladas desde la socialización de información veraz, así como la atención especializada. Por otro lado, “la política adhiere tres enfoques como principios orientadores, el enfoque de Derechos Humanos, el enfoque del desarrollo humano sostenible y el enfoque de igualdad de género, estas tres perspectivas se complementan entre sí, creando una política integral que permite visualizar la realidad desde un panorama completo (INAMU, 2007; 17).

El poder contar con un análisis completo de la realidad faculta a las instituciones, y en este caso al INAMU, a desarrollar gerencia social como mecanismo de acción para solventar las necesidades, o bien, para erradicar aspectos sociales que impactan de manera negativa a la sociedad. A su vez, el agregar enfoques dentro del accionar genera un norte, facilitando crear medidas que permitan abarcar los aspectos necesarios que se desean trabajar. Por otra parte, las políticas integrales añaden la visión de gerencia social y gestión del conocimiento como medios para articular con otras

instancias, con el fin de enlazar compromisos para gestionar la creación de nuevas líneas de ejecución, así como para visualizar puntos deficientes en el accionar del Estado.

Como parte de las fortalezas que la PIEG tiene a nivel de diseño es que “cuenta con mecanismos de gestión y seguimiento, una de ellas es que esta política cuenta con un instrumento de trabajo por objetivos estratégicos, por lo que, por medio de este se puede medir los impactos y la pertinencia de la política, así mismo se puede promover la coordinación de instituciones y actores que están vinculados entre sí por una línea de mando, por último la PIEG ha brindado a cada administración de gobierno —durante el período 2007-2017— orientaciones estratégicas que guiaron a definir y asumir prioridades y compromisos de avance para los objetivos planteados.” (INAMU, 2007; 79)

La PIEG, como referente local e internacional, es un claro ejemplo de una política que se gestó como resultado de la buena aplicación de la gerencia social y gestión del conocimiento. Con respecto a la gerencia social, porque es una política que desde su planificación se previó y analizó con enfoques que buscan transformar las realidades, trabajando desde múltiples planos de manera interdependiente, es decir, la política concibe que todos los factores sociales influyen, por lo tanto, deben trabajarse desde una manera conjunta y no aislada, entendiendo y analizando la raíz de los problemas desde una perspectiva multidimensional.

Otro aspecto primordial es la capacidad competente que se creó desde el INAMU para instaurar medidas de acción en conjunto con otras instituciones gubernamentales, lo cual generó que estos organismos cuenten con sus propias políticas institucionales. Esto es una enorme fortaleza porque como nos indicó Ana Lorena Flores “clarifica el compromiso que tiene la institución, por ende, responsabiliza a esta a generar estrategias o líneas de acción en tiempos definidos. Es decir, relega recurso humano y presupuesto para mejorar el desarrollo del país.” (Ana Lorena Flores, encargada de la Unidad de Género del Tribunal Supremo de Elecciones, 3 de octubre de 2017)

Por último, el INAMU, en la elaboración de la PIEG, tuvo clara la concepción de la importancia que tiene el fortalecimiento, la actualización y creación de nuevas capacidades políticas, técnicas y financieras del recurso humano de los entes gubernamentales. Por lo tanto, utiliza mecanismos para poner en práctica la gestión del conocimiento como pilar fundamental para llevar a cabo el

desarrollo de la política, además de compartir experiencias durante todo su proceso de ejecución, con las entidades gubernamentales competentes.

Costa Rica, en materia de políticas de igualdad o de género, ha evolucionado de manera contundente; la creación y ejecución de la PIEG ha generado un crecimiento evidente en la planificación de políticas públicas en el país. Así, esfuerzo desmesurado del INAMU y de las instituciones conexas ha sido con el objetivo no solamente de mejorar las situaciones de las mujeres en el país, sino además de concebir una nueva visión en la estructura gubernamental del Estado sobre las políticas públicas y el alcance que pueden tener estas.

Ahora bien, es menester indicar que todavía el país necesita mejorar en el área de género, pues este no es percibido y entendido desde su totalidad, es decir, al contemplarlo como algo propiamente de las mujeres, limita al Estado a no entender en su totalidad la estructura social del país, así como de no crear propuestas innovadoras para los problemas sociales y políticos que acogen a nuestra nación. Lo anterior se ve reflejado, como bien lo indicaba Ana Lorena Flores en la entrevista realizada, “en que la igualdad no es concebida como un valor público que las instituciones están obligadas a otorgar a la población” (Ana Lorena Flores, encargada de la Unidad de Género del Tribunal Supremo de Elecciones, 3 de octubre de 2017)

Alice Harding Shackelford, quien fue entrevistada el 19 de octubre de 2017, señala que la institucionalidad de género en el país está muy débil y fundamenta su hipótesis al indicar algunos factores fundamentales que nutren su fragilidad, dentro de los cuales se puede mencionar que el enfoque de género no se encuentra contemplado dentro del presupuesto que se presenta en la Asamblea Legislativa; sumado al hecho de que no existe una rendición de cuentas periódica sobre esta área temática (Alice Harding Shackelford, coordinadora residente del Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica, 19 de octubre de 2017). Tal como lo expresa Harding, si bien es cierto que en el país se han implementado ciertas acciones y se han desarrollado proyectos en el contexto de género, Costa Rica aún tiene mucho por hacer a través de las instituciones gubernamentales, además de que el tema debería estar dentro de las prioridades del gobierno, para que, de este modo, se tengan mayores recursos financieros para ser destinados a este tema. La experta menciona tres aspectos importantes que explican la dificultad existente en la planificación y ejecución de programas con perspectiva de género en el país, pues la voluntad política que se requiere para

desarrollarlos está ligada con los aspectos que Harding menciona como faltantes dentro de la institucionalidad costarricense.

La PIEG desde el ámbito de planificación, como bien se ha descrito en las líneas anteriores, ha sido un referente positivo para ejemplificar que si es posible crear políticas públicas o programas desde marcos de referencia diferenciales, es decir dejando de lado las metodologías tradicionales. El incorporar una perspectiva que permite analizar, estudiar y ver los problemas desde una dimensión integral hace posible que la creación de estrategias sea acertada.

De la misma manera en cómo se hace alarde de los avances que representa la política, es importante hacer alusión a que existe una debilidad en la ejecución de dicho instrumento, lo cual a su vez, genera que el impacto esperado difiera con el obtenido. Ana Lorena Flores se refiere a lo anterior al indicar que una de las causas por las cuales el desarrollo de la política no ha sido el esperado es porque “las acciones relacionadas con gerencia y gestión del conocimiento son mínimas o inexistentes, lo cual genera que no haya una visión precisa de que estos son indispensable para garantizar el éxito de la PIEG, así como que la PIEG se asienta en un modelo de gestión, que se encuentra amparado por el INAMU y que es indispensable mejorar en diferentes aspectos.” (Ana Lorena Flores, encargada de la Unidad de Género del Tribunal Supremo de Elecciones, 3 de octubre de 2017).

Por lo tanto, la PIEG desde su planificación y cosmovisión es una política que ampara características claves de la gerencia social y la gestión del conocimiento, pero su ejecución y la instancia encargada de ponerla en práctica difiere con estas características. Esto hace que exista un estancamiento en el desarrollo social. Por ende, este es un claro ejemplo que evidencia que para que una política o programa sea exitoso no solamente depende de que la planificación sea acertada, sino que además la estrategia sea congruente con la visión y el accionar de la instancia ejecutora. El fortalecimiento institucional es indispensable para la búsqueda de transformaciones sociales y este fortalecimiento se logra al incorporar a la gerencia social y la gestión del conocimiento como pilares transversales, es decir no se puede obtener una sin tener a la otra.

Por otra parte y llevando el análisis a un plano internacional, queda demostrado que el FOGES no ha tenido la relevancia requerida y que a nivel centroamericano no se han unificado muchos esfuerzos en la gestión del conocimiento y gerencia social en torno a la perspectiva de género. No

obstante, desde el ICAP, resulta apropiado resaltar que se realizó el Taller de especialistas sobre gestión del conocimiento para la igualdad y equidad de género (28 y 29 de julio de 2015) en San José, Costa Rica. En dicho evento se contó con la representación del Proyecto regional América Latina Genera, Área de Género del Centro Regional en Panamá (PNUD), Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Fondo España-SICA (FES) y la Secretaría Técnica de la Mujer del Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana (STM-COMMCA), FLACSO-CR, INAMU, ICAP, UNICEF-Bolivia, OIT-CIF (Centro Internacional de Formación, Programa sobre normas internacionales del trabajo, derechos en el trabajo e igualdad de género). (ICAP, 2015)

Los elementos que primaron en el debate durante el taller fueron los avances, experiencias (tanto positivas como algunas más complejas), así como los retos y obstáculos que se enfrentan en cada uno de los países representados a través de las diferentes organizaciones participantes, y en Centroamérica respecto a la Gestión del Conocimiento en cuanto a la creación o generación y mantenimiento de políticas con enfoque de igualdad y equidad de género. Raquel Lozano (2015), quien asistió a este taller en representación del Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana (COMMCA) y de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), resaltó que uno de los retos que se deben confrontar radica en el análisis de lo que se ha hecho, para cambiar el enfoque tradicional y hacer los cambios del caso para mejorar la gestión del conocimiento. De igual manera, Lozano subraya que lo ideal en este respecto sería que haya una coordinación entre lo local, lo nacional y lo regional, reforzando así el concepto de la multigobernanza; pero en la práctica —en especial en Centroamérica— es un tanto complicado. A esta afirmación agrega que la región cuenta con un sinnúmero de iniciativas e información en género y “lo que hace falta es acción o lograr la operatividad”.

Sólo ha tenido lugar un FOGES a nivel regional y nacional en cuyo marco la temática de género fue incluida pero no desarrollada de manera específica; por ello será necesario conocer el seguimiento de estos foros para conocer si se realiza alguna acción concreta en materia de género. Desde este espacio se podría compartir y generar conocimientos para los Estados partes en esta materia, ya sea por medio de la creación de capacidades institucionales sobre este eje temático, bajo el marco de acción que contemple la participación de personas expertas y además de compartir la experiencia de la PIEG como una política innovadora y exitosa en el territorio costarricense. Es

notable constatar que la PIEG y los diferentes esfuerzos realizados en el marco de igualdad y equidad de género no sólo a nivel nacional, sino a nivel regional, proporcionó los insumos necesarios para la creación de un diagnóstico de la zona SICA y, posteriormente la realización de la Política Regional de Igualdad y Equidad de Género del Sistema de Integración Centroamericana (PRIEG/SICA). Por ende, es fundamental el empleo del FOGES como un espacio oportuno para el fortalecimiento y creación de políticas públicas en el área de género.

## **2. GERENCIA SOCIAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO BAJO EL ENFOQUE DE SEGURIDAD CIUDADANA**

Este apartado desarrolla la gerencia social y la gestión del conocimiento bajo la perspectiva de seguridad ciudadana y sus elementos. Además, se abordarán las iniciativas que se han desplegado siguiendo la misma lógica a nivel nacional y cómo esto ha sido abordado desde el Sistema de Integración Centroamericana (SICA) y los proyectos, planes y programas generados a través de esta premisa. La elaboración del presente apartado sobre seguridad ciudadana y sus aportes en el campo de la gerencia social y la gestión del conocimiento representó un reto para las investigadoras debido a la falta de información y escasez de fuentes, por lo que se debió recurrir a la técnica de implementación de entrevistas, con el fin de recolectar información vital para la fundamentación de este estudio.

Para efectos de esta sección del trabajo, es menester definir qué se entiende por seguridad ciudadana, así como cuáles son sus implicaciones y características. La seguridad ciudadana, debido a su naturaleza multidimensional, va a ser explorada no solo desde la perspectiva gubernamental, sino también desde la óptica ciudadana, pues no consiste en tarea política; es una labor que todos los ciudadanos deben implementar cotidianamente. Dentro de la concepción del FOGES se tomaron como pilares varios elementos que resultan medulares para la apropiada implementación de políticas cuya finalidad sea el mejoramiento de la condición de vida de los habitantes. Respecto el concepto de seguridad ciudadana se tienen varias acepciones, pero para efectos de la presente investigación las autoras tomarán como punto de partida la definición brindada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) puesto que establece que:

La seguridad ciudadana es el proceso de establecer, fortalecer y proteger el orden civil

democrático, eliminando las amenazas de violencia en la población y permitiendo una coexistencia segura y pacífica. (...) La seguridad ciudadana no trata simplemente de la reducción de los delitos sino de una estrategia exhaustiva y multifacética para mejorar la calidad de vida de la población, de una acción comunitaria para prevenir la criminalidad, del acceso a un sistema de justicia eficaz, y de una educación que esté basada en los valores, el respeto por la ley y la tolerancia. (2013)

Esta multidimensionalidad con la que debe contar la seguridad ciudadana también lo reafirma una funcionaria del PNUD quien trabaja en la misión asentada en Costa Rica. Para Alice Harding, el ciudadano debe ser el eje central de toda la política pública desarrollada en estos términos, además de que el éxito de estas buenas prácticas va a estar ligada totalmente a la educación que tengan los civiles alrededor de este tema. La experta lo manifiesta de la siguiente manera:

Primero es un enfoque que tiene que poner en el centro al ciudadano, a la persona. Es un enfoque de derechos humanos siempre mirando cual es el elemento que determina la seguridad o inseguridad de la persona. Eso significa tener una visión articulada y multisectorial de la seguridad. En este sentido no voy solo mirando a la seguridad alrededor del rol de la fuerza pública sino también en educación, a las mujeres pero en este sentido la seguridad para la mujeres es diferente. Por ejemplo no es lo mismo si un hombre va caminando en la calle, entonces es un concepto más amplio que nos permite ver la relación con varias áreas con un enfoque multidimensional. (Alice Harding Shackelford, coordinadora residente del Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica, 19 de octubre de 2017)

La seguridad ciudadana no es un tema que únicamente le compete a los Estados y sus respectivos gobiernos e instituciones, sino que estos deben crear y brindar los mecanismos apropiados a la población para que esté en la capacidad de desarrollar diversas acciones que tengan como finalidad la adecuada implementación y mantenimiento de la seguridad ciudadana. Una vez que la población esté familiarizada y se identifiquen las herramientas brindadas a través de proyectos o programas por el gobierno (alguna de sus instituciones u organizaciones), estarán en competencia de ejercer las medidas idóneas para la convivencia pacífica, lo cual tiene repercusiones positivas respecto a la seguridad-inseguridad y prevención de la violencia.

Si bien es cierto que de manera generalizada se tiene la concepción de que la ejecución de medidas y actividades en el marco de la protección y vigilancia de la seguridad ciudadana deben ser desarrolladas por la instancia gubernamental, cuyo mandato versa en el mantenimiento de la seguridad, también es necesario realizar la acotación de que la población tiene su cuota de responsabilidad y que, para conseguir más y mejores resultados en esta área, es indispensable su colaboración. Esta idea se sustenta en lo que exponen los autores José Luis Palacios y José Sierra

en su artículo “El concepto de seguridad ciudadana: una perspectiva desde los estudios para la paz” al mencionar lo siguiente:

La seguridad ciudadana no es solo la lucha contra el crimen, sino también es la creación colectiva de un ambiente propicio y adecuado para la convivencia pacífica de las personas. La seguridad ciudadana no es tarea exclusiva de los policías, serenos o ronderos, sino que incluye a todos los ciudadanos y a las instituciones del Estado. La seguridad ciudadana pone énfasis en las labores de prevención y control –antes que de represión– de los factores que generan violencia e inseguridad. Trabajando y demandando una mayor eficiencia en el aparato judicial, una mejor prestación de servicios públicos, entre otras funciones del Estado, estaremos atendiendo el problema de la inseguridad de las personas (2003; 163).

Sumado a lo mencionado en líneas anteriores, es preciso resaltar que para una seguridad ciudadana inclusiva, representativa y mantenida se deben tener presente varios elementos y dimensiones, tanto de la parte de los tomadores de decisiones y aquellas personas encargadas de la generación de políticas públicas en esta materia; así como cada una de las personas que forman parte de la población para que de esta manera estén enteradas de cuáles son sus obligaciones y derechos.

En el momento en que tanto el gobierno en conjunto con sus instancias haya captado y entendido esto, y la sociedad civil se haya apoderado de las herramientas para colaborar en la construcción y mantenimiento de la seguridad ciudadana, se incurrirá en una mejor relación entre el Estado y sus habitantes, lo cual sería un logro en el marco de la gerencia social y la gestión del conocimiento. Las diversas implicaciones y resultados que tiene la seguridad ciudadana la provee la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) en el Informe sobre Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos al afirmar que:

La seguridad ciudadana es una de las dimensiones de la seguridad humana y por lo tanto del desarrollo humano e involucra la interrelación de múltiples actores, condiciones y programas de los gobiernos; la vigencia de los derechos económicos, sociales, culturales; y el escenario regional e internacional. La seguridad ciudadana se ve amenazada cuando el Estado no cumple con su función de brindar protección ante el crimen y la violencia social, lo cual interrumpe la relación básica entre gobernantes y gobernado. (2009; 1)

Uno de los enfoques de la seguridad ciudadana, y que ha tomado un rol más predominante, es el de la prevención. Esta aproximación responde a la lógica de que resulta más eficiente el implementar medidas orientadas a prevenir eventos que resulten en un conflicto, ya que al poner en práctica acciones correctivas en las que se deba recurrir para disipar actos violentos o aquellos

que cambien la percepción de seguridad a un ambiente en el que prima la inseguridad por lo general se incurre en gastos en términos no sólo monetarios, sino de tiempo y desplazamiento de personal para neutralizar la situación.

La seguridad ciudadana es un accionar colectivo que incluye más de una arista del panorama social. Su fin es el de garantizar una vida digna a los ciudadanos, donde sea posible convivir en armonía, en la cual la lógica de conservar esa paz no sea vertical sino horizontal, donde los ciudadanos absorban la cultura de la seguridad como suya y la apliquen diariamente. Sólo cuando esto se logre se tendrá en las sociedades una verdadera seguridad ciudadana. Así lo explica Delgado Mallarino, citado por José Luis Palacios y José Sierra en su artículo “El concepto de seguridad ciudadana: una perspectiva desde los estudios para la paz” en las siguientes líneas:

La seguridad ciudadana incluye la seguridad jurídica, la seguridad social, la defensa del principio de legalidad y del medio ambiente, la lucha contra la pobreza, el respeto a los derechos civiles y políticos, así como el derecho a tener condiciones económicas y sociales que permitan el desarrollo de todas las potencialidades. Cuando las personas naturales y jurídicas pueden adelantar sus actividades, cuando sin temor a sufrir menoscabo o daño físico, psíquico, social, político, cultural, moral o patrimonial pueden ejercer responsable y libremente sus derechos y libertad, podemos afirmar que tenemos seguridad ciudadana (Delgado Mallarino, 1998; 75).

Se debe entender la seguridad ciudadana desde una perspectiva integral que abarque toda la población; no sólo debe ser abordada desde el ámbito político de un país, sino que sus ciudadanos deben comprenderla y adaptarla a su entorno. Busca evitar situaciones de riesgo al ser necesario que el sector gubernamental, el no gubernamental y el privado agreguen estas premisas a su labor diaria. Solo cuando cada uno de los sectores que conforman al país esté en la misma página en cuanto lo que representa e implica la seguridad ciudadana se logrará su permanencia prolongada, donde prima la convivencia pacífica de los diferentes actores involucrados. La significación de contar con un énfasis hacia la prevención y no tanto a lo relacionado con medidas disciplinarias o punitivas la brindan los autores José Luis Palacios y José Sierra en su artículo “El concepto de seguridad ciudadana: una perspectiva desde los estudios para la paz” al mencionar:

Si bien es cierto que la seguridad ciudadana surge de la noción de orden público, su visión compartida de la tarea de gobierno y ciudadanía, además de su propuesta de una política preventiva y no punitiva, hacen que responda con mayor certeza a las problemáticas actuales en materia de seguridad. Se parte entonces de que la seguridad es una tarea compartida y no exclusiva de la policía, sino incluyente, de ciudadanos (en sus diversas formas de organización, como clubes, ligas, ONG y asociaciones civiles) e instituciones gubernamentales. (2003; 61)

Es relevante entender esta lógica de la seguridad ciudadana, pues sólo comprendiendo lo que esta es se pueden generar soluciones desde una óptica ciudadana. Se reitera lo imperativo del involucramiento de la ciudadanía en la generación de políticas públicas que solucionen asertivamente las carestías del público meta, José Luis Palacios y José Sierra en su artículo “El concepto de seguridad ciudadana: una perspectiva desde los estudios para la paz” expresan la necesidad de esta fusión de la siguiente manera:

La seguridad ciudadana propone la multicausalidad para entender el fenómeno de la inseguridad, y sus soluciones son también múltiples, con ello presenta una noción de seguridad que no se concentra en los cuerpos policíacos y en la prevención más que en la represión. En otras palabras, la seguridad ciudadana integra un modelo proactivo en lugar de uno reactivo, y más que por el dominio del Estado, se inclina por la corresponsabilidad Estado-ciudadano. (2003; 65)

Resulta necesario realizar la acotación de que existe un vínculo entre lo que se entiende como seguridad ciudadana y los conceptos que se han desarrollado en la presente investigación, los cuales son la gerencia social y la gestión del conocimiento. La seguridad ciudadana se alimenta de la gestión del conocimiento, tal como lo expresa Hazel Villalobos, al manifestar que “para efectos de la relación entre estos conceptos, toda la recolección de datos —llámese encuestas, sondeos, indicadores, entre otros— forma parte de la gestión de conocimiento y que debería estar en constante actualización para que las referencias siempre sean relevantes y que sean un insumo confiable para la posterior creación de política pública” (Hazel Villalobos, Gerente Técnica de la Fundación para la Paz y la Democracia, 18 de setiembre de 2017).

Entrando en el análisis de las medidas implementadas en Costa Rica dentro del marco del FOGES, no se pudo confirmar que las acciones y proyectos desarrollados bajo la óptica de la seguridad ciudadana hayan sido gestados desde la concepción o teniendo presente los lineamientos determinados por el FOGES. No obstante, sí hay registro de varias iniciativas que se pusieron en práctica referentes a seguridad ciudadana. El enfoque principal que se ha desplegado en Costa Rica es el de prevención de la violencia, y es en este entorno en el que se desarrollaron la mayoría de acciones que tienen como finalidad el mejorar la concepción de seguridad y convivencia pacífica por parte de los habitantes independientemente de su estrato social, y a su vez, fortalecer la confianza de la ciudadanía en las entidades gubernamentales cuyo mandato resta en propiciar un ambiente propicio en el que la sociedad pueda realizar sus actividades cotidianas sin inconveniente alguno.

