



El ICAP: 70 años en Servicio a la Administración Pública y el Desarrollo Regional

Transformando Centroamérica



El ICAP: 70 años en Servicio a la Administración Pública y el Desarrollo Regional

EDITORES

OSVALDO DE LA GUARDIA BOYD

JEAN-PAUL VARGAS CÉSPEDES

ANDY PRADO GUADAMUZ



SICA
Sistema de la Integración
Centroamericana

351.9

IC06i El ICAP: 70 años en Servicio a la Administración Pública y el Desarrollo Regional/compilador Instituto Centroamericano de Administración Pública –San José, C.R.: ICAP, 2024.
258 p.; 8,5 x 11 in.; ilustraciones y fotografías a color.

Edición digital.

ISBN: 978-9977-20-160-3

1- POLITICA 2- DESARROLLO REGIONAL
3- CENTROAMÉRICA 4- ICAP

I Título

Instituto Centroamericano de Administración Pública

Autoridades ICAP:

Sr. Osvaldo De La Guardia Boyd; Director Ejecutivo.

Sra. Gaudy Calvo Valerio; Directora Técnica.

Sr. Mauricio Vargas Fuentes; Director Académico.

Autores: Guardia, Osvaldo De La; Vargas, Jean-Paul; Prado, Andy; Lima, Marvin; Godoy Tobar, Laura Michelle; Rosa, Adherbal de la; Solano Divas, Jessica; Calvo Drago, Jorge D.; Menjívar, Erick; Lastra, Johanna; Quirós Espinoza, Pamela; Abarca Mora, Sonia; Mata Chavarría, Eugenia; Jiménez Reyes, Raymond Antonio.

Diseño y diagramación: Marvin Lima y Rodolfo Barrantes.

Este texto está protegido por Creative Commons (<https://creativecommons.org/>). Por favor, citar la fuente al compartir o distribuir.

Atribución: CC BY-NC 4.0: Esta licencia exige que los usuarios den crédito al creador. Permite a los usuarios distribuir, remezclar, adaptar y crear a partir del material en cualquier medio o formato, únicamente con fines no comerciales.

Las opiniones, análisis y conclusiones expresadas en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no reflejan necesariamente las posturas o políticas del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP)

San José, Costa Rica.



TABLA DE CONTENIDO

Presentación	<u>7</u>
La germinación de un ideal	<u>16</u>
El futuro aspiracional de Centroamérica: Hacia una agenda de innovación pública	<u>28</u>
El ICAP: Un futuro compartido con la región centroamericana.	<u>72</u>
ICAP: 70 Años de Innovación y Liderazgo en la Gestión Pública y Gobernabilidad Centroamericana	<u>92</u>
Una joya en Curridabat, San José, Costa Rica	<u>119</u>
Setenta Años del Instituto Centroamericano de Administración Pública: su papel en el SICA y el empoderamiento y autonomía de las Mujeres de la región	<u>130</u>
El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP): pilar en la transformación de las administraciones públicas en Centroamérica	<u>149</u>
Algunas reflexiones sobre el papel del ICAP en la región Centroamericana	<u>164</u>
La esperanza crítica: reflexiones, perturbaciones y desafíos del ICAP de cara al futuro.	<u>193</u>
Enseñar a conocer desde la duda: la investigación de nuevos paradigmas para la gestión pública en la Región Centroamericana.	<u>208</u>
El Futuro de la Integración: ¿Por qué los nuevos profesionales deben apostar por el Regionalismo en los países que forman parte del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)?	<u>234</u>
Las y los autores	<u>248</u>

ESCUELA SUPERIOR
DE
ADMINISTRACION PUBLICA
AMERICA CENTRAL



LA PRESENTACIÓN



PRESENTACIÓN

Oswaldo De La Guardia

Jean-Paul Vargas

Andy Prado

La llamada Escuela Superior de Administración Pública de la América Central -ESAPAC-, actualmente con el nombre del **Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP-** celebra los setenta años de un trabajo ininterrumpido a favor de los Estados centroamericanos y de su proceso de integración centroamericana.

Desde sus orígenes, el ICAP ha tenido como norte de navegación el acompañar a sus Estados miembros en los procesos de modernización, acompañamiento en la generación y diseño de sus políticas públicas, como la formación de funcionarios públicos de alto nivel, y del proceso de integración centroamericana.

Durante estos setenta años de existencia del ICAP desde la diversidad de sus programas formativos y de educación, ha identificado los mejores talentos de la región, indistintamente de su nacionalidad para asesorar y apoyar las necesidades de los Estados miembros, la formación de nuevos cuadros

PRESENTACIÓN

generacionales y la promoción de la investigación científica en temas de administración y políticas públicas -desde la década de los años setenta-.

Es así, como desde la sólida capacidad técnica, un conocimiento orientado a la acción política, que las personas graduadas del ICAP contribuyen a la recuperación de la confianza en los asuntos públicos, bajo una metodología de aprender haciendo y en un contexto en el cual las discusiones regionales son naturales entre los propios estudiantes, docentes e investigaciones.

El documento que el lector tiene en sus manos, son un conjunto de reflexiones abiertas en alusión al Setenta Aniversario del Instituto Centroamericano de Administración Pública, en el cual se abordan temas como: el recorrido del ICAP en atender las necesidades de los Estados centroamericanos, los horizontes futuros aspiracionales de la región centroamericana, las líneas temáticas de actuación para el fortalecimiento de las instituciones públicas como de la institucionalidad regional.

La institucionalidad pública se enfrenta a una serie de desafíos que por sí solas no son capaces de afrontar, pero también, a una serie de oportunidades que no son capaces de aprovechar plenamente, lo cual deja clara la necesidad de asumirlas mediante las capacidades, las habilidades y las competencias actores del Sistema de la integración Centroamericana quienes logren una gestión colectiva

PRESENTACIÒN

estratégica.

En ese sentido, el ICAP es un dínamo para las administraciones públicas, capaz de brindar las herramientas técnicas necesarias para dar respuesta a las complejas demandas sociales, contribuir al fortalecimiento de lo público, a la mejora de la calidad de vida a través de servicios públicos de calidad, eficientes y eficaces, que ayude a reducir la brecha entre las expectativas, anhelos y necesidades, fomente el desarrollo económico, sin dejar de lado la sostenibilidad ambiental.

Por tanto, en el contexto regional invita al ICAP a un *revisiting* de las políticas públicas en un contexto de constantes complejidades, incertidumbres y desigualdades. Los aprendizajes regionales constituyen un importante acervo de conocimientos, capaces de orientar a los tomadores de decisión e incentivar la generación de puentes de diálogo y pensamiento, entre actores público-privados, para la búsqueda de soluciones responsables, exitosas, sostenidas, duraderas y colaborativas para algunos de los problemas más apremiantes de la región.

La gestión pública ha venido operando principalmente sobre lógicas presentes y modelos de planificación basados en las expectativas del pasado, sin capacidad de atenuarse a las transformaciones y las megatendencias; de forma tal, que las lógicas de anticipación han sido vaciadas por la prevención y la precaución, sin enraizar una cultura de innovación disruptiva

PRESENTACIÓN

y prospectiva. Esta miopía de la temporalidad en la gestión pública nos ha dificultado entender amenazas de crisis bajo una lectura errada de la distancia geográfica, en conclusión: *la política se ha preocupado por gestionar el presente.*

La cuestión meridional es cómo gestionar los cambios desde las administraciones públicas, lo cual requiere tanto de un liderazgo personal como institucional, para crear las condiciones propicias desde un complejo y dinámico conjunto de relaciones público-privadas, sin ocuparse de forma aislada de uno de sus componentes, sino por el contrario en conectar y equilibrar todos los elementos con una visión de atemporalidad del valor público; en dinámicas presentes y futuras, capaces de generar nuestra matriz de oportunidades y de condiciones.

De esta forma será factible entender de qué forma se equilibran entre sí los elementos, y cómo los cambios presentes y potenciales repercuten en el sistema, al igual de qué manera las secuencias y el ritmo afectan el conjunto de estructuras.

Por ello, toda intervención requiere de procesos más sutiles y combinados, puesto que los sistemas complejos están continuamente organizándose a sí mismos. Esta situación nos debe llevar a examinar la congruencia entre la complejidad del sistema y la de sus problemas, pues los aumentos de las incertidumbres del entorno obligan a un incremento de la complejidad del sistema, en términos de anticipación y de respuesta; y en concordancia, la política requiere apuntar hacia combinación entre la medida que acepta la complejidad del

PRESENTACIÓN

sistema y la influencia que tendrán sus intervenciones en la realidad emergente de las sociedades

El alcance, la facilidad y la rapidez de la transmisión del conocimiento son, en sí mismos, rasgos fundamentales de una sociedad del aprendizaje, ya que el nuevo conocimiento estimula un nuevo pensamiento y es el catalizador a partir del cual, surgen las nuevas ideas y por ende, nacen los procesos de creatividad pública.

La perspectiva de la innovación pública es fundamental para un mejor entendimiento del sistema institucional, las reformas económicas y sociales, ello exige generar las capacidades y habilidades necesarias en las administraciones públicas para integrar cada vez más enfoques de análisis predictivos. Sin embargo, no es posible promover la innovación sin una comprensión cultural para superar las visiones del corto plazo y sin los esfuerzos de una amplia diversidad de actores, provenientes de distintos sectores -sean públicos o privados-. El fracaso de las políticas puede llevar al derroche de los recursos y al desaprovechamiento del potencial de muchas tecnologías prometedoras, debido a la negativa política para que el Estado incentive adecuados marcos jurídicos y regulatorias; así como, la inversión de recursos públicos.

Las administraciones públicas muchas veces se ven inhibida a pensar más allá de sus problemas actuales e incluso dejan de lados los desafíos que han perdurado a través del tiempo; se vuelven cada vez más una gestión de fontanería

PRESENTACIÓN

que no ven más allá del hoy, dejando pasar oportunidades, el uso de la tecnología y la transformación para la innovación.

En ese sentido, la mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión de recursos públicos, desde la una gestión más eficiente y responsable de los recursos para garantizar que se utilicen de manera efectiva eficaz y eficiente para satisfacer las necesidades de la población; así como la transparencia en la gestión pública, asegurando que los ciudadanos puedan acceder a información clara y precisa sobre cómo se están utilizando los recursos de todas y todos.

La mejora de los servicios públicos y de la atención a la ciudadanía, como espacio de acción para el bienestar de la democracia, por ello, los servicios públicos requieren aspirar siempre a ser de alta calidad y estar disponibles para todos los sectores, asegurando que las necesidades y demandas de los ciudadanos sean atendidas de manera oportuna y eficiente.

Fomentar el desarrollo económico y social, como tarea prioritaria de las administraciones públicas mediante la implementación de políticas públicas y programas que promuevan el crecimiento económico, la creación de empleo, el emprendimiento y el acceso a servicios básicos como educación, salud y vivienda, entre otros.

El mejorar la educación y los sistemas de protección social, como áreas fundamentales para el desarrollo humano, lo cual requiere invertir recursos con una visión a largo plazo para

PRESENTACIÒN

la mejora de la calidad de la educación y la atención médica, asegurando que la ciudadanía tenga acceso a servicios de alta calidad y que estén disponibles en todas las regiones del país.

El aprendizaje desde las administraciones públicas requiere: partir de la transferencia de las buenas prácticas -y una comprensión de los factores que llevaron a experiencias fallidas-; apropiación y desarrollo de nuevas tecnologías -e incentivar la generación tecnológica-; y mejorar las capacidades y metodologías de aprendizaje, para llegar a una amplia diversidad de funcionarios públicos. Un esfuerzo que será en vano si no se atienden las necesidades de conectividad y se diseña un proceso paulatino en el cual los servicios públicos del Estado -a nivel nacional o local- se enmarquen en los modelos de gobierno digital.

En contextos de sistemas complejos, incertidumbres e interdependencias, el gobierno debe innovar en las formas de entender y operar en las crisis para generar las condiciones adecuadas del cambio, ello exige una lectura clara de las tendencias como también de los ciclos -y sus frecuencias- de rupturas a efectos de poder inducir ciclos de estabilidad que contribuyan alcanzar esas nuevas normalidades, ahora desde una interacción de equilibrios dinámicos.

Equilibrios dinámicos que son posibles de alcanzar desde adecuados diseños institucionales, una gestión pública

PRESENTACIÓN

competente y una gestión del conocimiento, combinación que asegura diversas formas de aprendizaje a partir de la adquisición de aptitudes de coordinación y creación de nuevas rutinas, basadas en la emergencia de nuevos valores y principios.

La transferencia de capacidades es el motor del progreso social, cualquier cambio que pueda generar beneficios potenciales para el cuerpo principal del sistema en el entramado institucional es precisamente la innovación, desde la cual es factible alcanzar los objetivos deseados en el presente, y los deseados en el futuro desde adecuadas políticas para atender las realidades presentes, inmediatas y potenciales; requiere a su vez de equilibrios dinámicos complejos, capaces de recombinar factores y ajustar oportunamente la distribución de diferentes recursos, según las necesidades del desarrollo social.

Sin embargo, esta tarea no la puede realizar de forma aislada el Estado, es fundamental la construcción de redes diversas y dinámicas, asegurando una integración de enfoques, conocimientos, visiones y respuestas: una tarea impostergable que obliga a un encuentro necesario, urgente y estratégico entre las agendas de investigación de las administraciones públicas, las universidades, centros de investigación, entre otros; por ello les invitamos a navegar desde las diversas reflexiones del libro “El ICAP: 70 años en Servicio a la Administración Pública y el Desarrollo Regional”.

Octubre, San José, 2024



LA GERMINACIÓN DE UN IDEAL



La germinación de un ideal

Oswaldo De La Guardia

Introducción

Centroamérica es territorio, sociedades y cultura; son ocho países cimentados en un vaivén equilibrado de diversidad y coincidencia; terreno fértil para la generación de oportunidades. Centroamérica es: más de 50 millones de habitantes, municipios y comunidades a lo largo de los ocho países de la Región del Sistema de la Integración Centroamericana -SICA-.

“Si queremos que Centroamérica, nuestra digna Patria, sea una nación independiente, libre y feliz, es necesario que hagamos todos los sacrificios que exige la independencia.”, así lo pronunció el filósofo y político hondureño, José Cecilio del Valle; palabras que recogen en cierto sentido el espíritu que sigue liderando el proceso de integración desde su génesis con la Organización de Estados Centroamericanos -ODECA-.

Si hoy se nos pregunta *¿cuánto tiempo más habremos de necesitar para transformar estas decisiones en historias de vida?* La respuesta sin vacilar es que desde la entonces Escuela Superior de Administración Pública de

LA GERMINACIÓN DE UN IDEAL

América Central -ESAPAC- conocida hoy como Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP- no hemos descansado un solo día. Porque encontrar coincidencias entre las experiencias compartidas con la teoría orientadora ha sido siempre nuestra ruta de navegación, especialmente cuando al pasar el tiempo, tantas personas comprometidas con la prosperidad, la educación y la seguridad de nuestros territorios ha manifestado con disciplina y rigurosidad su intención de contribuir a tejer más y mejores oportunidades para nuestras poblaciones. Ahora, el reto es convertir estas convergencias en acciones sostenidas.

Una Centroamérica plural como la nuestra, se encuentra en la obligación de emprender esta marcha empuñando un espejo: el espejo de aprender de nuestros errores. La participación ciudadana, la transparencia y la ética en los asuntos públicos es en esencia educar, solo a través de la sensibilización y un diálogo basado en argumentos es posible ampliar las bases sociales, y enseñar a las administraciones públicas que el ejercicio del buen gobierno descansa más allá de la legalidad, hablamos entonces de la legitimidad de ejercicio.

La ética en la función pública es la mejor herramienta para volver a fortalecer la confianza política en las instituciones de representación, en los actores de la representación, y en las acción y políticas regionales, nacionales y locales

LA GERMINACIÓN DE UN IDEAL

que determinan los rendimientos institucionales. En otras palabras, hablamos de confiar desde lo concreto, es decir, en la innovación para la generación de valor público que pueda impactar en la calidad de vida de las y los centroamericanos.

Hacer que las cosas ocurran

A mediados del Siglo XX el modelo económico de las sociedades centroamericanas se basaba principalmente en una producción agrícola emergente y en diversos intentos exportadores. Eran los tiempos de sociedades agroexportadoras con mercados internos incipientes, diseños de Estados centrados en una gestión pública experimental, carentes de un recurso humano competente, en un contexto social de profundas asimetrías y necesidades de todo tipo.

Durante el mes de agosto de 1952 se realizó en Tegucigalpa, Honduras, la reunión conjunta del Comité de Cooperación Económica del Istmo Centroamericano y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en dicho encuentro se manifestó el ideal de crear una institución dedicada a la educación de la Administración Pública, cuyo objetivo principal fuese la capacitación y formación de los funcionarios del sector público regional.

Sin embargo, fue necesario el correr del tiempo para

LA GERMINACIÓN DE UN IDEAL

fragar las voluntades políticas de la región. El informe de la División de Administración de Asistencia Técnica de las Naciones Unidas fue acogido en términos favorables según resolución número 23 (AC. 17) del 16 de octubre de 1953, iniciando así un intenso proceso de contactos políticos y diplomáticos de la región que conduce a la firma de convenios suplementarios para la Escuela Superior de Administración Pública de América Central, configurando así el marco jurídico de la ESAPAC.

Este marco jurídico inicial parte de una serie de convenios bilaterales de cada país con el Sistema de Naciones Unidas y posteriormente, se estructura la constitución del convenio marco regional.

La ESAPAC inició labores en el año de 1954, en sus orígenes se albergó un espíritu impregnado por las Naciones Unidas para trascender las consecuencias económicas, sociales, políticas y psicológicas de la Segunda Guerra Mundial. Fue una organización experta en programas de formación académica y capacitación para el talento humano del sector público centroamericano, así como acciones de extensión y asesoría técnica a los gobiernos de la región, promoción de la cooperación intergubernamental; siendo su primera tarea inmediata impulsar la redefinición de la estructura de los Estados centroamericanos, siendo este uno de sus principales aportes intelectuales y técnicos a inicios de

LA GERMINACIÓN DE UN IDEAL

la segunda mitad del Siglo XX.

Tan solo seis años de su creación más de 300 funcionarios públicos de América Central se habían formado en las aulas de la ESAPAC para asumir los retos en la dirección y conducción de diversas instituciones públicas de la región centroamericana.

El 17 de febrero de 1967 se aprueba una serie de reformas, entre las cuales se modifica el nombre de ESAPAC al Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP-.

En el periodo de 1954 a 1970 el ICAP logró afianzarse como una organización regional internacional; innovar en distintas áreas del quehacer académico, impulsando la creación de programas de maestría pertinentes en el ámbito regional como nacional; promoviendo la investigación y la divulgación del conocimiento, capacitando en diversas áreas como: aduanas, sistemas fiscales, organización postal, inversión pública y presupuestos, además de convertirse en la instancia pionera en la formación de integración centroamericana.

En la década de los años 70's el ICAP asume el desafío de redefinir las relaciones entre el Estado, el mercado y la sociedad civil, así como, el fortalecimiento de los sectores públicos en momentos de alta conflictividad social y militar

LA GERMINACIÓN DE UN IDEAL

de la región.

Esta tarea se profundizó en la década de los años 80's con una serie de informes técnicos especializados entre los que destaca la colección "Evolución histórica de los sectores públicos", así como una efervescencia de publicaciones especializadas cuyos orígenes se remontan a mediados de la década de los 70's. Este liderazgo intelectual condujo a la creación de la Revista Centroamericana de Administración Pública, que, en la actualidad con una existencia ininterrumpida de 43 años, ha sido el espacio por excelencia para la discusión intelectual en la región sobre los temas de gestión y de políticas públicas, integración, geopolítica y muchos otros.

En la década de los 90's se rediseña la vocación integracionista de toda la región centroamericana, con el impulso dado por el Protocolo de Tegucigalpa, el Sistema de la Integración Centroamericana se convierte en una esperanza para mejorar las condiciones económicas, políticas y sociales de la región.

Una década en la cual el ICAP continúa cumpliendo a cabalidad su misión, en un contexto que exige la eficacia de las administraciones públicas; de ahí un proceso de modernización interna que lleva al ICAP en fortalecer un proceso de inserción internacional con otros organismos internacionales como instancias extrarregionales, mejorar las

LA GERMINACIÓN DE UN IDEAL

vías de coordinación con las diversas instituciones de cada uno de los países miembros y reconceptualizar su presencia en la región.

En el Siglo XXI el ICAP se adecua a los cambios transformacionales tecnológicos, la sociedad del conocimiento incorpora los rasgos de la sociedad de la información, sin reducirse a ellos. El secreto consiste en la capacidad de generar valor generado y disruptivo desde la combinación en tiempo oportuno del conocimiento y de la información, para la toma de decisiones basadas en evidencia.

La integración: el camino al progreso

Contribuir a la modernización de los Estados centroamericanos es el horizonte de realización histórica del ICAP, para ello se ha de elevar las capacidades gerenciales, técnicas y políticas de las autoridades como de los funcionarios públicos, compartir buenas prácticas innovadoras y disruptivas en la resolución de problemas compartidos en la región, cultivar el pensamiento crítico con rigurosidad científica, incentivar la labor de equipos colaborativos intersectoriales, multidisciplinarios e interactoriales en alianzas público-privadas, fortalecer las inteligencias racionales y emocionales en la atención a la ciudadanía e incentivar una cultura transformadora, de calidad y eficiencia en la generación de bienes públicos, esa es y seguirá siendo el horizonte

LA GERMINACIÓN DE UN IDEAL

inspiracional del ICAP.

Fortalecer el proceso de integración centroamericana requiere de más integración. Los desafíos de la Centroamérica actual, como inseguridad pública y distribución de la riqueza, entre muchos otros; deben ser atendidos con más integración, así como, con el fortalecimiento de sus instituciones.

Como región, coincidimos en los inmensos retos que nos plantea el contexto, entre los que podemos citar: el combate contra la pobreza, desarrollar políticas públicas institucionales dirigidas al logro de la equidad social, y la urgente necesidad de poner en práctica nuevos y auténticos esquemas de cooperación transfronteriza que impulsen y promuevan el desarrollo económico y social, con respeto al medio ambiente.

Las fronteras entre nuestros Estados deben dejar de ser polos de pobreza, para convertirse en espacios de desarrollo y convergencia para sus habitantes. Coincidimos en que es obligación de nuestra institucionalidad pública el crear las condiciones jurídicas y la seguridad que permitan la libre y ordenada circulación de flujos migratorios en los corredores mesoamericanos, con respeto a las políticas de cada país.

Nuestra condición de gran puente y zona de paso del continente americano, el desarrollo de modernos corredores

LA GERMINACIÓN DE UN IDEAL

de infraestructura y logística constituye un enorme reto para el logro del progreso económico regional. A esa mejora de índole física debemos añadir la modernización y simplificación de los procedimientos fronterizos.

La necesidad de traer los beneficios de la integración más cerca a la sociedad demanda un ejercicio constante de innovación y creatividad de las instituciones comunitarias. Las aspiraciones de los Estados miembros del Sistema de la Integración Centroamericana -SICA- son resultado de lazos profundos que unen a los centroamericanos y permiten que tomemos total ventaja de las múltiples sinergias. Por tanto, el reto es una integración con un sentido de desarrollo y cohesión social de nuestras poblaciones, capaz de fortalecer las capacidades de acción de nuestros Estados en una complementariedad entre lo regional y lo nacional, ello con el objetivo de reducir las brechas sociales y económicas de los habitantes de la región.

Hace casi treinta años, los entonces Presidentes de Centroamérica al suscribir Esquipulas II, hicieron un llamado a la comunidad internacional a colaborar con respeto en la construcción de la paz y el desarrollo en Centroamérica. En este tiempo hemos visto como su aporte ha permitido el fortalecimiento de nuestro modelo de integración regional, el fortalecimiento del Estado de Derecho y el desarrollo en nuestros países. Igual que ayer seguimos llamando al respeto

LA GERMINACIÓN DE UN IDEAL

y contamos en abrir espacios de diálogo que nos lleven a la optimización de su cooperación y su acompañamiento. Somos una región que si bien ha sembrado paz, hoy siembra esperanzas, para que nuestras generaciones futuras cosechen amor, libertad y progreso.

En Centroamérica somos vida y canto, no somos una simple región de más de cincuenta millones de consumidores; somos una región de hombres y mujeres, niñas y niños, empeñados en un futuro, comprometidos con la paz y amantes de la justicia, somos una región de más de 50 millones de esperanzas.

Estamos ante nuestra responsabilidad histórica para asegurar que el Sistema de Integración Centroamericana, sea más inteligente, más estratégico, más eficiente y catalítico, y en cuya integralidad sea capaz de dotar de soluciones frescas y rejuvenecidas a los desafíos de una Centroamérica diversa.

Una Centroamérica, que hoy más que nunca, requiere de un diálogo inclusivo, responsable y profundo para tejer: *“sueños con realidades”*, *“esfuerzos con calidad de vida”*, y *“oportunidades con esperanzas”*.

Con Esquipulas aprendimos que la paz no es simplemente la ausencia de guerra. La paz constituye un proceso permanente de esfuerzo regional y nacional para eliminar las

LA GERMINACIÓN DE UN IDEAL

causas más profundas de la violencia, la exclusión y la falta de oportunidades. La paz se construye con cada paso y con cada esfuerzo, que nuestros gobiernos y sociedades realizan de forma conjunta, para mejorar la calidad de vida de nuestras poblaciones.

Hoy más que nunca, debemos encontrar nuevos caminos que conduzcan a la solución de nuestros problemas regionales. Hoy nadie discute la supremacía del sistema democrático, como tampoco nadie discute los beneficios y ventajas del proceso de la integración centrado en las personas.

Comprender, articular y promover la participación ciudadana en la región centroamericana, por parte de los órganos e instituciones de la Integración Centroamericana, sigue y seguirá siendo una tarea inacabada, pues la espontaneidad del capital social, sus incentivos y motivaciones, así como las coyunturas y realidades sociopolíticas y naturales, son parte de las relaciones multidimensionales y multicausales que constantemente estimulan su transformación.

No obstante, no se puede obviar que en el corazón de las y los centroamericanos nos une el sueño de una Centroamérica más justa y democrática, inmersa en una serie de viejos y nuevos desafíos, que solo podrán ser superados a través de la paz, el apoyo mutuo, la esperanza y la perseverancia, para ello mejorar nuestras instituciones públicas es y seguirá siendo una tarea fundamental.



EL FUTURO ASPIRACIONAL DE CENTROAMÉRICA: HACIA UNA AGENDA DE INNOVACIÓN PÚBLICA



El futuro aspiracional de Centroamérica: Hacia una agenda de innovación pública

Jean-Paul Vargas

Oswaldo De La Guardia

¿Cuál es la Centroamérica de hoy? ¿Cuál ha de ser la Centroamérica que debemos aspirar para el año 2050? ¿Qué tipo de administraciones públicas debemos forjar para ello? ¿Cuál es el rôle del Instituto Centroamericano de Administración Pública en este proceso?

Estos cuestionamientos introducen la importancia de sumar esfuerzos de carácter regional en la promoción de una gestión pública predictiva capaz de integrar de mejor forma los escenarios de una Centroamérica más inclusiva, más participativa, y capaz de crear con visión propia de su anhelado desarrollo social equitativo con crecimiento económico.

Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, República Dominicana y Belize asumieron

EL FUTURO ASPIRACIONAL

la integración como el camino para alcanzar el desarrollo, la paz y la libertad. La región se encuentra en un contexto de múltiples incertidumbres políticas, sociales, económicas y ambientales, las cuales en ocasiones son canalizadas en un modelo de integración que no siempre se encuentra en todas sus áreas, armonizado con las agendas estratégicas de sus Estados miembros.

El desafío parece consistir en tener la habilidad técnica y política para estimular más capacidad sistémica, basada en acciones intersectoriales e interactoriales, bajo una lógica de implementación basada en resultados y desde una comprensión regional de la gobernanza multinivel. Entender esta forma de interlocución, es dar un salto decidido por una centroamericana de oportunidades.

Analizar e identificar de forma permanente las tendencias en la región genera insumos para la toma de decisiones hacia: *(i)* una Centroamérica segura y protegida, siempre ante toda crisis en contextos ambiguos habrán procesos de experimentación y adaptación, sin respuestas totalmente claras, pero al menos tendremos la posibilidad de tener una identificación temprana y sumar esfuerzos en la búsqueda de soluciones conjuntas antes los riesgos políticos, sociales, económicos y ambientales, *(ii)* una Centroamérica próspera y sostenible, que promueva un crecimiento sostenido y sostenible, con un mercado regional

EL FUTURO ASPIRACIONAL

fuerte, *(iii)* una Centroamérica social, que luche contra el desempleo, la discriminación, la exclusión social y la pobreza; capaz de tener una visión hacia las poblaciones más jóvenes, y *(iv)* una Centroamérica más fuerte en el plano internacional, que amplíe las asociaciones existentes y cree otras nuevas, en defensa de las convicciones y principios comunes.

En tal sentido, el Instituto Centroamericano de Administración Pública en el marco de su 70 Aniversario propone una línea de reflexión, investigación y diálogo sobre el collage del futuro de Centroamérica y su Sistema de Integración, el cual, en sus diversos avances permitirá comprender una serie de retazos cuya lectura integrada permitirán una visión de hacia dónde va la región, su proceso de integración y cuál ha de ser el rôle del ICAP; en tal sentido, muchas de las investigaciones del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Empresarial se dedican a indagar más sobre estas fuerzas motrices que estimulan el progreso y el desarrollo de la región.

El presente documento se estructura en cinco sesiones, a saber: *i)* contexto, *ii)* convergencia de agendas, *iii)* lógica de intervención regional, *iv)* horizontes temáticos potenciales, *v)* la gestión de problemas del mañana.

EL FUTURO ASPIRACIONAL

I. Contexto

Centroamérica navega entre los desafíos y las oportunidades, confluencia marcada por una compleja matriz de rezagos y vulnerabilidades que contribuyeron a la década perdida de la década de los años 80 y que siguen persistiendo con nuevos matices en un contexto incremental de complejidades. Aunado a ellos, los numerosos conflictos tanto políticos como militares: guerras civiles, intervenciones extranjeras y gobiernos autoritarios del siglo XIX, desgastaron esa visión de integración, volviéndose una unión efímera marcada por países independentistas que estrecharon sus brechas sociales, y donde afloraron problemáticas y desafíos importante en materia social, económica y política.

A pesar de ello, se mantuvo siendo una región rica culturalmente, por su historia y tradiciones, influenciada por la cultura precolombina, la colonización española y la influencia de países vecinos como México y Estado Unidos de América, así como la música, sus danzas y gastronomía donde confluyen las características y particularidades de cada país.

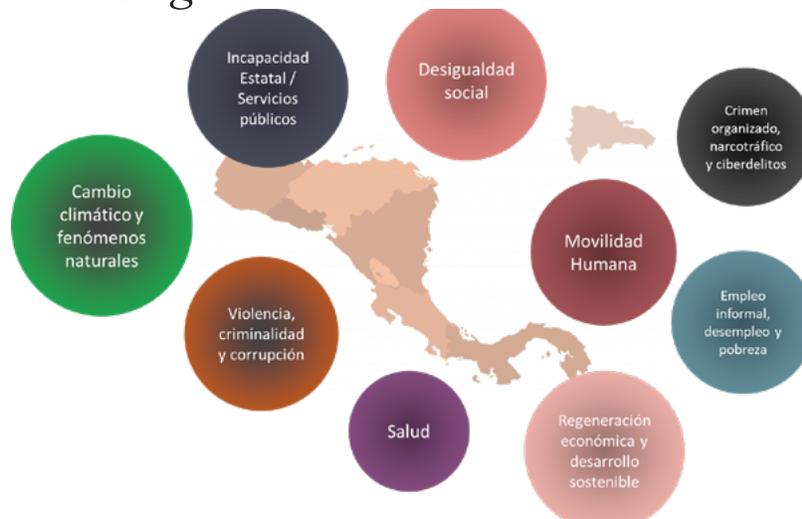
La lectura de los desafíos actuales es necesaria, no para quedar prisioneros en los mismos, sino a efectos de identificar el camino a seguir, es por ello que serán clasificados en el aspecto social, económico, ambiental, de seguridad, integración

EL FUTURO ASPIRACIONAL

regional y de innovación como fenómenos de retroceso o promotores de la centroamericana aspirada.

Figura 1.

Dolencias de la Región Centroamericana.



Nota. Elaboración propia.

El panorama social

Entre las múltiples riquezas naturales que cuenta la región se destaca además el bono demográfico, según el Consejo Monetario Centroamericano, los países del SICA registran un mayor aumento en la población en edad de trabajar frente a la población total (Badilla, 2021) En los próximos 20 años se estará generando una presión sobre la sostenibilidad de los sistemas de pensiones y de atención de la salud, pues quienes tengan o se encuentren cerca de los 50 años en la actualidad, estarán en una situación de retiro.

EL FUTURO ASPIRACIONAL

Por ende, el bono demográfico regional muestra señales de buen augurio, pero con ello, la presión para generar oportunidades económicas, mejoramiento de los sistemas de salud, mercado laboral, entre otros; y en caso de no atenderse adecuadamente una mayor presión en el tema de la movilidad humana legal e ilegal, la inseguridad social, etc.

Es indispensable que la región SICA canalice sus esfuerzos hacia el desarrollo y modernización de las administraciones públicas y de aquellas otras derivadas del derecho comunitario, de ahí la importancia de reflexionar sobre el futuro de la protección social desde un enfoque comunitario.

La región cuenta con un poco más de 60 millones de habitantes, de las cuales cerca del 50,7% son mujeres, con una población jóvenes en edad laboral relativamente alta; una región de expulsión/salida, de paso y de llegada de migrantes; una ruta que se ha convertido en el camino principal de muchos y muchas que buscan alcanzar el sueño en los Estados Unidos de América.

Mientras el denominado “Triángulo Norte” (Guatemala, Honduras y El Salvador) se caracterizan por ser ciudades de origen de la migración, países como Costa Rica, Panamá y República Dominicana se constituyen en ciudades de tránsito o recepción de migrantes. Nicaragua por su parte, ha sido un

EL FUTURO ASPIRACIONAL

Estado de origen y tránsito de migración, y finalmente Belize, en menor medida, un punto de tránsito hacia los países del norte.

Esta particularidad regional ha generado una serie de condiciones específicas que inciden en algunos países a ser más sensibles a los flujos migrantes y a las externalidades económicas y sociales. En términos generales, la región se caracteriza por tener mercados laborales segmentados con insuficientes puestos de empleo o puestos temporales y un alto porcentaje de empleo informal, un amplio crecimiento demográfico y escasez en las oportunidades de formación gratuita para estudios superiores. Adicionalmente se destaca:

- La precariedad de los mercados laborales afecta principalmente a las personas jóvenes y quienes, a su vez, presentan bajos niveles de escolaridad.
- La región presenta diferencias significativas entre hombres y mujeres.
- Las mujeres siguen teniendo dificultades en las oportunidades y en la inserción. La participación de las mujeres es mucho más baja que la de los hombres.
- Las mujeres se ubican principalmente en empleos informales y con una precariedad de derechos laborales.
- El trabajo en el servicio doméstico continúa siendo la principal forma de integración de la fuerza laboral femenina migrante al mercado intrarregional, en

EL FUTURO ASPIRACIONAL

condiciones de precarización y vulnerabilidad social y laboral.

- El peso de la población rural en la región es también un elemento fundamental, dado que la principal fuente de empleo es la agricultura.
- La estructura ocupacional muestra una preeminencia de ocupaciones no calificadas.
- Las carencias en formación y fortalecimiento de competencias junto con los procesos de desempleo y subempleo, incentivan a la población joven a optar por posibilidades de migrar hacia los países del norte.
- Las remesas se han incrementado cerca de 7 veces en la última década representando 21.5% del PIB en Honduras, 21% en El Salvador y 14% en Guatemala, para 2019. (PEN, 2021)

Existe un consenso generalizado por considerar que la movilidad humana se vincula a las transformaciones experimentadas en las sociedades de origen y destino de los trabajadores migrantes -redes informales de migración- y con ello, los problemas de desintegración familiar y de surgimiento de las familias transnacionales, los procesos de transculturización de la población migrante, el surgimiento de nuevas manifestaciones de violencia, entre otros.