Como se expone en el párrafo anterior, si bien es cierto que existen varias organizaciones que se dedican al reforzamiento de la seguridad ciudadana en el país, dicha responsabilidad a nivel de gobierno recae propiamente en el Ministerio de Justicia y Paz y el Ministerio de Seguridad Pública y estas mismas instituciones han tomado como punto medular el contar con un enfoque basado en la prevención, en especial de la violencia y delincuencia. Para añadir a esta idea, Carlos Cordero Madrigal, quien fungió como representante nacional ante la Comisión de Seguridad de Centroamérica, hace la acotación de que:

La seguridad ciudadana desde la perspectiva nacional, favorece el enfoque preventivo por encima del represivo. Asimismo, se asienta sobre un conocimiento recíproco y la confianza entre las autoridades locales con las comunidades, por lo que no se aplica la rotación acelerada del personal, sino la convivencia. Se crean comités locales de seguridad, y lazos con las demás instituciones nacionales y las organizaciones de la sociedad civil. El Programa de Policía Comunitaria fue creado con este propósito, y la actual Viceministra de Seguridad Pública, María Fulmen Salazar tuvo un papel destacado en su creación y aplicación. (Carlos Cordero Madrigal, exfuncionario de la Dirección General de Política Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, 25 de octubre de 2017)

De esta manera, sobresale que para efectos de Costa Rica existe una relación intrínseca entre el concepto de seguridad ciudadana y el propiciar apropiadas condiciones para la convivencia pacífica y los elementos de prevención. Para el período comprendido entre 2014-2015, el Ministerio de Justicia y Paz, a través del Viceministerio de Paz, llevó a cabo varios proyectos que versaban en primera instancia sobre el mejoramiento de la percepción de seguridad en las municipalidades, teniendo un mejor acceso a las necesidades de los habitantes de dichos municipios, lo cual se reflejaba en un mayor impacto positivo en las comunidades. En la Memoria Institucional 2014-2015 del Ministerio de Justicia y Paz se proporciona la acepción de que:

Los alcances en el nivel político son visibles, principalmente en lo que respecta a gobiernos locales, compromisos plasmados en Planes de Prevención de la Violencia, elaborados de manera efectiva a partir de la construcción colectiva, involucrando la participación de adolescentes y jóvenes, personas adultas y representantes de la institucionalidad de las comunidades. Sumado a lo anterior, es relevante visualizar esfuerzos para desarrollar tejido, no solo social, sino interinstitucional. (2015; 126)

En el mismo sentido, no solamente se abordan los logros y las actividades desarrolladas en ese período específico de tiempo, sino que se mencionan aquellas que se habían planeado para darle continuidad al auge que había tomado la temática de seguridad ciudadana dentro de las instituciones públicas, donde se expresa que:

En el actual Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, se establecen acciones a nivel Institucional que aportaron a la prevención de las manifestaciones de violencia y a la promoción de la paz social, que se vinculan con el programa "Prevención de las distintas manifestaciones de Violencia, delincuencia y criminalidad", cuyo objetivo es ampliar la cobertura y el efecto de las acciones de prevención. (Ministerio de Justicia y Paz, 2015; 126)

Según las gestiones realizadas por el Ministerio de Justicia y Paz en el período en investigación, la mayoría de las acciones implementadas se han dado en el marco de prevención de violencia, cuyo fin es el de minimizar representaciones de criminalidad para mejorar la percepción generalizada de seguridad. Asimismo, se ha aplicado el enfoque de prevención, puesto que es uno de los pilares fundamentales para la existencia de la paz social y propiciar así la convivencia pacífica de los habitantes. Al efectuar esfuerzos tales como talleres, capacitaciones y programas cuyo objetivo es la convivencia pacífica de la mano de la construcción de una cultura de paz, los eventos y conflictos relacionados con violencia y criminalidad presentan una baja.

Dentro de la Memoria Institucional del Ministerio de Seguridad 2014-2015, si bien es cierto que se llevaron a cabo medidas y actividades en el marco del fortalecimiento de la seguridad ciudadana y del mejoramiento de la percepción de los habitantes, no se realizaron en el marco del FOGES, sino que respondieron a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo correspondiente al término. En el Informe de cumplimiento: Acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Operativo Institucional correspondiente al lapso entre mayo del 2014 y febrero del 2015, presente en dicha memoria institucional, se brinda la información sobre acciones implementadas por la Fuerza Pública, que demuestran su compromiso con la seguridad ciudadana y el bienestar de la población costarricense. Dentro de los proyectos y programas puestos en práctica se encuentra la implementación del Plan Cuadrante, que consistió en la mejora en la comunicación y delegación de territorios, cuyo resultado fue la reducción de la incidencia criminal en aquellos distritos involucrados. (Ministerio de Seguridad Pública, 2015; 6)

Los elementos contenidos en el concepto de seguridad ciudadana contaron un nivel importante de relevancia en Costa Rica en el lapso de tiempo bajo análisis, pese a que no hubo una relación más estrecha con el proceso que se estaba realizando desde el ICAP, a través del FOGES. Las investigadoras consideran que hubiese sido de gran notoriedad el establecimiento de una red de cooperación del Ministerio de Seguridad, así como del Ministerio de Justicia y Paz, con sus homólogos de la región centroamericana, teniendo como eje principal el brindar un espacio para

que las instancias de Centroamérica pudieran compartir lecciones aprendidas en este ámbito y colaborar a mejorar la percepción de seguridad a nivel de la región, lo que repercutiría en el mejoramiento de la condición de vida de sus respectivas poblaciones. De esta manera, el FOGES habría representado el impacto que se pretendía lograr en los países de Centroamérica, recuperando a su vez la condición de los países.

Resulta apropiado realizar la acotación de que sobre el tema de seguridad ciudadana, para el período en estudio, el Ministerio de Seguridad a través de sus distintas instancias, desplegó varias iniciativas y proyectos con la finalidad de proveer mejores condiciones para la ciudadanía costarricense y, de esta manera, mejorar la percepción de seguridad de la población a la vez de que se trabajaba en el mejoramiento de la relación del personal de la Fuerza Pública con las distintas comunidades. Esto representó una mejora en el estado y percepción de seguridad desde el nivel local hasta el nivel nacional, puesto que en los últimos años se ha mostrado un progreso en los índices de seguridad ciudadana, principalmente en el aspecto de participación ciudadana e involucramiento de la sociedad civil en proyectos comunales de bienestar social.

Otra de las medidas ejecutadas por la Fuerza Pública en el marco de la seguridad ciudadana para mejorar la relación con la sociedad civil se generó a través de la Dirección de Programas Policiales Preventivos (DPPP), la cual se realizó en conjunto con la Dirección General de la Fuerza Pública con el fin de organizar, capacitar y fortalecer la relación de la policía con la comunidad a través de DARE, Pinta Seguro, Violencia intrafamiliar, Seguridad comunitaria y seguridad comercial, así como de actividades de proyección a la comunidad tales como rendición de cuentas y "Un día para la comunidad". (Ministerio de Seguridad Pública, 2015; 13)

Las autoridades que tienen competencia en cuanto a la seguridad ciudadana del país han llegado a la conclusión de que para procurar que las iniciativas y proyectos ejecutados, logren un avance en las condiciones de la población, y que dicho progreso se vea reflejado en indicadores e índices, se debe trabajar desde el nivel local que aborda lo más básico, tal como es la comunidad, y también se debe incluir en el proceso a las diferentes personas y organizaciones presentes en las comunidades en las cuales se van a realizar las intervenciones. Los planes creados por estas instituciones ven mérito en enfocar acciones en el nivel más básico de organización, para posteriormente representar un impacto positivo a mayor escala, a nivel nacional.

Sumado a lo anterior, una de las actividades que ha tenido más efectos en Costa Rica ha sido la implementación de los Planes Comunitarios de Seguridad, en donde las vecinas y los vecinos de una comunidad forman redes de apoyo, teniendo como respaldo el sistema de la policía comunitaria. Carlos Cordero expresa al respecto que:

(...) el tema de seguridad ciudadana es un tema prioritario para la agenda pública de Costa Rica. Tengo la impresión de que al Programa de Policía Comunitaria se la ha quitado apoyo financiero y logístico, lo cual sería dejar perder lo avanzado en administraciones anteriores. En Costa Rica, existe el programa citado, más iniciativas contra la proliferación de armas emprendidos por el Ministerio de Justicia y Paz, con presencia en comunidades, escuelas y colegios. A nivel regional, la Comisión de Seguridad de Centroamérica tiene organismos especializados en temas de narcoactividad, control de armas, desastres, combate a la violencia doméstica, que son compatibles con esta aproximación. (Carlos Cordero Madrigal, exfuncionario de la Dirección General de Política Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, 25 de octubre de 2017)

Entre las diversas medidas que se han puesto en acción en el marco de la seguridad ciudadana, en línea con la estrategia del Plan Nacional de Desarrollo Alberto Cañas Escalante (2014-2018) es la de la implementación de los Centros Cívicos, los cual consiste en un esfuerzo impulsado «por el Gobierno de la República, a través del Ministerio de Justicia y Paz, en asocio con las Municipalidades de los siete cantones. También participan activamente en su implementación el Ministerio de Cultura y Juventud, el Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT), el Instituto Costarricense del Deporte (ICODER), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), a través de la Red de Cuido, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA).» (Ministerio de Justicia y Paz, 2017)

El tema de la seguridad ciudadana, debido a su complejidad y amplio espectro de aplicabilidad, debe ser abordado desde una visión multisectorial, donde todos los elementos tienen que ser contemplados a la hora de generar políticas y proyectos en este respecto. Por este motivo es que los diferentes ministerios con competencia para desarrollar dichas iniciativas lograron trabajar en conjunto para poder tener un resultado relevante y brindar oportunidades en el marco de seguridad ciudadana para los habitantes del país.

Cabe destacar que se lograron grandes avances en este ámbito a inicios del período bajo examen, donde para la Administración Chinchilla Miranda (2010-2014) todo lo relacionado con la prevención del delito/violencia, el fortalecimiento de la seguridad ciudadana y el fomento de la

convivencia pacífica fue de vital importancia y se posicionaron como elementos medulares de las diferentes intervenciones gestadas desde el sector público. Al darse el cambio de gobierno en 2014, con la entrada de la Administración Solís Rivera (2014-2018) se da una reformulación de los puntos relevantes para el nuevo gobierno, y lamentablemente el asunto referente a seguridad ciudadana pasó a un segundo plano, lo cual debilitó varios de los esfuerzos que se habían consolidado y aquellas que estaban en proceso de gestación.

Las medidas de seguridad ciudadana estipuladas en el Plan Nacional de Desarrollo y que han contado con la colaboración de varios ministerios para su apropiada implementación fueron, creadas “por y para la comunidad”, con especial énfasis en la niñez y juventud entre los 0-18 años. Su finalidad radica en proporcionar un espacio apropiado en el cual se pueda incorporar “una estrategia para la prevención de la violencia, el fortalecimiento de capacidades de convivencia ciudadana y la creación de oportunidades de desarrollo para las personas a través de la educación, la tecnología, el arte, el deporte y la recreación.” A la fecha se tiene planeada la implementación de este programa en los cantones de Garabito, Aguas Zarcas, Santa Cruz, La Capri, Cartago, Guararí y Pococí. (Ministerio de Justicia y Paz, 2017)

La seguridad ciudadana, bajo la premisa de brindar las condiciones apropiadas para que toda la población se vea beneficiada por políticas y proyectos que, a su vez, incluyen diferentes elementos y disciplinas necesarias para una adecuada realización, debe ir de la mano con la gestión del conocimiento al explorar diversas materias y con la finalidad de que aquellas personas que puedan resultar beneficiadas cuenten con las herramientas esenciales. Para el lapso en el cual esta investigación se basa, las instituciones gubernamentales daban crédito y veían mérito en vínculo entre los conceptos de la gestión del conocimiento y la seguridad ciudadana, puesto que para capacitar a los y las habitantes del país en medidas para lograr una sociedad empoderada y capacitada en elementos de convivencia pacífica y mantenimiento de la seguridad es necesaria la implementación de fundamentos propios de la gestión del conocimiento.

Pese a que en el país se están realizando esfuerzos y efectuando medidas y proyectos para mejorar en el ámbito de la seguridad ciudadana, es preciso realizar la acotación de que no siempre se desarrollan en armonización entre las diferentes instancias gubernamentales cuyo mandato radica en el fortalecimiento de la convivencia pacífica y otros elementos en los cuales se

fundamenta la seguridad ciudadana. Esta idea es argumentada por Max Loría Ramírez al expresar que:

Algunas [instituciones] tienen esa competencia, especialmente el Ministerio de Seguridad Pública. Cuando consideramos el enfoque integral, y sobre todo el tema de la prevención de la violencia, muchas otras instituciones deberían vincularse, y lo hacen de manera incipiente, inoportuna y sin la contundencia necesaria. (Max Loría Ramírez, Profesional en el Ministerio de Seguridad Pública - Profesor de la UNED en la Cátedra de Ciencias Policiales, 13 de octubre de 2017)

En este sentido, se ejemplifica que hay una conexión entre la gerencia social entendida como la herramienta para que los tomadores de decisiones estén enterados de las necesidades de los ciudadanos y estén en capacidad de formular proyectos y políticas públicas para solventar dichas necesidades y la gestión del conocimiento al incurrir en recopilación de los datos y adecuarlos según los intereses que priman para el beneficio y bienestar de la sociedad, que a su vez tiene impactos positivos en la seguridad ciudadana. Esta última, en el caso específico de Costa Rica, ha estado centrada en los esfuerzos para prevenir de la violencia y construir una cultura de paz, con el objetivo de que la población tenga una mejor percepción de seguridad y realice esfuerzos para mantener el progreso realizado.

Las instituciones costarricenses han ido avanzando al respecto, pero claro está que aun queda mucho trabajo por realizar en el tema de seguridad ciudadana, así como las acciones y medidas que se deben implementar para lograr una relación cada vez más estrecha y fortalecida entre la gerencia social, donde las instituciones y su personal cuentan con un sentido de realizar un trabajo no solo eficiente sino eficaz, y la gestión del conocimiento, donde en la estructura el personal cuenta con la información actualizada e idónea para el debido desarrollo de acciones cuyo fin último sea el brindar condiciones y herramientas para que la población costarricense pueda mejorar sus condiciones de vida.

La perspectiva de género y el enfoque de seguridad ciudadana como objetos de estudio dentro de las áreas temáticas de gerencia social y gestión del conocimiento son primordiales para la implementación de programas o políticas públicas, que buscan generar un desarrollo acompañado de un cambio significativo en el progreso social y político de una nación. Para esto, es menester tomar como base la realidad que radica en que históricamente los problemas que acogen a la región han sido manejados desde una visión separatista, es decir, no se han contemplado como una

coyuntura interrelacionada, pues siempre han sido abordados de una manera no integral, por lo que no se logra comprender que estos obstáculos a los cuales se enfrenta la región son un efecto dominó.

Desde la visión de las investigadoras, se considera parte fundamental para la planificación y ejecución de iniciativas que tengan como fin último mejorar las condiciones de vida de los habitantes del país, tomar en cuenta los elementos analizados a profundidad en esta sección; sólo así, asociados con las prioridades identificadas por el gobierno de turno y el apoyo de instituciones relevantes en el país, con la cooperación de contrapartes en Centroamérica, se podrá lograr la plena efectividad de los proyectos que puedan surgir.

Es por ello, que se da la urgencia de que estos sean trabajados desde una óptica que visualice la intercomunicación coexistente entre los problemas sociales y la región, por lo cual, es necesario desarrollar estrategias integrales que permitan generar cambios significativos en el accionar público y que estos queden marcados en el progreso de la región. De tal modo, el enfoque de seguridad ciudadana y la perspectiva de género son primordiales en el rumbo que se le pueda otorgar a mecanismos transversales en el ámbito estatal y regional.

### **3. SEGURIDAD CIUDADANA Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN CENTROAMÉRICA**

La gestión del conocimiento permite abrir espacios de discusión y de trabajo entre pares, que comparten realidades o similitudes en diferentes ámbitos y ejes temáticos, o bien posibilita el acceso a información. Así, las autoras de la presente investigación hacen hincapié en la importancia de tomar la gestión del conocimiento como mecanismo clave para generar progresos nacionales y regionales en el campo de la seguridad ciudadana, pues actualmente la inseguridad es una de las mayores problemáticas que enfrenta Centroamérica.

Desde el plano de la gerencia social se han ido creando políticas públicas y programas sociales, que fomentan la realización de cambios significativos dentro de la percepción y conceptualización de lo que en la región se comprendía como seguridad ciudadana. Julio Solís en la entrevista realizada el pasado 29 de enero de 2018, señala que “el tema de seguridad se asociaba a seguridad nacional o a seguridad del estado, la cual es una seguridad enfocada en el enemigo

externo o en alguna contingencia externa” (Julio Solís Moreira, investigador para FLACSO Costa Rica, 29 de enero de 2018).

Por lo tanto, el tema de seguridad se entendía como la necesidad de proteger el territorio frente a amenazas externas, dejando de lado la protección integral de la ciudadanía. Es a partir de esto, que la gerencia social manifestada por medio de políticas públicas contrarresta la visión expuesta, a través de la promoción y creación de nuevos puntos de análisis dentro de la seguridad ciudadana, incluyendo a la persona y su integridad física como el centro de acción y fin último de este enfoque. De ahí la necesidad de que los Estados sean garantes y respetuosos de los derechos civiles de la población. Del mismo modo Luis Diego Segura secunda lo anterior:

El punto clave de la seguridad ciudadana es que es una de las labores fundamentales por las cuales se crea el estado. Uno de los elementos conceptuales por los cuales se crea el estado tiene que ver con la unidad del marco jurídico, [...] quiere decir que un estado funciona alrededor de un conjunto de temas jurídicos e institucionales que le permiten tener características de gobernabilidad, una población, un territorio y de un reconocimiento internacional dado a ese actor. Entonces un actor que no es capaz de brindar las capacidades básicas de seguridad social, pues es un estado que tiene muy limitadas sus capacidades para desarrollar otros tipos de acciones. (Luis Diego Segura Ramírez, Ph.D. Researcher Maastricht University - académico, 24 de enero de 2018)

Por consiguiente, la creación de programas y políticas públicas como estrategia para poner en práctica la seguridad ciudadana son mecanismos que se pueden enmarcar dentro del ámbito de la gerencia social, pero no son acciones suficientes para garantizar que los estados otorguen las capacidades básicas de seguridad social que la población necesita. Es por esto que es indispensable crear puentes que comuniquen y enmarquen ejes de acción entre la gerencia social y la gestión de conocimiento, pues este último permite visibilizar y socializar información de manera interna o externa de un país, sobre el funcionamiento de sus diferentes políticas o programas que contemplan la seguridad ciudadana como tema transversal.

A lo largo de la investigación se ha recalcado que la gestión del conocimiento puede brindar herramientas eficaces y eficientes para sobrellevar o solventar diferentes problemáticas o necesidades que aquejan a una nación, pues implica la creación y progreso de competencias básicas e indispensables en cada Estado para un mejor accionar de estos en temas claves, tomando en cuenta como bien lo expresa Luis Diego Segura, que “un Estado que no es capaz de generar el mínimo marco de seguridad ciudadana es un Estado que va a tener muy pocas condiciones para llevar a cabo las otras funciones que se esperan de un Estado” (Luis Diego Segura Ramírez, Ph.D.

Researcher Maastricht University - académico, 24 de enero de 2018). Por lo tanto, la importancia de incorporar la gestión del conocimiento se asienta en que este permite y facilita discusiones, comparaciones, estudios y análisis del accionar de cada institución estatal en este eje temático, con el fin de que se puedan visibilizar las buenas y malas prácticas de cada una de ellas, así como la incorporación de la cooperación técnica como estrategia pertinente para el desarrollo de capacidades, sin obviar la necesidad de crear redes de apoyo y trabajo, pues son elementales para el buen funcionamiento y respuesta de las entidades gubernamentales.

En el marco de la seguridad ciudadana en la región, expertos reconocen que se han realizado determinados movimientos para fomentar el trabajo en conjunto entre los países que conforman Centroamérica, aunque en muchos casos estas propuestas se encuentran desarticuladas y con poco conocimiento o promoción de las entidades responsables. De igual manera conceden que existen funcionarios a nivel público y con un grado de jerarquía que reconocen la relevancia del tema de seguridad ciudadana y que han realizado gestiones para concretar medidas que puedan ser incorporadas en los respectivos planes de desarrollo de los países para que tengan un resultado e impacto más significativo y mantenido en el tiempo. Esto lo fundamenta Víctor Barrantes al expresar que:

(...) creo que el tema de seguridad ciudadana ha sido entendido y climatizado a cada país es parte del discurso, y si bien es cierto hay países que desde un inicio no han sido defensores de la seguridad ciudadana, del enfoque del ciudadano en el centro, de ver la multicausalidad, hoy por hoy si se está dando, sí lo están viendo, sí se nota un cambio en la región, puesto que se están haciendo proyectos. Lo unico es que ahorita se hacen estos proyectos con dinero de cooperación y deberíamos empezar a poner esto en nuestras agendas nacionales y sacar presupuesto para ejecutarlos. (Víctor Barrantes Marín, Viceministro del Ministerio de Paz y Justicia - consultor y asesor en la Asamblea Legislativa, 20 de noviembre de 2017)

De esta misma manera, se debe trabajar en el sector regional, pues Centroamérica comparte de manera diversa, las causas y las consecuencias de la inseguridad ciudadana, como resultado de la inoperancia de la estructura estatal y regional, por lo que la gestión del conocimiento es un instrumento alternativo y eficaz que posibilita crear nuevas estrategias de manera conjunta o individual para contrapesar la inseguridad ciudadana. Centroamérica, históricamente, ha movilizado y ha trabajado de manera individual asuntos que conciernen y afectan regionalmente de manera gradual y diferenciada a los estados que la conforman, siendo esto una de las principales causas del porqué la inseguridad ha ido creciendo de manera acelerada en los últimos años. Con la

creación del SICA se ha ido facilitando la generación de espacios con enfoque de gestión del conocimiento, que propician el diseño y la puesta en práctica de programas o proyectos regionales para disminuir los impactos que tiene la inseguridad en la región, siendo el SICA el puente como organización regional, para que diversas organizaciones internacionales puedan crear lazos de cooperación con Centroamérica.

Un ejemplo de lo anterior es la participación de países de la región (Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Belice) y República Dominicana en el proyecto en el marco del SICA denominado Infosegura (2014-2020). Este es un proyecto ejecutado por la sede regional del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y financiado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), especializado para la gestión de información basada en evidencia para fortalecer la formulación y el seguimiento de políticas públicas en materia de seguridad ciudadana, con el fin de promover el análisis y mejorar la calidad de la información en seguridad ciudadana en la región, promover su análisis y uso como insumo para la política pública e incrementar la coordinación y colaboración regional en estrategias estatales de seguridad ciudadana. (Infosegura, 2017).

Por lo tanto, es un proyecto que busca fortalecer las capacidades gubernamentales de cada uno de los Estados parte, para la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas en el área de seguridad ciudadana, por medio de la socialización de información, con programas que permiten espacios para compartir experiencias y buenas prácticas de la planificación e implementación de las políticas. Uno de sus puntos claves es que contempla un panorama extenso de los actores importantes para el desarrollo de políticas públicas en seguridad; asimismo, incluye un enfoque de género dentro de los ejes de acción. A continuación, se muestra el *modus operandi* del proyecto:

Infosegura trabaja a lo largo de la cadena de gestión de la información (recolección, análisis, uso y difusión de la información) para fortalecer la elaboración de políticas basadas en evidencia. Esto se logrará a través de tres ejes de acción: mejorar la capacidad regional y nacional para recolectar, monitorear, y procesar información de seguridad y aplicarla a la toma de decisiones y formulación de políticas a ambos niveles; fortalecer las capacidades de la sociedad civil para recolectar, analizar y procesar información en seguridad ciudadana y monitorear las políticas y programas en seguridad ciudadana; y apoyar la gestión de conocimiento regional para potenciar el conocimiento y comprensión de las causas fundamentales de la violencia y la inseguridad y promover políticas y prácticas exitosas en seguridad ciudadana. (Infosegura, 2017)

Por ello, Infosegura es uno de los proyectos que ejemplifica la combinación necesaria entre la gerencia social y la gestión del conocimiento, donde se tiene claro que ninguno de los dos ejes transversales debe operar de manera individualizada, pues ambos son imprescindibles para la ejecución de programas medulares a nivel regional y estatal. Así, al trabajar en conjunto, ambos ejes facilitan que las acciones por realizar sean creadas y ejecutadas de manera integral, pues incluye los diferentes factores o elementos sociales que en la mayoría de los casos no son contemplados y esto se da gracias a la recolección y análisis de información entre las partes involucradas en el marco de la gestión del conocimiento.