Si bien, la escala de migración tuvo un fuerte impulso en la década de los años ochenta por los conflictos armados y

EL FUTURO ASPIRACIONAL

la falta de oportunidades, en la actualidad, esa migración se da por la violencia e inseguridad de las ciudades, la falta de oportunidades educativas y de empleo, los desastres y la añoranza del reencuentro entre familiares.

De esta manera, los movimientos migratorios se asocian con las nuevas dinámicas económicas y ambientales, la expansión de actividades productivas propias de la articulación de la región con los mercados internacionales, la dolarización de ciertas economías y, sobre todo, con los requerimientos de fuerza de trabajo para el desarrollo de estas actividades, principalmente en los países más desarrollados de la región. La movilidad intrarregional se convierte en una opción, cuando se pierde el sueño de migrar hacia el norte.

La diversidad de ecosistemas, climas y recursos naturales y patrimonio cultural que atesora la región le aportan una gran oportunidad para impulsar el turismo, actividades innovadoras de desarrollo sostenible y las energías limpias; sin embargo, el paso de la pandemia de la Covid-19 han dejado profundas secuelas en la región, que aún no logran insertarse en un proceso de regeneración económica.

A pesar de ello, se ha experimentado en la última década, una diversificación de su tejido productivo se ha avanzado en su integración en los mercados globales, mediante la suscripción de tratados de libre comercio con grandes socios, y

EL FUTURO ASPIRACIONAL

el comercio intrarregional se ha expandido (PEN, 2021). Esto ha favorecido una creciente interconexión de los empresarios y productores de la región que, cada vez más, funcionan y actúan con una mentalidad regional y global.

Si bien, los logros son abundantes y diversos, las contradicciones son parte del paisaje natural de la región, persisten importantes rezagos sociales, como la pobreza, la desigualdad y la falta de acceso a los servicios públicos -principalmente en los territorios más alejados de los centros poblados-; así como, otras vulnerabilidades como el cambio climático y la inseguridad por el crimen organizado, el narcotráfico y los ciberdelitos.

El proceso de integración profunda entre Honduras y Guatemala permitió que los intercambios entre sus países pasen del entorno del libre comercio al de la libre circulación (con sus excepciones reguladas en ambos casos). La integración profunda es un proceso en marcha y gradual que tiene todavía que resolver algunas dificultades y culminar sucesivamente sus objetivos.

Ahora bien, las economías regionales, puestas ahora en un contexto de América Latina y el Caribe se proyecta con un bajo crecimiento en su actividad económica derivado del comportamiento del comercio mundial. Las alzas experimentadas por las tasas de interés a nivel mundial se

EL FUTURO ASPIRACIONAL

agregaron las turbulencias financieras observadas a comienzos de marzo lo cual ha acentuado la incertidumbre y volatilidad de los mercados financieros. En este contexto de crecientes incertidumbres externas y restricciones internas, la CEPAL espera que en América Latina y el Caribe se profundice la desaceleración del crecimiento económico durante 2023, que alcanzará una tasa del 1,2%. (CEPAL, 2023)

El panorama económico

La región SICA, como se mencionó anteriormente posee muchas diferencias, de ahí que cada país tiene su propia economía y características distintivas, aun así, existen algunas tendencias económicas generales en la región y se puede decir que, en 2021, los países de CARD (Centroamérica y República Dominicana) retomaron la senda de crecimiento económico después de que en 2020 registraron una de las mayores contracciones de las últimas décadas, a consecuencia de las medidas tomadas para enfrentar la pandemia por SARS-CoV-2 (Padilla, et. al., 2023).

La economía centroamericana se basa en varios sectores; la agricultura juega un papel importante, con productos como café, banano, caña de azúcar, frutas y hortalizas como principales cultivos de exportación, también

EL FUTURO ASPIRACIONAL

hay una creciente producción de productos orgánicos y una mayor diversificación hacia cultivos como palma africana y camarones.

En el sector de servicios ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por el turismo, los servicios financieros, el comercio y la tecnología de la información. Los países de la región han promovido activamente la inversión extranjera y han implementado políticas para atraer empresas y promover el emprendimiento. Esto ha llevado a un aumento de la inversión y la creación de empleo; en ese sentido, para los países de CARD, la tasa de desempleo abierto fue, en promedio, del 7,6% en 2021, frente al 11,1% en 2020 y, en los primeros meses de 2022, dicha tasa es de 7,8% (Padilla, et. al., 2023)

En términos de comercio internacional, Centroamérica ha buscado mejorar sus relaciones comerciales. Los países de la región han participado en acuerdos de libre comercio con diferentes países y bloques económicos, como Estados Unidos, la Unión Europea y otros países de América Latina. Esto ha fomentado un mayor intercambio comercial y ha permitido la diversificación de las exportaciones.

Otros aspectos por considerar son la Inversión Extranjera Directa (IED), en la cual, los flujos globales de IED mostraron un fuerte repunte en 2021, con una expansión del 77,0%,

EL FUTURO ASPIRACIONAL

lo que les permitió superar los flujos anuales previos a la pandemia. Sin embargo, esta recuperación fue heterogénea, con un mayor crecimiento en las economías avanzadas y en el caso de las remesas, sumaron 43.618 millones de dólares, lo que representa un crecimiento promedio anual del 29%, sustancialmente mayor al observado en 2020 (Padilla et. al., 2023).

Otro de los desafíos económicos se encuentra la vulnerabilidad frente a fenómenos naturales, como huracanes y sequías, que pueden afectar la producción agrícola y la infraestructura, siendo un punto de partida para trabajar en fortalecer su resiliencia frente a estos eventos y en promover la sostenibilidad ambiental.

El panorama ambiental

La región Centroamérica, es una región rica en biodiversidad y cuenta con una gran variedad de ecosistemas, que incluyen selvas tropicales, manglares, arrecifes de coral, volcanes, ríos y lagos. Sin embargo, a pesar de su valiosa biodiversidad, la región también enfrenta una serie de desafíos ambientales, incluyendo la deforestación, la contaminación del agua y del aire, la pérdida de hábitats, la sobreexplotación de recursos, y los efectos del cambio climático.

EL FUTURO ASPIRACIONAL

En tal sentido, el estado ambiental de Centroamérica es un tema que se ha convertido en una preocupación cada vez mayor para la región. Los recursos naturales son escasos y el deterioro del medio ambiente, junto con los efectos negativos de la pobreza, han contribuido a crear condiciones difíciles para las personas que viven allí.

La crisis climática mundial también ha agravado este problema, ya que muchas partes de Centroamérica están experimentando fenómenos meteorológicos extremadamente severos como sequías prolongadas o inundaciones repentinas. Esto no sólo afecta directamente al bienestar humano y animal local, sino también al desempeño general del sector productivo local; según la OIM (2023) “las Américas registraron 2,1 millones de nuevos desplazamientos internos por desastres en 2023.” (párr. 2)

Por otro lado, la deforestación es uno de los problemas más apremiantes en Centroamérica, la tala ilegal de bosques para la agricultura, la ganadería y la industria maderera ha llevado a la pérdida de hábitats naturales y a la disminución de la biodiversidad, en ese sentido, los países de la región han implementado medidas para frenar la deforestación, como la creación de áreas protegidas y la promoción de prácticas de manejo forestal sostenible.

La gestión del agua es otro desafío ambiental importante

EL FUTURO ASPIRACIONAL

en Centroamérica. La región experimenta periodos de sequía recurrentes, lo que afecta la disponibilidad de agua para el consumo humano, la agricultura y la generación de energía hidroeléctrica. El cambio climático también ha contribuido a la variabilidad del clima y ha intensificado los fenómenos climáticos extremos, como huracanes y tormentas tropicales.

La contaminación y la calidad del aire también son preocupaciones ambientales en la región. El crecimiento industrial, el transporte y la quema de biomasa contribuyen a la emisión de gases contaminantes y partículas en el aire, lo que puede tener efectos negativos en la salud de las personas y en los ecosistemas.

La protección de los recursos marinos y costeros también es fundamental; la región alberga arrecifes de coral impresionantes y ecosistemas costeros importantes, pero se enfrenta a la sobreexplotación pesquera, la contaminación y la degradación de los hábitats marinos, lo que recae en aumentar los esfuerzos de conservación y la creación de áreas marinas protegidas para ser preservados.

A pesar de los desafíos ambientales, la región también ha implementado medidas de conservación y ha promovido la sostenibilidad, trabajado en la adopción de energías renovables, la promoción del ecoturismo y la educación ambiental, de la mano de acuerdos internacionales para abordar

el cambio climático y proteger la biodiversidad.

El panorama de seguridad

Centroamérica es una región que ha enfrentado desafíos significativos en materia de seguridad en los últimos años. Aunque la situación varía de un país a otro, en general, la región ha experimentado altos niveles de violencia y criminalidad (maras), lo que ha afectado la calidad de vida de sus habitantes y ha obstaculizado el desarrollo económico y social.

Según el Estudio Mundial sobre Homicidios de la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD) Centroamérica es, desde hace al menos una década, una de las regiones del mundo con mayores índices de criminalidad y muertes violentas (El Observador, 2023). Además, en el mismo artículo, el “triángulo norte” es mencionado como un ecosistema criminal que está dominado por un acto casi único, que son las maras.

Empero, la región ha enfrentado otros desafíos de seguridad, como el narcotráfico y el crimen organizado. En Guatemala, por ejemplo, se han registrado importantes incautaciones de droga en los últimos meses, y se ha intensificado la lucha contra las redes de narcotráfico que

EL FUTURO ASPIRACIONAL

operan en el país.

Por su parte, la pandemia de la COVID-19 también vino a asentar las brechas sociales, lo que implicó un impacto en la seguridad de la región, ya que ha generado un aumento en la pobreza y la desigualdad, lo que recae en mayor delincuencia y la violencia. Otros desafíos de seguridad, como la corrupción y la impunidad. Según el Índice de Percepción de la Corrupción, elaborado por Transparencia Internacional (2021), Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua se encuentran entre los países más corruptos de América Latina, solo superados por Venezuela.

Lo que deja ver que la seguridad sigue siendo un gran desafío para la región centroamericana. La violencia relacionada con el crimen organizado y las pandillas, la corrupción y la impunidad son algunos de los obstáculos más importantes para mejorar la seguridad en la región, siendo necesario trabajar en políticas públicas y estrategias efectivas para abordar estos grandes problemas o brechas que alejan el bienestar de sus habitantes de la Centroamérica anhelada.

El panorama de la integración regional

El sueño anhelado de los centroamericanos ha sido la

EL FUTURO ASPIRACIONAL

integración regional, proceso que se ha planteado como la base de la región desde 1952, mismo que ha tenido sus frutos, pero de igual forma sus desafíos, dentro de los cuales a grandes rasgos se puede mencionar la ausencia de voluntad política y liderazgo regional para alcanzar la integración, por lo que se requiere un compromiso político fuerte y sostenido de los líderes y autoridades de los países participantes.

La disparidad económica y social entre los países miembros es otro desafío importante para la integración ya que limita las capacidades de los países para trabajar de forma conjunta bajo visiones compartidas; en vista de que algunos países tienen economías más fuertes que otros y esta desigualdad puede generar tensiones y desequilibrios en la toma de decisiones.

La falta o ausencia de infraestructura regional, también ha sido un obstáculo para una mayor integración. La región carece de una red de transporte eficiente, lo que dificulta el comercio y la movilidad de las personas. Además, la coordinación en temas como el comercio y la seguridad es esencial para el éxito de cualquier proyecto regional, pero ha sido difícil de lograr debido a las diferencias políticas y culturales entre los países.

La diversidad cultural y lingüística de los países miembros de la región SICA, también representa un desafío

EL FUTURO ASPIRACIONAL

para la integración. Cada país tiene su propia identidad cultural y lingüística, lo que puede dificultar la comunicación y la comprensión mutua. Sin embargo, también puede ser una oportunidad para enriquecer la región con diferentes perspectivas y experiencias.

Además, es importante rescatar las diferencias políticas y de gobernanza, otro desafío importante para el proceso de integración, a raíz de que cada país tiene su propia forma de gobierno y sus propias políticas, lo que dificulta la toma de decisiones conjuntas; aunado a las tensiones políticas entre los miembros, que pueden afectar negativamente la cooperación, coordinación y articulación regional.

El panorama de la innovación

La innovación pública se vuelve un punto de inflexión, se ha convertido en el motor que impulsará el desarrollo hacia nuevas fronteras. En un continente lleno de incertidumbre y posibilidades, la región está lista para dejar su huella en el escenario mundial, y la innovación será el catalizador de esta transformación.

La verdadera innovación no conoce límites ni barreras; desde Centroamérica, se debe propiciar la ruptura de las

EL FUTURO ASPIRACIONAL

cadena del conformismo y la mentalidad tradicional, abriendo paso a una nueva era de cambio y progreso: la innovación, como elemento diferenciador y retador que desafía el statu quo, como elemento que sacude los cimientos de las estructuras anticuadas y como puerta hacia un futuro lleno de posibilidades sin precedentes.

La innovación se convierte en el crisol donde germinan las ideas audaces, donde se cultivan soluciones creativas y colaborativas, donde se gesta la transformación disruptiva y prospectiva. La construcción de una Centroamérica que rompe paradigmas y desafía los límites impuesta por nuestros antepasados, bajo un enfoque valiente y visionario hacia los problemas que se enfrentan como región, con un pensamiento crítico y prospectivo del mañana anhelado.

La construcción de voluntades para la solución colaborativa y audaz de los desafíos económicos, sociales y ambientales que nos rodean. Es la determinación de superar la complacencia y adoptar un espíritu emprendedor que permita el crecimiento y la prosperidad para el desarrollo.

El tiempo para la innovación en Centroamérica es ahora. Es el momento de convertir la creatividad en acción, la audacia en impacto y los sueños en una realidad transformadora. Es tiempo de construir un futuro vibrante, brillante y lleno de posibilidades y oportunidades para la región centroamericana.

II. Convergencia de Agendas

El Instituto Centroamericano de Administración Pública responde a un marco de reglas, normas y valores que motivan un comportamiento político con cierta capacidad de predicción por parte de los Estados miembros (Hall y Taylor, 1996), en virtud de un sistema de incentivos y restricciones –formales e informales-, modelando así, el comportamiento desde la dimensión regional. Dinámica abierta, la cual, se encuentra inmersa en un juego de constantes presiones internas y externas, en los espacios colectivos de los Estados miembros, como en un espacio más amplio de la región SICA -incluyendo República Dominicana y Belize- (Ostrom, 2015)

Al comprender la capacidad de estructuración y articulación de la agenda estratégica del ICAP con las agendas de los Estados miembros, se hace referencia a un sistema complejo de interacciones, en las cuales, los comportamientos de los agentes responden a un complejo sistema de incentivos y restricciones formales e informales desde una lectura más integral de todo el Sistema de la Integración Centroamericana.

El sistema complejo de interacciones, que va desde (a) la capacidad intersectorial multinivel en los diseños de las políticas, estrategias y programas y (b) su capacidad de conexión con las políticas y prioridades de cada Estado

EL FUTURO ASPIRACIONAL

miembro a nivel regional, nacional o territorial. El primer punto hace referencia a procesos de cambio desde la construcción de la regionalidad; el segundo plantea la creación, modificación o supresión de puntos de convergencia desde la afinidad competencial e incluso el interés coyuntural de las autoridades políticas.

El aprendizaje es claro, las probabilidades de éxito multinivel de la agenda estratégica del ICAP, responde a ventanas políticas de acción en un ámbito temporal: los procesos de cambio hacen mención del contexto dado, en una sedimentación histórica dotada de cierta permanencia y la incidencia de propuestas que articulen la voluntad política y la capacidad operativa en un marco de intervención temporal (Chavance, 2018)

La capacidad de gestión multinivel del ICAP contribuye a reforzar procesos de institucionalización a lo interno de los Estados miembros, en el sentido de que la práctica político-institucional contribuye a: *i)* la generación de valores – mitos- inculcados, *ii)* procesos de creación de realidad desde el desarrollo de proyectos y asistencias técnicas, *iii)* la generación del conocimiento compartido desde los programas de posgrado, formación continua o investigación aplicada.

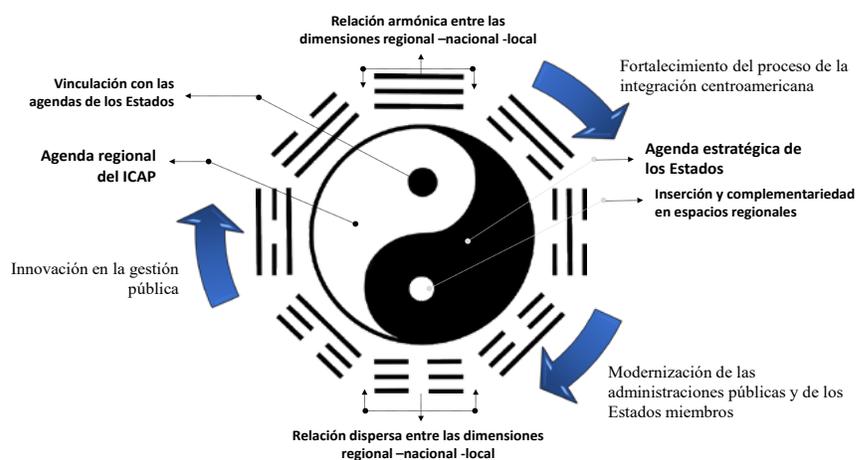
En tal sentido, la estructura tecnócrata del ICAP articula, armoniza e integra diversas visiones nacionales para la

EL FUTURO ASPIRACIONAL

creación del interés regional en tres componentes esenciales: (a) la modernización, formación, capacitación y transferencia de habilidades de las administraciones públicas y de los Estados miembros, (b) la innovación y el mejoramiento en los enfoques, métodos, técnicas y herramientas de la gestión pública, y (c) el fortalecimiento del proceso de la integración centroamericana. Proceso en constante transformación en el cual se construyen y re-construyen las visiones de la realidad regional, a partir de agendas técnico-políticas prioritizadas (Ver figura 2).

Figura 2.

Confluencia de las agendas del ICAP y los Estados miembros



Nota. Elaboración propia.