Cabe resaltar que en países de la región se han implementado planteamientos que incorporan elementos pertenecientes a la gestión del conocimiento al destinarle la significación que representa capacitar al personal que ocupa puestos de poder a nivel público, así como lo referente a la seguridad ciudadana al dar mérito a que se deben desarrollar estudios y análisis en este campo para poder contar con información y con personas que tengan la habilidad de hacer valer y fomentar espacios para lograr prevenir la violencia y ayudar a mejorar los índices pertinentes. Dentro de los esfuerzos realizados en la región, a modo nacional, Víctor Barrantes resalta que:

Había un observatorio de la violencia que tenía la Universidad de San Salvador; el Instituto de Ecología Política (IEP) de Nicaragua que ha hecho estudios muy importantes; Sergio Moya de la Universidad Nacional ha trabajado mucho para ellos. Los estudios nacionales y binacionales han sido muy importantes, los planes locales de la prevención de la violencia en ciudades transfronterizas. Luego Honduras en estos momentos es obligatorio ver lo que está pasando porque si hay un discurso hacia la prevención y la reducción de la pobreza, no es lo característico en este país y sobre el tema de apropiación y rescate de espacios públicos algo similar al tema de centros cívicos en otro nivel con el apoyo de USAID y el BID, están generando espacios públicos en lugares donde se necesita. (Víctor Barrantes Marín, Viceministro del Ministerio de Paz y Justicia - consultor y asesor en la Asamblea Legislativa, 20 de noviembre de 2017)

Esto demuestra que se han concretado iniciativas tanto a nivel de Costa Rica como dentro de los países de Centroamérica que han tenido como finalidad el mejoramiento de la condición de vida de las personas, así como el progreso en los temas referentes a la seguridad, prevención de la violencia y medidas para buscar la disminución y eventual erradicación de la pobreza. Como parte de su fundamentación, Víctor Barrantes complementa lo anterior al continuar expresando que:

Panamá tiene la estrategia Barrios Seguros que también es importante. El sistema penitenciario costarricense está sufriendo cambios. Estamos generando una nueva

cultura penitenciaria, y creo que está generando resultados; también estamos trabajando acá la política de justicia restaurativa del Poder Judicial. Guatemala generó una política de estado en seguridad ciudadana, una política enfocada a la prevención que vale la pena analizar es un documento muy bien elaborado, la ONU a través de PNUD invirtió bastante en esto. (Víctor Barrantes Marín, Viceministro del Ministerio de Paz y Justicia, 20 de noviembre de 2017)

Sobre este respecto sobresale que en la región existen ideas y buenas intenciones, nada más que a la hora de concretarlas y posteriormente operativizarlas éstas tienden a estancarse y no tener mayor repercusión. También sucede que, con los cambios de gobierno, se traslapan las agendas políticas y las prioridades de cada administración. Así, resulta un tanto complejo el lograr una aplicación a mediano-largo plazo que a su vez sea mantenida en el tiempo. De igual manera, el recurso de la cooperación internacional, en este caso específico la cooperación técnica, podría generar grandes resultados para los países de la región, lo que representaría un refuerzo al proyecto de integración regional para la zona geográfica SICA, que en este momento se encuentra inactiva.

Para el período en cuestión comprendido entre 2014-2018, se realizaron iniciativas a nivel nacional con participación de homólogos en la región centroamericana respecto a la seguridad ciudadana, utilizando la gestión del conocimiento como mecanismo de acción, en el marco del SICA para prevenir de la violencia. También resulta necesario hacer la acotación de que existen políticas y planes de países de forma individual de cada una de las naciones que conforman el SICA. Específicamente, durante este lapso de tiempo se realizó el “I Encuentro regional: Fortalecimiento de las capacidades de los países de Centroamérica y República Dominicana para gestionar estrategias integrales de prevención de la violencia y promoción de una cultura de paz” en Puntarenas, Costa Rica los días 14 y 15 de mayo de 2015; y el “II Encuentro regional Fortalecimiento de las capacidades de los países del SICA para impulsar estrategias integrales de prevención de la violencia: Avances y retos de la coordinación integral y multinivel de políticas para la prevención de la violencia a nivel regional, nacional y local” los días 26 y 27 de octubre de 2017 en Cartago, Costa Rica.

Las entidades organizadoras de este segundo encuentro son: el Viceministerio de Paz del Gobierno de Costa Rica, la Secretaría General del SICA a través de la Dirección de Seguridad Democrática, la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL) de Costa Rica y el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Como co-organizadores figuran la Agencia Alemana para la Cooperación a través del programa Prevenir y la Municipalidad de Cartago de

Costa Rica, sede del evento. Son co-auspiciadores del evento: el Proyecto regional PREVJUVE (financiado por AECID y ejecutado por PNUD) y USAID-ICMA/AMUPREV; contándose con la alianza de: Confederación de Municipios de Centroamérica y el Caribe CAMCAYCA, la Red Centroamericana por la Paz y la Seguridad Humana (RedCepaz), la Fundación Paniamor y Fundación GESO. (García, 2017; 5)

Estos eventos han sido promovidos por ICAP y la Dirección de Seguridad Democrática del SICA, justamente, como un espacio para promover la gestión del conocimiento. Además, fueron utilizados para coordinar a nivel local, nacional y regional políticas relativas a la prevención de la violencia y analizar los alcances, así como las áreas de mejora y retos identificados en el marco de los temas relevantes tanto a nivel de Costa Rica como de los demás países que conforman el SICA. Asimismo, dichos encuentros demuestran la disposición de las partes de continuar trabajando en conjunto en temas prioritarios para la región. A pesar de los grandes esfuerzos realizados por entes gubernamentales y organizaciones civiles en los países de la región SICA, los impactos medibles y compromisos asumidos por los gobiernos en Centroamérica no han sido tan numerosos y conocidos como deberían. Esto se refuerza a través de las entrevistas realizadas a los expertos previamente citados, donde se demuestra que éstos desconocían completamente la figura FOGES, así como sus objetivos, impactos esperados y el papel que el ICAP había fungido.

Pese a que el FOGES inició como una propuesta innovadora, bien intencionada al buscar la cooperación e integración de Centroamérica en aspectos como fortalecimiento de la gerencia y administración pública, el fomento y promoción de capacidad instalada para mejorar los índices de desarrollo social, entre otros componentes vitales para impulsar el cambio a nivel regional, debido a la falta de coordinación sumada a la falta de voluntad política y el no ser considerado como una prioridad dentro de los Planes de Desarrollo de los países fue que su relevancia ha sido casi nula. Esta muestra deja en evidencia el poco alcance que tuvo el foro, a pesar del gran potencial con el que contaba, el apoyo y aceptación que tuvo por parte de los gobiernos y sector civil de la región.

## CAPÍTULO IV

### **GERENCIA SOCIAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN CENTROAMÉRICA Y COSTA RICA: ÁREAS DE MEJORA, BUENAS PRÁCTICAS Y LA POTENCIALIZACIÓN FOGES**

A lo largo de todo el proceso de investigación, las suscritas han podido evidenciar que la gerencia social y la gestión del conocimiento son áreas imprescindibles que deben tener la notoriedad requerida. Así también lo contemplan expertos consultados para esta investigación, esto con el fin de generar un desarrollo social integral, teniendo como referencia las instituciones gubernamentales. Los dos ejes analizados como mecanismos de acción pueden crear espacios enriquecedores, que faciliten gestar nuevos proyectos o programas sociales. En Centroamérica, y especialmente en Costa Rica, se acoplaron ambos conceptos desde el FOGES, siendo este un medio ideal para la aplicación de la gerencia social y la gestión del conocimiento; sin embargo, no se tuvo el impacto necesario en los actores clave y como consecuencia de lo anterior es que nace la presente investigación.

La gerencia social y la gestión del conocimiento no son nociones ajenas al accionar político y social; al contrario, son áreas que han sido analizadas y estudiadas por parte de la rama académica costarricense y de la región, permitiendo validar aún más el interés y la necesidad de ejecutar los dos ejes en conjunto en la dimensión estatal, valorando, por ende, la capacidad y las competencias del sector público. Lamentablemente, no ha podido traspasarse o redireccionarse a la agenda política de cada Estado, por lo cual, han sido temas abordados desde la academia, pero no así desde las instituciones de gobierno. Es decir, lo académico no ha podido implementarse en la práctica, esto debido a diversas razones, principalmente divergencias entre agendas políticas y voluntad para implementarlo en los países.

Según la información recopilada, tanto de documentación social del evento FOGES, documentación del ICAP y las entrevistas realizadas sobre estas dos conceptualizaciones, se logra divisar la significación que tiene el aplicar estos enfoques al gestionamiento público. Sin lugar a dudas todos los países de la región necesitan empezar a implementar en sus planes de acción herramientas que los ayuden a mejorar todos los aspectos de gobierno, siempre tratando de tener en el centro de estas, los conceptos matrices de la gerencia social y la gestión del conocimiento.

Durante el desarrollo del presente documento, las autoras consultaron y contaron con la ayuda de personas expertas que, como se menciona en los párrafos anteriores, validaron la relevancia y la necesidad de desarrollar las líneas de acción que incorporen a la gerencia social y la gestión del conocimiento como herramientas funcionales e interdependientes en el campo público, ya que pueden llegar a ser transversales en la estructura social, política y económica del país, siendo así necesarias para la búsqueda de los cambios sociales que la región y Costa Rica precisan. La información extraída por medio del trabajo de campo ayudó a las investigadoras a solucionar un problema de información que enfrentaron en toda la extensión del proyecto, pues actualmente existe una carencia de conocimientos plasmados en documentos o investigaciones sobre los temas expuestos, por lo cual, las principales fuentes de información fueron las entrevistas aplicadas a los expertos de los diferentes ámbitos abarcados en este trabajo.

A partir de estos estudios realizados tanto por las personas expertas consultadas como el elaborado por las investigadoras se logra ver los principales retos a los que se enfrenta actualmente el país y la región centroamericana. Es por esta razón que surge la necesidad de crear una propuesta que dé respuesta a todos los vacíos. De tal modo, a lo largo de este proyecto se han venido manejando diferentes conceptos y aproximaciones que permitan a las autoras ampliar su visión sobre el panorama y las implicaciones que tienen en las sociedades, como por ejemplo el enfoque de género y el de la seguridad ciudadana. Se escogieron estas perspectivas, porque dan respuesta y permiten analizar la realidad centroamericana, visibilizando los mayores problemas que aquejan a la región.

A pesar de la finalidad de esta propuesta, que consiste en generar herramientas o mecanismos para promover en Costa Rica un desarrollo social sustentable e integral, por medio de las instituciones estatales, también busca ser la puerta a la investigación de proyectos de esta índole, que contengan estos enfoques y que por supuesto generen un mayor impacto en Costa Rica y, por qué no, en la región. Por este motivo, el presente documento procura funcionar como una guía y potencial fuente de información para colegas, académicos y estudiosos del tema, cuya experiencia radica en diversas ramas de las Ciencias Sociales, entre otras, para contar con los datos propios de una dimensión en la que se trata la situación de la gerencia social y la gestión del conocimiento en Centroamérica, con especial énfasis en la realidad de Costa Rica no sólo en estos tópicos, sino

abordando aspectos vitales en este marco tales como la seguridad a ciudadana y la perspectiva de género.

Debido a la dinámica identificada en temas de gerencia social, gestión del conocimiento, seguridad ciudadana y género, entre otros, es que las investigadoras, con el fin de buscar solventar estas necesidades previamente identificadas que radican en la poca capacidad institucional y la descoordinación que existe en Costa Rica y la región para ejecutar una debida gerencia social, surge la motivación para presentar un listado de ideas y lineamientos que intentan dar solución a las falencias previamente resaltadas. A raíz de la investigación, queda claro que la problemática se sigue dando a nivel nacional y a nivel centroamericano, por lo que se ha trabajado en una propuesta para ejecutarla en el plano nacional, con el fin de lograr una apropiada potencialización del alcance y efectos de la gestión del conocimiento, de la mano de los grandes ejes temáticos determinados a lo largo del presente trabajo.

La propuesta se va confeccionar con el apoyo de todos los insumos adquiridos y construidos en las secciones anteriores, especialmente en los que se desarrollaron los enfoques de género y el de seguridad ciudadana, tomando como base el diagnóstico y el contexto general. Asimismo, ha sido fundamentada el trabajo de campo que se ha elaborado a través de las entrevistas, con la información bibliográfica que se ha podido recopilar y todo el conocimiento adquirido a lo largo de 14 meses de trabajo. La propuesta va a estar fundamentada en las experiencias que se han visualizado desde la ejecución del FOGES, además de todos los documentos oficiales que se encuentran en actas, de los diferentes organismos participantes.

Esta tendrá la siguiente estructura:

- Desarrollo y explicación de los principales actores y los procesos.
- El contexto nacional e internacional.
- Los factores internos y los externos.
- Las tres actividades que las autoras definen como primordiales para generar transformaciones sociales y mejorar el accionar gubernamental.

Las actividades que se presentan en este apartado son las siguientes: iniciar con el funcionamiento de la REDGES, con la finalidad de instaurar capacitaciones que ayuden a los funcionarios públicos a ejecutar sus funciones de la manera más eficaz y eficiente, con

conocimiento en diversos temas. Visualizar al FOGES como un espacio para el establecimiento de propuestas que inciden en el Estado costarricense y en la zona. Este espacio no tuvo la relevancia requerida, y a través de su fortalecimiento se generarían lecciones aprendidas en diferentes sectores de la región de las cuales se podrían sonsacar elementos con el objetivo de implementarlos en otros países. Por último, se plantea crear un sistema de monitoreo y evaluación que permita al FOGES dar seguimiento sobre las acciones que pueda realizar Costa Rica y Centroamérica en el marco del foro y formar una cultura de gerente público en la administración pública con enfoque de desarrollo humano. Como se mencionó, esto se propone para generar empleados públicos con suficientes herramientas y capacidades.

Estas medidas son vitales para la adecuada implementación tanto de la gerencia social como de la gestión del conocimiento dentro de la región, siempre bajo la supervisión del ICAP en el marco del FOGES. Por lo tanto, los elementos identificados en líneas anteriores son medulares para mejorar así la situación entre los países que conforman Centroamérica, no sólo en el ámbito social, sino abarcando también posibles efectos positivos y beneficios en la esfera política y económica.

## **DIAGNÓSTICO Y FACTORES NEGATIVOS QUE SE ENCONTRARON A LO LARGO DEL PROCESO Y QUE VAN A SER LOS INSUMOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA**

### **A. CONTEXTO INTERNACIONAL Y SU IMPACTO DENTRO DE LA INTEGRACIÓN CENTROAMERICANA**

Se inicia describiendo un diagnóstico de los elementos característicos del contexto, enfatizando en los factores que deben modificarse, los cuales van hacer ampliados más adelante.

Durante toda la investigación, se ha hecho alusión a que todos los procesos o factores sociales se conectan e interactúan entre sí, como se mencionó en el capítulo II. Así, al estar inmersos dentro de la globalización, todos los procesos que se realicen o se desarrollen dentro del Sistema Internacional se ven reflejados en los impactos positivos o negativos que influyen dentro de cada Estado. Las transformaciones dentro de ese sistema repercuten directamente dentro del funcionamiento y estructura del SICA, esto porque este órgano regional necesita acoplarse de manera directa a la demanda y la exigencia que se interponen como patrón de comportamiento, con el fin de solventar y generar injerencia y dinamismo dentro de éste. De la misma razón

funcionan los factores sociales, políticos y económicos que se interponen e intervienen en Centroamérica, pues al ser procesos no estáticos ocasionan cambios que requieren ser manejados desde estrategias medulares, que permitan obtener ganancias metódicas, gerenciales y de conocimiento, con el fin de concebir e instaurar mejores panoramas para la región. A continuación, se presentan los elementos encontrados.

### **1. FALTA DE VOLUNTAD**

El SICA ha sido visualizado como una plataforma o un puente para facilitar espacios de discusión y a la vez para generar procesos de soluciones que competen a toda una región. Lo anterior es posible si existe voluntad política para utilizar de manera adecuada estos espacios y a la vez para crear y ejecutar propuestas que emergen de ellos. En el capítulo II de esta investigación se alude a Isabel Licha cuando menciona que el débil actuar de los actores gubernamentales y, en este caso, de actores regionales es producto de la falta de voluntad política. A raíz de lo anterior se puede deducir que su ausencia trunca la posibilidad de solucionar las problemáticas de la región.

Esto, permite entrever que una de las principales debilidades del SICA radica en la carencia de visualizar como un deber el crear y ejercer acciones para afrontar los enigmas que impactan a Centroamérica, porque intentar unir a naciones en temáticas como la política, la economía y aspectos sociales genera una contraposición de discursos, creencias y tácticas que afectan de una u otra manera la forma en como se observa el engranaje político; por lo tanto, el proceso de integración queda truncado o se realiza de forma antagónica. Esto se puede ver plasmado dentro del sistema de integración regional, pues el SICA, como lo ha evidenciado el Estado de la Región expuesto en el capítulo II, reafirma su compromiso en temas de interés regional, pero su debilidad radica en la intención de generar hechos concretos.

Por lo tanto, al no producirse herramientas para facilitar procesos de cambios necesarios en la región, el desarrollo social y político se paraliza. La clave para realizar acciones específicas para el mejoramiento de la zona es poder contar con el apoyo e interés de la representación de gobierno en los espacios de toma de poder, pues esto permite que se abran canales de comunicación que anteriormente no existían y, por ende, que se gestionen nuevas formas de socializar información veraz y necesaria para el crecimiento de la zona.

La inestabilidad en el actuar de los tomadores de decisiones trae consigo implicaciones negativas para el área, pues la esencia para producir cambios o impactarla de manera integral, es la de concebir e instaurar nuevas formas de mecanismos que insten a percibir y entender la dinámica social que acoge a Centroamérica, lo cual da como resultado la creación de estrategias íntegras que abarquen las principales necesidades de la región.

## **2. FALTA DE CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA REGIÓN**

Actualmente, el SICA ha servido para desarrollar estrategias o metodologías, que puedan ser factibles, e impactar de manera positiva en el desarrollo integral de la zona. Estos espacios de discusión que se promueven dentro del sistema han visibilizado las necesidades y las carencias con las que cuenta este órgano. Con respecto a esto, se evidencia que no existe un consenso por parte de los actores regionales en la toma de decisiones, lo cual impide que se generen respuestas grupales viables, que competen a toda la región, dificultando el accionar del SICA, pues los tópicos con los cuales trabaja a diario deben ser abordados de manera conjunta y no individual, al ser temas que afectan en grupo a la región, pero de manera diferenciada.

En el capítulo II de este trabajo, se expone que el SICA es uno de los procesos de integración más antiguos de América, pero a la vez ha sido uno de los proyectos más complicados y grandes de la región, haciendo referencia explícitamente a temas sobre sucesión de integración. Lo anterior se ve reflejado en el curso de la toma de decisiones dentro del SICA, pues esto trunca el proceso evolutivo de la integración en Centroamérica. Se hace referencia a este hecho, porque en el presente existe la dificultad de que los Estados partes lleguen a un consenso, tomando en cuenta los estudios y los análisis del panorama regional, incorporando los diferentes contextos geopolíticos con los que cuenta cada Estado parte. Por lo tanto, los temas que deben ser incluidos en las agendas regionales no son adheridos por la falta de consenso entre estos. Es decir, no existen acuerdos sobre los asuntos prioritarios dentro de la región y de la misma forma tampoco se evidencian acuerdos sobre los mecanismos por utilizar para hacerle frente a los problemas regionales.

### **3. EL DESCONOCIMIENTO Y LA NO INCLUSIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

La gerencia social y la gestión del conocimiento son dos áreas temáticas que no han sido exploradas a profundidad en un espacio, como se ha señalado en las secciones II y III del presente trabajo. El desconocimiento y la no inclusión de la gerencia social y gestión del conocimiento provoca otro de los inconvenientes que presenta la integración centroamericana, que es la fragmentación de la institucionalidad regional, debilitada por la poca capacidad institucional que se tiene, por los procesos burocráticos que interrumpen la ejecución de acuerdos y por la individualidad que existe en el accionar público de cada uno de los estados.

Es decir, no existe una responsabilidad compartida en cada ente gubernamental y esto produce una descoordinación institucional no solo a nivel nacional, sino también a nivel del SICA, por lo cual los programas o políticas que se crean dentro de cada país no son apoyados, ni tienen incidencia dentro de instituciones que no sean las precursoras de dichos mecanismos, y esto permite que se generalice una indiferencia ante temas que son prioridad.

Todo lo anterior trasciende y es plasmado en la forma cómo es manejado y ejecutado el SICA, evidenciando que parte de la ineficiencia de este organismo es el resultado de la inoperancia de las instituciones públicas, al no existir una cultura sobre gerente público en la administración pública.

### **4. EL SICA, ÓRGANO REGIONAL DÉBIL EN MATERIA DE EJECUCIÓN Y ACCIONES DE COOPERACIÓN**

La cooperación es una herramienta fundamental para el desarrollo de los procesos de integración, pues permite solucionar de manera conjunta una serie de problemas o necesidades que afectan a una región. El SICA, como ente representativo de integración, se queda corto ante el empleo y el hecho de crear mecanismos cooperantes como medio factible de acción y de articulación entre los diferentes factores sociales que intervienen de manera dinámica en el accionar público de la región.

Por otro lado, en las secciones I, II y III del presente trabajo, se evidencia la necesidad de contemplar las diferentes variables sociales como interdependientes y que al ser visualizadas como elementos aislados e independientes crean panoramas áridos que dificultan divisar y entender los contextos sociales en los cuales están inmersos los Estados. Lo anterior es producto del débil accionar del SICA en materia de cooperación, pues esta, al ser ejecutada, permite entrever estos

elementos con mayor facilidad, por medio de la interacción entre los Estados y la socialización de información que este método facilita. Por lo tanto, no existen líneas de acción o una perspectiva clara sobre cómo ejecutar una adecuada cooperación técnica y del impacto positivo que se puede generar al utilizarla.

El SICA, al no considerar lo anterior, genera debilidades dentro de su funcionamiento, pues impide que este organismo funcione desde un modo holístico e integral. Así, al analizar y estudiar la realidad local y las problemáticas que perjudican a la región de manera aislada o individual, esto no permite que se desarrollen estrategias claras que pueden disminuir o eliminar los asuntos que afectan a la región, pues al no ser considerados como interdependientes entre sí, no se observan a estos como potencializadores de otras circunstancias que afectan directamente a la región. De tal modo, el SICA, al utilizar una mirada tradicional para crear propuestas ante estas encrucijadas, lo hace desde una forma deficiente, pues no identifica la verdadera raíz que las impulsa.

## **5. FALTA DE INTEGRACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**

El SICA, en materia de integración comercial, ha alcanzado desarrollar una integración mucho más eficiente y prometedora, pero a diferencia de este aspecto y como se ha venido señalando, en otros ámbitos no ha conseguido tener mayor injerencia. La integración se caracteriza por ser un medio o un ámbito que hace viable la toma de decisiones en una región y la ejecución en conjunto de acciones concretas, en el presente el SICA, no comprende ni contempla una integración en la toma de decisiones sobre temas prioritarios a nivel regional.

Lo anterior se evidencia en el capítulo I de este documento, la cual hace visible que los tomadores de decisiones de cada Estado parte tienen muy bien estipuladas sus agendas, por lo cual están acostumbrados a ejecutar y crear acciones de manera independiente por medio de sus voluntades propias. Por lo tanto, no tienen impregnado el principio transversal de la integración, pues buscan alcanzar sus objetivos sin tomar en consideración el entorno.