Desde un enfoque tradicional de las teorías de crecimiento y desarrollo (Prats, 2008), se parte entre múltiples premisas: que,

EL FUTURO ASPIRACIONAL

si una economía logra ampliar la dotación de capital, mejorar los niveles de formación de su población o incrementar la eficiencia de sus procesos productivos, se espera que tarde o temprano dicho país pueda obtener niveles superiores de renta per cápita. Empero, en la realidad cotidiana de la región SICA es notorio que aun obteniendo un incremento en la renta per cápita, ello no refleja una reducción de las brechas entre la población rica y pobre. *¿Qué está pasando? ¿Dónde está fallando la arquitectura institucional? ¿Cuál podría ser el aporte del ICAP?*

Gran parte de actuaciones públicas a nivel nacional y regional se han orientado a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía; se han concentrado en atender una deseada reducción de las brechas financieras y las brechas sociales, desigualdades que han provocado múltiples problemas sociales, entre ellos: *a)* falta de oportunidades económicas y sociales, *b)* inseguridad ciudadana, y *c)* cambios climáticos y desastres. Además, surge una cuarta dimensión que incide de forma directa en la capacidad de los rendimientos institucionales: *(d)* las brechas institucionales y culturales del conocimiento a nivel regional, nacional y local.

Las brechas institucionales y culturales de la gestión del conocimiento constituyen una especie de eslabón fundamental en los procesos de reforma y modernización de las administraciones públicas, siendo una especie de

EL FUTURO ASPIRACIONAL

combinación entre las reformas legales, organizacionales; así como, de articulación de capacidades técnicas y tecnológicas para una gestión pública eficiente, eficaz y efectiva; de ahí que el espacio estratégico del ICAP lo constituye la transferencia de habilidades técnico-políticas, mediante (a) procesos de formación y capacitación -posgrados y formación continua-, (b) el acompañamiento en asistencias técnicas -aprender haciendo, la investigación aplicada y (c) la generación de metodologías como herramientas de referencia y de impulso a los procesos estratégicos.

La reducción de estas brechas institucionales implica no sólo una agenda estratégica de reforma y modernización, sino también concebir dentro de esa dinámica las instancias políticas de decisión, a efectos de asegurar una continuidad de los procesos (Prats, 2008). Por ello, es imperante, la capacidad institucional para acercarse a las nuevas autoridades -sea en el cambio de gobierno, o nombramiento de una autoridad- a efectos de identificar posibilidades de acción conjunta (*Ver figura 3*).

Figura 3.

Agenda Estratégica del ICAP. (siguiente página)

EL FUTURO ASPIRACIONAL



Nota. Elaboración propia.

La agenda estratégica del ICAP debe ser entendida como un constructo dinámico, en constante valoración y en función de las transformaciones regionales y subregionales. No se trata de un proceso de permanente construcción, sino de tener claridad de *¿cuál es la meta o punto de llegada aspiracional?*, y tener la capacidad para reconocer si las vías identificadas para ello, mantienen vigencia o si los cambios en el ámbito global, regional o subregional exigen incluir otros factores en su valoración.

Por ejemplo, la región centroamericana vive un permanente cambio electoral, los cuales inciden directamente en la conformación de nuevos gobiernos y por ende, en nuevos equipos técnicos de gestión; incluso en aquellos cambios con modificaciones a los gabinetes, la entrada de un nuevo titular

EL FUTURO ASPIRACIONAL

puede implicar ajustes en el proceso de implementación de la agenda estratégica del Ejecutivo, lo cual constituye una ventana de oportunidad o bien, un riesgo a la continuidad de un determinado proceso.

Por ello, es fundamental en cada aspecto de la agenda estratégica, identificar los parámetros de estabilidad y de cambio, a efectos de llevar un buen sistema de monitoreo, el cual identifique con precisión los tiempos fundamentales, las arenas de actuación, y los actores protagónicos para cada tiempo y arena en cuestión. Esto exige tener una hoja de ruta técnica capaz de integrar la dimensión económica para asegurar la sostenibilidad financiera del proceso, como la dimensión política orientada al acercamiento de voluntades y puntos de encuentro.

III. Lógica de intervención regional

La gestión de la agenda estratégica del ICAP distingue una diferencia entre participantes y procesos. Los participantes están involucrados en cada uno de los procesos, es decir: *a)* identificación del problema u oportunidad, *b)* generación de las respuestas institucionales, y *c)* monitoreo y aprendizajes de intervención. La agenda del ICAP asume el elemento neurálgico, aquellos temas vinculados con: el fortalecimiento

EL FUTURO ASPIRACIONAL

institucional de las administraciones públicas, la modernización e innovación de los Estados miembros y apoyo al proceso de la integración centroamericana.

El proceso de gestión de la agenda estratégica implica una compleja interconexión entre los aparentes y reales problemas sociales, económicos e institucionales -desde un enfoque multinivel sistémico-, por lo cual, se requiere del entendimiento del asunto en cuestión y la comprensión de su coyuntura y evolución histórica; así como, de los valores, principios e ideologías implicadas en el mismo.

El diálogo y la negociación constituyen herramientas fundamentales de liderazgo para la articulación de intereses divergentes y contrapuestos, entre las prioridades de acción de los Estados miembros y las zonas de confluencia con la agenda estratégica del Sistema de la Integración Centroamericana y del ICAP en particular. Es así, como surge la construcción de los intereses concordantes en el plano regional, por ende, la construcción de las voluntades políticas.

Un factor que incrementa las posibilidades de éxito de la agenda estratégica del ICAP es la capacidad institucional para que sus rendimientos sean percibidos y aceptados con una adecuada pertinencia para con las prioridades y necesidades de los Estados miembros; es decir, los problemas y soluciones ofrecidas sean aquellos, sentidos, necesitados y anhelados por

EL FUTURO ASPIRACIONAL

las autoridades de las administraciones públicas. Esta sintonía entre la respuesta ofrecida por el ICAP y las demandas de actores públicos, que constituyen en la práctica la legitimidad de ejercicio del ICAP.

La lógica de intervención del ICAP es analizada en esta sección desde *(i)* la capacidad de instrumentalización de la agenda estratégica, y *(ii)* la complejidad de las acciones estratégicas.

(i) La capacidad de instrumentalización de la agenda estratégica

La capacidad de instrumentalización de la agenda estratégica requiere de una adecuada estructuración narrativa que permita establecer el cambio transformacional aspiracional, por ello, navega entre una dimensión prescriptiva -sustentada en el conocimiento técnico y el análisis de buenas prácticas aceptables- y una dimensión descriptiva -basada en el conocimiento y comprensión de la realidad regional como de cada país en particular-.

Adicionalmente, se deben considerar las brechas entre las expectativas de satisfacción por parte de las autoridades públicas y la percepción de carencias institucionales de las administraciones; en dichas relaciones asimétricas, la cuestión

EL FUTURO ASPIRACIONAL

meridional es cómo la agenda estratégica del ICAP acompaña, contribuye o se convierte en potenciador para la reducción de dichas asimetrías (Axelrod, 2003) En síntesis, entre más necesidades a nivel de los Estados miembros se requiera de la agenda estratégica del ICAP mayor será el nivel de apropiación, permanencia y validez de los principios y valores fundacionales del ICAP (Ver figura 4).

La comprensión de las lógicas de intervención regional del ICAP, son un proceso caracterizado por el constante aprendizaje y adaptación, *¿qué se hace?, ¿cómo se hace?, ¿por qué funciona bien o mal?, ¿cómo se crean las modificaciones? e incluso, ¿cómo transmitir este conocimiento a otros contextos, instituciones y actores?* (Ostrom, 2015).

Figura 4.

Construcción colectiva de necesidades regionales



Nota. Elaboración propia.

EL FUTURO ASPIRACIONAL

Cuestionarse sobre aspectos elementales y directos sobre las lógicas de intervención regional del ICAP, es fundamental, si las respuestas emanadas por la tradición han dejado de ser satisfactorias o insuficientes, por lo cual, exigen la necesidad de replantearlas, o bien, identificar si el contexto ha cambiado y se ha perdido la capacidad de conexión, entendimiento y construcción prospectiva sobre él (Arendt, 2018) *¿Cuál es la capacidad de adaptación de la agenda estratégica institucional ante los cambios del entorno centroamericano?*

Cuando surgen fenómenos complejos y en los cuales la elasticidad de los conceptos e ideas que se conocen, pierden parcial o totalmente todo sentido de conexión y validez; se está ante la presencia de lo nuevo y ante ello, no se trata de comprender con profundidad los cambios o tener las respuestas más pertinentes a ellos, sino desarrollar las habilidades y capacidades técnico-políticas para ofrecer razones bien fundadas sobre las pautas del cambio y las acciones adecuadas para enrumbar a las administraciones públicas hacia los horizontes aspiracionales.

La capacidad del ICAP en ser un faro que guíe a las administraciones públicas en tiempos de incertidumbre, complejidad, ambigüedad y volatilidad, con aquellas ideas, conceptos, metodologías y herramientas frescas en un contexto de transformación digital y de gestión pública predictiva.

EL FUTURO ASPIRACIONAL

Un proceso de resignificación normativa de las administraciones públicas para atender los asuntos públicos, en dinámicas de constante aceleración y cambio para: resultados basados en la eficiencia, efectividad y la calidad del insumo público brindado **(1)**, sustituir estructuras jerárquicas, rígidas y engorrosas por modelos más descentralizados, simples y considerando los tiempos de proceso **(2)**, un incremento de autonomía de los gestores públicos, especialmente de los controles de las agencias centrales **(3)**, nuevos enfoques de evaluación institucional e individual basado en criterios objetivos de ejecución **(4)**, la posibilidad de poner al servicio recursos humanos y tecnológicos en contextos de constante innovación y penetración de las tecnologías disruptivas **(5)**, y una mayor sensibilización entre las administraciones como hacia la sociedad de que muchos objetivos estratégicos pueden realizarse en una matriz amplia de oportunidades con las Alianzas Público-Privadas **(6)** (CEPAL, 2020)

Las intervenciones estratégicas del ICAP requieren de sistemas complejos de información incrementales, a efectos de asegurar el apoyo necesario para la toma de decisiones basadas en evidencia; así como, la formulación de modelos de acciones futuras e identificar acciones potenciales derivadas. Esta combinación permite ampliar la matriz de temas futuro; es decir, aquellas otras áreas que son poco o escasamente consideradas, pero que, en un horizonte cercano determinarán una incursión estratégica y planificada, o una gestión de

EL FUTURO ASPIRACIONAL

contingencia prioritaria. Para alcanzar esto, es fundamental iniciar con procesos de transferencia de habilidades y competencias para gestionar las complejidades en la función pública, al igual que dotar de adecuados instrumentos para absorber las tecnologías disruptivas en el accionar de los Estados.

Por ello, es fundamental la transferencia del conocimiento, como identificar las mejores estrategias metodológicas con las cuales las administraciones públicas podrán absorber dichos conocimientos, capacidades, habilidades y competencias, promoviendo la creatividad y la generación de un pensamiento crítico y disruptivo. De esta forma, se podrán crear nuevos enfoques y estimular los cambios institucionales requeridos.

La importancia de contar con diseños institucionales fuertes en las administraciones públicas en la región centroamericana seguirá siendo una tarea pendiente y prioritaria; en muchas ocasiones, una tarea multinivel que en algunos sectores podrá avanzar a mayor velocidad que otros. Diseños que han de partir de los contextos propios, de las estructuras de redes interorganizacionales, de los valores, símbolos, normas y actores que generan un sentido y una interpretación de las acciones; es así, como las administraciones públicas deben ser comprendidas más allá de una lógica legal, normativa o política, entre lo instituido y lo instituyente (Shepsle, 1986)

EL FUTURO ASPIRACIONAL

Apostar por el fortalecimiento institucional orientado a la generación de diseños fuertes, es ir más allá de las tendencias o los vientos políticos; es iniciar un proceso de gestión de cambio en la función pública, el cual, de paso a la creatividad, a la imaginación, a la búsqueda de alternativas innovadoras, con dosis de realismo y potenciación de lo posible en un contexto de un futuro deseable y alcanzable (Sunstein, 2014).

(ii) La complejidad de las acciones estratégicas

Las acciones estratégicas del ICAP en la región centroamericana, son el resultado de la movilización de demandas e identificación de oportunidades por parte de las administraciones públicas -desde una dimensión multinivel-, como de diversos actores estratégicos –institucionalidad comunitaria, organismos internacionales, actores privados- vinculados parcial o totalmente al fortalecimiento de la función pública, la generación de políticas públicas y la modernización de los Estados.

Uno de los dilemas esenciales es el cómo articular las necesidades-oportunidades coyunturales con la visión prospectiva del desarrollo aspiracional. Algunos de los problemas que enfrentan la institucionalidad pública es la falta de coherencia entre el marco jurídico e institucional, como déficits de implementación de las políticas o incluso, falta de capacidades técnicas y recursos tecnológicos para el

EL FUTURO ASPIRACIONAL

desarrollo de los procesos requeridos. El fortalecimiento de la institucionalidad pública se encuentra condicionado a la capacidad de generar una reestructuración de las relaciones de poder.

Por tanto, la acción del ICAP exige constantemente un liderazgo imaginativo para canalizar las tensiones y lograr los procesos que sincronicen las acciones técnicas y políticas, basado siempre en visiones e iniciativas articuladoras, que ahora desde un espacio regional, contribuye a generar los puentes de diálogo y entendimiento entre las partes.

La *figura 5* sintetiza parte del espíritu de la acción estratégica multinivel del ICAP en el proceso de articulación e implementación entre la agenda estratégica regional y las agendas priorizadas de los Estados miembros. En un espacio de oscilación entre la agenda nacional y regional, la tecno-estructura del ICAP identifica oportunidades de acción en un Estado miembro -y su vinculación con la agenda estratégica institucional-; o bien, opciones de impulsar procesos regionales que a su vez den salidas a algunas de las necesidades nacionales que han sido identificadas.

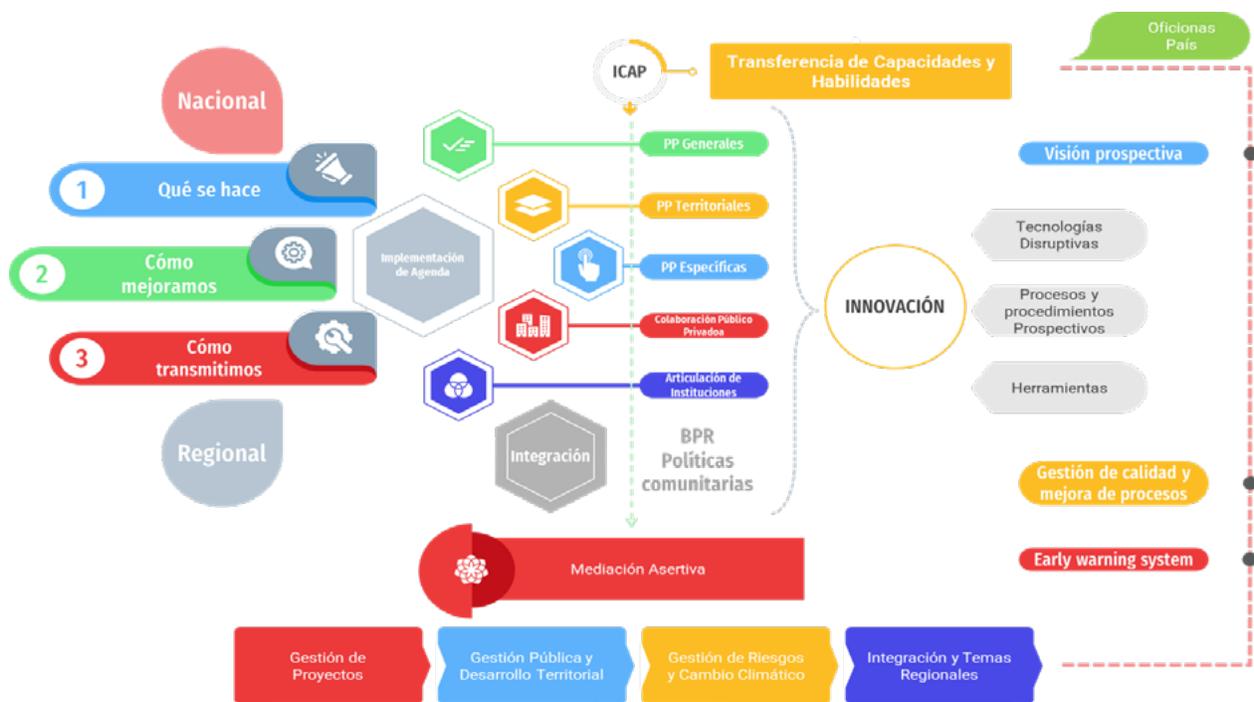
En ese sentido, es fundamental identificar *¿qué se tiene? ¿qué se desea hacer? ¿qué se necesita hacer? Y particularmente ¿qué se puede hacer?* Sea con recursos técnicos y financieros del Estado miembro, con socios estratégicos internacionales y

EL FUTURO ASPIRACIONAL

con la cooperación técnica y científica. Este proceso permite la implementación y vinculación de ambas agendas a efectos de generar protocolos de políticas públicas, políticas públicas territoriales, políticas públicas específicas, colaboraciones público-privadas y la articulación de instituciones desde una lógica de gobernanza multinivel.

Figura 5.

Modelos de transferencia de habilidades y capacidades ICAP



Nota. Elaboración propia.

Las políticas públicas están conformadas por un conjunto

EL FUTURO ASPIRACIONAL

de acciones prioritarias orientadas hacia la solución de problemas públicos, donde interviene las administraciones públicas y una multiplicidad de actores estratégicos; bajo dinámicas de relaciones más o menos estructuradas, y que evolucionan en el tiempo, ya sea porque las causas del problema se han modificado o porque surgen nuevas posibilidades de actuación en función de intereses particulares y colectivos (Meny y Thoening, 1992)

El ICAP, por tanto, contribuye: *(a)* la identificación, formulación y construcción de la agenda estratégica de los Estados miembros, *(b)* la integración de dicha agenda con las agendas regionales, *(c)* el diseño de una mediación asertiva que facilite la trasmisión del conocimiento, las capacidades, las habilidades y las competencias, *(d)* el proceso de implementación, *(e)* la sistematización y difusión de los bienes públicos sean regionales, nacionales o locales. En esta construcción incremental, cuya complejidad puede variar según el caso en cuestión, incluye, además, un componente de *(f)* modernización e innovación de los Estados miembros, que va desde la adopción de tecnologías disruptivas, mejora en el sistema de procedimientos y procesos, hasta la generación de nuevas herramientas que contribuyan a la gestión por resultados, la eficiencia, la eficacia, entre otros aspectos.

Dada la complejidad del contexto, es vital avanzar hacia un sistema de alerta temprana, el cual, desde una construcción

EL FUTURO ASPIRACIONAL

de un futuro aspiracional, identifique cuales son los factores estabilizadores y desestabilizadores para su cumplimiento. Es entonces, la integración de conocimientos, capacidades y habilidades desde herramientas generadas en función de metas, objetivos y tácticas, para identificar, generar y socializar información oportuna, pertinente y estratégica en la toma de decisiones.

Esta información contribuye a las respuestas tempranas entendidas como aprovechar de mejor forma el surgimiento de las ventanas políticas, o la adopción de medidas de prevención ante las señales de desestabilización.

IV. Horizontes temáticos potenciales

Una reflexión final

Las acciones potenciales de intervención del ICAP pueden venir de cualquier parte; es decir, de cualquier país, o de cualquier institución. De ahí, que es fundamental una dinámica de presencia temática y técnica para lograr una visibilidad en un complejo mosaico de acciones institucionales. El énfasis no se trata solo de identificar la institución de origen de la potencial acción, sino más bien fortalecer la receptibilidad, percepción e identificar la expectativa de satisfacción de las autoridades, y del por qué el ICAP constituye la mejor opción

EL FUTURO ASPIRACIONAL

para ello.

Por tanto, las acciones del ICAP se basan en la visión de un complejo modelo de relaciones dinámicas y volátiles con los gobiernos para contribuir y acelerar las agendas prioritizadas a nivel local, nacional o regional. En consecuencia, se pasa de una lógica basada estrictamente del paradigma secuencial de la política pública a un modelo de carácter socio-reconstruccionista, desde el cual se busca incidir en el contenido de la acción pública; así como, en la construcción cognitiva adoptada por las instituciones públicas.

Los procesos del ICAP asumen una acción estratégica y conforme se van construyendo puentes de diálogo y desde acciones puntuales que demuestran su eficacia y eficiencia, se asumen pequeños ajustes incrementales –marginales-, los cuales incentivan a la generación de otros procesos -en una secuencia de complementariedad o de continuación a las acciones presentes-.

Por ende, la confluencia entre las prioridades nacionales y la agenda regional va cambiando de forma gradual en esa lógica de oscilación, sin necesidad de hacer grandes cambios, pues las pequeñas etapas han acercado los puntos de encuentro entre ambas.

La acción estratégica del ICAP se logra por la integración

EL FUTURO ASPIRACIONAL

de tres factores: (a) se reconoce un problema u oportunidad, (b) se establece una solución disponible y sustentable, y (c) se construye un ambiente técnico-político –sin restricciones significativas que limiten la acción-

Una administración pública con altos niveles de cohesión y comunicación permite aprovechar las diferencias entre sus equipos técnicos para estimular la creatividad y acelerar los procesos de innovación institucional, por el contrario, con bajos niveles de cohesión y comunicación, las distorsiones desestimularán la capacidad de sinergias en los procesos creativos y afectará el clima laboral de dicha organización. La sostenibilidad del proceso se afecta cuando:

- Las preferencias de las autoridades son inconsistentes en el tiempo, con el cambio de una de las autoridades o ante una crisis interna se pierde la visión proceso.
- La institución pública cuenta con débiles capacidades de reflexión, análisis y propuesta, aun cuando posea una estructura coherente; de forma tal, que descubre las preferencias de sus autoridades a través de la acción cotidiana, espacios distorsionados de comunicación y se carece de una visión sistemática de fortalecimiento institucional.
- Las autoridades no entienden muy bien los procesos

EL FUTURO ASPIRACIONAL

de gestión política, cuenta con un conocimiento fragmentado, rudimentario o parcializado del por qué están haciendo las cosas y cómo ello, es relevante para la agenda priorizada del gobierno.

- Las autoridades se involucran de forma intermitente en los procesos políticos estratégicos, por lo cual, las acciones y las intensidades varían de un tiempo a otro.

La efectividad depende entonces de la capacidad para crear redes políticas –policy network– a efectos de que los problemas determinados y las soluciones formuladas, permanezcan vigentes más allá de una acción coyuntural – issue networks –. La capacidad de articulación de estas redes descansa en: *a)* la construcción de horizontes futuros compartidos -nivel de apropiación sobre la visión a largo plazo-, y *b)* el nivel de institucionalización de las soluciones implementadas -todo proceso de intervención debe asegurar la generación de un dinamismo, el cual de vida, credibilidad y sostenibilidad a la acción a efectos de lograr la reversión relativa; es decir, que ante un cambio de gobierno, no se decida dejar los procesos o sustituirlos totalmente, y se conserven los elementos modulares-.

Referencias

- Arendt, H. (2018). ¿Qué es la política? Paidós.
- Axelrod, R. (2003). La complejidad de la cooperación. Modelos de cooperación y colaboración basados en los agentes. Fondo de Cultura de México.
- Badilla, E. (2021). CARACTERIZACIÓN DEL EMPLEO EN CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA. SECMCA. <https://www.secmca.org/nota/caracterizacion-del-empleo-en-centroamerica-y-republica-dominicana/>
- CEPAL. (2020). Acerca de la Gestión Pública. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-publica/acerca-gestion-publica>
- CEPAL. (2023). Economías de América Latina y el Caribe crecerán 1,2% en 2023 en un contexto de crecientes incertidumbres. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/comunicados/economias-america-latina-caribe-creceran-12-2023-un-contexto-crecientes-incertidumbres>
- Chavance, B. (2018). La economía institucional. Fondo de Cultura de México.
- El Observador. (12 enero, 2023). Centroamérica registró un leve descenso en la cantidad de homicidios violentos durante 2022. El Observador. <https://www.elobservador.com.uy/nota/centroamerica-registro-un-leve-descenso-en-la-cantidad-de-homicidios-violentos-durante-2022-2023112155418>
- Hall, P. y Taylor, R. (1996). Political Science and the three

EL FUTURO ASPIRACIONAL

- new institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936-957.
- Meny, Y. y Thoening, J.C. (1992). *Políticas Públicas*. Editorial Ariel.
- OIM. (2023). *Migración y Cambio Climático*. OIM. <https://americas.iom.int/es/migracion-y-cambio-climatico>
- Ostrom, E. (2015). *Comprender la diversidad institucional*. Fondo de Cultura de México.
- Padilla, R. (2022). *Estudio económico de Centroamérica y la República Dominicana en 2023 y perspectivas para 2024*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/9fa42046-e053-460e-8b1e-fa41c2a53073/content>
- PEN. (2021). *Sexto Estado de la Región 2021*. Consejo Nacional de Rectores de las universidades públicas de Costa Rica, CONARE.
- Prats, J. (2008). *La búsqueda de las instituciones. Teoría del desarrollo desde la informalidad: aplicaciones a Latinoamérica*. CIDOB.
- Schepsle, K. (1986). *Institutional Equilibrium and Equilibrium Institutions*. Penguin Group.
- Sunstein, C. (2014) *Semplice. L'arte del governo bel terzo milenio*. Serie Bianca.
- Transparencia Internacional. (2021). *Índice de Percepción de la Corrupción*. Transparency Organization. <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/index/media-kit>



EL ICAP: UN FUTURO COMPARTIDO CON LA REGIÓN CENTROAMERICANA



El ICAP: Un futuro compartido con la región centroamericana

Andy Prado

Marvin Lima

El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), es un organismo del Sistema de la Integración Centroamericana, de carácter intergubernamental, establecido en 1954, al servicio de la región y de su sistema de integración, especializado en la administración pública, orientado al fortalecimiento del talento humano, la innovación pública y la modernización de los Estados. Tiene como misión fortalecer las competencias del recurso humano, la reforma y modernización de las entidades públicas y el apoyo para la integración centroamericana.

En sus 70 años de existencia el ICAP ha desarrollado una amplia trayectoria y experiencia regional. El ICAP es reconocido por sus acciones en la formación académica, capacitación; investigación e información, como en las asesorías técnicas en el ámbito de la gestión, la gerencia, la administración pública y la integración centroamericana.

El ICAP ha crecido y convivido con los principales cambios de Centroamérica que han influenciado su desarrollo económico, social y cultural. De igual forma, la integración y la institucionalidad pública se ha transformado

UN FUTURO COMPARTIDO CON LA REGIÓN

de manera significativa a lo largo de dicho período, no obstante, el ICAP continúa siendo tan vigente en su misión como su primer día.

En el marco de la Integración Centroamericana, el ICAP es:

- Un organismo del Sistema de la Integración Centroamericana, SICA, según lo indicado en el Protocolo de Tegucigalpa, Capítulo: Estructura Institucional, Artículo 8.
- Una institución del Subsistema Económico de la Integración Centroamericana de acuerdo con el Tratado General de Integración Económica Centroamericano, conocido como Protocolo de Guatemala, Título IV: Aspectos Institucionales, Capítulo I: Organización Institucional, Artículo 37.
- Una institución especializada del Subsistema Social estipulado en el Tratado de Integración Social, Capítulo III: de la Organización Institucional, Artículo 9.

“Los grandes conocimientos engendran las grandes dudas”, afirmó Aristóteles. Estas palabras nos invitan a considerar que los grandes procesos de modernización del Estado generan grandes mitos. El poder del mito y la duda lo que ha marcado gran parte de la historia de la humanidad. Con el mito llega la duda, y con ella por naturaleza se despierta la reflexión y el pensamiento crítico; antesala de la creatividad y de la innovación.

UN FUTURO COMPARTIDO CON LA REGIÓN

Mito y duda son caras de una misma moneda. Cuando existe o se crea la duda se afecta la capacidad de decisión y de acción, se tensa el sistema, y obliga a pensar nuevas formas en las cuales se pueden enfrentar los desafíos presentes y futuros, esa ha sido en gran parte la labor del ICAP en estos 70 años de historia.

El mito tiene el poder de alterar o reafirmar nuestras creencias; así como determinar la validez de lo que se considera real. Por tanto, siempre es y será la antesala de nuestras percepciones y expectativas del cambio.

El aprendizaje hoy en día no puede instalarse exclusivamente en una época de vida o paradigma con pretensiones omnipresentes; y en particular cuando se encuentra en las arenas públicas, en las cuales la naturaleza mismo de lo público se encuentra en profundas y permanentes reconfiguraciones.

El aprendizaje en la función pública, entendido ahora como síntesis de observación, reflexión y análisis se encuentra en constante evolución y adaptación ante los avances tecnológicos y científicos, como de nuestra madurez emocional e intelectual para aprender y desaprender nuevos conocimientos.

En este camino, los Estados miembros del SICA han hecho este recorrido de 70 años con la otrora Escuela Superior de Administración Pública de América Central -ESAPAC- que con el devenir de los años se transformó en el Instituto

UN FUTURO COMPARTIDO CON LA REGIÓN

Centroamericano de Administración Pública (ICAP).

El ICAP es el organismo regional internacional del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), especializado en las administraciones públicas y en las modernizaciones de los Estados; así como de los procesos de vanguardia en innovación pública. Esfuerzos que en su conjunto han ampliado la matriz de fronteras sobre los retos y desafíos que como Centroamérica debemos pensar y actuar.

El ICAP cuenta con una metodología basada en el conocimiento y aplicación de la realidad, cartas de navegación necesarias para orientar nuestras acciones de manera continua y permanente en la acción pública. Desde su creación, ha actualizado a profesionales del sector público en una amplia oferta que va desde la generación de cursos cortos, actualizaciones profesionales, pasantías hasta la generación de posgrados en diversas áreas. Más de 78.000 centroamericanos han podido mejorar sus capacidades y ampliar sus oportunidades laborales, gracias a la formación recibida por el ICAP, siendo un 80% funcionarios públicos.

Este papel estratégico que el ICAP ha desempeñado en la historia de Centroamérica requiere ser revitalizado con la necesidad de su acompañamiento estratégico sobre nuevas formas de pensar y entender la región en un entorno globalizante. Es tiempo de pensar nuevas fronteras de la administración pública, de reconfigurar nuevos procesos de alianzas público-privadas, de acercar la tecnología hacia una

UN FUTURO COMPARTIDO CON LA REGIÓN

gestión pública más eficiente y eficaz, capaz de generar legitimidad social. En este camino, los países de la región requieren el pensamiento y la claridad de los expertos y graduados del ICAP, para avanzar con pasos de gigante en las profundas asimetrías que asechan a Centroamérica.

La paz se construye con cada paso y con cada esfuerzo realizado de forma conjunta, para mejorar la calidad de vida de los sectores más vulnerables y marginados de la región; y es en este camino donde se requiere renovar los esfuerzos intergeneracionales, para que los mejores talentos posibles lleguen a la función pública.

Algunos de los temas potenciales a los cuales el ICAP puede avocarse en los próximos años son:

La integración y desarrollo sostenible

La integración regional es una herramienta por medio de las cuales los Estados gestionan sus relaciones en clave de cooperación en el marco de las urgencias de un entorno internacional cambiante y globalizado, un proceso complejo y multidimensional, que normalmente se institucionaliza con la mirada puesta en acercar los intereses de cada Estado a un interés en común.

Propone el impulso de procesos de convergencia entre los Estados miembros que ayuden a soluciones ágiles y eficiente de problemáticas conjuntas, que también es una apuesta por la

UN FUTURO COMPARTIDO CON LA REGIÓN

armonización y homologación de procesos en materia fiscal, migratoria, financiera, sanitaria, ambiental, etc.; trabajando en avanzar escalones con miras al desarrollo conjunto.

Una característica significativa de la integración es su posibilidad de desarrollarse de manera negativa -eliminación de restricciones- o positiva -adopción de medidas comunes-. La integración negativa hace referencia al desmantelamiento de restricciones a los intercambios transfronterizos y a la distorsión de la competencia, mientras que la integración positiva implica políticas comunes que moldeen las condiciones en que funcionan los mercados; una construcción conceptual basada en el papel predominante de la integración económica como motor del desarrollo.

No obstante, a efectos explicativos, contribuye a la delimitación de una expresión negativa: desmantelamiento de restricciones y una positiva: entendida como generación de políticas comunes; estas pueden ser de carácter regulatorio, distributivas o re-distributivas. Extrapolando entonces el intergubernamentalismo, en su noción más pura, que se da en un regionalismo abierto cuya característica medular es la eliminación de toda restricción a la libertad de mercancías y capitales. En contraposición a la supranacionalidad, que se define como una integración positiva de alternativas, centrada en la construcción de instituciones, políticas y acciones comunitarias sobre ejes de desarrollo dinámicos y sistémicos –economía, ambiente, seguridad, social, fortalecimiento institucional, entre otros-

UN FUTURO COMPARTIDO CON LA REGIÓN

Desde esta concepción, podemos identificar entonces que las políticas regionales son un conjunto de acciones prioritarias e institucionalizadas orientadas hacia la solución de problemas y/u oportunidades regionales; donde interviene, desde una dinámica de mutuas dependencias, la participación de uno o varios sectores de la institucionalidad del SICA en un asocio sea coordinado y/o articulado y/o en colaboración con las administraciones públicas de los Estados Miembros del SICA.

La modernización y transformación del Estado

Lo público es el espacio de lo concreto, lo instituido y lo conforme; cuando un tema o asunto genera incertidumbre, este es normado y llevado a lo público; se transforma así en un bien o servicio público, regulado y disponible para la sociedad; un proceso de institucionalización.

La capacidad de transformar el Estado se pone a prueba precisamente en situaciones en las cuales el antagonismo de intereses y posiciones es tan extremo, que incentiva a los actores políticos a buscar soluciones de canalización o imposición, alternas a las institucionalmente establecidas. El éxito del espíritu de modernización radica entonces en la capacidad de flexibilización de los procedimientos para seguir articulando las diferencias y estimulando a la autorregulación de los actores por las vías formales.

De esta forma, la transformación del Estado orienta las

UN FUTURO COMPARTIDO CON LA REGIÓN

capacidades de actuación de las administraciones públicas hacia una gestión pública más eficiente, legítima y confiable. El concepto de equilibrio de transformación inducido institucionalmente expone que las estrategias de los actores y sus interacciones en un escenario social pluralista que pueden producir elecciones sociales estables, gracias al papel de las instituciones. La estabilidad es un resultado de los costes impuestos a ciertas estrategias y de los mecanismos de agregación establecidos por las reglas institucionales. Si el procedimiento tiende a ser complejo y disperso, los actores optarán por reformas paralelas, que en muchos casos suelen ser descoordinadas e ineficientes.

La gestión del cambio de Gobierno

El informe Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe (OCDE, 2020) identifica como un tema urgente la coordinación política, la gestión pública y la capacidad institucional para recuperar la confianza ciudadana en las administraciones públicas.

Ese estudio, señala las deficiencias regionales en los centros de gobierno (CgG) los cuales contribuyen a los gabinetes ministeriales a la toma de decisiones estratégicas; en tal sentido, se identifica la ausencia de capacidades y habilidades de prospectiva política y de planificación estratégica en los procesos políticos conducentes a la implementación de las agendas presidenciales.

UN FUTURO COMPARTIDO CON LA REGIÓN

De ahí la importancia de que el ICAP tenga una comunicación eficiente en los cambios de gobierno con las nuevas autoridades no solo para explicar los procesos en marcha, cuando la situación así lo amerite, sino también para identificar espacios en los cuales las autoridades entrantes requieran de formación y transferencia de habilidades intensivas para iniciar en buen puerto el desarrollo de sus respectivas agendas.

La sanidad fiscal

La región requiere contar con avances sostenidos y prolongados para mejorar las reglas fiscales y lograr una predictibilidad de las finanzas públicas; incluyendo techos a los gastos y medidas de contención estratégicas que sean sostenibles.

La salud fiscal es una prioridad de acción a efectos de mejorar la generación de bienes públicos los cuales contribuyen a la desigualdad y las asimetrías de ingresos; no obstante, ello dependerá de la capacidad técnica y política de las autoridades para construir relaciones virtuosas de reciprocidad con la ciudadanía.

La mejora de la salud fiscal requiere siempre de una transformación en las lógicas de implementación y de comprensión de la gestión pública; requiere contribuir a medidas de transparencia y rendición de cuentas las cuales dotan de credibilidad la posibilidad de crear pactos fiscales en momentos de amplios desafíos públicos e incremento de las demandas sociales.