Al igual que como se describe en el elemento 2 de este apartado, en el SICA no se percibe un ambiente de completa unidad en la toma de decisiones, lo cual genera desencadenamiento de resoluciones o propuestas que salen desde el SICA, sin ser desarrolladas desde el pilar de integración, es decir, los mecanismos que se van a utilizar no van a poder ser explotados al máximo,

pues existen diferentes herramientas que la integración puede facilitar. Asimismo, el compromiso para la ejecución de estos mecanismos se pone en duda, pues al no existir integración en la toma de decisiones, las resoluciones producidas dentro del SICA se vuelven poco convincentes y certeras para los Estados partes, al no haber una armonía de intereses en los procesos de toma de decisión.

## **B. PROCESOS**

### **1. DECLARACIÓN DE LOS MINISTROS DE DESARROLLO SOCIAL COMO PRODUCTO DEL PRIMER FORO DE GERENCIA SOCIAL**

En el capítulo II y III se hizo hincapié en el desarrollo del Primer Foro de Gerencia Social a nivel regional, el cual creó la Declaración de los Ministros de Desarrollo Social. Este documento se visualizó como un soporte y un respaldo para evidenciar la urgencia de originar un enfoque regional de gerencia social y gestión del conocimiento, así como de iniciar a la mayor brevedad los procesos de fortalecimiento e intercambio de buenas prácticas.

#### ***a. INSTRUMENTO JURÍDICO NO GENERA IMPACTO***

Los instrumentos internacionales se crean a partir del ideal de que sean mecanismos para generar cambios significativos en una región, con el fin de solventar o disminuir secuelas negativas de administraciones poco efectivas. Dentro del FOGES se piensa y analiza a partir del deseo de aspirar a lo anterior, por lo cual se erige la Declaración de los Ministros de Desarrollo Social.

Una de las principales flaquezas de la declaración es que no se obtuvo de ella los efectos esperados, pues no aconteció de la forma como se había visualizado, ya que no tuvo mayor impacto o injerencia en la política social de cada país, al no contar con una voluntad política por parte de los Estados para ejecutar las acciones específicas que acordaron realizar, a diferencia de como se había visualizado en su creación. Según lo que se divisa en el capítulo II de esta investigación, apuntó a ser un instrumento clave para el inicio de nuevos procesos que beneficiarán a la región, al ser una posible herramienta para que los Estados partes pudieran comprometerse a generar propuestas o estrategias, que permitirían avanzar en temas de gerencia social y gestión del conocimiento.

***b. ESTADOS NO ATIENDEN NI EJECUTAN RECOMENDACIONES DE INSTRUMENTOS JURÍDICOS***

La declaración, al ser un instrumento que no genera mayor impacto que sus firmas, demuestra no haber sido creada bajo un ambiente de real comprensión y apoyo político; por lo tanto, este mecanismo se convierte en una acción fantasma que no es atendida por los Estados, pues las recomendaciones y acuerdos generados bajo este marco quedan sin un fundamento político que les ampare.

Lo anterior evidencia otra fragilidad de la declaración, ya que los Estados declinaron el cumplimiento de las recomendaciones o propuestas que se incluyeron dentro de esta, mencionadas en el capítulo II, como lo son generar estrategias que permitan la inclusión, dentro de los espacios gubernamentales, de sistemas de información que promuevan el intercambio y la sistematización de conocimientos dentro de la gestión de políticas sociales en la región, y de generar culturas que faciliten la cooperación y coordinación interinstitucional. Asimismo, la creación del REDGES quedó paralizada, lo cual obstaculizó la creación de espacios de investigación y mejoramiento en temas de gerencia social y gestión del conocimiento dentro del SICA.

**2. EL ICAP COMO INSTANCIA REGULADORA Y SU DESLIGUE DEL FOGES**

Como ha sido expuesto en el capítulo II, el ICAP ha sido una de las instituciones de la región que ha trabajado arduamente por un desarrollo integral en Centroamérica, siendo un organismo proactivo que intenta fortalecer la integración regional como una herramienta para generar estrategias claves para el crecimiento de la región. Así, destaca la importancia de la gerencia social y la gestión del conocimiento como mecanismos fundamentales para generar esfuerzos que coadyuven en el porvenir de la zona.

El desligue que tuvo el ICAP con respecto al FOGES trajo consigo un retroceso regional, ya que el ICAP fue precursor y motor para el desarrollo del FOGES, por lo que en el presente, al no existir una conexión entre ambos, el foro se paraliza y, por ende, las áreas temáticas que nos atañen no evolucionan, dado que el FOGES fungió como un espacio para fortalecer e instaurar los temas de gerencia social y gestión del conocimiento, con el fin de colocarlos en las agendas políticas a nivel nacional y regional.

La pérdida del apoyo institucional por parte del ICAP repercute en la creación y socialización de conocimientos en los tópicos centrales de esta investigación, debido a que este ente contiene la experiencia para promover y velar por el desarrollo de estrategias o herramientas claves para originar transformaciones sociales por medio del foro. La dinámica social actual presenta ciertos retos para los gobiernos, pues la cantidad de factores que integran y repercuten un problema social se acrecienta cada vez más. Por lo tanto, este tipo de espacios, como el FOGES, permite concebir soluciones alternativas e integrales.

***a. REESTRUCTURACIÓN INTERNA QUE VIVIÓ EL ICAP EN EL AÑO 2016***

Los cambios que se dan dentro de organismos, ya sean nacionales o internacionales, producen repercusiones positivas o negativas dentro de su actuar, pues generalmente los objetivos por cumplir se transforman. Precisamente, lo anterior aconteció dentro de la estructura del ICAP, y ocasionó que la gerencia social y la gestión del conocimiento sean temas que no se han logrado posicionar dentro de la región.

Producto de una entrevista realizada a la señora Ana Isabel García se puede constatar que la gran deficiencia que se ha evidenciado durante la investigación está relacionada con la reestructuración interna que vivió el ICAP en el año 2016, pues se cerró el Área de Gerencia Social, instancia encargada de monitorear el tema de gerencia social y creadora del Foro de Gerencia Social. Esto trajo consigo una serie de complicaciones u obstáculos para el FOGES, pues a raíz de lo anterior permanece estancado o inmovilizado. La posibilidad de que se siga promoviendo el espacio del FOGES es un asunto que ha sido analizado por la SISCA, situación que ha provocado muchas más complicaciones para que este vuelva a reinsertarse como un espacio con incidencia política, como se verá en el punto siguiente.

***b. LA SISCA LE RESTA IMPORTANCIA AL FOGES***

A raíz de lo que se divisa en los párrafos previos, el FOGES pasa a ser un proyecto interno de la SISCA, por lo cual cada acción que se va realizar conforme a este debe promoverse como una iniciativa dentro de la SISCA. Por ende, como resultado automático, el FOGES pierde credibilidad al pasar a ser parte de un organismo que le resta importancia, esto porque la SISCA no le otorga el papel primordial que le daba el ICAP.

Por lo tanto, lo expuesto visibiliza el panorama que presenta el FOGES, los inconvenientes y el desgaste que el foro padece actualmente, puesto que los cambios han provocado inestabilidades en el corto y largo plazo. El desligue del ICAP con el foro ha causado mucho más desconcierto y preocupación por el futuro del FOGES, pues en el presente no existe un interés por parte de la SISCA de reactivarlo. Esto ha sido evidenciado a raíz de una entrevista que se le realizó al señor Alfredo Suárez Mieses, Secretario General de la SISCA, en la cual, nos indica que para el SISCA el FOGES no procede. Por consiguiente, el traslado de la instancia responsable del FOGES es un proceso de interés político que impacta negativamente el desarrollo social de la región, al truncar mecanismos de alcance claves en Centroamérica.

### **3. ESTANCAMIENTO EN EL DESARROLLO DEL FOGES TANTO A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL**

En el desarrollo del capítulo III, se hace alusión a los dos foros que se han realizado, uno a nivel regional y el otro a nivel nacional, ambos efectuados en 2015. A raíz de los procesos por los cuales el FOGES ha estado inmerso, se ha generado una desorientación e inactividad de este, por lo cual existe un estancamiento en la ejecución de los foros.

#### ***a. FALTA DE APOYO GUBERNAMENTAL PARA EL FOGES***

Los procesos de reestructuración institucional y las diferentes dinámicas políticas que han impactado a la región han suscitado quiebres e inestabilidades en el pensamiento gubernamental sobre la injerencia e importancia del FOGES, pues en los dos últimos años no se ha convertido en un tema primordial dentro de las agendas políticas de los Estados partes del SICA, por lo que el FOGES, visualizado como proyecto social y político, al ser relegado a un espacio de abandono y olvido, permite que se den muchos más retrocesos en temas fundamentales para el desarrollo integral de la región.

La falta de apoyo gubernamental incrementa aún más el desconocimiento y el aislamiento de la gerencia social y gestión del conocimiento de las agendas políticas locales, nacionales y regionales. Por ende, ambas áreas quedan fuera del accionar gubernamental de cada país, pues no se permite entrever la importancia y la necesidad de ambos tópicos como herramientas claves para ocasionar transformaciones indispensables y factibles.

## **C. SITUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EN CENTROAMÉRICA CON EFECTOS SINGULARES EN COSTA RICA**

Se realizó un diagnóstico en el cual se detallan elementos que acontecen en el ámbito internacional con sus peculiaridades a nivel regional, que han sentado las bases para la dinámica internacional-regional con impactos particulares y diferenciados para Costa Rica. Dado que la investigación está enfocada en los tópicos de la gestión del conocimiento y la gerencia social, tomando como punto de análisis el proceso del FOGES y su impresión en Centroamérica, resulta necesario hacer la acotación de que determinados factores externos han resultado en transformaciones tanto para la región como para el caso específico de Costa Rica.

### **1. INEXISTENCIA DE UNA AGENDA REGIONAL CONSENSUADA SOBRE GERENCIA SOCIAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

En el transcurso de los últimos años se han dado varias situaciones y coyunturas que han tenido diversos impactos en los diferentes países, así como en múltiples ámbitos, dentro de los cuales se encuentran los temas de la gerencia social y la gestión del conocimiento tanto a nivel regional como a nivel país. A grandes rasgos, haciendo énfasis en Centroamérica, se puede mencionar que los contenidos en los cuales se basa la presente investigación, —y concordando con lo expresado en las entrevistas realizadas a Ana Isabel García y Ludwig Güendel documentadas en los capítulos II y III— no han formado parte de la agenda regional, y en caso de que hayan sido considerados a nivel de los países, realmente no han tenido un rol principal, lo cual se traduce en la falta de iniciativas, material y trabajos investigativos en estas ramas, que a consideración de las investigadoras resultan de vital relevancia para el desarrollo social de la población centroamericana.

Aunado a esto, y en relación con lo abordado en el capítulo III de este proyecto, los asuntos regionales que han pesado y siguen teniendo mayor relevancia en la agenda regional tales como la seguridad, el narcotráfico, la prevención de la violencia, la atención a la pobreza, la equidad de género, entre otros, han dificultado que la gerencia social y la gestión del conocimiento sean incorporados en esta y que se les destine mayor atención y recursos para su desarrollo. Esto

demuestra que desde el SICA no se ha realizado un apoyo ni acompañamiento para aquellas iniciativas que ya han empezado, por parte de esta instancia, y que de igual manera a nivel de la región no se cuenta con mayor conocimiento en estas áreas, que, dicho sea de paso, pueden contribuir a solventar las necesidades expresadas previamente.

## **2. DISMINUCIÓN DEL FLUJO DE COOPERACIÓN TRADICIONAL PARA LOS PAÍSES DE RENTA MEDIA ALTA**

Una de las circunstancias que ha mediado alrededor de la presente investigación en el marco de la gerencia social y la gestión del conocimiento radica en el cambio que se ha dado en la dinámica de la cooperación internacional, donde el flujo de cooperación tradicional ha disminuido para aquellos países que son considerados como de renta media, dentro de los cuales se encuentra Costa Rica, lo que ha dificultado realizar y continuar determinados proyectos en la región y el país. Por este motivo, y tal como se ha explicado en el capítulo I de la presente investigación, es que se ha venido trabajando con más frecuencia bajo el formato de la cooperación sur-sur, también conocida como la cooperación técnica, la cual se basa en la transferencia de conocimiento y capacitaciones, en especial en las instituciones gubernamentales.

Sumado a esto y como se ha comentado a lo largo de la presente investigación —en especial en el capítulo I—, al darse la situación de que la gerencia social ni la gestión del conocimiento forman parte de la agenda regional la cooperación para estos ámbitos es aún más baja, por no decir prácticamente inexistente. Debido a esto es que, en el mismo sentido, se ha presentado la dinámica de que la mayoría de la cooperación proveniente de la ONU está direccionada a lo relacionado con la respuesta a las catástrofes naturales, así como en capacitar para mitigación y contingencia en caso de un desastre natural en la región en el marco del cumplimiento de las prioridades establecidas en la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. Es por este fundamento que, desde Naciones Unidas, el ingreso de la cooperación internacional a Centroamérica y, por ende, a Costa Rica, está supeditado a la respuesta de este tipo de situaciones.

### **3. FALTA DE VOLUNTAD POLÍTICA PARA LA INCORPORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA REGIÓN**

A través de la información recolectada en el proceso de este estudio, y en especial lo establecido en las entrevistas con personas expertas en los temas centrales de la investigación tales como Ana Isabel García, Ludwig Güendel e Isabel Licha en las secciones anteriores —donde concuerdan en el sentido de que hay mérito en la gerencia social y la gestión del conocimiento por su naturaleza y los beneficios e impactos positivos que se pueden llegar a lograr— se constata que se sigue presentando la norma de que aquellas personas en puestos de poder y con capacidad de toma de decisión no han realizado compromisos políticos reales para procurar su debida incorporación e implementación.

A esto se le puede sumar el hecho que se ha resaltado en la investigación, donde a nivel del SICA, pese a que se han gestado iniciativas con valor y la visión indicada para la integración de la gerencia social y la gestión del conocimiento en la región, debido a la falta de voluntad política en los diferentes países de Centroamérica es que espacios con potencial como lo es el FOGES se vean en la penosa situación de estar estancados sin mayores avances.

### **D. CONJUNTO DE FACTORES INTERNOS CON ESPECIAL ÉNFASIS EN LAS ACCIONES LLEVADAS A CABO EN COSTA RICA**

Respecto a la situación actual de la gerencia social y la gestión del conocimiento en Costa Rica, debido a las particularidades propias de la región y en especial del país es que se ha logrado identificar una serie de factores internos que ayudan a entender las características distintivas que han confluído en el panorama nacional, las cuales se abordarán específicamente en los apartados siguientes.

#### **1. DESCONOCIMIENTO SOBRE LA GERENCIA SOCIAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO POR ENTIDADES GUBERNAMENTALES EN COSTA RICA**

A nivel nacional, también se da el caso de que el gobierno y, por ende, las instituciones gubernamentales no cuentan con el conocimiento de lo que implica y los resultados que representan la apropiada aplicación de la gerencia social y la gestión del conocimiento. Tal como lo expresaron

Ludwig Güendel y Ana Isabel García en las entrevistas documentadas en las secciones II y III, cuando las mismas entidades del gobierno ignoran o abordan de manera superficial temas tan importantes como lo son la gerencia social y la gestión del conocimiento, es que no se generan grandes cambios a favor de la población costarricense.

Un ejemplo de lo mencionado, es que pese a los esfuerzos que se habían realizado en el marco del FOGES nacional realizado en 2015, lamentablemente no se realizó otro foro a nivel nacional y el concepto del foro como tal se encuentra estancado a la fecha. Son estas razones, entre otras, las que han resultado en la situación actual que se está viviendo en cuanto al avance e implementación de la gerencia social y gestión del conocimiento en Centroamérica, con especial atención en Costa Rica.

## **2. FALTA DE VOLUNTAD POLÍTICA PARA LA INCORPORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL Y LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN COSTA RICA**

La norma para estos temas tan innovadores y poco ahondados reside en que como son materias tan nuevas y que no se cuenta con mucha documentación y análisis al respecto no se les destina la importancia o relevancia que realmente debería atribuírseles, en especial, en las altas esferas del gobierno, al no ser asignaturas relevantes o urgentes para la agenda nacional, pues por lo general se piensa que el incorporar e implementar una estrategia de gerencia social y gestión del conocimiento en el país resultaría en un atraso, incluso un gasto innecesario de recursos que podrían ser utilizados en otros temas considerados como prioritarios.

En cuanto a la situación en Costa Rica, país que resulta fundamental en el presente análisis, se ha logrado identificar una variedad de factores que han tenido determinados efectos respecto a la implementación de la gerencia social y la gestión del conocimiento. Primeramente —como bien se ha documentado en las secciones II y III de la investigación— se puede hacer referencia a la falta de voluntad que existe desde el gobierno, transferido a las instituciones gubernamentales y también a las instituciones autónomas. Esto, a su vez, se traduce en que existe poca —o nula— capacidad institucional y descoordinación en cuanto a la gestión de los elementos medulares del estudio.

### **3. FALTA DE ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS INSTANCIAS GUBERNAMENTALES**

Otro de los factores que han pesado en la situación actual de la gestión del conocimiento y la gerencia social a nivel interno, o de Costa Rica, responde al hecho de que, aunque haya determinadas instituciones en el ámbito público que contemplen de forma muy superficial los temas bajo examen, también se da el caso de que estas entidades, en caso de que estén gestando algún tipo de iniciativa sobre dichos elementos, lo hacen de forma individual, reflejando la falta de armonización en la manera en que se abordan.

La inexistencia de organización en las instancias gubernamentales resalta el aspecto correspondiente a la falta de interés por una pluralidad de razones que ha provocado el poco avance y relevancia tanto de la gerencia social, como de la gestión del conocimiento a nivel nacional y regional. Lo anterior queda demostrado con el FOGES —como se abordó de manera amplia en los capítulos II y III—, que pese a presentarse como una plataforma y espacio de deliberación para conseguir mejoras en los ámbitos de política pública, fortalecimiento institucional, mejora de las condiciones de seguridad, entre otras, no se ha logrado un funcionamiento pleno y sostenido en el tiempo que tenga como resultado una debida armonización en Costa Rica, y posteriormente con los demás países que conforman Centroamérica.

### **4. FALTA DE INTERÉS DE JERARCAS RELACIONADOS CON TEMAS DE ESTUDIO**

Este elemento está intrínsecamente relacionado con lo mencionado en las secciones II y III del presente trabajo, debido a que la falta de interés de los altos funcionarios y jerarcas relacionados con la gerencia social y la gestión del conocimiento responde a la falta de conocimiento de los alcances y beneficios de estos, que son áreas medulares de la presente investigación. Además, esto también responde al hecho que, al no estar estos factores estipulados como contenidos prioritarios de agenda, pasan a un segundo plano y, por ende, los jerarcas no los consideran como asuntos vitales para su gestión.

Por lo general, cuando hay desconocimiento de un tópico y no forma parte de la agenda del gobierno, los jerarcas no lo consideran como pertinente, lo cual resulta en una completa carencia de motivación por profundizar en lo que la debida Gerencia Social y la Gestión del Conocimiento representaría para el adecuado desempeño de sus funciones desde el ámbito público.

Lamentablemente, este ha sido el criterio que se ha normalizado en las instituciones públicas, en especial en aquellas que tienen mayor competencia para los elementos medulares de la investigación.

### **5. CARENCIA EN CREACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES (GERENTE PÚBLICO)**

Tal como se ha venido desarrollando a lo largo de este trabajo, queda expuesto que la idea o iniciativa de contar con un gerente público —con la debida capacitación que le permita tomar acciones para el óptimo desarrollo de la población, y que gracias a este conocimiento esté a cargo de proyectos sociales con el fin de lograr mejores y mayores impactos positivos para los beneficiarios de la mano de varios públicos de interés— se encuentra en una etapa crítica debido a un conglomerado de situaciones actuales. Algunas de las razones giran en torno al cambio de diferentes coyunturas a nivel internacional que tienen un impacto en Costa Rica, como se ahondará a continuación.

La dinámica de cooperación internacional ha experimentado cambios, lo cual se ve reflejado directamente en la disminución de los flujos de cooperación tradicional, y esto a su vez ha ido en detrimento de diversos proyectos sociales, puesto que no se cuenta con el dinero o financiamiento suficiente para lograr solventar las problemáticas en las cuales se centraban dichas iniciativas. Sumado a esta circunstancia —y como se detalla en las secciones II y III—, es que el tema de monitoreo y evaluación se complica, puesto que es una de las etapas de un proyecto en el que se deben invertir recursos no sólo de tiempo, sino humanos, para lo cual se necesita financiamiento que, por dicha coyuntura, resulta complejo.

### **E. CONDICIÓN DE LOS ACTORES IMPLICADOS**

Falta de conciencia sobre la importancia que amerita el tema para la región y para el país, y también lo trascendente que esto refleja, puesto que los actores son los que toman las decisiones al final del día; además de su inactivo involucramiento en este ámbito.

## **1. FALTA DE VISIÓN Y CONCIENCIA SOBRE LA INJERENCIA DEL TEMA DE LA GERENCIA SOCIAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA REGIÓN**

Los actores fundamentales, como se ha mencionado en las secciones II y III, son los gobiernos y sus instituciones, así como las organizaciones regionales que se han conformado. Los implicados en el proceso de la gerencia social y gestión del conocimiento en Centroamérica y Costa Rica han tenido y siguen teniendo gran involucramiento en la delimitación de los eventos, demarcando así los eventos internos y externos, pues es a raíz de su accionar que se desarrollan determinadas situaciones.

Sin embargo, estos no se encuentran conscientes de la gran injerencia que tienen; en muchos de los casos no logran tomar las medidas necesarias para mejorar su influencia puesto que no se encuentran del todo lúcidos en su rol. Esto solo genera un bloqueo en la implementación y el buen funcionar de la gerencia social y la gestión del conocimiento en las instituciones claves de la región centroamericana.

## **2. INTENTOS FALLIDOS DE ACTORES REGIONALES POR POSICIONAR EL TEMA**

Los actores del área regional están conformados por los países de la región centroamericana, además de instituciones de carácter regional que han tenido o tienen conocimiento y que en algún momento han trabajado con los elementos de la gestión del conocimiento y la gerencia social, tales como el SICA y el ICAP. Ya a nivel de Costa Rica se han identificado a ciertas instituciones gubernamentales que han llevado a cabo acciones y planes respecto a los temas medulares de dicha investigación —tal como se ha demostrado en las secciones II y III— donde se puede mencionar el Ministerio de Justicia, el Viceministerio de Paz, el INAMU, el Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social, el CICAP, entre otros que han visto valor en estas materias.

Es relevante el interés y las determinadas acciones que estas han realizado en este marco, aunque por cuestión de agenda o prioridades del país no han tenido el desenvolvimiento e impactos que se podrían llegar a lograr con el fin de conseguir una mejor gestión pública, que a su vez se ve traducida en el mejoramiento de condiciones de vida, y condiciones sociales de la población, que contribuyen a producir un desarrollo integral.

Sin lugar a dudas, los actores involucrados en este tema van intentado, sin mayor notoriedad, posicionar el tema a nivel regional, y no es solo colocarlo como tema de discusión, sino que

también se convierta en clave medular de la discusión política. Desafortunadamente, no se ha logrado el impacto necesario para que este tema sea central en las instituciones públicas de la región, y un ejemplo de esto es nuestro centro de estudio, el FOGES, que ha sido víctima de esta condición. No se puede decir que ha sido un fracaso rotundo, aunque tampoco se puede afirmar que ha sido un tema al que se le ha rendido suficiente importancia, y sumado a esto es relevante sacar a colación el elemento del financiamiento y el desperdicio, aunque sea una palabra un tanto grosera, de recursos financieros y de personal, puesto que no se logró cumplir con la visión bajo la cual nació el FOGES.

## **F. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN CENTROAMÉRICA MEDIANTE LA PLATAFORMA DEL FOGES**

El presente trabajo de investigación está conformado por varias secciones en las cuales se resaltan elementos producto de la consulta de fuentes de información, respaldada por opiniones de personas expertas respecto a gerencia social, gestión del conocimiento, perspectiva de género y seguridad ciudadana, administración pública, entre otros. Todo este proceso dio base para establecer las áreas de mejora a nivel nacional y de Centroamérica, así como identificar procesos ya existentes dentro del SICA para garantizar el aprovechamiento óptimo de los recursos con los que ya se cuenta.

Como producto de la investigación realizada es que se cuenta con un insumo necesario para solventar ciertas falencias que deben ser atendidas con la finalidad de que la gestión del conocimiento y la gerencia social tengan un verdadero alcance en la región. Luego de un cuidadoso análisis de la información recopilada a lo largo del trabajo, se acordó agrupar las debilidades y centrar las recomendaciones en tres grandes pilares. Los pilares que se abordan en la presente parte del análisis serán los factores, los procesos y actores. Esta segmentación se realiza con el fin de ayudar a la comprensión de los lectores.

Las autoras proponen abordar la falta de voluntad política —tanto a nivel de Costa Rica y de la región— desde el espectro de las implicaciones y áreas de mejora respecto a los factores, haciendo ciertas aproximaciones en el punto de actores; aunado a esto se analizarán las sugerencias sobre el

desconocimiento y la no inclusión de la gerencia social y la gestión del conocimiento en el rubro de los actores con implicaciones en los países de la región de manera individual y colectivamente. También dentro de la parte de factores y su relación con actores se ofrecen unas recomendaciones para mejorar las situaciones identificadas en el diagnóstico sobre la falta de integración a la hora de tomar decisiones, además de la falta de interés de jerarcas relacionados con los temas medulares de la presente investigación que son la gerencia social y la gestión del conocimiento.

Referente a las propuestas en las que se abordan los procesos, se ofrecen en el marco de mejoramiento de los alcances y beneficios de la Declaración de Ministros de Desarrollo Social que se dio después del FOGES regional. En este orden de ideas, y como estos están intrínsecamente relacionados con los actores, es que también se proporcionan aproximaciones para taclear los efectos negativos provocados por la reestructuración interna sufrida por el ICAP en el período bajo análisis donde lamentablemente se dio un desligamiento del FOGES, además del estancamiento sufrido tanto a nivel nacional como en Centroamérica por el abandono completo de este.

Se hace especial énfasis en el apartado de actores en lo que respecta al debilitamiento del SICA en materia de ejecución e implementar acciones en el marco de la cooperación internacional donde se proponen medidas para solventar dicha problemática. Sumado a esto se presentan sugerencias para abordar directamente circunstancias que les competen directamente a los actores, como por ejemplo el desconocimiento y no inclusión de la gerencia social y la gestión del conocimiento en la región y en los países de forma individual. Este punto de acción también está relacionado con la falta de visión y conciencia sobre la injerencia del tema en la región, así como los intentos fallidos que se han llevado a cabo por los actores más relevantes de Centroamérica.

Como se menciona en los párrafos anteriores, se busca presentar la solución a las problemáticas identificadas de una manera integral, por lo cual es menester realizar la acotación de que, debido a la naturaleza de interconexión entre los elementos que se van a desarrollar, en muchos ejes se puede presentar la repetición de ciertos temas previamente tratados. Dicha aclaración es vital para que la propuesta sea agradable y de fácil comprensión para el lector. Por otra parte, el motivo de esta delimitación responde a la intención de las investigadoras de que el presente trabajo y los consejos presentados sean utilizados como punto de referencia para futuras investigaciones. Es por esta lógica que se ha realizado el esfuerzo de que los temas sean presentados de la manera más clara posible.

Relacionado con esto, la finalidad de que el documento sea amigable para los lectores también está alineado a la intención de las autoras de explicar detalladamente los lineamientos para que este documento, tomando en cuenta la propuesta con sus tres ejes de acción, pueda ser aplicado en Centroamérica. Por este motivo es que dentro de los apartados se hacen recomendaciones específicas para el reposicionamiento del SICA a nivel regional, la reactivación del potencial que se puede alcanzar a través del ICAP y sacar todo el provecho posible del FOGES, pero las sugerencias concretas se ahondarán según el rubro en las siguientes páginas.

## **1. FACTORES**

Los procesos de estructuración y avance social traen consigo una serie de implicaciones que pone sobre la mesa de debate antagonismos políticos, que estropean la fluidez para concretar y ejecutar acciones concretas, pues los espacios de deliberación afloran diversidad de discursos y creencias en la forma en cómo se deben solventar las necesidades sociales, políticas y económicas de una nación y de una región.

La falta de voluntad política es una de las causas por las cuales se ha generado una barrera y un retroceso en la formulación, en el desarrollo y en la conclusión de programas y estrategias políticas-sociales, para mitigar el desequilibrio y las deficiencias sociales que se muestran en el panorama actual. Ante este escenario, las investigadoras del presente documento proponen que una de las principales herramientas que se pueden utilizar para aminorar el poco compromiso que se refleja de las personas tomadoras de poder en el tema de gerencia social y gestión del conocimiento es la creación de programas de capacitación sobre estos temas, para actores internos de cada Estado que paralelamente influyen en la dinámica regional y, a la vez, para personas funcionarias del SICA.

Las capacitaciones deben verse como mecanismos de información y aprendizaje que permitan abrir un bagaje de oportunidades, para generar conocimientos que se podrán ver reflejados en el accionar público. Estos programas tendrán como objetivo mostrar e instaurar, en el pensamiento colectivo, la necesidad de ubicar a ambos temas como medios para generar cambios sociales, es decir, que una vez que cuenten con esta asesoría podrán visualizar los beneficios de utilizarlos como métodos o parámetros de actuación.

Los temas que se sugieren incorporar para los cursos de enseñanza propuestos son la gerencia social y la gestión del conocimiento como nuevas metodologías alternativas para la sucesión de cambios sociales estructurales, evaluar la importancia y el enfoque de la gerencia social y gestión del conocimiento y conocer las herramientas de la gerencia social y su ámbito de aplicación por medio de la gestión del conocimiento. Estos tópicos contienen un abordaje global e integral que facultará su ejecución, como mecanismos centrales para crear nuevos proyectos sociales.

Producto de la adhesión a este tipo de propuestas se favorecerá la visión y la forma cómo se han venido ejecutando las políticas públicas en el país y en la región, pues el enfoque de gerencia social implica contener y abarcar análisis multidimensionales, que facilitarían la creación de programas sociales más acordes con la realidad sociopolítica, orientados al bienestar social. Asimismo, por medio de la gestión del conocimiento se puede socializar las buenas prácticas y metodologías afirmativas para un desarrollo integral.

Lo anterior da hincapié a que se pueda concretar otra actividad parte de la propuesta, la cual es concientizar y posicionar la gerencia social y gestión del conocimiento dentro de la región por medio del SICA, dado que las capacitaciones concientizan y visibilizan la necesidad de colocar estas áreas temáticas dentro de la agenda política del SICA. Por lo tanto, es de suma importancia e incide en la toma de decisiones para instaurar nuevos criterios con el fin de intervenir en el actuar público.

La gerencia social y la gestión del conocimiento son mecanismos claves para trabajar bajo la misma línea de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ya que pueden ofrecer metodologías eficientes y eficaces para poder cumplir como país y región de los ODS, pues tanto la agenda como los ODS necesitan de estrategias que aborden escenarios y necesidades sociales desde una manera integral y alternativa. El panorama nacional y regional es cambiante; por lo tanto, los mecanismos de acción deben ser dinámicos y flexibles, con el propósito de que se puedan moldear a la versatilidad social. Esto lo ofrece la gerencia social al tener un enfoque holístico y dócil que suministra espacios de discusión para crear soluciones sostenibles.

Con relación a lo dicho es que existe la obligación y es menester incentivar a los presidentes y ministros para incorporar estos temas como prioritarios dentro de las declaraciones que se puedan realizar en el marco del FOGES y a la vez de incluirlos en los espacios de discusión en el SICA.

Esto es posible si se crean consensos entre actores internos en el caso de Costa Rica y actores regionales, pues es fundamental que se propicie el fundar ámbitos donde se pueda argumentar, analizar y debatir los beneficios y los alcances que se pueden lograr a través de la inserción de la gerencia social y gestión del conocimiento.

Los consensos por parte de los actores en la toma de decisiones, constituyen una de las tareas que se deben ver como primordiales, pues para que la gerencia social y la gestión del conocimiento sean visibles como una prioridad a nivel nacional y regional deben ser visualizadas como temas claves para el desarrollo. Por consiguiente, para poder crear consensos es necesario crear agendas comunes dentro del SICA que incorporen ambos temas, así como de insertarlos a nivel nacional en el Plan Nacional de Desarrollo, con el fin de que puedan ser implementados. Lo anterior es posible por medio de reuniones periódicas donde se dialogue sobre el tema, tomando en cuenta que los líderes a nivel nacional y regional habrán sido capacitados sobre estos tópicos.

A nivel nacional y regional es necesaria la creación de consensos que promuevan el diálogo entre las partes, pues es evidente y fundamental pensar que el gestar impactos positivos en estos temas como país y como región influye de manera interdependientes en el avance y el mejoramiento de las diferentes falencias que nos atañen. Por consiguiente, apelar para que el país y los Estados partes del SICA adquieran compromisos en estas áreas temáticas es esencial para que estas responsabilidades se puedan visualizar y estructurar como posibles metas a lograr en un corto y largo plazo. De tal modo, será necesario trabajarlas bajo un enfoque de marco lógico, así como por medio de una gestión orientada a resultados de desarrollo, que proporcione y facilite una metodología y un análisis de resultados, con fin de poder visualizar los avances y retrocesos que va teniendo el país y Centroamérica.

Siguiendo la línea de la propuesta, una de las problemáticas más resaltadas durante el proceso de la investigación es el factor que tiene que ver con la falta de integración a la hora de la implementación de las decisiones que se han asumido en espacios de debate. Esta es una circunstancia que se ha identificado tanto a nivel interno de cada uno de los países como para la región centroamericana a través del SICA. Debido a la falta de aplicación de uno de los pilares en los cuales se basa la agenda del SICA, y que está presente dentro de este organismo, las investigadoras consideran que la integración debe ser implementada apropiadamente por las partes involucradas.

Para lograr que las iniciativas que se gestan desde el SICA, y con el fin de procurar que todos los Estados miembros se encuentren en la misma sintonía, y por ende, se logre una armonización en la región a la hora de tomar decisiones referentes a resoluciones así como proyectos relacionados con la gerencia social y la gestión del conocimiento, es vital que las naciones centroamericanas y el personal del SICA que ocupan puestos de liderazgo y que les atañen la toma de decisiones trabajen en conjunto. Solo así se logrará el debido funcionamiento del sistema de integración regional, lo cual trae consigo un perfeccionamiento de la condición de vida de los habitantes, reflejándose así en los índices de progreso social.

Cuando las partes logren una sinergia, esto dará pie para que el SICA tenga mayor posicionamiento y validación en la región, elemento vital para lograr el reposicionamiento y procurar de esta forma que la gerencia social y la gestión del conocimiento sean debidamente implementadas y lograr así avances y beneficios para toda Centroamérica. Con el fin de alcanzar lo expresado anteriormente, el SICA debe difundir los logros que se han alcanzado desde la organización y a través de la integración, resaltar las capacidades y acciones para ganar nuevamente la confianza de sus miembros, así como encargarse de promover espacios de diálogo con el fin de generar consensos en cuanto a la implementación y lograr el progreso de la región y el mejoramiento en la condición de vida de los habitantes de Estados miembros.

En otro orden de ideas, producto del acápite anterior, se realizó la identificación del hecho de que en la región y a lo interno de cada uno de los Estados miembros del SICA, especialmente enfocándonos en Costa Rica, se experimenta la carencia en la creación de gerentes sociales, que son personas especializadas en los temas de gerencia social y gestión del conocimiento. Gracias a la opinión de estas personas con preparación específica respecto a los elementos medulares de la presente investigación, y según el examen y consideración de las investigadoras después del proceso de recolección de información, surge la propuesta de la creación de una cultura de gerente público en la administración pública, y que tenga un enfoque de desarrollo humano.

Para la implementación de esta iniciativa, se pueden tomar como punto de referencia los programas implementados a nivel de Latinoamérica por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social y Económico (INDES), donde se procuró el establecimiento de una cultura de gestión pública, la cual tenga como finalidad el capacitar apropiadamente a las personas en cargos públicos relevantes tales como profesores,

directores, ministros, viceministros y presidentes. De igual manera, y a nivel de Costa Rica, se deben realizar esfuerzos para que los programas de capacitación estén direccionados para la academia, instituciones públicas a las que les competen los tópicos de la gerencia social y la gestión del conocimiento.

Para la región, lo que el SICA debe procurar como ente regional es la generación de una guía con los lineamientos para que los actores identificados en el párrafo anterior cuenten con un insumo a la hora de implementar acciones para garantizar una cultura de gerente público, donde las políticas públicas que se gesten sean determinantes e inherentes para el mejoramiento de la condición de vida, mejoramiento de convivencia y procurar el entendimiento y respeto a la perspectiva de género. Sumado a esto, es preciso traer a colación que pese a que se pretende la estandarización y homogeneización de la implementación, el fin es que los Estados miembros estén en la capacidad de realizar modificaciones para que calcen mejor con su condición para ajustarlo a su realidad y determinar metas dentro de sus capacidades.

Por este motivo, y tomando como ejemplo el caso del BID, es que se realiza la recomendación de que este esfuerzo sea dirigido por el ICAP, puesto que por su mandato a nivel de la región cuenta con la facultad para llevar a cabo un proyecto de esta magnitud. Además, por ser la instancia encargada de la administración pública en Centroamérica, el lanzamiento de este plan vendría a reforzar los pilares de acción del SICA, sumado al darle al ICAP un apoyo de imagen y competencia a nivel regional e internacional, donde se logren grandes beneficios en el ámbito de política pública, que a su vez eventualmente se puedan ver reflejados en estadísticas y estudios relevantes.

En este orden de ideas, es menester resaltar que actualmente en la región se presenta un desligue entre las instituciones públicas en los diferentes niveles. En el ámbito nacional, la descoordinación es tal que en muchos casos existe la duplicación de trabajos y la sectorización de los proyectos es inexistente. Si esto, por lo contrario, se analiza desde el plano regional queda en evidencia la poca coordinación existente donde se vislumbra la ausencia de una organización real entre las entidades públicas y se resalta la poca o nula coordinación entre ellas. El resultado es generalizado en todos los países de la región, puesto que las instituciones no tienen la capacidad de comunicarse entre ellas, resaltando la complejidad que representa la idea de trabajar en conjunto.

Una opción viable y atractiva para solventar la situación mencionada fue la propuesta en el espacio del FOGES donde se externaba la importancia y alcances que se pueden lograr a través de la implementación de redes de trabajo en las instancias gubernamentales. La proposición surge con el fin de que estas estuvieran en diálogo constante y compartiendo lecciones aprendidas a través del REDGES, para de esta manera sacar el provecho máximo de los insumos y resultados que esta red provee. El REDGES puede llegar a contribuir al funcionamiento óptimo de las instituciones gubernamentales puesto que puede ser aprovechado como un medio idóneo para el fortalecimiento de las entidades gubernamentales, ya que esta red incluye no solo el sector institucional público, sino también incorpora y da mérito a lo que la academia puede llegar a aportar a raíz de estudios e investigaciones en el marco de la gerencia social y la gestión del conocimiento.

Actualmente la región centroamericana, al igual que la comunidad internacional, se ha enfocado en buscar alcanzar los ODS, de mano de la Agenda 2030. Esto sin lugar a dudas sería mucho más fácil si los Estados miembros del SICA logran acuerdos y se comprometen a trabajar de manera conjunta para lograr cumplir con lo pactado en la nueva agenda de desarrollo mundial. Por el momento, los planes nacionales de desarrollo en la región no están entrelazados unos con otros, es decir, no tienen las mismas prioridades y se implementan varias metodologías, lo cual representa un serio reto para poder llegar a una estandarización en su gestión. Las investigadoras consideran que es necesario que los países cambien esta dinámica y asuman compromisos reales para trabajar en conjunto para así establecer planes regionales de desarrollo que ayuden a las instituciones a guiarse y a cumplir metas en común. Las autoras sugieren que en este aspecto se puede acudir a los elementos de la gestión del conocimiento en la región, con el propósito de transmitir buenas prácticas y proyectos exitosos para que sean replicables en otras latitudes y adecuarlos según las realidades de cada país.

Dentro de las realidades de los países, y debido a diversas razones, en la región centroamericana —principalmente en Costa Rica y Panamá— se ha experimentado un cese en los flujos de cooperación, hecho que ha afectado la cohesión regional. Anudado a esto, la cooperación conocida como Sur-Sur ha tenido un repunte en la región, lo cual ha provocado la diversificación en la forma de establecer nexos para el desarrollo. Las autoras proponen que los Estados formulen propuestas para evitar ser tan dependientes de la cooperación internacional tradicional y que cada vez se cuente con la voluntad política de jerarcas para la plena implementación de proyectos donde tengan como

punto medular la cooperación, coordinación y creación de compromisos en buena fe. En otras palabras, se debe fomentar el establecimiento de confianza entre las partes para poder tener avances en los temas referentes a la gerencia social y la gestión del conocimiento.

Sin lugar a dudas la región debe buscar más fuentes de cooperación y no tiene que ser necesariamente las tradicionales. Con solo la inserción de más cooperación Sur-Sur la región podría implementar una cantidad más amplia de proyectos que estén enfocados en la gerencia social y la gestión del conocimiento, puesto que estos elementos contribuirían a mejorar la situación de los países involucrados. Esta modalidad facilita que se compartan las buenas prácticas, lecciones aprendidas y fomentar la cultura de cooperación institucional, así como la incorporación de la rama académica que es muy necesitada actualmente.

Las investigadoras consideran que, a través de la cooperación técnica, teniendo presente el compromiso de los gastos compartidos, se logrará colocar el REDGES como un mecanismo vital, haciendo uso adecuado de los recursos ya existentes y evitando la duplicación y complicación en el trabajo. La creación y la toma de espacios en conjunto con la finalidad de mejorar la cooperación Sur-Sur en la zona debería ser un objetivo primordial para la región, pues es en estos espacios donde se comparte toda clase de experiencias exitosas que han sido implementadas previamente en la región. Principalmente se comparten ideas del *know how*, mejorando de esta manera también la gestión del conocimiento, herramienta que necesita con urgencia ser fortalecida en la región.

## **2. PROCESOS**

Una de las consecuencias que se puede entrever de la falta de voluntad política que existe en la actualidad en estas disciplinas es el poco impacto y acato que generó la Declaración de los Ministros de Desarrollo Social producto del Primero Foro de Gerencia Social, expuesto en el apartado de “Diagnóstico y factores negativos que se encontraron a lo largo del proceso y que van a ser los insumos para la construcción de la propuesta”, por lo que el instrumento jurídico no pasó a ser una fuente de acción, sino un documento sin valor y sin influencia política.

Es por lo anterior que surge la necesidad de establecer un nuevo perfil de actores que participen del FOGES, para poder lograr erradicar lo expuesto previamente, pues se busca que estos sean vinculantes en la toma de decisiones dentro y fuera del FOGES. En consecuencia, se propone que

la participación en estos espacios sea para presidentes, visualizando a futuro que las declaraciones sean presidenciales, lo cual traería mayor presión y compromiso para elaborar y ejecutar las propuestas en cada uno de los países. Por consiguiente, también se recomienda que las reuniones o los foros, se realicen de manera periódica, determinando plazos o fechas para que las recomendaciones de las declaraciones no pierdan efectividad y sostenibilidad.

Parte de la importancia de los programas de capacitación sobre gerencia social y gestión del conocimiento expuestos con anterioridad es que se podrán gestar en los actores, competencias claves sobre ambos temas, además porque le otorgan a la materia el valor que merece. Asimismo y por esta vía, se podrá visibilizar la importancia que ameritan los instrumentos internacionales en esta área, por lo cual se lograría adecuar y apoyar por parte de los Estados los diferentes documentos jurídicos obtenidos en el marco del FOGES.

Siguiendo el objetivo de fortalecer la vinculación e impacto de las declaraciones o sugerencias que se puedan obtener de los foros en las naciones, se recomienda incluirlos al sistema de monitoreo y evaluación que existe en el ámbito del SICA. Igualmente, se propone hacer lo mismo en cada Estado parte, pero que el seguimiento sea efectuado por cada institución pública que le corresponda y que tenga acciones concretas en estos temas. La finalidad de esto es que se pueda medir el compromiso de los Estados, por medio de las acciones que se vayan a ejecutar en este ámbito y además que se pueda visualizar los impactos que se obtienen de ellas.

El crear un espacio específico de acompañamiento para evaluar y monitorear los avances y retrocesos de este tipo de tratados, en los cuales los Estados se involucran y se responsabilizan por asumir, aportará un ordenamiento de acciones eficaces en las cuales se planearán desde un enfoque basado en resultados, es decir, se realizarán evaluaciones ex-ante que permitan contemplar y analizar la situación en la cual se encuentra el problema, con el fin de que se puedan diseñar programas acordes al contexto. Igualmente, se elaborará un monitoreo durante su ejecución, que proporcione los datos necesarios para valorar la calidad de cada ejecución y, por último, se pondrán en práctica evaluaciones ex-post con el objetivo de visibilizar si existen impactos positivos o avances de estos como región y como país.

Sumado a los procesos identificados en el diagnóstico anterior, es que debido a la poca representación y peso del SICA a nivel regional, se ha dado la situación actual en la que

lamentablemente se ha experimentado una variedad de modificaciones en la forma de manejar la gerencia social y la gestión del conocimiento en Centroamérica. Esto tiene efectos en el ICAP, pues si bien es cierto que esta instancia en los años anteriores había tenido un papel más fundamental en la región, en los últimos años su presencia ha disminuido de forma considerable.

Por este motivo, las investigadoras consideran urgente y determinante una reestructuración del ICAP, con el fin de conseguir un desarrollo progresivo, mantenido e integral en las políticas públicas, un fortalecimiento institucional y una perspectiva de género que se verán reflejados en el mejoramiento de la condición de vida de todas las personas que habitan esta región. Respecto a los impactos positivos que se pueden lograr a través de la reorganización del ICAP en cuanto a las políticas públicas y fortalecimiento institucional, al mejorar en aspectos tales como la creación del gerente social los tomadores de decisión estarán en capacidad de gestionar adecuadamente y canalizar las necesidades, demandas y sugerencias de la población, tomando en cuenta la apropiada gerencia social y la gestión del conocimiento.

Además, en relación con la perspectiva de género, el ICAP puede llegar a robustecer a las instancias nacionales a nivel regional que tienen competencia en el empoderamiento de la mujer además de contar con insumos, recursos y alianzas que se pueden lograr mediante el rol fundamental del ICAP. En cuanto a los puntos de acción sobre la política pública y el fortalecimiento institucional, el ICAP tiene la experticia en estos elementos y es la instancia a la que le competen estos tópicos por mandato, lo cual, a su vez ayudaría a volver a darle la pertinencia de su trabajo en la región de Centroamérica. Las autoras consideran que la manera de lograr esto es a través de una reestructuración del ICAP y que dentro de este cambio se establezca que el FOGES vuelva a ser competencia directa del ICAP y no de la SISCA.

En este momento el FOGES está bajo la administración de la SISCA; no obstante, mediante las entrevistas realizadas en los apartados anteriores se demostró que desde la reestructuración en 2016 —año en el que pasó a ser gestionado por la SISCA— no se han dado mayores avances ni iniciativas específicas en el marco de la gerencia social y la gestión del conocimiento a nivel del SICA. Por este motivo es que se fundamenta que el ICAP debe volver a tomar la batuta en el liderazgo del FOGES, retomando su papel como Secretaría Técnica de este, siendo el ente regulador del Foro. Dicho en otras palabras, el ICAP debe volver a tener el control del FOGES para poder lograr su posicionamiento y alcanzar su potencial en amplitud.