Contratación pública

Es fundamental mejorar los mecanismos de contratación pública y asegurar que los avances logrados obtengan un proceso de apropiación por la mayor cantidad de administraciones nacionales y locales.

Los sistemas de contratación pública contribuyen a mejorar la transparencia y la credibilidad de las instituciones, dando acceso a todas las partes interesadas, y determinando la trazabilidad de cada acción; ello reduce las distorsiones que puedan afectar el proceso en sí. Asegurando la rendición de cuentas y la transparencia desde el inicio del proceso, hasta la culminación de las obras o acciones públicas.

Gestión del conocimiento

El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) ha logrado consolidarse como un referente regional en la promoción de la gestión del conocimiento, facilitando la integración y el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los países centroamericanos. A través de programas de formación y asesoría, el ICAP ha contribuido a la profesionalización de funcionarios públicos, mejorando su capacidad para enfrentar los desafíos contemporáneos en la administración pública. El instituto ha desarrollado plataformas educativas, como cursos virtuales y diplomados, que han permitido la disseminación de buenas prácticas en áreas clave de la gobernanza, la sostenibilidad y la innovación pública.

UN FUTURO COMPARTIDO CON LA REGIÓN

Sin embargo, el ICAP ha enfrentado varios retos en su labor. Uno de los principales ha sido la falta de acceso equitativo a recursos tecnológicos y educativos en los países de la región, lo cual limita la implementación efectiva de sus iniciativas de gestión del conocimiento. Además, la constante evolución de las herramientas digitales y los cambios en las necesidades del entorno público han exigido una adaptación continua en la oferta educativa del instituto. A esto se suma la necesidad de armonizar las políticas y prioridades de los distintos países miembros, lo que a veces ha ralentizado la adopción de estrategias comunes de conocimiento.

A pesar de estos desafíos, el ICAP ha mostrado avances significativos en la construcción de redes colaborativas de conocimiento. Ha fomentado el intercambio de experiencias y saberes entre las administraciones públicas de la región, creando espacios de cooperación y aprendizaje mutuo. El desarrollo de proyectos como repositorios digitales y plataformas de investigación ha permitido al instituto posicionarse como un motor de innovación en la gestión del conocimiento, contribuyendo no solo a la profesionalización del sector público, sino también a la creación de políticas públicas más informadas y eficientes en Centroamérica.

Energías renovables

La región centroamericana requiere avanzar en su proceso de conversión hacia una matriz energética renovable y diversa. Esto requiere de esfuerzos e incentivos públicos para la diversificación y adaptación de los sistemas energéticos y la proporción de estos con energías renovables.

UN FUTURO COMPARTIDO CON LA REGIÓN

Tarea que exige avanzar en temas de regulación, incentivos económicos y dinámicas de alianzas público-privadas; así como, la capacidad de gestionar fondos regionales de inversión y de financiamiento para el desarrollo con los cooperantes amigos de la región.

Desde un plano regional, implica mejorar la capacidad de integración regional energética y abordar la matriz de vulnerabilidades desde el espacio comunitario, el cual ofrece la arquitectura institucional necesaria para dichas transformaciones. Aspectos que contribuirán a mejorar la capacidad institucional para atender las necesidades de las micro y pequeñas empresas, como asegurar la universalización de los sistemas de electrificación a todas las poblaciones.

En paralelo, se debe avanzar hacia la actualización y armonización de estrategias de energía en concordancia con las políticas y estrategias en la economía circular, azul y sostenibles para asegurar la interconexión de los territorios.

El desarrollo territorial

La descentralización entendida como el proceso de transferir o transmitir oficios de un eje central a otros tipos de autoridad, en la lógica de lo público y de la capacidad de crear valor, la descentralización tiene que ver también con la apropiación de los espacios, la participación, el desarrollo y la transformación de las dinámicas de las políticas públicas. Es la condición previa de la cual emerge, limita o se impulsa el gobierno local,

UN FUTURO COMPARTIDO CON LA REGIÓN

quien toma su capacidad y potencialidad con la autonomía, sea esta financiera, política y administrativa.

En el marco de las relaciones de descentralización y el ejercicio del gobierno local subsecuente, emerge el principio de subsidiariedad, entendido como un principio de competencia y que establece cual nivel jerárquico se encuentra habilitado para actuar en determinados casos, así como, en la satisfacción de determinados fines sociales; las autoridades estatales son incompetentes para entrometerse en sus asuntos, por cuanto la competencia recae en la autoridad normativa, política o económica más próxima al objeto del problema.

La capacidad de articulación y coordinación entre los distintos niveles de gobierno es un factor influyente en el desarrollo territorial. Una adecuada gestión territorial provoca mejorar en la calidad de vida de la sociedad, contribuye a la generación de proyectos de futuro compartido e integra una sociedad desde sus diferencias y particularidades.

La innovación de la gestión territorial no viene a erradicar la existencia de los conflictos sociales, pero sí viene a revertir situaciones y relaciones caracterizadas por actitudes ampliamente competitivas o de exclusión entre el gobierno central y los gobiernos locales, puesto que a lo interno de la ingeniería del Estado, su capacidad de canalización debe incluir entre su racionalidad el control técnico y político para la generación de más y mejores condiciones político-

institucionales para la calidad de vida de las y los ciudadanos.

La gestión del riesgo y cambio climático

El tema sobre el cambio climático es hoy en día el foco principal de la agenda internacional de los principales entes multilaterales, donde se puede destacar las Naciones Unidas que lidera instrumentos de trabajo como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Marco de Sendai, entre otros, y también incluidos en las agendas nacionales en el marco de la Contribuciones Nacionales Determinadas (NDC), que son el núcleo del Acuerdo de París (2015) y que encarnan los esfuerzos de cada país para reducir las emisiones nacionales y adaptarse a los efectos del cambio climático.

Para la realidad de la región Centroamericana y el Caribe, que son de las regiones más vulnerables ante estas adversidades, el tema sobre la gestión del riesgo y cambio climático se vuelve un eje fundamental de trabajo investigativo que favorezca la buena gestión pública de los Estados.

Frente a las evidencias científicas que demuestran el aumento en la frecuencia y severidad de los eventos meteorológicos y las amenazas naturales asociadas al cambio climático que han presentado el Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC)¹, la comunidad regional, así

¹ El último gran informe de situación del IPCC, el panel de expertos vinculados a la ONU que lleva más de tres décadas sentando las bases sobre el cambio climático, fulmina al negacionismo y considera como algo “inequívoco” que la humanidad “ha calentado la atmósfera, el océano y la tierra”, lo que ha generado “cambios generalizados y rápidos” en el planeta

UN FUTURO COMPARTIDO CON LA REGIÓN

como las autoridades nacionales deben ir reorientando sus esfuerzos en ir estructurando medidas diversas para anticipar y responder a los profundos cambios que ya se están viviendo.

Es por ello, la necesidad de incorporar en el capital de conocimiento institucional los principales riesgos potenciales generados por el cambio climático y de posibles desastres en los países de la región, sus repercusiones en los sistemas productivos que ya se perciben en la actualidad y que amenazan con exacerbarse para el mediano y largo plazo, y las iniciativas vinculantes para reducir y/o responder mejor a dichos riesgos; mediante el desarrollo de bases técnicas y operativas necesarias para avanzar en la gestión riesgo y cambio climático, en asocio con actores públicos y privados del orden local, nacional e internacional que fortalezcan la planificación estratégica, así como el diseño, la construcción y la operación de la inversión pública centroamericana y del Caribe.

Innovación tecnológica y la gestión pública

Cuando hablamos de innovación tecnológica en la administración pública, su propósito es mejorar la eficiencia y transparencia del gobierno a través de herramientas innovadoras. En el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), sabemos que no solo la incorporación de tecnologías avanzadas optimizan los procesos internos sino que también eleva la calidad de servicios que ofrecen a funcionarios y ciudadanía la región. Según un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2022), los gobiernos y organizaciones que adoptan tecnologías emergentes pueden aumentar su eficiencia operativa hasta en un 30% (OCDE, 2022).

En este contexto, la inteligencia artificial (IA) y su influencia disruptiva en organizaciones públicas se configura como una potente herramienta para la consultas informadas y la automatización de tareas mecánicas. La IA permite a los funcionarios y autoridades centrarse en actividades de mayor valor estratégico, mejorando así la capacidad de respuesta, la calidad de sus servicios y procesos de investigación de cara a la formulación de políticas públicas. De acuerdo con el informe de McKinsey & Company (2023), el uso de IA en el sector público puede reducir los costos operativos en un 20% y pueden aumentar la satisfacción del ciudadano en un 15% (McKinsey & Company, 2023). Por lo tanto, muchas

UN FUTURO COMPARTIDO CON LA REGIÓN

organizaciones han recurrido a estas herramientas pero en su proceso de adaptación han ido evaluando continuamente la proyección de resultados.

El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), en su eje académico y formativo, ha evolucionado en los procesos de virtualización de contenidos y ha acelerado la transición hacia la virtualidad, en los últimos 5 años, que han significado un avance importante en sociedad que demanda cada vez más el consumo de herramientas y plataformas digitales. Esta transformación no solo facilita el acceso a la información y el conocimiento, sino que también promueve una cultura de aprendizaje continuo y adaptativo, esencial en un mundo cada vez más digitalizado. Según datos de la UNESCO (2021), la implementación de plataformas de aprendizaje virtual ha incrementado la tasa de participación de personas en un 25% en América Latina (UNESCO, 2021).

La integración de la innovación tecnológica, la IA y la virtualización de contenidos en la gestión pública y la educación, es crucial para construir instituciones más eficientes, transparentes y orientadas al futuro. Estas herramientas no solo mejoran la eficiencia operativa y la calidad de los servicios, sino que también empoderan a los ciudadanos y promueven una cultura de aprendizaje continuo.

A modo de conclusión

Recobrar la confianza en lo público, pasa por fortalecer la

UN FUTURO COMPARTIDO CON LA REGIÓN

capacidad institucional del Estado para adaptarse y superar las visiones cortoplacistas que predominan, producto de los cambios de gobierno y visiones encontradas que no logran encontrar una salida negociada por la falta de consensos mínimos entre los diversos actores políticos.

Este nuevo mundo de oportunidades y de problemas ofrece opciones de repensar toda la arquitectura institucional, volviéndola mucho más flexible, en la que los equipos de trabajo multisectoriales sean cada vez más comunes, en contraposición a los diseños sectoriales, departamentales y ministeriales. Una estructura de lo público que implica más inclusión de diversas carreras profesionales, el trabajo por proyectos concretos y resultados en las políticas, con equipos pequeños intersectoriales motivados por sus contribuciones hacia objetivos más globales en pro del desarrollo del país: una apuesta incremental al valor de la innovación como la estrella polar para navegar en tiempos de incertidumbres (Bracken, 2019).

El marco jurídico es otro a factor neurálgico considerar en este proceso, los cambios son muy rápidos y la ley debe hacer cumplir su principio de adaptarse a las épocas, labor fundamental que siempre debe considerarse como parte de la transición hacia un modelo mucho más flexible y responsable. Sin embargo, el gran problema de nuestras instituciones no es la inestabilidad per se producto de las incertidumbres de nuestros tiempos, sino la inestabilidad debida al hecho que no se realizan los cambios necesarios; de ahí la importancia del esfuerzo regional promovido por el ICAP.

Referencias

Bracken, M. (30 de Julio de 2019). Gobernarte. Gobernarte. <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/mike-bracken-el-ciudadano-no-deberia-tener-que-proporcionar-al-gobierno-la-misma-informacion-dos-veces/>

Caldentey, P. (2014). Los desafíos estratégicos de la integración centroamericana. CEPAL.

CEPAL (1994). El regionalismo abierto en América Latina y el Caribe. CEPAL/ONU.

Cunill, N. y Fernández, J. (2011). Fortalecimiento del Alto Gobierno. Aproximaciones conceptuales. CLAD.

Hirschman, A. (2014). Las pasiones y los intereses. Salamanca: Capitán Swing.

Miklos, T., Jiménez, E., y Arroyo, M. (2008). Prospectiva, gobernabilidad y riesgo político. Instrumentos para la acción. LIMUSA.

Phelps, E. (2017). Una prosperidad inaudita. RBA.

Schelling, T. (1964). La estrategia del conflicto. Tecnos.

SGSICA. (2013). La Hora de Centroamérica: Hacia un Regionalismo Estratégico . SGSICA.

ICAP: 70 Años de Innovación y Liderazgo
en la Gestión Pública y Gobernabilidad Centroamericana



ICAP: 70 AÑOS DE INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EN LA GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD CENTROAMERICANA



ICAP: 70 Años de Innovación y Liderazgo en la Gestión Pública y Gobernabilidad Centroamericana

Pamela Quirós Espinoza

Introducción

El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), fundado en 1954, ha sido fundamental para el fortalecimiento institucional en la región centroamericana durante sus 70 años de existencia. Aunque no formula políticas públicas, su labor ha sido crucial en la formación de líderes y en el fomento de la cooperación regional, con un enfoque en la transparencia y la gestión eficiente. Desde sus primeros años, el ICAP ha proporcionado herramientas esenciales para mejorar la administración pública en los países miembros del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), siendo un actor clave en la capacitación de funcionarios y la promoción de la integración económica y social.

A lo largo de las décadas, el ICAP ha ampliado su campo de acción, abordando temas como la gobernanza democrática, la prevención de desastres naturales y la mitigación de los efectos del cambio climático. Además, su rol como consultor y formador de administraciones públicas ha permitido a los

70 AÑOS DE INNOVACIÓN Y LIDERAZGO

países centroamericanos enfrentar desafíos contemporáneos con mayor eficiencia administrativa y capacidad institucional.

Este ensayo analiza cómo el ICAP ha facilitado el fortalecimiento de la administración pública en Centroamérica, con base en una revisión cualitativa de la literatura sobre gestión pública y gobernabilidad, explorando su papel como formador, consultor y agente de cambio en las administraciones públicas. A lo largo del texto, se examinarán las transformaciones estructurales y los retos que ha enfrentado la región, y cómo el ICAP ha sido un pilar en la transición hacia modelos de gobernabilidad más eficientes y democráticos.

Antecedentes

Los orígenes del ICAP se sitúan en un periodo histórico marcado por crisis económicas y políticas que afectaron a gran parte de América Latina, y en particular a Centroamérica. Desde los años 30 hasta los 80, la región experimentó turbulencias sociales, económicas y políticas que llevaron a los gobiernos a enfrentar desafíos de gobernabilidad y administración pública. Durante estos periodos críticos, el ICAP emergió como una institución clave para fortalecer las capacidades de los gobiernos centroamericanos, adaptándose a los cambios en las dinámicas regionales y globales.

En los años 30, hubo grandes turbulencias a nivel mundial

debido a una crisis económica causada por la Gran Depresión. Este periodo de recesión y malestar social resultó en un incremento de los gobiernos autoritarios, los cuales emergieron como soluciones extremas a los problemas financieros y políticos.

Estos regímenes desafiaron los paradigmas políticos existentes y pusieron a prueba la resistencia de las democracias emergentes, creando un contexto en el que la administración pública estuvo amenazada por la tendencia hacia el autoritarismo como forma de control.

En la década de los años 70, la aparición de dificultades económicas junto con una crisis de legitimidad en la democracia liberal, empeorada por la disminución de las ganancias y las críticas a la gestión económica y social de la democracia liberal, fueron los elementos principales en ese tiempo.

El ICAP, desde su fundación, ha sido esencial en la respuesta a estos desafíos, especialmente en la formación de líderes públicos y el desarrollo de capacidades administrativas para fortalecer la gobernanza democrática.

Durante los años 80, América Latina atravesó lo que Tomassini (2013) denomina el “Decenio Perdido”. Esta fase se caracterizó por una estancación económica y altos niveles de deuda externa, que obstaculizaron severamente el crecimiento regional. En respuesta a estas dificultades económicas, los gobiernos de la región adoptaron políticas neoliberales que

promovieron la privatización y la desregulación.

El ICAP, fiel a su misión de mejorar las capacidades administrativas de los países centroamericanos, respondió a estos requerimientos promoviendo formación técnica y académica para que los funcionarios públicos pudieran adaptarse a las nuevas realidades. A través de sus programas y seminarios, el ICAP se convirtió en un pilar de apoyo para la región, ayudando a los gobiernos a transitar hacia modelos de gestión orientados a la eficiencia y la transparencia, en línea con las tendencias mundiales de gobernabilidad que emergían en esa época.

Ahora bien, en la época moderna, el avance hacia la globalización marcó un cambio significativo en la interacción entre el Estado, el mercado y la sociedad civil. Esta transición implicó una redefinición de roles y una mayor interdependencia a nivel internacional.

En ese momento, los conceptos de “governabilidad” y “gubernamentalidad” cobraron importancia, centrando la atención en la eficiencia, la transparencia y la participación social en la gestión pública. Las democracias modernas enfrentaron el desafío de adaptarse a un contexto globalizado, donde la eficacia y la capacidad de gestión se volvieron cruciales para mantener la estabilidad y legitimidad. Las políticas gubernamentales se orientaron hacia la inclusión de prácticas más abiertas y colaborativas, buscando responder a las necesidades de una ciudadanía más informada y conectada.

En todo este proceso, el ICAP ha sido un actor clave en

la modernización de la gestión pública en Centroamérica, fomentando una visión moderna de la administración pública que prioriza la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana. A través de sus actividades de investigación, consultoría y formación, la institución ha ayudado a los gobiernos a construir estructuras transparentes y eficaces, esenciales para mantener la estabilidad democrática y la legitimidad en un mundo interconectado.

El enfoque del ICAP en la transparencia y en la gestión proactiva ha sido crucial para las democracias centroamericanas, con una ciudadanía más informada y conectada, preparada para participar activamente en los procesos de toma de decisiones.

Hoy, en un contexto donde la interacción entre el Estado, el mercado y la sociedad civil es más interdependiente que nunca, el ICAP mantiene su esencia hacia la modernización de las administraciones públicas en la región. Con una visión que prioriza la inclusión y la proactividad, para facilitar a los gobiernos adaptarse a las nuevas demandas, y contribuir al fortalecimiento de la estabilidad democrática y la legitimidad en un mundo cada vez más conectado.

El Rol del ICAP en el Fortalecimiento de la Gobernabilidad

A partir de distintas perspectivas teóricas (Bulcourf, 1996;

Altmann, 2011; Aguilar, 2016), la gobernabilidad se entiende como la articulación de intereses que va más allá de la eficiencia institucional, abarcando también la satisfacción de las necesidades ciudadanas y la legitimidad del sistema político.

Ahora bien, el ICAP ha sabido traducir el concepto mencionado, en acciones concretas que fortalecen las instituciones de la región. A través de su enfoque en la formación de líderes y la mejora de capacidades administrativas, ha impulsado una gobernanza dinámica que no solo busca la eficiencia del aparato estatal, sino también la satisfacción de las necesidades ciudadanas.

Al promover un entorno donde los intereses diversos convergen y donde la transparencia es clave, el ICAP se posiciona como un actor trascendental en la creación de un espacio público que responde a las exigencias de la sociedad.

Gestión Pública Moderna e Inclusiva: La Contribución del ICAP

La gestión pública moderna va más allá del marco tradicional, utilizando estrategias complejas para transformar y mejorar continuamente las estructuras gubernamentales. La reorganización y optimización de dichas entidades, según Aguilar (2016), no son un fin en sí mismas, sino que deben estar dirigidas a elevar la eficiencia y efectividad de los servicios

prestados al ciudadano. Este enfoque implica un cambio de paradigma en el que la gestión del Estado se orienta hacia una reestructuración significativa de sus aparatos, haciendo énfasis en una adaptabilidad proactiva a las necesidades cambiantes y cada vez más complejas de la sociedad.

En concordancia con Aguilar (2020) que propone una visión amplia, que coloca a la administración pública como espejo fidedigno de los anhelos y aspiraciones de la comunidad, manifestándose esto en el ejercicio de gobernabilidad caracterizado por la constancia y la tangibilidad en las acciones del Estado. Lejos de limitarse a una respuesta reactiva, se espera que la administración estatal sea una fuerza motriz en la satisfacción de demandas populares, operando de forma eficaz y anticipatoria.

Asimismo, se subraya el compromiso del Estado con el bienestar social y el progreso humano, en un sentido amplio y holístico. La noción de desarrollo se entiende aquí no solo en términos económicos, sino como el fomento de una calidad de vida integral que abarque salud, educación, equidad y sostenibilidad ambiental. Por ende, la gestión pública moderna exige un Estado que no solo se limite a ser un administrador de recursos o un regulador de procesos, sino que también asuma un rol activo y decisivo en la promoción de un progreso que sea inclusivo y sostenible a largo plazo.

La evolución de la comprensión y la práctica de la administración pública refleja un movimiento, donde las políticas públicas se desarrollan y evalúan a través de un diálogo

70 AÑOS DE INNOVACIÓN Y LIDERAZGO

constructivo y constante con la ciudadanía. De este modo, la intervención estatal se convierte en un catalizador de la interacción entre el gobierno y los ciudadanos, enfocándose en generar respuestas a desafíos colectivos y promoviendo una sociedad más empoderada y resiliente.

El ICAP, en la región centroamericana, tiene la oportunidad de ser un catalizador en la transformación moderna de la dirección gubernamental, esto ante la necesidad de que los gobiernos se adapten de manera proactiva a un entorno social y económico cada vez más complejo; ante este panorama, a través de la academia se pueden facilitar los recursos y la capacitación para que los colaboradores públicos adquieran las habilidades necesarias para llevar adelante esta transformación.

Los programas de formación y consultoría, que ha desarrollado el ICAP, son una respuesta efectiva a la problemática de cómo mejorar la productividad de los servicios públicos sin perder de vista el compromiso con el bienestar social y el desarrollo humano. La capacidad para impulsar un enfoque multidimensional es crucial para fortalecer la gobernabilidad en los países centroamericanos. Además, al fomentar una gestión pública más inclusiva y participativa, la academia propone el diálogo fluido entre el Estado y la ciudadanía, promoviendo políticas públicas más conectadas con las necesidades reales de las personas.

En este sentido, el ICAP no solo responde a los desafíos actuales, sino también se posiciona como un actor clave en

la preparación de los Estados para enfrentar los retos futuros, garantizando que los gobiernos cuenten con la capacidad y resiliencia necesarias para sostener una gestión pública eficiente, equitativa y sostenible.

Desafíos de Gobernabilidad en Centroamérica y Respuestas del ICAP

A lo largo del siglo XX y en el contexto actual, los gobiernos centroamericanos han enfrentado diversos desafíos que han debilitado su capacidad para ofrecer servicios eficientes y equitativos a sus ciudadanos.

Entre los problemas más críticos se encuentran la corrupción, el debilitamiento de las instituciones, la crisis económica y la creciente desigualdad social.

En respuesta a estos problemas, el ICAP, como formador y promotor de capacidades en la administración pública, ha desempeñado un papel fundamental para fortalecer la gobernabilidad en la región.

1. Corrupción y Pérdida de Legitimidad

- La corrupción ha minado la confianza en las instituciones gubernamentales, afectando la legitimidad de los partidos políticos y movimientos sociales. Según Monedero (2012), este problema se acentuó en las décadas pasadas

70 AÑOS DE INNOVACIÓN Y LIDERAZGO

y sigue siendo.

- La opacidad en la toma de decisiones y la carencia de mecanismos efectivos de rendición de cuentas han debilitado la participación ciudadana y afectado la confianza en los gobiernos.
- La pérdida de credibilidad del gobierno ha llevado a una crisis de gobernabilidad, dificultando la cooperación de la ciudadanía, elemento clave para la implementación de políticas públicas eficaces.

2. Inestabilidad Política y Estructural

- Las deficiencias en la estructura del estado, incluyendo sus instituciones, leyes y procesos administrativos, han limitado la capacidad para abordar los desafíos sociales y económicos, impactando negativamente la eficiencia del gobierno.

3. Crisis Económica y Demandas Sociales

- La sobrecarga de demandas sociales insatisfechas ha debilitado la capacidad de los gobiernos para responder eficazmente, lo que ha generado un ciclo vicioso de ineficiencia y desilusión democrática.
- A medida que las crisis económicas han afectado los recursos disponibles para políticas públicas, los gobiernos se han visto cada vez más incapaces de cumplir con las expectativas ciudadanas, lo que incrementa la frustración social.

4. Desigualdad Social y Cohesión

- La falta de inclusión y la creciente desigualdad han generado tensiones sociales, debilitando la legitimidad de los gobiernos. Este problema se refleja en movimientos de reivindicación, como las luchas de las minorías, y en las divisiones socioeconómicas internas, según Insulza et al. (2017).
- Los gobiernos han enfrentado desafíos al no gestionar eficazmente la participación de una sociedad civil activa y exigente, lo que ha exacerbado las tensiones internas.

5. Desafíos Globales y Capacidad Estatal

- La globalización ha reducido la autonomía de los gobiernos para gestionar sus propias economías, intensificando la necesidad de respuestas regionales coordinadas y políticas públicas adaptadas a un contexto global.
- Las instituciones gubernamentales débiles han limitado la capacidad del Estado para proporcionar servicios públicos de calidad y responder adecuadamente a las necesidades de la población.

6. Crisis Fiscal y Sostenibilidad de la Gestión Pública

- La debilitación de la hacienda pública ha llevado a los gobiernos a estados de insolvencia, afectando su capacidad para ofrecer bienes y servicios esenciales, comprometiendo así su legitimidad y eficacia.

70 AÑOS DE INNOVACIÓN Y LIDERAZGO

Ante lo dicho, el ICAP, en el marco del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), juega un rol crucial para enfrentar las crisis de gobernabilidad que aquejan a la región, aprovechando su experiencia en fortalecer las instituciones públicas y su capacidad formativa. Su aporte principal radica en:

1. Ante corrupción y pérdida de legitimidad: Para enfrentar este desafío, el ICAP ha desarrollado programas de formación que fomentan la transparencia y la participación ciudadana, buscando restaurar la legitimidad de las instituciones.
2. Ante la debilidad institucional y falta de control estatal: El ICAP promueve estrategias de descentralización y formación de líderes locales que puedan gestionar recursos y fortalecer la gobernanza en áreas vulnerables.
3. Ante la crisis económica y demandas sociales: El ICAP ha trabajado para capacitar a los funcionarios públicos en la gestión de recursos y la planificación de políticas inclusivas, que permitan una respuesta más eficiente ante las demandas sociales y económicas.
4. Desafíos de la globalización: El ICAP juega un rol fundamental al fomentar la cooperación regional entre los países centroamericanos, ayudando a los gobiernos a adaptarse a las dinámicas globales mediante la adopción de políticas públicas coordinadas.

En conclusión, el ICAP, dentro del marco del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), ha desempeñado un papel clave en la solución de los desafíos de gobernabilidad en la región.

A través de su enfoque en la formación de funcionarios públicos, se fomenta la transparencia y la participación ciudadana para restaurar la legitimidad institucional, promoviendo la descentralización y el fortalecimiento de la gobernanza local, y brindando capacitación en la gestión de recursos para enfrentar la crisis económica y las demandas sociales.

Además, su liderazgo en la promoción de la cooperación regional ha permitido que los países centroamericanos se adapten mejor a las dinámicas globales, consolidando un modelo de gobernabilidad más resiliente y eficiente.

El ICAP como Pilar en la Diplomacia y la Cooperación Multilateral

En el escenario internacional actual, los países centroamericanos enfrentan desafíos crecientes que pueden afectar su estabilidad y su capacidad para interactuar de manera eficaz en el plano global. Entre estos desafíos destacan tres elementos fundamentales: una política exterior agresiva que tiende a aislar a las naciones, la participación insuficiente

70 AÑOS DE INNOVACIÓN Y LIDERAZGO

en regímenes multilaterales que limita el acceso a recursos y conocimientos compartidos, y una diplomacia que, cuando no es proactiva, debilita las relaciones internacionales y las oportunidades para atraer inversiones y apoyo estratégico.

En conjunto, estos tres elementos subrayan la necesidad de una política exterior bien articulada y una diplomacia activa y eficaz. Para un país que busca fortalecer su desarrollo y estabilidad, es crucial adoptar una postura que favorezca la colaboración y el diálogo en lugar de la confrontación, participar plenamente en esfuerzos multilaterales y asegurar que su diplomacia sea capaz de promover y defender eficazmente sus intereses en el ámbito global.

Cada uno de estos factores ha contribuido de manera significativa a los desafíos que enfrentan los modelos de gestión pública, resaltando la urgente necesidad de implementar reformas estructurales. En este contexto, es imperativo que la academia colabore de forma significativa, brindando el apoyo necesario para guiar esta transformación. A través de la investigación y la formación de profesionales, las instituciones académicas pueden contribuir a diseñar enfoques más inclusivos y efectivos que ayuden a superar las crisis de gobernabilidad y a fortalecer la gestión pública en la región.

El ICAP se posiciona como un agente clave en la transformación de la política exterior y la diplomacia de los países centroamericanos, particularmente en el marco del SICA. En un contexto internacional marcado por tensiones

crecientes y la necesidad de respuestas estratégicas, el ICAP puede ser el enlace entre el conocimiento académico y las soluciones prácticas, ayudando a los gobiernos a formular políticas exteriores basadas en la cooperación y el multilateralismo, alejándose de enfoques confrontativos que podrían aislar a las naciones.

Mediante programas especializados de formación, el ICAP tiene la capacidad de capacitar a los funcionarios para que no solo sean diplomáticos competentes, sino también estrategas capaces de impulsar la cooperación internacional como un pilar esencial del desarrollo regional.

Esta propuesta no solo impacta positivamente en la política exterior, sino que también fortalece la gestión pública, formando una generación de líderes preparados para aplicar soluciones globales que respondan a las realidades locales.

El ICAP, en este rol, puede liderar el esfuerzo para asegurar una participación activa de Centroamérica en regímenes multilaterales y foros internacionales, consolidando la estabilidad y el progreso en la región.

Una diplomacia más dinámica y eficaz no solo permitiría atraer inversiones y generar alianzas estratégicas, sino que también contribuiría a posicionar mejor a los países centroamericanos en el escenario global. El ICAP, por lo tanto, es un germen de cambio, asegurando que la región esté preparada para enfrentar los desafíos globales y promoviendo una política exterior orientada al desarrollo y a la integración regional.

Relación entre el ICAP y los Conceptos Modernos de Gobernabilidad y Gestión Pública

El ICAP ha sido un actor clave en la promoción de la gobernabilidad y la gestión pública moderna en Centroamérica, especialmente durante periodos de crisis y transformación. La gobernabilidad, tal como ha sido conceptualizada por autores como Altmann y Aguilar, se enfoca en la articulación de intereses y la eficiencia institucional, aspectos que el ICAP ha impulsado a través de sus programas de formación y asistencia técnica a los gobiernos de la región.

Al brindar capacitación a los funcionarios públicos, el ICAP ha ayudado a a mejorar su capacidad para armonizar los diversos intereses de la sociedad, facilitando la creación de políticas públicas que no solo son eficientes, sino también inclusivas y transparentes.

En términos de gestión pública, el ICAP ha adoptado un enfoque proactivo y dinámico, alineado con la visión de Aguilar (2016), que destaca la importancia de la adaptación constante a las demandas de una sociedad en transformación. El ICAP ha promovido la reorganización de las estructuras gubernamentales en función de la eficiencia y la efectividad, impulsando la adopción de modelos de gestión pública orientados a satisfacer las necesidades crecientes de los ciudadanos, en especial en momentos críticos como las crisis

económicas de los años 70 y 80.

Estos modelos buscan no solo una respuesta eficaz a los desafíos inmediatos, sino también una gestión anticipatoria que refuerce la capacidad de los gobiernos para ser resilientes frente a futuras crisis.

El ICAP ha desempeñado un papel crucial en la consolidación de la transparencia y la participación ciudadana, elementos esenciales en la modernización de la gobernabilidad. Al fomentar el desarrollo de modelos de gestión que priorizan la rendición de cuentas y la interacción constante con la sociedad civil, el ICAP ha ayudado a los gobiernos de Centroamérica a alinearse con las mejores prácticas globales, fortaleciendo la legitimidad institucional y la estabilidad a largo plazo.

Con lo expuesto, se muestra como el ICAP ha sido un promotor del enfoque holístico de la gestión pública, integrando en sus programas temas como el bienestar social, la equidad y la sostenibilidad, en consonancia con las visiones más avanzadas de la administración pública del siglo XXI. A través de estos esfuerzos, el ICAP ha sido una fuerza impulsora en la evolución de las estructuras gubernamentales hacia una mayor inclusión social y eficiencia administrativa, pilares fundamentales de la gobernabilidad moderna.

Innovación Académica para la Justicia Social: El Compromiso del ICAP con la Región

La incapacidad de los gobiernos de satisfacer las necesidades

70 AÑOS DE INNOVACIÓN Y LIDERAZGO

básicas como la educación y la salud no solo socava su legitimidad y eficiencia, sino que también fomenta un creciente descontento social. Esta situación es crítica porque afecta directamente el bienestar y la calidad de vida de la población, generando una percepción de abandono y negligencia que puede llevar a protestas y desestabilización política.

Además, un crecimiento económico excluyente que perpetúa la desigualdad puede intensificar las tensiones sociales y generar resentimiento y frustración. Este tipo de crecimiento, que beneficia desproporcionadamente a ciertos grupos mientras excluye a otros, no solo es insostenible, sino que también pone en riesgo la estabilidad y la gobernabilidad a largo plazo.

Por otra parte, la falta de integración social y la inexistencia de políticas que promuevan la inclusión de todos los sectores y grupos, especialmente los minoritarios, pueden resultar en fracturas sociales profundas; materializándose en discriminación, marginalización y, en muchos casos, conflictos abiertos que pueden erosionar aún más el tejido social y la cohesión de un país.

En este sentido, el ICAP, a través de su rol formativo y consultivo, tiene la capacidad de articular aspectos, para promover la construcción de una gobernabilidad más inclusiva y sostenible, donde el fortalecimiento institucional y el desarrollo socioeconómico se retroalimenten de manera continua para garantizar la estabilidad en la región.

El ICAP, como institución regional, tiene un papel fundamental para apoyar a los países miembros del SICA en cuatro ejes estratégicos:

1. Fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios públicos, capacitándolos en políticas inclusiva:

El ICAP puede capacitar a los funcionarios en la formulación de políticas inclusivas, asegurando que se priorice la equidad en el diseño e implementación de programas sociales y económicos. Al formar líderes con una visión integral de desarrollo, se promueve la creación de políticas públicas que no solo apunten al crecimiento económico, sino que también incluyan estrategias para mejorar la distribución de la riqueza y reducir las desigualdades estructurales.

2. Promoción de cohesión social e inclusión, enfocándose en las poblaciones vulnerables:

El ICAP puede trabajar con los gobiernos para integrar políticas que fomenten la integración social, centradas en atender a los grupos más vulnerables, como minorías étnicas y poblaciones marginadas. A través de programas de capacitación en políticas sociales y desarrollo humano, el ICAP puede ayudar a los países del SICA a reducir las fracturas sociales que provocan tensiones y conflictos, promoviendo una sociedad más cohesionada y equitativa.

3. Impulso al desarrollo sostenible, favoreciendo un

crecimiento inclusivo y equilibrado:

La institución puede proporcionar a los Estados miembros conocimientos y herramientas para implementar políticas que promuevan un crecimiento económico inclusivo y sostenible, que favorezca no solo a sectores específicos, sino a toda la población. Al incorporar la sostenibilidad en el desarrollo, los países pueden construir una base sólida que garantice estabilidad social y económica a largo plazo.

4. Promoción de la Integración Regional, fomentando la colaboración entre países para enfrentar desafíos comunes.

En el marco del SICA, el ICAP puede promover la colaboración entre los países para enfrentar los desafíos comunes de desarrollo y desigualdad. Mediante seminarios, investigaciones conjuntas y asistencia técnica, se pueden generar soluciones compartidas que fortalezcan la integración regional y la cohesión social, al tiempo que se mitigan los efectos de la exclusión y el crecimiento desigual.