De la misma manera, las investigadoras coinciden en que para cumplir con la reestructuración así como el reforzamiento del ICAP para que esté en plena capacidad de hacerse cargo de la divulgación e implementación de la gerencia social y la gestión del conocimiento, sacando pleno provecho del FOGES es menester contar con el apoyo de la comunidad internacional. En este contexto internacional actual, pese a que la dinámica tradicional de la cooperación ha sufrido una cantidad de modificaciones, sigue siendo una herramienta viable y necesaria para el desarrollo.

Por esta razón es que se recomienda que el ICAP busque apoyo por parte de organismos internacionales y determinadas agencias especializadas con más experiencia en los temas abordados en el FOGES, tales como la AECID, la Agencia de Cooperación Española, la GIZ, por mencionar algunas. El fin de la cooperación deberá ser la generación de acuerdos, convenios y compromisos de la comunidad internacional con el ICAP-FOGES y viceversa, para el fortalecimiento de alianzas que ya existían y fomentar la creación de nuevas uniones para lograr el bienestar común.

Siguiendo la misma línea anterior y como parte de la necesidad de posicionar al FOGES a nivel nacional y regional, es que se visibiliza como una herramienta de reconocimiento el otorgarle al foro un apoyo gubernamental, el cual se vería reflejado dentro del SICA, pues, al ser amparado dentro de un gobierno, abre las posibilidades de que sea un tema pertinente para los espacios de discusión dentro de este organismo.

Como se habló en el apartado de Factores, una manera de posicionar la gerencia social y la gestión del conocimiento en un país y en una región sería por medio de colocarlos en las agendas políticas del SICA y en los planes de desarrollo de cada país. Esto tendría mayor impacto y efectividad si ambos temas se sitúan a través del FOGES, como un medio para generar procesos de debate, análisis y discusión sobre estos tópicos.

Lo descrito previamente permite que se pueda visualizar al FOGES como un mecanismo de posicionamiento y que puntualizaría las líneas de acción en gerencia social y gestión del conocimiento en cada país parte del SICA, lo cual podría ser factible si se crea un sistema de financiamiento que respalde económicamente todo proceso que se efectúe desde el FOGES. Esto es importante, porque faculta al foro a realizar mucho más amplias y mejores estrategias, que abarquen la totalidad de las áreas predisuestas.

### 3. ACTORES

Como se ha venido analizando a lo largo de este documento, dentro de las principales endebles de la región en el área de gerencia social y gestión del conocimiento se encuentra la falta de visión y conciencia por parte de los actores regionales en estos temas, lo que ocasiona que no se dé una injerencia de ellos en los Estados. Por ello se hace nuevamente hincapié que para poder fortalecer y empoderar la región, es necesario empezar a trabajar con los principales tomadores de poder de la zona, con el fin de que se puedan apropiarse de las instituciones y de los diferentes mecanismos con los que se cuentan, para lograr avanzar en su desarrollo sostenible e integral.

Para conseguir lo anterior, es necesario que se faculten capacitaciones sobre estos tópicos, siguiendo la misma línea descrita en el apartado de Factores, donde se hace énfasis en suscitar y difundir sobre gerencia social y gestión del conocimiento a actores claves. Este tipo de formación puede ser facilitada por el ICAP, al ser el ente competente para suministrar y crear nuevos conocimientos sobre los ámbitos mencionados. Además de los contenidos expuestos, es sensato y estratégico incluir dentro del proceso de aprendizaje la importancia de la creación de redes de comunicación y acción entre el sector público, el sector privado, la academia y la sociedad civil, y cómo estas redes podrían influir e impactar de manera positiva en los entornos políticos, sociales y económicos, de un país y de una región.

La generación de alianzas podría ser clave para gestar transformaciones dentro de las instituciones gubernamentales y del SICA, pues puede suministrar nuevas estrategias de actuación, ya que se acoplarían y responderían a las diferentes dinámicas sociales, políticas y económicas que nos cobijan. Es menester acotar que la gerencia social se empezó a implementar en el sector privado, orientado a generar implicaciones económicas dentro de este lo cual es posible al gestionar un buen funcionamiento de los recursos humanos y económicos disponibles. Por lo tanto, al lograr una coalición con el sector privado, ocasionaría que entre ambos grupos se pueda generar y utilizar la gestión del conocimiento como fuente viable para intercambio de información y buenas prácticas; de la misma forma resultarían las uniones con la sociedad civil y la academia.

La gestión del conocimiento es importante en todo procedimiento, porque permite la creación de documentación y canales de comunicación para transferir y socializar datos sobre lecciones aprendidas y ejercicios útiles que se han ido aplicando en los diferentes Estados, o bien entre los

entes gubernamentales, con el fin de que se puedan adaptar y ejecutar a cada realidad. Lo anterior podría atraer la atención de jerarcas, haciendo visible y viable nuevas tácticas para el mejoramiento de cada nación y, por ende, de la región.

Lo que se pretende hacer al fortalecer a los actores con nuevos conocimientos es posicionar la gerencia social y la gestión del conocimiento en el SICA y en cada uno de los Estados partes, especialmente en Costa Rica, de tal manera de que favorezca que las figuras de poder puedan asumir compromisos en el marco del FOGES, agregando el valor y la importancia que el foro merece, pues sería el medio para proveer nuevos espacios de discusión y análisis desde una forma no tradicional.

El sistema de monitoreo y evaluación expuesto en la sección de Procesos, juega un papel fundamental para crear conciencia y visibilizar la necesidad de ejecutar la gerencia social y gestión del conocimiento por parte de las personas tomadoras de decisiones, pues crea una base y una línea de acción que permite guiarlos. Marca un horizonte para cada una de las instituciones inmersas en este proceso, además de que los responsabiliza bajo el deber de intervenir del mejor modo posible. Igualmente se conseguiría medir el impacto del FOGES, involucrando aún más a los jerarcas, pues su papel y su eficiencia estarían evaluados.

El SICA, como actor clave dentro de Centroamérica, forma parte de las figuras esenciales que necesitan ser robustecidas para la generación de cambios, pues en los últimos años se ha observado una imagen debilitada del SICA que ha traído consigo un deterioro en su credibilidad, por lo que su posicionamiento como ente regulador y facilitador de integración y cooperación en la región ha perdido fuerza entre los Estados partes. Esto ha ocasionado que cada movimiento del SICA no tenga el respaldo esperado, por consiguiente, cada acción no cuenta con una validación ni seguimiento.

Ante este escenario, las investigadoras avalan con urgencia que es indispensable que se dé una reestructuración del SICA, incorporando e innovando en las formas en cómo opera este ente, lo cual va ser posible si se da un cambio en el modo como se analiza e investiga el panorama internacional. Para esto se debe incluir, dentro de los estudios previos, las nuevas dinámicas y realidades regionales e internacionales que generan impactos dentro del territorio centroamericano.

Esto puede ser posible si se insertan nuevos enfoques de análisis, como el enfoque de género o el enfoque de seguridad ciudadana, que posibiliten ampliar aún más el bagaje social.

Con ello, se pretende visibilizar las diferentes interacciones que hay entre los factores sociales, entendiéndose que existen nuevos actores internacionales que por medio de la globalización fueron teniendo mayor auge y participación en el medio. De la misma forma, se han ido estructurando nuevos inconvenientes o bien los antiguos problemas tienen trasfondos diversos y diferentes a los que existían cuando se creó el SICA.

Lo que se busca con esto es que cada planeación y ejecución que el SICA genere esté estrechamente ligada con los contextos actuales, lo cual genera que cada programa creado se realice partiendo de una realidad certera, que represente y responda a las situaciones de la región. Para ello, las estrategias por utilizar por parte del SICA deberían realizarse bajo cuatro premisas, las cuales son la sostenibilidad, la pertinencia, la eficacia y la eficiencia, con la intención de que cada uno de ellos tenga mayor aceptación por parte los Estados.

Uno de los motivos primordiales de que se deben realizar transformaciones dentro del SICA es con el objetivo de que las herramientas de ejecución que utiliza este órgano se actualicen o varíen dependiendo de las circunstancias y metas. De esta manera, se recomienda la cooperación técnica como un mecanismo de acción factible, para estimular los cambios que urgen en la región, iniciando en las áreas de gerencia social y gestión del conocimiento.

Como se ha explicado a lo largo de la investigación, la cooperación tradicional en el país y en la región ha tenido modificaciones significativas que han afectado de sobremanera, y es por esto que vemos a la cooperación Sur-Sur como una solución versátil que podría ser trabajada y acoplada para generar resultados en gerencia social y gestión del conocimiento, teniendo claro que esta surge bajo la premisa de acoplarse a las nuevas realidades internacionales.

La propuesta que se desarrolló en este apartado está cimentada en el diagnóstico detallado en el que se resaltan varias áreas de mejora tanto a nivel nacional como a nivel regional, donde se rescata que el SICA, a través del ICAP y sus diferentes procesos y plataformas es un medio para lograr así grandes beneficios para los países que pertenecen a Centroamérica, con especial atención en Costa Rica. Las investigadoras consideran que las ideas, así como los ejes de acción sugeridos, pueden fomentar cambios positivos para la gestión de cada uno de los miembros del SICA de la mano de

una adecuada implementación y posterior potencialización de la gerencia social y la gestión del conocimiento.

Cada uno de los pilares en los que se presentan las propuestas concretas —y donde se da la interdependencia de sus elementos debido a su naturaleza que responde a la dinámica social en la que están inmersos— contiene elementos vitales para que se pueda sacar el mayor provecho de lo que la gerencia social y la gestión del conocimiento representan. De igual manera, las autoras de la investigación, reflexionando sobre las particularidades que se presentan dentro de la región del SICA, hicieron proposiciones con la consideración de utilizar esfuerzos y estructuras ya existentes para no incurrir en gastos adicionales ni en la posible duplicación de labores, situaciones que la presente propuesta busca solucionar.

## CONCLUSIONES

Este apartado se logra construir producto de una extensiva investigación, que incorpora los ámbitos de la ciencia política, la sociología y la administración pública, consultando a diferentes personas expertas en los temas medulares para el presente documento científico. Las conclusiones se visualizarán en las utilidades, los logros y los resultados de todos y cada uno de los alcances del documento.

Sobre la primera sección se logra detectar las siguientes utilidades: la estrategia metodológica permitió adecuar las características sociales que se buscaban demostrar en el proyecto de investigación para optar por el grado de licenciatura, ya que esta metodología brindó la facilidad de recolectar la información de diversas fuentes con énfasis en temas del ámbito social. A raíz de esto, se seleccionó a determinadas personas expertas para ser consultadas en la implementación de una entrevista semi-estructurada.

Además, la interrogante científica fungió como la guía principal y central y cumplió la función vital de ser parte de la columna vertebral del proyecto de graduación. Por otra parte, la variable independiente debido a su generalidad propició que la investigación pudiera concretizar el marco más amplio con claridad y la variable dependiente sirvió para operacionalizar la unidad de análisis y el objeto de estudio.

En cuanto a la utilidad de las entrevistas, se logra fundamentar y comprobar la situación de la gerencia social y la gestión del conocimiento en Centroamérica, y también la condición del Foro de Gerencia Social (FOGES) para la región centroamericana con especial atención en el caso de Costa Rica, donde se visibiliza la poca capacidad institucional y la falta de coordinación para su debida implementación en los espacios mencionados.

En cuanto a los antecedentes, es pertinente indicar que la utilidad que se infiere es la relevancia que ha tenido la globalización en el contexto internacional actual, debido a sus contenidos de gobernanza global que ha detentado implicaciones para la dinámica regional en la cooperación, específicamente en sus distintas modalidades y es, por lo tanto, el marco general bajo el cual se inscribió el objeto de estudio. Por otra parte, se debe mencionar que Centroamérica es un espacio propicio para la potencialización de la gerencia social y la gestión del conocimiento, donde a través

de la integración regional y la cooperación internacional —con la premisa de la cooperación técnica— se puede conseguir un posicionamiento real de los temas a nivel nacional, regional e internacional, lo cual permitió clarificar para este trabajo el entorno regional.

En otro orden de asuntos, se demuestra que el ICAP, mediante la implementación del FOGES, posee una trascendencia cada vez mayor para la cooperación técnica y la cooperación Sur-Sur pues estas modalidades agregan valor y se deberían explotar de forma más significativa dentro de Centroamérica a través del FOGES —donde Costa Rica podría y debería tomar un papel más fundamental— con el fin de lograr mejoras a nivel institucional, así como aumentar la voluntad política en las distintas esferas en las que, por lo general, ha primado la falta de interés.

En relación al segundo apartado, las utilidades que se demuestran fueron la conceptualización de la gerencia social y la gestión del conocimiento en Centroamérica, donde se dieron a conocer los elementos centrales con que se desarrolló en ese momento en este tema, y a la vez indicó sus alcances. A raíz del análisis se debe destacar que la gerencia social y la gerencia económica son ramas de la gerencia pública, por lo que la dinamización y la interacción de ambas es lo que permite el fortalecimiento y el buen funcionamiento de la gerencia pública.

Se confirma que la gerencia social no es un fin en sí mismo, sino que para efectos de las investigadoras se comprendió como un proceso y línea de trabajo para poder lograr grandes avances y el mejoramiento de las condiciones en específico del sector público, para que esto sea reflejado en el mejoramiento de la condición de vida de los habitantes de la región centroamericana.

Sumado a esto, se puede concluir que la gestión del conocimiento es una pieza que está inmersa de valor agregado, al ser el conocimiento poder, puesto que cuando se utiliza y se socializa se pueden lograr grandes hazañas, especialmente en el ámbito social. Se reafirma que la gestión del conocimiento está particularmente relacionada con la innovación y el replanteamiento de conceptos, dimensiones y acepciones que tradicionalmente se habían tratado, por lo cual también se corrobora la resistencia que ciertos actores han tenido respecto a la aplicación plena de este concepto. Por otra parte, se convalida la relevancia de la instauración de espacios que propicien la creación de estrategias para solventar problemáticas en la esfera social, donde resulta vital que personas y organizaciones relevantes sean actores activos y significativos.

En cuanto al ICAP, se demostró que la gerencia social y la gestión del conocimiento no sólo son competencia del sector público, pues las investigadoras coinciden en que hay valor en el establecimiento de alianzas estratégicas con diversos actores de la sociedad, tal como es la academia, el sector privado y, parte fundamental, la sociedad civil. Además, queda comprobado que hay una relación intrínseca entre los elementos medulares de la investigación con la administración pública, el fortalecimiento institucional y la participación ciudadana, donde, a su vez, hay un espectro extenso para mejoras en los distintos ámbitos.

Con relación al tercer apartado, se pueden evidenciar los siguientes logros y resultados, a saber: el enfoque de género y enfoque de seguridad ciudadana tuvieron implicaciones importantes en cuanto a la gerencia social y gestión del conocimiento. Ambas perspectivas logran demostrar realidades que no son evaluadas ni incorporadas como pilares fundamentales para la construcción y ejecución de las estrategias, por lo cual la investigación permitió validar que los dos enfoques son partidarios indispensables para generar transformaciones sociales y, a la vez, realizar investigaciones y trabajos que se desvinculan de las miradas tradicionales, con el fin de propiciar un desarrollo social integral.

Por otra parte, el FOGES no ha logrado alcanzar resultados tangibles, que se puedan demostrar por medio de indicadores cuantificables, sobre género y seguridad ciudadana en Costa Rica, por lo que el foro, como mecanismo de creación y ejecución, no ha operativizado acciones concretas sobre ambos temas, no por el hecho de que el FOGES como un espacio para articular haya fallado, sino porque no se ha conseguido enfatizar, coordinar y comprometer a los tomadores de poder sobre estos temas y, asimismo, el FOGES no ha sido meritorio del valor que este merece.

Se puede confirmar que de manera individual entes estatales costarricenses han logrado crear nuevas propuestas de labor sobre género y seguridad ciudadana, por lo que, la operación estatal ha tenido avances en la creación de nuevas líneas de participación política, pero se ha constatado que no han sido capaces de ejecutar de manera eficiente y eficaz sus planes, por lo cual la deficiencia se encuentra en su operativización y se logra concluir que la gerencia social y la gestión del conocimiento son los instrumentos esenciales para darle un giro a la administración y a la gestión pública del país.

Queda evidenciado que en la región han existido procesos de comunicación entre pares sobre seguridad ciudadana. El tema ha sido abordado en diferentes eventos regionales, surgidos como iniciativas, que promueven la discusión de la materia como prioritaria dentro de las mesas de discusión del SICA, pero a la vez ha quedado demostrado que la puesta en práctica de las propuestas o proyectos que nacen a raíz de estos encuentros ha sido débil, por lo que la gestión del SICA como organismo regional para dar seguimiento a estas acciones ha sido deficiente. A partir de este escenario, se ratifica que el desarrollo y la ejecución de programas regionales en temas de seguridad ciudadana han sido endebles ante el contexto centroamericano actual, pues esto es producto de que a nivel regional no se utiliza la gestión del conocimiento como mecanismo de acción para concebir programas y proyectos integrales. De igual manera, se concluye que en el marco del FOGES no existen iniciativas y compromisos asumidos por parte de los países centroamericanos, en el área de seguridad, bajo el concepto de la gestión del conocimiento.

A todo esto, se comprueba que en Centroamérica la gestión del conocimiento es un método necesario, que propiciaría la apertura de espacios de discusión y el acceso a información, con el fin de socializar las buenas prácticas y las experiencias entre los Estados partes del SICA. Esta herramienta, como quedó confirmado en la investigación, vendrá a interactuar y a fortalecer a la gerencia social, pues ambas funcionan de manera interdependiente, una nutriendo a la otra y viceversa, lo cual podría ayudar a solventar las falencias y las áreas de mejora identificadas a lo largo del proyecto de graduación, con sus soluciones presentadas en la propuesta para lograr la potencialización de los temas a nivel nacional y regional.

Adicionalmente, se confirma que las dinámicas sociales que se gestan en la actualidad en el marco de la gerencia social y la gestión del conocimiento hacen que se requieran con premura acciones eficaces y eficientes que hagan frente a los diferentes escenarios con los que cuenta la región y cada país parte. Lo anterior ha de ser posible si realmente se da un fortalecimiento de las instituciones gubernamentales de cada Estado y, a la vez, si se robustece el SICA como organismo centroamericano.

Como complemento de lo evidenciado, se corrobora una serie de elementos que truncan el avance de la región y del país en temas de desarrollo social y que a la vez afectan la forma de hacer política y en cómo se construye y reconstruye la economía. La falta de voluntad política, la escasez de consensos y de integración en la toma de decisiones, el desconocimiento y el poco

posicionamiento en la región de la gerencia social, la gestión del conocimiento y el debilitamiento del SICA son aspectos que afligen el contexto internacional y la integración regional.

Además, se consigue divisar que existen tres procesos dentro del proyecto del FOGES que no se completaron y que quedaron inconclusos. Uno de ellos es la Declaración de los Ministros de Desarrollo Social como producto del Primer Foro de Gerencia Social, al ser es un instrumento que no tuvo mayor injerencia e impacto a nivel regional, puesto que los Estados no atienden ni ejecutan las recomendaciones estipuladas. Por otro lado, se evidencia la desvinculación que tuvo el ICAP como instancia reguladora del FOGES. Esto tuvo implicaciones negativas dentro de la ejecución y desarrollo del foro y generó que este fuese parte de la SISCA, organismo que le ha restado importancia.

Sumado a esto, queda en evidencia el debilitamiento del cual el SICA ha sido víctima, puesto que ya no cuenta con el posicionamiento, legitimidad y confianza con los que contaba al inicio de su gestión y hasta hace algunos años. Como se desarrolló a lo largo de la investigación, esto responde a que la organización se ha quedado corta respecto a la debida implementación de dinámicas de cooperación para fomentar su fin último, el cual es la integración regional. Esto a su vez, tuvo como consecuencia la fragilidad del ICAP y el FOGES pues, aunque contaban con muchas iniciativas y buenas ideas, no se pudo explotar su potencial pleno para beneficio de los miembros.

Asimismo, se comprueba que se da un estancamiento en el desarrollo del FOGES a nivel nacional y regional. Este proceso fallido es consecuencia de la falta de apoyo gubernamental que se rige por medio de la ausencia de agendas regionales y nacionales sobre gerencia social y gestión del conocimiento. Del mismo modo, la disminución del flujo de cooperación ha hecho hincapié en que proyectos sociales y políticos pierdan su norte, y tal es el caso del FOGES.

Queda demostrado que existe una falta de organización y coordinación entre las instancias gubernamentales del país —y demás países pertenecientes a la región del SICA—, así como una falta de interés por parte de los jefes hacia los temas de este estudio, que generan la carencia de proyectos sociales o que han sido abatidos en la gestión pública de Costa Rica, pues no existe una cultura de gerente público que posibilite crear nuevos espacios de acción.

En otro orden de cosas, producto del análisis de los actores dentro del ámbito de gerencia social y gestión del conocimiento las investigadoras concluyen que se visibiliza una falta de visión y conciencia sobre los alcances y beneficios de estos fundamentos teóricos, lo cual ha provocado que las iniciativas gestadas desde diversas fuentes a nivel regional y nacional, se hayan visto truncadas o que no se les otorgara el acompañamiento y seguimiento adecuado.

No obstante, se rescata el hecho de que, desde Costa Rica, instituciones gubernamentales dentro de las cuales se resaltan el Ministerio de Justicia, el Viceministerio de Paz, el INAMU, el Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social, el CICAP han realizado esfuerzos importantes en estas materias, pero no se ha logrado concretar como parte esencial de sus respectivas estrategias de trabajo.

Producto de lo anterior, las autoras definen que es menester realizar determinadas acciones con el fin de la potencialización de la gerencia social y la gestión del conocimiento y para esto es innegable que el ICAP debe retomar su papel como Secretaría Técnica del FOGES en lugar de la SISCA debido a la extenuación que se sufrió en el período identificado.

Aparte de lo recalado, con el fin de lograr el objetivo principal de la investigación, se resuelve que es de suma importancia la realización de capacitaciones para instituciones y demás actores relevantes dentro de los gobiernos y a nivel centroamericano para concientizar a las partes sobre importancia de la gerencia social y la gestión del conocimiento, todo esto siempre teniendo presente lo establecido por la nueva agenda de desarrollo internacional — la Agenda 2030—. Del mismo modo, resulta indispensable la inclusión y participación de actores de alto nivel en los diferentes espacios que se establezcan para lograr la construcción de consensos, y así conseguir el desarrollo de la región como un conjunto.

Como eje angular de este trabajo se llega a los resultados finales con la creación de la propuesta, donde plantea los principales aspectos que las investigadoras sugieren como primordiales para gestar una nueva dinámica social, que desencadena de manera directa en la forma como se hace y se estimula la política, al mismo tiempo en que se dispone a mejorar las áreas de gerencia social y gestión del conocimiento en el país y la región, con el fin de regular procesos regionales por medio del FOGES. Esta propuesta es la parte más relevante del proyecto de graduación para optar al grado de licenciatura, puesto que las investigadoras proporcionan soluciones reales y alcanzables, lo cual

fomenta de igual manera la cooperación entre las partes para mejorar el vínculo regional y evitar la duplicación de esfuerzos. Esto también tiene implicaciones positivas en el aspecto financiero que en los últimos años ha sido un tanto complejo para los países centroamericanos.