En línea con las lecciones aprendidas, el ICAP ha sido un pilar en la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas como fundamentos esenciales para la construcción de confianza y efectividad gubernamental. Al incorporar estos principios en la capacitación de líderes públicos, la institución ha impulsado la adopción de prácticas más eficientes y transparentes en toda la región. Además, el ICAP

70 AÑOS DE INNOVACIÓN Y LIDERAZGO

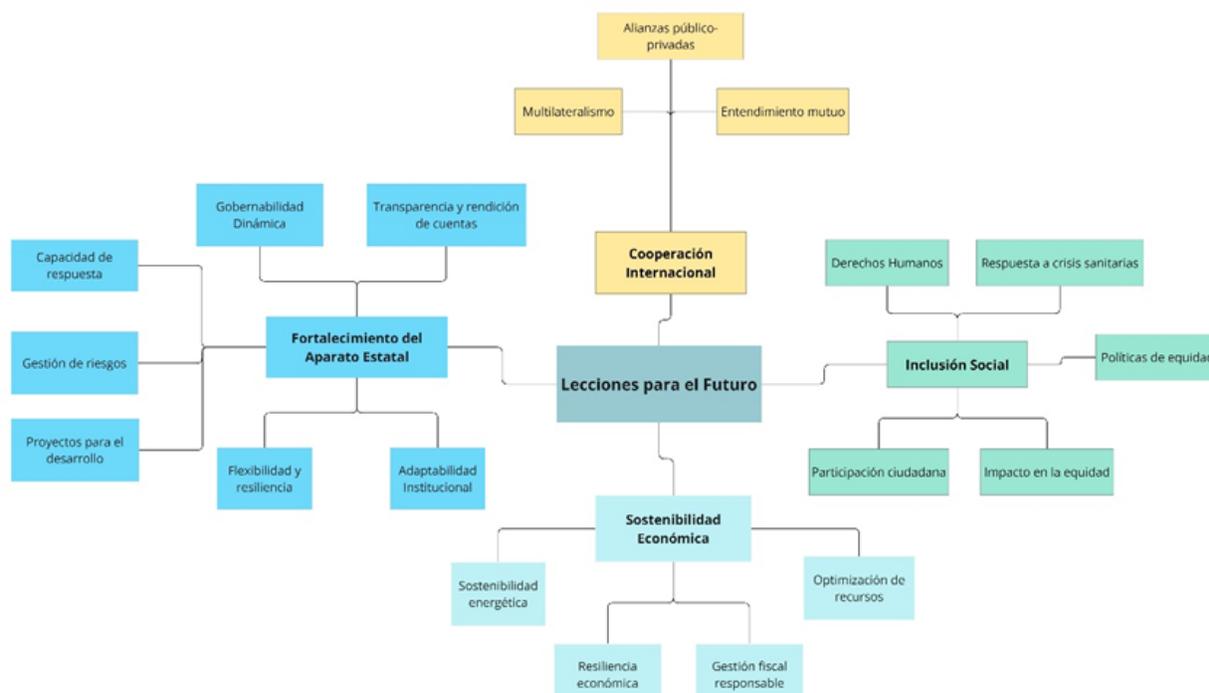
ha desempeñado un rol fundamental en la dinamización de la gobernabilidad, preparando a los funcionarios públicos para enfrentar las nuevas realidades de la digitalización y los cambios demográficos.

La Figura 1 muestra gráficamente cómo estas lecciones se entrelazan con los pilares clave de la gobernabilidad futura: gobernabilidad dinámica, inclusión social, sostenibilidad económica y cooperación internacional, reflejando el enfoque integral que promueve el ICAP en su formación y asistencia técnica.

Las acciones del ICAP no solo fortalecen la legitimidad de los gobiernos ante sus ciudadanos, sino que también contribuyen a construir una sociedad más justa, capaz de enfrentar los retos futuros con mayor equidad y cohesión social. A través de la capacitación, la promoción de la inclusión y el desarrollo sostenible, el ICAP sigue siendo un pilar clave en la construcción de una Centroamérica más equitativa y resiliente.

Figura 1

Lecciones Aprendidas y el Papel del ICAP en la Gestión Pública del Futuro



Nota. La figura ilustra la conexión clave entre gobernabilidad, inclusión social, sostenibilidad económica y cooperación internacional, temas fundamentales en la formación que promueve ICAP en Centroamérica.

Con una visión centrada en la adaptación institucional, la participación ciudadana y el impulso a la equidad, el ICAP seguirá guiando la transformación de Centroamérica hacia un modelo de gobernabilidad robusto y flexible, capaz de responder a las necesidades futuras con mayor eficacia.

El Legado del ICAP y Su Papel en el Futuro de la Gestión Pública

A lo largo de siete lustros, el ICAP ha sido un pilar en la evolución de la gestión pública en Centroamérica, consolidando la transparencia y la cooperación internacional a través de la formación de líderes públicos.

Su trayectoria histórica evidencia cómo la institución ha actuado como un motor esencial en la transformación de la gestión pública, apoyando a los gobiernos en momentos críticos, como las crisis de las décadas de los 70 y 80, mediante formación, investigación y consultoría. Su énfasis en la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana ha sido clave para enfrentar los retos que trajo consigo la globalización.

Sin embargo, el ICAP no puede descansar en su legado; ante los desafíos de un mundo interconectado, la innovación, incluyendo el uso de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, será esencial para mejorar la toma de decisiones y la prestación de servicios públicos.

Este enfoque tecnológico permitirá que los gobiernos se adapten a los cambios globales con agilidad, manteniendo siempre el foco en el bienestar ciudadano.

No obstante, la innovación no puede limitarse a la tecnología. El ICAP también tiene un rol esencial en la

70 AÑOS DE INNOVACIÓN Y LIDERAZGO

promoción de soluciones sociales inclusivas que combatan la desigualdad y la exclusión. Al establecer alianzas estratégicas con instituciones internacionales y el sector privado, el ICAP puede ayudar a los países a adoptar modelos de desarrollo que no solo promuevan el crecimiento económico, sino también el bienestar social, respetando los recursos del planeta para las generaciones futuras.

La cooperación internacional seguirá siendo crucial para el ICAP. Fomentar el intercambio de mejores prácticas entre gobiernos y actores internacionales consolidará su rol como referente en soluciones innovadoras para los retos del siglo XXI.

Con siete décadas de historia, el ICAP seguirá liderando el camino hacia una gestión pública que no solo responde a las necesidades del presente, sino que anticipa y moldea el futuro de una Centroamérica más resiliente, equitativa y preparada para los desafíos globales.

Referencias Bibliográficas

- Abad, G., Altmann Borbón, J., Caetano, G., Calderón Umaña, R., Donadio, M., Gaspar Tapia, G. y Valdés, F. (2011). Apuntes para un teoría sobre Gobernabilidad y Convivencia Democrática. FLACSO Secretaria General. https://biblioteca.clacso.edu.ar/Costa_Rica/flacso-cr/20170705052914/pdf_1082.pdf
- Aguilar, L. (2005). Gobernanza y gestión pública. Fondo de Cultura Económica. https://marcelagonzalezduarte.files.wordpress.com/2018/01/aguilar-villanueva_gobernanza-y-gestion-publica.pdf
- Aguilar, L. (2016). Democracia, gobernabilidad y gobernanza. Instituto Nacional Electoral. https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2021/02/CM25_baja.pdf
- Bulcourf, P. (1996). Manuel Alcántara Saez, Gobernabilidad, crisis y cambio, Madrid. Editorial Centro de Estudios Constitucionales. <https://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/1427?show=full>
- ICAP (2013). Buenas Prácticas en la Gestión Pública. Revista Centroamericana de Administración Pública, 64. <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/issue/view/15>
- Insulza, J. M., Robert, M., Zamora, K., Negro, D., y Springer, C. (2017). Desigualdad e inclusión social en las Américas. 14 ensayos (Segunda Edición). OAS Cataloging-in-

Publication Data. <https://www.oas.org/docs/desigualdad/libro-desigualdad.pdf>

Jain, R. (2014). Acto de inauguración del año conmemorativo de la trayectoria del “ICAP : 60 años sirviendo a la Región. Revista Centroamericana de Administración Pública, 66-67, 389-396. <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/176>

Kooiman, J. (2005). Gobernar en gobernanza. La gobernanza hoy, 10, 57-82. <https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento24211.pdf>

Ministerio de Administración Pública. (2020). Dimensiones de la administración pública del siglo XXI: Aportes para la reflexión y la praxis. Santo Domingo, República Dominicana. <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/05/Dimensiones-de-la-Administracion-Publica-del-Siglo-XXI-Aportes-para-la-Reflexion-y-la-Praxis-Gregorio-Montero.pdf>

Monedero, J. (2012). El Programa de máximos del neoliberalismo: Informe de Comisión Trilateral de 1975. Universidad Complétense. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4554281.pdf>

Tomassin, L. (2013). Estado, Gobernabilidad y Desarrollo. Revista Ciencia Política. Universidad Católica de Chile. <http://ojs.uc.cl/index.php/rcp/article/download/6866/6404/>



UNA JOYA EN CURRIDABAT, SAN JOSÉ, COSTA RICA



Una joya en Curridabat, San José, Costa Rica²

Erick Menjívar

Presentación

El convenio entre las Naciones Unidas y los gobiernos de Costa Rica, 26 de enero de 1954; El Salvador, 12 de febrero de 1954; Guatemala, 10 de marzo de 1954; Honduras, 4 de febrero de 1954; y, Nicaragua, 6 de febrero de 1954, suscribieron convenios sobre bases internacionales-regionales, para el establecimiento de la Escuela Superior de Administración Pública para América Central (ESAPAC)

Deseando mejorar la capacitación de los funcionarios públicos en la América Central en general y, en particular, participar en el establecimiento, sobre bases internacionales regionales, de una escuela superior de administración pública para América Central, con sede en San José, Costa Rica, que tenga por objeto llenar dicho propósito (Nacional, 1957, pág. 4498)

2 Acá, se usa como persona o cosa más valorada dentro de un conjunto. Real Academia Española (RAE)

UNA JOYA EN CURRIDABAT

Conviene destacar, que en las disposiciones transitorias del referido acuerdo se plasma la apertura hacia otros países, en concreto: “El Gobierno de la República de Panamá podrá adherir al presente convenio en cualquier fecha” (Ibid, p.5000)

Por ende, dicho convenio no sólo constituye la génesis, la raíz o el núcleo del ICAP; desde una mirada de prospectiva constituye su Estrella Polar. En la década de los sesenta la ESEPAC, siendo fiel al origen de profesionalizar y actualizar al recurso humano de la función pública, se transforma en el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). A partir de ello, hay distintos atributos que van formando la Joya de Curridabat, a saber:

Pilar 1: Flexibilidad y adaptabilidad.

A medida que los contextos históricos cambian, también lo hace el ICAP y sus medios; para coadyuvar la capacidad de respuesta al fortalecimiento de la gestión pública. La flexibilidad y adaptabilidad se plasma mediante una revisión concisa, 1950 hasta las primeras dos décadas del siglo XXI, sobre las tendencias mundiales y su incidencia regional, así:

Perspectiva de inserción internacional. En la década de los cincuenta, la estrategia de desarrollo tiene como centro la inserción internacional; lo cual se vincula a la creciente importancia del comercio internacional. La estrategia se expresa en términos del vínculo administración pública e

UNA JOYA EN CURRIDABAT

inserción internacional.

Perspectiva de integración regional. En la década de los 60's y 70's, la estrategia de desarrollo tiene una connotación en términos de gobierno-integración regional o regionalismo³, léase, un proceso formal y conducido desde el Estado; en este sentido, los estados nacionales se mezclan, confunden y fusionan voluntariamente con sus vecinos (Hass, 1971)

Perspectiva de globalización. En la década de los ochenta, la estrategia de desarrollo adquiere un cariz global. El proceso se profundiza en 1992, bajo un modelo económico global, impulsado por el ex presidente de los Estados Unidos de América (USA) Bill Clinton, quien abandera la creación de un mercado único global, como expresión de un modelo económico global.

Perspectiva de cuarta revolución industrial. Al inicio del siglo XXI, la estrategia de desarrollo está vinculada con la cuarta revolución industrial, una nueva manera de organizar los medios de producción expresada en “ la inteligencia artificial y aprendizaje de las máquinas, blockchain, internet de las cosas, impresoras 3D, realidad virtual aumentada, drones, vehículos autónomos, big data, pagos móviles, la ciberseguridad y la ya prevalente presencia de la nube. El elemento que diferencia y caracteriza a esta cuarta revolución industrial de las anteriores es la velocidad exponencial de los cambios”. (Schawb, 2018).

3 En contraste, la regionalización es un proceso informal; se expresa en términos de la interdependencia intrarregional.

UNA JOYA EN CURRIDABAT

Perspectiva de quinta revolución. Globalización y Des (globalización). A partir del 2020, la estrategia gira en torno a dos elementos transversales: por una parte, a adopción y adaptación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en las instituciones públicas. En segundo lugar, las falencias del modelo global, que tiende a expresarse respecto a una des (globalización), a saber: tensiones entre la regionalización y la integración. Por ende, saber gestionar los retos de la gobernanza pública mundial.

Pilar 2: *Institución resiliente, sana y robusta*

La institucionalización es el proceso por el cual las instituciones se producen y reproducen. Desde dicho entorno institucional, las distintas interacciones de los actores generan diversos escenarios en el desarrollo económico y social de cada nación.

En ese proceso, la relevancia del ICAP, como actor estratégico en la mejora de las entidades públicas y del proceso de integración regional ha sido vital en el cambio institucional de la región SICA. Ciertamente, los determinantes político-institucionales, las acciones respecto a la gestión del desarrollo, y sus resultados a través del tiempo, constituyen la materia prima de intervención del ICAP. En concreto, Costa Rica es la nación con mayor tradición democrática en la región, desde 1960. Por su parte, El Salvador es una democracia

UNA JOYA EN CURRIDABAT

relativamente joven, al considerar la firma de los Acuerdos de Paz, 16 de enero de 1992, que puso fin al conflicto bélico interno.

Independientemente de los hechos políticos e institucionales al interior de cada nación, en concatenación con el conciso esbozo diacrónico de 1954 al 2024 el ICAP ha demostrado ser una institución:

- Resiliente, por su capacidad de gestionar la complejidad e incertidumbre;
- Sana, porque pese a los episodios endémicos, virales o crónicos por los cuales en algún momento habrá pasado, tiene la virtud de homeostasis;
- Robusta, léase, fuerte, vigorosa y firme a sus ideales y principios de actuación
- A lo largo de setenta años, el ICAP desde su ámbito de influencia, contribuye positivamente en el cambio institucional de la región centroamericana.

Pilar 3: Apuesta por una región justa, solidaria y el talento humano

Centroamérica es una región de importancia geopolítica y estratégica para el mundo. Es una zona de contrastes respecto a su desarrollo económico y social; sin embargo, desde 1986 la región ha apostado por la paz. Desde dicha realidad, el ICAP contribuye a la construcción de una región más justa

UNA JOYA EN CURRIDABAT

y solidaria, en escenarios de estabilidad, de ruptura o contra fácticos, como la Pandemia que alteró el sistema mundial.

Justamente, la COVID-19 evidenció las brechas sociales que enfrenta la región, como al interior de cada nación. En esa línea, también se evidenció la pertinencia de la capacidad de respuesta por parte de las instituciones públicas y de su personal. Como parte de la inteligencia de las multitudes, el ICAP lideró dignamente la gestión del cambio y del conocimiento, al interior de la institución; sobre todo, para iluminar opciones a las distintas administraciones públicas de la región.

Ello requiere de una apuesta decidida por el talento humano. La evidencia empírica mundial respecto a las naciones reciente éxito económico, en distintas partes del mundo (China, Japón, Corea del Sur, Singapur, Irlanda, Finlandia, Chile, entre otros) devela la apuesta estratégica por el talento humano, tal como lo destaca el Banco Mundial, mediante el Índice de Capital Humano (ICH).

El ICAP, a través de su oferta académica “promueve el desarrollo de los recursos humanos y la modernización de los sectores públicos, impulsando la integración centroamericana. Trabaja en cinco áreas especializadas: la gestión pública, el desarrollo territorial, la gestión de proyectos, la gestión de riesgos y cambio climático y la gestión de la integración. Además, en un esfuerzo por apoyar la innovación pública se creó el Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible” (ICAP, 2024)

UNA JOYA EN CURRIDABAT

Dentro de la apuesta decidida por el talento humano, el ICAP como parte de su oferta académica, brinda el Programa Doctoral en Gestión Pública y Empresarial. Siendo parte de dicho programa, resulta imposible no mencionar mi experiencia: El programa doctoral es un viaje maravilloso, del cual destaco tres grandes ejes,

- i. El conocimiento es estructurado. Los cursos doctorales están articulados respecto a la investigación que llevará adelante el futuro doctor.
- ii. El nivel de cualificación académica y amplia trayectoria profesional, del cuerpo docente del programa doctoral.
- iii. El crecimiento epistemológico y metodológico exponencial, en donde el análisis, la reflexión y la fundamentación son los aspectos demandantes del futuro doctor.

En suma, la gestión del conocimiento que lidera el ICAP, promueve el pensamiento acéntrico, caórdico y disruptivo lo cual contribuye a iluminar opciones de gestión pública, para hacer frente a los retos y desafíos de la región, así de lo que acontece al interior de cada nación.

Disrupciones futuras. *¿Y ahora? ¿Qué ICAP necesita la región?*

Etimológicamente, la palabra Utopía proviene del latín “Uhtopus” que significa “imaginario e imposible”. Desde la lectura retrospectiva, los ciudadanos centroamericanos Rodrigo Soley Carrasco, Alfonso Rochac, Edgar Alvarado Pinetta, Gabriel Mejía, Enrique Delgado y el representante residente de la junta técnica de las Naciones Unidas, Raymond Etchats, realizaron un viaje de futuro hacia su presente (antes de 1953); un viaje de prospectiva, sobre la cual se erige la Escuela Superior de Administración Pública de América Central -ESAPAC-, que inicialmente se concibió para mejorar la capacitación de los funcionarios públicos de América Central; hoy día, Instituto Centroamericano de Administración Pública, un esfuerzo intergubernamental de integración para formar las administraciones públicas y pensar las mejores soluciones a los desafíos de la región y de sus Estados.

En el marco de los 203 años de la gesta centroamericana, que coincide con los 70 años del ICAP, y los 33 años del Sistema de Integración Centroamericana, SICA; asumimos el reto de contribuir a dicho proceso, tal como lo hicieron en su momento los ciudadanos centroamericanos que dignamente nos anteceden, dignos representantes de la familia ICAPIANOS.

Las grandes tendencias mundiales develan nuevos retos y crisis que sólo se podrá resolver derrochando esfuerzos colectivos, confianza, buena voluntad e inteligencia profesional.

UNA JOYA EN CURRIDABAT

Por ende, la