Este documento es considerado por las autoras como una herramienta que trae a la luz información veraz y necesaria para transformar la manera en como es concebido y entendido el desarrollo social, no solo a nivel país, sino para Centroamérica como región y con potencial de posicionarse mejor en el ámbito internacional. Para las autoras de dicha investigación, es fundamental que esta sea visualizada como un aporte de cuantioso valor agregado para promover y generar nuevos espacios de bienestar social debido a la búsqueda exhaustiva en la que incurrieron las investigadoras al construirlo, al contribuir con la existencia de más información en el marco de la gerencia social y la gestión del conocimiento.

Por medio del arduo abordaje que se produjo sobre la gerencia social y la gestión del conocimiento, —plasmado en este documento del proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura— se ha conseguido obtener el parámetro que a nivel nacional y regional ha fungido como base para el actuar de entes públicos a escala nacional y de organismos internacionales en la regional. Esto propició la visibilización de las principales debilidades que afectan a ambos sectores, puesto que hace constatar que es elemental no solo la incorporación de los dos mecanismos en estos espacios, sino la importancia y urgencia de combinarlos con enfoques que faciliten desarrollar procesos multidimensionales que engloben aspectos que han sido obviados por mucho tiempo.

El presente proyecto permite abrir nuevos espacios de discusión y análisis sobre temáticas que atañen el interés público dentro de nuestro país y de la región. La gerencia social y la gestión del conocimiento son enfoques teóricos y metodológicos que facilitan crear una nueva visión y un nuevo accionar de la administración pública. Es por ello que este documento facilita la creación de nuevas investigaciones no solo desde la academia sino también desde las instituciones públicas, por ejemplo el cómo incorporar redes de apoyo y trabajo dentro de las instituciones costarricenses que utilicen la gerencia social y las gestión del conocimiento de manera transversales, o bien, cómo desde otros organismos regionales pueden crear y fortalecer mecanismos que sigan las mismas líneas de acción que el FOGES, y además, que estos puedan hacer sinergia con otros organismos y mecanismos regionales.

## **RECOMENDACIONES**

Como resultado del proyecto, se proponen las siguientes recomendaciones en tres componentes para mejorar la comprensión del lector. En primer lugar, se profundiza en la investigación, donde se abordan sugerencias para trabajar en las áreas de mejora que se identificaron en la elaboración del documento. Seguidamente se mencionan las sugerencias respecto a la academia donde se plantea lo que se podría trabajar y alcanzar, teniendo como centro la importancia que merece el aporte del sector académico en esta materia y, por último, proposiciones que pueden ser aprovechadas para el beneficio de la comunidad nacional y regional.

A lo largo de la búsqueda, se evidenció que existen pocas fuentes de información, como documentos y trabajos de campo, que hagan referencia a la gerencia social y la gestión del conocimiento dentro de los espacios gubernamentales y regionales. Tomando en cuenta que el acceso a la información es fundamental, se recomienda que la gerencia social y la gestión del conocimiento sean incorporados y examinados con más frecuencia por parte de instituciones públicas y regionales, con la finalidad de que las personas interesadas en estos temas cuenten con información sistematizada y veraz para el desarrollo de nuevos conocimientos. De la misma manera, la recomendación radica en que los espacios en los que existen datos sobre ellos puedan utilizar mejores canales de comunicación para socializar los esfuerzos en estas áreas y que las personas con experiencia en dichos campos puedan ser consultadas para proporcionar una base conceptual.

Lo mencionado también va de la mano con el papel que ha estado desempeñando el SICA con respecto a la incorporación de estos tópicos, pues su trabajo dentro de estos campos ha sido casi nulo, lo cual ha producido un estancamiento y un retroceso dentro del área social en Centroamérica. De tal modo, se sugiere que desde este organismo se inste y se promocióne la realización de trabajos que incursionen y tengan como objetivo analizar y estudiar áreas sociales y políticas que prioricen el desarrollo y el bienestar social, por medio de la gerencia social y la gestión del conocimiento, con el fin de poder avanzar aun más en la creación de una sociedad inclusiva y respetuosa de los Derechos Humanos en la región centroamericana.

De la misma manera y siguiendo la línea anterior, parte del desconocimiento existente sobre estos temas, se da por la poca importancia y desarrollo que le han dado las personas tomadoras de decisiones y de poder a nivel nacional y regional, por lo cual estos contenidos no han sido

incorporados como primordiales. Por lo tanto, se propone que se faciliten capacitaciones sobre gerencia social y gestión del conocimiento para que estos actores sean partícipes y puedan visibilizar su trascendencia.

Actualmente, en las universidades no existen cursos especializados en gerencia social y gestión del conocimiento. Un ejemplo de ello se da en la carrera de Relaciones Internacionales, en la cual no se generan espacios para el desarrollo de la temática. La academia es parte esencial e indispensable para poder producir transformaciones afirmativas dentro de una sociedad. Por esto, se sugiere que dentro de los espacios brindados por la academia se puedan germinar y realizar abordajes que impliquen la incorporación de la gerencia social y la gestión del conocimiento como ejes transversales sustanciales que posibiliten difundir una cultura de gestión pública. Para esto, es necesario que estas concepciones sean incorporadas en la malla curricular de carreras universitarias, especialmente en la de Relaciones Internacionales, específicamente en los programas de licenciatura indistintamente del énfasis.

Producto de lo anterior, no acontecen trabajos investigativos o de campo sobre estas disciplinas, lo cual invisibiliza aún más la relevancia de ellas en el área social y político. Así, que se insta a las instituciones académicas a incentivar y promover, entre el cuerpo estudiantil, la realización de documentaciones sobre gerencia social y gestión del conocimiento, con el fin de producir resultados investigativos, críticos y científicos que fundamenten los beneficios de su apropiada aplicación. Asimismo, se sugiere que se dé un apoyo financiero a las instancias académicas en la región y el país, para que cuenten con todas las facilidades para investigar y desarrollar programas sobre los presentes temas y a la vez puedan retroalimentar y comunicar sus principales resultados a nivel nacional y regional. Esto vendría a ser una gran oportunidad de posicionar el valor de la academia a nivel centroamericano y posteriormente fungir como punto de referencia en los temas de gerencia social y gestión del conocimiento en la comunidad internacional.

Si bien es cierto que el INDES ha fungido como un punto de referencia a nivel latinoamericano para los temas de gerencia social y gestión del conocimiento, la realidad a la hora de aplicarse es muy distinta. Fuera de la iniciativa del FOGES llevada a cabo por el SICA a través del ICAP como organismo regional, a nivel latinoamericano no existen en otros organismos de integración regional en América Latina, ni ninguna otra iniciativa de esta naturaleza, que incorpore a la gerencia social y la gestión del conocimiento como mecanismos interdependientes, que generen líneas de acción.

A lo largo del desarrollo de este proyecto de graduación, se evidencia que a nivel nacional no existen herramientas claves que propicien la incorporación de estas disciplinas en instituciones estatales, específicamente a nivel municipal y local, por lo cual el gobierno central y el descentralizado no siguen una misma línea de acción, lo que genera una descoordinación entre ambos con la forma de actuar para ciertos ejes temáticos. De tal modo, se sugiere incluir en los Planes Nacionales de Desarrollo estas áreas de estudio, con la motivación de garantizar una estandarización del manejo de lo que significan ambos conceptos, y que se utilice la misma información en los diferentes niveles gubernamentales.

Por su parte, en la región no existen programas o proyectos sociales con una visión multidisciplinaria e integral, y esto ocasiona que las acciones que se realizan para contrarrestar alguna falencia no cumplan con el objetivo propuesto. Por consiguiente, se sugiere la creación de herramientas o metodologías que incorporen principios de gerencia social y gestión del conocimiento por medio del FOGES, reactivado desde el SICA, como un medio factible para generar procesos de cambio en la región, con el fin de estandarizar, en cada Estado parte, líneas de acción en estos tópicos.

Actualmente, el ICAP no tiene injerencia dentro del accionar del FOGES, y esto hace que lo dicho previamente no sea factible de lograr. De tal modo, es de vital importancia que el ICAP vuelva a tener un papel protagónico y activo dentro del FOGES, por lo cual se insta a la comunidad regional a que se realicen las maniobras pertinentes para que el ICAP retome su rol como Secretaría Técnica. Lo anterior alude a que el ICAP es una institución que posee las competencias necesarias para guiar toda labor pública que compete a la gerencia social y la gestión del conocimiento.

Para las autoras, el ICAP es la instancia más adecuada para llevar adelante el FOGES, pero en caso de que por razones administrativas u otras no se logre, se recomienda al SISCA que tome el rol de secretaría técnica y que, revisando la propuesta del presente documento, le dé el mérito y valor que merece el FOGES para lograr su reactivación y que se consigan beneficios en el marco de la gerencia social y la gestión del conocimiento a nivel centroamericano.

A raíz de la presente investigación, y de los resultados que se han logrado visibilizar, es que se pretende que los temas de gerencia social y la gestión del conocimiento se sigan abordando en distintos ámbitos, dentro de los cuales resaltan la aplicación en el sector gubernamental de la mano

con la academia y la investigación. Con el propósito de fomentar la exploración y el vínculo de los elementos medulares del presente documento, es que se proporcionan las siguientes preguntas generadoras de discusión, que pueden dar pie a futuras investigaciones y trabajos de campo a este respecto, las mismas serían: ¿cómo la gerencia social y la gestión del conocimiento pueden ser implementadas en instituciones del estado? y ¿cuál sería la forma más idónea de poner en acción la gerencia social y la gestión del conocimiento para mejorar la situación actual y futura del país?

## **f. LISTADO DE ENTREVISTADOS**

Nidia Morera, Máster en Administración Pública y Licenciatura en Trabajo Social, se desempeña como Directora del Posgrado en Trabajo Social, dirige el posgrado medio tiempo y da clases en la Escuela de Trabajo Social.

Ana Isabel García, Máster en Sociología Centroamericana; además, se desempeña como Consultora del Programa Social y Coordinadora Académica de la Maestría en Gerencia de Políticas y Programas Sociales del ICAP.

Doctor Alfredo Suárez Mieses, Secretario General de la SISCA.

Isabel Licha, Integrante del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social del Banco Interamericano de Desarrollo. Este instituto lanzó en 1995 un programa de directivos de alto nivel en América Latina en los temas de gerencia social.

Ludwig Güendel, Doctor en Psicología. Actualmente es pensionado, exconsultor de Gerencia Social en ICAP y colaborador de FLACSO.

Alice Harding Shackelford, Máster en Derecho Internacional, quien se desempeña como Coordinadora Residente del Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica.

Ana Lorena Flores, Doctora en Gobierno y Política Pública. Trabaja como Encargada de la Unidad de Género del Tribunal Supremo de Elecciones y además es docente en la Universidad Nacional de Costa Rica.

Luis Diego Segura Ramírez, Máster en Administración de Negocios, trabaja como académico en Maastricht University. Es Docente en la Universidad Nacional (Escuela de Relaciones Internacionales) además de Consultor especializado en materia de integración regional, enfocado en seguridad, sociedad civil y políticas regionales.

Carlos Cordero Madrigal, Licenciado en Relaciones Internacionales, Maestría en Ciencias Políticas (egresado), Posgrado en Integración Centroamericana (Fundación ETEA/Universidad Loyola de Andalucía). Actualmente es pensionado. Fue funcionario de la Dirección General de Política Exterior.

Max Loría Ramírez, Licenciado en Ciencias Políticas, se desempeña como profesional en el Ministerio de Seguridad Pública.

Víctor Barrantes Marín quien ostenta una Licenciatura en Derecho y una Maestría en Estudios Políticos Aplicados. Al momento de su entrevista, se desempeñaba como Viceministro del Ministerio de Paz y Justicia.

Julio Solís Moreira, Maestría en Sociología. Actualmente trabaja en el Centro de Investigación, Cultura y Desarrollo; Investigador para FLACSO Costa Rica y además es asesor del Viceministro de Justicia.

Hazel Villalobos, Especialización en Policía Comunitaria por el Instituto Histradut, Israel. Egresada de la Licenciatura de Relaciones Internacionales de la UNA. Gerente Técnica de la Fundación para la Paz y la Democracia (FUNPADEM), investigadora del Programa de Prevención y Seguridad Ciudadana de FUNPADEM.

## g. BIBLIOGRAFÍA

Abarca, A; Sibaja, G y Rojas, C. 2012. *Técnicas cualitativas de investigación*. 1 Edición. San José; Universidad de Costa Rica.

Alonso, J. 2015. *La teoría del desarrollo y los cambios en el sistema internacional*. Revista CIDOB d'Afers Internacionals. 100: 43-65. Barcelona.

Alonso, J; Glennie, J. 2015. *What is development cooperation? 2016 Development Cooperation Forum Policy Briefs. February 2015, n°. 1*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Disponible en:

[https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/publications/what\\_is\\_development\\_cooperation.pdf](https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/publications/what_is_development_cooperation.pdf). Revisado el 01 de junio de 2017.

Altmann, J. 2009. *Cohesión social y políticas sociales en Iberoamérica*. Ecuador: FLACSO – Fundación Carolina.

Barbé, E. 2007. *Relaciones Internacionales*. 3° Edición. Madrid: Editorial Tecnos.

Barbé, E. 2010. *Multilateralismo: adaptación a un mundo con potencias emergentes*. Revista Española de Derecho Internacional. 62(2): 21-50. Madrid: Editorial Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3702275>. Revisado el 8 de mayo de 2017.

BID. 2006. *La política de las políticas públicas*. Progreso económico y social en América Latina. Informe 2006. Washington: BID, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Editorial Planeta Mexicana.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2017.

a. Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social. Disponible en: <https://indesvirtual.iadb.org/mod/page/view.php?id=66852&lang=es>. Consultado el 3 de julio de 2017.

b. Proyectos. Disponible en: <http://www.iadb.org/es/proyectos/proyectos,1229.html> Revisado el 12 de julio de 2017.

Barrantes, V. *Seguridad ciudadana*. Entrevista realizada el 20 de noviembre de 2017, San José, Costa Rica.

Bonifacio, J. 2006. *La función pública en el buen gobierno*. Revista Centroamericana de Administración Pública. 50-51: 9-35. San José: ICAP. Disponible en: [http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/50\\_51/confer\\_bonifacio.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/50_51/confer_bonifacio.pdf). Revisado el 8 de mayo de 2017.

Bonilla, E., Licha, I., & Mólina, J. 2002. *Desafíos de la gerencia social en el siglo XXI: la construcción de sociedades equitativas*. Disponible en: [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/213/La%20construcci%C3%B3n%20de%20sociedades%20equitativas%20\(desaf%C3%ADos%20de%20la%20gerencia%20social%20en%20el%20siglo%20XXI,%20volumen%205\).pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/213/La%20construcci%C3%B3n%20de%20sociedades%20equitativas%20(desaf%C3%ADos%20de%20la%20gerencia%20social%20en%20el%20siglo%20XXI,%20volumen%205).pdf?sequence=1). Revisado el 8 de mayo de 2017.

Brillantes, P. (s.f.). *Reflexiones de Gerencia Social*. Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Disponible en: [http://www.redunirse.org/.../Reflexiones\\_de\\_Gerencia\\_Social.pdf](http://www.redunirse.org/.../Reflexiones_de_Gerencia_Social.pdf). Revisado el 1º de mayo de 2017.

Cámara, L. 2011. *Cooperación técnica para el fortalecimiento institucional*. Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD). Disponible en: <http://fortalecimiento.cideal.org/sitefiles/adjuntos/4d6cdec77ade83f4ceed1f63c389ec2.pdf>. Revisado el 13 de mayo de 2017.

Cancelado, H. 2006. *Las redes de poder en el Sistema Internacional, Análisis desde el caso colombiano*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/927/92710202.pdf>. Revisado el 3 de junio de 2017.

Cazau, P. 2006. *Introducción a la investigación en Ciencias Sociales*. Tercera edición. Buenos Aires. Disponible en: <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS.pdf>. Revisado el 28 de febrero de 2016.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2010. *La cooperación internacional en el nuevo contexto mundial: Reflexiones desde América Latina y el Caribe*. Nota de la Secretaría. Disponible en: <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/13434/S2010972.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Revisado el 14 de diciembre de 2016.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2009. *Informe sobre seguridad ciudadana y derechos humanos*. Disponible en: <http://www.oas.org/es/cidh/docs/pdfs/SEGURIDAD%20CIUDADANA%202009%20ESP.pdf>. Revisado el 11 de setiembre de 2017.

Cordero, C. 2017. *Seguridad ciudadana*. Entrevista realizada el 25 de octubre de 2017, San José, Costa Rica.

Del Arenal, C. 1984. *Introducción a las Relaciones Internacionales*. Madrid: Editorial Tecnos.

Departamento de Inclusión Social & Red Interamericana de Protección Social. 2016. *Red Interamericana de Protección Social. Avances en los últimos años*. Disponible en: <http://scm.oas.org/pdfs/2016/CIDES00117S01.pdf>. Revisado el 1 de julio de 2017.

Domínguez, J. 2015. *Los cambios en el sistema internacional a partir de 2000*. Disponible en: <http://forointernacional.colmex.mx/index.php/fi/article/view/2246>. Revisado el 10 de junio de 2017.

Escuela Andaluza de Salud Pública. 2016. *Guía para incorporar el enfoque de género en la planificación de políticas sociales*. Disponible en: [http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/publicacion/17/01/Gui%CC%81a%20Genero%20CIPS\\_v4.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/publicacion/17/01/Gui%CC%81a%20Genero%20CIPS_v4.pdf). Revisado el 30 de setiembre de 2017.

Farfán, D. & Garzón, M. 2006. *La gestión del conocimiento*. Documento de Investigación n.º 29. Bogotá: Universidad del Rosario. Disponible en:

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf>. Revisado el 17 de diciembre de 2016.

Flores, A. 2017. *Género*. Entrevista realizada el 3 de octubre. San José, Costa Rica.

García, A. 2012.

- a. Los Cuadernos Centroamericanos n.º 4. Documentos internos del ICAP.
- b. Marco conceptual y diagnóstico de la Estrategia Centroamericana de Gerencia en Desarrollo Social del ICAP. Cuadernos Centroamericanos del ICAP N° 4. Disponible en: <http://publicaciones.icap.ac.cr/images/PDF-CUADERNOS/CuadernoCentroamericanoNo.4.pdf>. Revisado el 9 de mayo de 2017

García, A. & Guendel, L. 2015.

a. *Estado de situación de la Gerencia de Política Social en los países del SICA*. Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Disponible en: [https://www.academia.edu/16175453/Gerencia\\_Social\\_en\\_los\\_pa%C3%ADses\\_del\\_SICA](https://www.academia.edu/16175453/Gerencia_Social_en_los_pa%C3%ADses_del_SICA). Revisado el 10 de diciembre de 2016.

b. “*I Foro de Gerencia Social-Guatemala*”. Documento no oficial.

García, A. 2015. *Memoria del Encuentro Regional Fortalecimiento de las capacidades de los países de Centroamérica y República Dominicana para gestionar estrategias integrales de Prevención de la Violencia y Promoción de una cultura de paz*. Documento interno del ICAP.

García, A. 2017. *Memoria del II Encuentro Regional Fortalecimiento de las capacidades de los países del SICA para impulsar estrategias integrales de Prevención de la Violencia: Avances y retos de la coordinación integral y multinivel de políticas para la prevención de la violencia a nivel regional, nacional y local*. Documento interno del ICAP.

García, E. 2008. *Políticas de Igualdad, Equidad, Gender Mainstreaming ¿De qué estamos hablando? Marco Conceptual*. Disponible en: [http://pmayobre.webs.uvigo.es/descargar\\_libros/evangelina\\_garcia\\_price/politicas.pdf](http://pmayobre.webs.uvigo.es/descargar_libros/evangelina_garcia_price/politicas.pdf). Revisado el 10 de octubre de 2017.

Gómez, M. & Sanahuja, J. 1999. *El sistema internacional de cooperación al desarrollo: Una aproximación a sus actores e instrumentos*. Madrid, CIDEAL. Disponible en: [https://www.academia.edu/546351/El\\_sistema\\_internacional\\_de\\_cooperaci%C3%B3n\\_al\\_desarrollo\\_una\\_aproximaci%C3%B3n\\_a\\_sus\\_actores\\_e\\_instrumentos?auto=download](https://www.academia.edu/546351/El_sistema_internacional_de_cooperaci%C3%B3n_al_desarrollo_una_aproximaci%C3%B3n_a_sus_actores_e_instrumentos?auto=download). Revisado el 21 de diciembre de 2016.

Guendel, L. 2017. *Gerencia social y gestión del conocimiento en Centroamérica*. Entrevista realizada el 12 de julio de 2017. San José, Costa Rica.

Harding, A. 2017. *Seguridad ciudadana*. Entrevista realizada el 19 de octubre de 2017. San José, Costa Rica.

Huitrón, A. 2016. *La cooperación Sur-Sur: agente de cambio en la nueva arquitectura del sistema internacional de cooperación para el desarrollo*. Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo. 3 (1): 127-155. Disponible en: <http://revistas.usb.edu.co/index.php/Cooperacion/article/view/2546/2232>. Revisado el 22 de noviembre de 2016.

Infosegura, 2017. Disponible en: <https://www.infosegura.org/quienes-somos/>. Revisado el 18 de febrero de 2018.

Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). 2014. “*Primer Foro Regional de Gerencia Social, FOGES. El ABC del FOGES*”. Documento no oficial.

Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). 2015.

- a. “Declaración de los Ministros de Desarrollo Social: Primer Foro de Gerencia Social”.
- b. “Informe Final FOGES en Costa Rica 2015”. Documento no oficial.
- c. “Proyecto NUUP”. Documento no oficial.
- d. “Red de Gerencia Social en Centroamérica y República Dominicana (REDGES)”. Documento no oficial.
- e. “Informe final Gestión y Ejecución Logística, Comunicación e imagen del I Foro de Gerencia Social en Costa Rica”.

Instituto Centroamericano de Administración Pública. 2014. *Ayuda de Memoria: Taller de especialistas sobre Gestión del Conocimiento para la Igualdad y Equidad de Género*. Documentos internos del ICAP.

Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). 2016. “*Propuesta de Trabajo UNESCO*”. Documento no oficial.

Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). 2017. *¿Qué es el ICAP?*. Disponible en: <https://www.icap.ac.cr/index.php/conozcanos/que-es-el-icap>. Revisado el 20 de julio de 2017.

Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social. 2006. *La gerencia social INDES. Serie de Documentos de Trabajo I-60* Washington, D.C. Disponible en: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1223/La%20Gerencia%20Social%20INDES%20%28I-60%29%20C2%A0%20.pdf?sequence=1>. Revisado el 30 de mayo de 2017.

Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES). 2017.

- a. INDES online. Disponible en: <https://indesvirtual.iadb.org/>. Revisado el 12 de julio de 2017.
- b. Reseña histórica. Disponible en: <https://www.icap.ac.cr/index.php/conozcanos/resena-historica>. Revisado el 20 de julio de 2017.

Instituto Nacional de las Mujeres. 2007. Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género 2007-2017, n.º4. San José: Instituto Nacional de las Mujeres.

Irigoin, J. 2007. *Sistema Internacional Contemporáneo: Rasgos y Tendencias Generales*. Disponible en: [https://www.anepe.cl/sistema-internacional-contemporaneo-rasgos-y-tendencias-generales/#\\_ftnref2](https://www.anepe.cl/sistema-internacional-contemporaneo-rasgos-y-tendencias-generales/#_ftnref2). Revisado el 12 de diciembre de 2016.

Jiménez, C. 1993. *Las teorías de la cooperación internacional dentro de las relaciones internacionales*. Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial. 2(3): 115-147. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/726/72620305.pdf>. Revisado el 01 de junio de 2017.

Kliksberg, B. 1999. *Hacia una gerencia social eficiente: Algunas cuestiones claves*. Disponible en:

[http://www.ifejant.org.pe/Aulavirtual/aulavirtual2/uploaddata/18/Unidad1/Tema1/HACIA\\_UNA\\_GERENCIA\\_SOCIAL\\_EFICIENTE\\_-\\_KLIESBERG.pdf](http://www.ifejant.org.pe/Aulavirtual/aulavirtual2/uploaddata/18/Unidad1/Tema1/HACIA_UNA_GERENCIA_SOCIAL_EFICIENTE_-_KLIESBERG.pdf). Revisado el 22 de julio de 2017.

Lagarde, M. 1996. *La perspectiva de género*. Género y feminismo, Desarrollo humano y democracia, pp. 13-38. Madrid: Editorial Horas y HORAS. Disponible en: [http://catedraunescodh.unam.mx/catedra/CONACYT/08\\_EducDHyMediacionEscolar/Contenido s/Biblioteca/Lecturas-Complementarias/Lagarde\\_Genero.pdf](http://catedraunescodh.unam.mx/catedra/CONACYT/08_EducDHyMediacionEscolar/Contenido s/Biblioteca/Lecturas-Complementarias/Lagarde_Genero.pdf). Revisado el 9 de octubre de 2017.

Lamas, M. 2000. *Diferencias de sexo, género y diferencia sexual*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/351/35101807.pdf>. Revisado el 16 de setiembre de 2017.

Lechini, G. 2009. *La cooperación Sur-Sur y la búsqueda de autonomía en América Latina: ¿Mito o Realidad?*. Relaciones Internacionales. 12º Edición. Disponible en: [www.relacionesinternacionales.info](http://www.relacionesinternacionales.info). Revisado el 17 de noviembre de 2016.

Licha, I. 2002. *Gerencia social en América Latina*. Washington D.C. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en:

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/257/Gerencia%20social%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20.pdf?sequence=1>. Revisado el 5 de junio de 2017.

López, A. 2015. *Discurso inaugural del FOGES Costa Rica*.

López, M; Cabrales, F & Schmal, R. 2005. *Gestión del Conocimiento: Una Revisión Teórica y su Asociación con la Universidad*. Universidad de Talca, Chile.

Ministerio de Justicia y Paz. 2015. *Memoria Institucional 2014-2015*. Disponible en: [www.mjp.go.cr/Documento/DescargaDIR/1081](http://www.mjp.go.cr/Documento/DescargaDIR/1081). Revisado el 01 de setiembre de 2017.

Ministerio de Justicia y Paz. 2015. *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018*. Disponible en: <https://presidencia.go.cr/blog-presidencia/2014/11/125-plan-nacional-de-desarrollo-2015-2018/>.

Revisado el 22 de mayo de 2017.

Mezones, F. 2006. *Estudios de caso para la investigación y el aprendizaje sobre buenas prácticas en la gerencia social*. Guatemala: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. Disponible en:

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/208/Estudios%20de%20Caso%20para%20la%20Investigaci%C3%B3n%20y%20el%20Aprendizaje%20sobre%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20en%20la%20Gerencia%20Social.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Revisado el 5 de junio de 2017.

Mokate, K & Saavedra, J. 2006. *Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas*. Disponible en:

<http://www.angelfire.com/folk/latinamerica/GerenciaSocial/MokateGerencia.pdf>. Revisado el 7 de julio de 2018.

Moreira, J. 2018. *Seguridad ciudadana*. Entrevista realizada el 29 de enero de 2018. San José, Costa Rica.

Morera, N. 2017. *Gerencia social y gestión del conocimiento en Centroamérica*. Entrevista realizada el 17 de julio de 2017. San José, Costa Rica.

ONU Mujeres. (s.f.) *Incorporación de la perspectiva de género*. Disponible en:

<http://www.unwomen.org/es/how-we-work/un-system-coordination/gender-mainstreaming>.

Revisado el 16 de setiembre de 2017.

Organización de los Estados Americanos (OEA). 2017. *Departamento de Desarrollo Social y Empleo*. Disponible en: [http://www.oas.org/es/sedi/ddse/paginas/cpo\\_desoc\\_cumbre.asp](http://www.oas.org/es/sedi/ddse/paginas/cpo_desoc_cumbre.asp). Revisado el 1 de julio de 2017.

Organización de los Estados Americanos (OEA). 2017. *Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral*. Disponible en: <http://www.oas.org/es/sedi/about.asp>. Revisado el 1 de julio de 2017.

Organización de las Naciones Unidas. 2009. *Documento final de Nairobi de la Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur*. Disponible en: [http://dag.un.org/bitstream/handle/11176/147070/A\\_RES\\_64\\_222-ES.pdf?sequence=6&isAllowed=y](http://dag.un.org/bitstream/handle/11176/147070/A_RES_64_222-ES.pdf?sequence=6&isAllowed=y). Revisado el 01 de junio de 2017.

Pabón, J. 2016. *Gestión del conocimiento y políticas de innovación*. Revista La Propiedad Inmaterial. n.º 22, Universidad Externado de Colombia, julio-diciembre 2016, pp. 19-31. Disponible en: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/propin/article/view/4774/5603>. Consultado el 1 de julio de 2017.

Palacios, L. & Sierra, J. 2003. *El concepto de seguridad ciudadana: una perspectiva desde los estudios para la paz*. Disponible en:

<http://iapem.mx/Libros/2014%20163%20Seguridad%20Ciudadana.pdf>. Revisado el 19 de setiembre de 2017.

Peluffo, M. & Catalán, E. 2002. *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Disponible en: [https://digitallibrary.un.org/record/497457/files/%5BE\\_%5DLC\\_IP\\_L.215\\_%5BE\\_%5DLC\\_L.1829-P-ES.pdf](https://digitallibrary.un.org/record/497457/files/%5BE_%5DLC_IP_L.215_%5BE_%5DLC_L.1829-P-ES.pdf). Revisado el 7 de junio de 2017.

Prado, M. & Cabanes, I. 2016. *Aspectos generales de la cooperación y la integración internacional*. Âmbito Jurídico, Rio Grande. 8(21), mayo 2005. Disponible en: [http://ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo\\_id=593&n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura](http://ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo_id=593&n_link=revista_artigos_leitura). Revisado el 22 de noviembre de 2016.

Primer Foro Regional de Gerencia Social. 2015. *Declaración de los Ministros de Desarrollo Social*.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2014. *Marco estratégico de gestión del conocimiento del PNUD 2014-2017: La gestión del conocimiento en el PNUD*. Disponible en: [http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/knowledge/undp\\_s-knowledge-management-strategy.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/knowledge/undp_s-knowledge-management-strategy.html). Revisado el 7 de junio de 2017.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2013. *Sinopsis: Seguridad Ciudadana*. Disponible en: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/IssueBriefCitizenSecurity.html>. Revisado el 6 de setiembre de 2017.

Programa Estado de la Nación. 2016. *Quinto Informe Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible*. San José, Programa Estado de la Nación. Disponible en: <http://estadonacion.or.cr/erca2016/>. Revisado el 10 de diciembre de 2016.

Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI). 2012. *Conceptualizando la Cooperación Internacional*. Disponible en: <http://www.raci.org.ar/wp-content/uploads/2012/05/Capitulo-1.pdf>. Revisado el 14 de diciembre del 2016.

Restrepo, J. 2013. *La globalización en las relaciones internacionales: Actores internacionales y sistema internacional contemporáneo*. Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas 2013, 43 (119). Universidad Pontificia Bolivariana. Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151430876005>. Revisado el 17 de diciembre de 2016.

Rojas, F. 2011. Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular: nuevas formas de asociación y vinculación. En *América Latina y el Caribe: nuevas formas de Cooperación. Las Dimensiones Sur-Sur*. Editado por F. Rojas & T. Beirute. - 1 ed. - Buenos Aires: Teseo; FLACSO; Fundación Carolina. Disponible en: [http://www.agci.cl/attachments/article/700/9789871354849\\_issuu.pdf](http://www.agci.cl/attachments/article/700/9789871354849_issuu.pdf). Revisado el 17 de noviembre de 2016.

Rojas, F. 2013. *Transformaciones globales y cambios en las relaciones de poder. Impactos en América Latina y el Caribe*. Revista Nueva Sociedad. N.º246, julio - agosto 2013. Disponible en: [http://nuso.org/media/articles/downloads/3958\\_1.pdf](http://nuso.org/media/articles/downloads/3958_1.pdf). Revisado el 3 de junio de 2017.

Rojas, F., Altmann, J. & Beirute, T. 2012. *Integración Política: Un camino hacia la integración Latinoamericana*. En América Latina: caminos de la integración regional, editado por J. Altmann. San José, FLACSO. Disponible en: <http://www.flacso.org/sites/default/files/Documentos/libros/secretaria-general/Integraci%C3%B3n%20Regional.pdf>. Revisado el 13 de diciembre de 2016.

Rojas, Y. 2006. *De la gestión de la información a la gestión del conocimiento*. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_1\\_06/aci02106.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci02106.htm). Revisado el 4 de julio de 2017.

Sampieri, R. 2010. *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.

Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). 2011. *Declaración de Asunción*. XXI Cumbre Iberoamericana. Disponible en: <http://segib.org/wp-content/uploads/Declaracion-Asuncion-ESP.pdf>. Revisado el 5 de junio de 2017.

Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SISCA). 2017. *Observatorio Centroamericano de Desarrollo Social (OCADES)*. Disponible en: <http://www.sisca.int/ocades/sobre-el-ocades>. Revisado el 18 de julio de 2017.

Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SISCA). 1995. *Tratado de la Integración Social Centroamericana*. Disponible en: <http://sisca.int/centro-de-documentacion/marco-j/4-tratado-de-integracion-social/file>. Revisado el 19 de julio de 2017.

Segura, L. 2018. *Seguridad*. Entrevista realizada el 24 de enero de 2018. San José, Costa Rica.

Sistema de Integración Centroamericana. 2013. *Resolución 01-2013 del Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores*. Disponible en: <https://www.sica.int/consulta/documento.aspx?idn=94637&idm=1>. Revisado el 7 de junio de 2017.

Sistema de Integración Centroamericana. 2016. *Gaceta Oficial Digital del SICA N.º 005-2016*. Disponible en: <https://www.sica.int/consulta/documento.aspx?idn=102672&idm=1>. Revisado el 7 de junio de 2017.

Sodupe, K. 2003. *La teoría de las relaciones internacionales a comienzos del siglo XXI*. País Vasco: Universidad del País Vasco.

Soto, W. & Morales, M. 2015. *El fenómeno de la integración regional en la disciplina de las Relaciones Internacionales: una contribución teórica a partir de la postcolonialidad y la teoría de la sociedad global*. En *Realis* 5(1) (2015). Disponible en: <http://www.nucleodeciudadania.org/revista/index.php/realis/article/view/146>. Revisado el 13 de diciembre de 2016.

Toledo, E. 2009. *Antecedentes y perspectivas del conocimiento en archivos*. Disponible en: [http://www.iskoiberico.org/wp-content/uploads/2014/09/126-141\\_Toledo-Diaz.pdf](http://www.iskoiberico.org/wp-content/uploads/2014/09/126-141_Toledo-Diaz.pdf). Revisado el 4 de julio de 2017.

Torrent, R. 2006. *Un marco analítico para los procesos de integración regional*. La integración centroamericana: Visiones regionales y subregionales. Disponible en:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan028031.pdf>. Revisado el 7 de junio de 2017.

United Nations. 2003. *Final Declaration Fifth Global Forum on Re-inventing Government: Innovation and Quality in the Government of the 21st Century*. Mexico City, Mexico. Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan012884.pdf>. Revisado el 13 de junio de 2017.

United Nations. 2005. *Sixth Global Forum on Reinventing Government: Towards Participatory and Transparent Governance*. Seoul, Republic of Korea. Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan026997.pdf>. Revisado el 13 de junio de 2017.

Vieira, Edgar. 2005. *Evolución de las teorías sobre integración en el contexto de las teorías de relaciones internacionales papel político*. 18: 235-290. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/777/77720389010.pdf>. Revisado el 13 de diciembre de 2016.

Vigoda, E. 2002. *From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration*. *Public Administration Review*. 62(5) (Sep.-Oct., 2002): 527-540. American Society for Public Administration. Obtenido el 7 de junio de 2017 de la base de datos JSTOR.

Villalobos, H. *Seguridad ciudadana*. Entrevista realizada el 18 de setiembre de 2017. San José, Costa Rica.

Wendt, A. 2005. *La anarquía es lo que los Estados hacen de ella. La construcción social de la política del poder*. *Revista Académica de Relaciones Internacionales*, n.º 1. Disponible en: [www.relacionesinternacionales.info](http://www.relacionesinternacionales.info). Consultado el 9 de noviembre de 2016.

## **h. ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **Instrumento metodológico:**

#### **Entrevista semiestructurada de preguntas abiertas**

##### **I. Datos generales:**

**Título:** “La cooperación técnica: Un estudio del caso del Foro Regional de Gerencia Social (FOGES) en Centroamérica de los años 2014-2018; propuesta para potencializar una apropiada gestión del conocimiento en la región.”

**Objetivo general:** Analizar la gestión de la cooperación técnica en Centroamérica en el marco del Foro Regional de Gerencia Social (FOGES) en el período comprendido entre los años 2014-2018, para generar una propuesta cuyo fin sea potencializar una apropiada gestión del conocimiento en la región.

**Pregunta de investigación:** ¿Cuáles son las principales debilidades al gestionar la cooperación técnica en los temas de gestión del conocimiento y gerencia social del FOGES que pueden ser abordados en una propuesta para potenciar su alcance y efectividad a nivel centroamericano?

**Propósito:** Fundamentar el planteamiento del problema de la investigación.

**Nombre de las autoras de la investigación:** Shani Christie Lindo, Berlioth Salas Esquivel y Priscilla Solano Céspedes.

**Grado de estudiantes:** Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional.

**Tutora de fondo:** M.Sc. Ethel Abarca Amador.

## **II. Datos generales del entrevistado:**

**Nombre:**

**Rango académico:**

**Puesto actual:**

**Docente universitario:**

**Otras actividades que quiera agregar:**

## **III. Desarrollo**

1. ¿Qué entiende por gerencia social?
2. ¿Sabe si en su país o a nivel regional (SICA) se han desarrollado acciones en este tema?  
¿Cuáles?
3. ¿Cuándo se dio el auge de la gerencia social en la región?
4. En su país, ¿las instituciones gubernamentales desarrollan la gerencia social? Si es así, ¿cuáles instituciones? y ¿cuándo cree usted que se empezó a desarrollar?
5. ¿Cuál es la situación actual de la gerencia social a nivel nacional y regional?
6. ¿Considera que existe una interrelación entre gerencia social y gestión del conocimiento?  
Si es así, ¿desde cuándo cree que nació esa interrelación a nivel nacional y regional?
7. ¿La gestión del conocimiento es implementada en las labores de las instituciones gubernamentales de su país? ¿Cuándo cree usted que empezó a desarrollar?
8. ¿Considera pertinente la gerencia social y gestión del conocimiento para el desarrollo en Centroamérica? ¿Por qué?
9. ¿Cuál ha sido la importancia que le ha merecido el tema de gerencia social y gestión del conocimiento en las declaraciones y planes de acción a nivel de cumbres de ministros y presidentes de la región centroamericana?
10. ¿Cuál ha sido la importancia que le ha merecido el tema de gerencia social y gestión del conocimiento en las declaraciones y planes de acción a nivel de cumbres mundiales?

## ANEXO 2

### Instrumento metodológico:

#### Entrevista semiestructurada de preguntas abiertas

##### I. Datos generales:

**Título:** “La cooperación técnica: Un estudio del caso del Foro Regional de Gerencia Social (FOGES) en Centroamérica de los años 2014-2018; propuesta para potencializar una apropiada gestión del conocimiento en la región.”

**Objetivo general:** Analizar la gestión de la cooperación técnica en Centroamérica en el marco del Foro Regional de Gerencia Social (FOGES) en el período comprendido entre los años 2014-2018, para generar una propuesta cuyo fin sea potencializar una apropiada gestión del conocimiento en la región.

**Pregunta de investigación:** ¿Cuáles son las principales debilidades al gestionar la cooperación técnica en los temas de gestión del conocimiento y gerencia social del FOGES que pueden ser abordados en una propuesta para potenciar su alcance y efectividad a nivel centroamericano?

**Propósito:** Fundamentar el planteamiento del problema de la investigación.

**Nombre de las autoras de la investigación:** Shani Christie Lindo, Berlioth Salas Esquivel y Priscilla Solano Céspedes.

**Grado de estudiantes:** Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional.

**Tutora de fondo:** M.Sc. Ethel Abarca Amador.

## **II. Datos generales del entrevistado:**

**Nombre:**

**Rango académico:**

**Puesto actual:**

**Docente universitario:**

**Otras actividades que quiera agregar:**

## **III. Desarrollo**

1. ¿Qué entiende por el abordaje de género en cuanto a las políticas públicas?
2. ¿Cuál es la importancia que le merece el enfoque de género a la gerencia social y la gestión del conocimiento?
3. ¿Considera usted que las instituciones públicas en Costa Rica ejecutan proyectos con enfoque de género?
4. ¿Tiene conocimiento de iniciativas, proyectos, políticas o leyes con perspectiva de género dentro de las áreas temáticas de gerencia social y gestión del conocimiento generadas en el país o a nivel centroamericano? (Específicamente a partir de 2014)
5. En caso de ser positiva la respuesta a la pregunta anterior, ¿alguna de estas iniciativas o compromisos se desarrolló en el marco del FOGES?
6. ¿Considera que a través del FOGES se abordó la perspectiva de género?
7. ¿Considera que crear proyectos con enfoque de género es un tema prioritario para la agenda pública de Costa Rica?

## ANEXO 3

### Instrumento metodológico:

#### Entrevista semiestructurada de preguntas abiertas

##### I. Datos generales:

**Título:** “La cooperación técnica: Un estudio del caso del Foro Regional de Gerencia Social (FOGES) en Centroamérica de los años 2014-2018; propuesta para potencializar una apropiada gestión del conocimiento en la región.”

**Objetivo general:** Analizar la gestión de la cooperación técnica en Centroamérica en el marco del Foro Regional de Gerencia Social (FOGES) en el período comprendido entre los años 2014-2018, para generar una propuesta cuyo fin sea potencializar una apropiada gestión del conocimiento en la región.

**Pregunta de investigación:** ¿Cuáles son las principales debilidades de gestionar la cooperación técnica en los temas de gestión del conocimiento y gerencia social del FOGES que pueden ser abordados en una propuesta para potenciar su alcance y efectividad a nivel centroamericano?

**Propósito:** Fundamentar el planteamiento del problema de la investigación.

**Nombre de las autoras de la investigación:** Shani Christie Lindo, Berlioth Salas Esquivel y Priscilla Solano Céspedes.

**Grado de Estudiantes:** Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional.

**Tutora de fondo:** M.Sc. Ethel Abarca Amador.

## **II. Datos generales del Entrevistado:**

**Nombre:**

**Rango académico:**

**Puesto actual:**

**Docente universitario**

**Otras actividades que quiera agregar:**

## **III. Desarrollo**

1. ¿Qué entiende usted por enfoque de seguridad ciudadana?
2. Desde su opinión, ¿cuándo considera que inicia a tomar fuerza el tema de la seguridad ciudadana en Centroamérica?
3. ¿Cuál es la importancia que tiene la Seguridad Ciudadana para la gerencia social y la gestión del conocimiento?
4. ¿Considera usted que las instituciones públicas en la región centroamericana ejecutan proyectos con enfoque de seguridad ciudadana?
5. ¿Considera que la seguridad ciudadana es un tema prioritario para la agenda pública de los países de Centroamérica?
6. ¿Conoce ejemplos concretos (proyectos, planes, talleres, capacitaciones, etc.) de seguridad ciudadana realizados en Centroamérica?
7. En su experiencia, ¿cuáles son los alcances y retos con los que cuenta la seguridad ciudadana en Centroamérica?
8. ¿Conoce el Foro de Gerencia Social (FOGES) del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP)? En caso de que la respuesta sea positiva, ¿cuál considera que fue su alcance y efectividad?

## ANEXO 4

### Formulario de consentimiento

*La cooperación técnica: Un estudio del caso del Foro Regional de Gerencia Social (FOGES) en Centroamérica de los años 2014-2018; propuesta para potencializar una apropiada Gestión del Conocimiento en la región*

**Le estamos pidiendo que, por favor, participe en la entrevista como parte del trabajo para nuestro proyecto de graduación. Usted no tiene que participar en dicha entrevista. Aun si dice que sí, puede dejar de participar en la entrevista en cualquier momento. Por favor, notificar su decisión lo más pronto posible.**

#### **¿Para qué se firma este documento?**

Lo firma para que las investigadoras puedan utilizar la información recolectada a raíz de la entrevista en el proyecto de graduación.

#### **¿Por qué se está haciendo esta entrevista?**

Queremos saber más sobre el auge y condición actual de la gerencia social, gestión del conocimiento, perspectiva de género y seguridad ciudadana a nivel país (Costa Rica) y regional, con especial énfasis en el Foro de Gerencia Social (FOGES). Esta entrevista nos ayudará a aprender más sobre lo que se ha logrado al respecto y determinar lagunas en las cuales las investigadoras pueden generar propuestas como resultado de la investigación. Le estamos pidiendo a personas como usted, que tienen conocimiento sobre los temas pertinentes para la investigación, que nos ayuden.

#### **¿Qué pasa si digo “sí, quiero participar en la entrevista”?**

Si dice que sí:

- Le preguntaremos sobre su perspectiva en relación con los elementos previamente mencionados.
- Le haremos una serie de preguntas para que usted las conteste.

Puede saltar cualquier pregunta si no desea contestarla, pero agradeceríamos que responda todas las interrogantes del instrumento.

**¿Cuánto tiempo tomará la aplicación de la entrevista?**

La tomará alrededor de 45-60 minutos de su tiempo.

**¿Qué pasa si digo “no quiero participar en la entrevista”?**

No se hará mención de su persona en el proyecto de investigación.

**¿Qué pasa si digo que sí, pero cambio de opinión más tarde?**

Usted puede dejar de participar en la entrevista en cualquier momento.

**¿Quién verá mis respuestas?**

Las únicas personas autorizadas para ver sus respuestas son las que trabajan en la investigación, que serían las investigadoras (Shani Christie, Berlioth Salas, Priscilla Solano) y la tutora M.Sc. Ethel Abarca Amador.

**¿Qué debo hacer si tengo preguntas?**

Por favor, póngase en contacto con las investigadoras (Shani Christie, shachrisl@outlook.com; Berlioth Salas, berlisa20@gmail.com; Priscilla Solano, piasol2009.ps@gmail.com) o con la tutora MSc. Ethel Abarca Amador (ethelmelania@yahoo.com.mx), en los siguientes casos:

- Tiene alguna pregunta sobre la entrevista o el proyecto de investigación.
- Tiene preguntas sobre sus derechos.
- Cree que se ha lesionado de alguna manera por participar en esta entrevista.

**¿Tengo que firmar este documento?**

No. Fírmelo solamente si desea participar en la entrevista.

**¿Qué debo hacer si quiero participar en la entrevista?**

Tiene que firmar este documento. Le entregaremos una copia.

Al firmar este documento está diciendo que:

- Está de acuerdo con participar en la entrevista y con que se citen sus declaraciones en el proyecto de investigación.
- Le hemos explicado la información que contiene este documento y hemos contestado todas sus preguntas.

Usted sabe que:

- No tiene que contestar preguntas que no quiera contestar.
- En cualquier momento, puede dejar de contestar nuestras preguntas y no le pasará nada a usted.
- Puede contactar a las investigadoras o tutora si tiene alguna pregunta sobre la entrevista e investigación o sobre sus derechos.

Su nombre:

Su firma y fecha:

Nombre de la persona que explica el consentimiento:

Firma de la persona que explica el consentimiento y fecha: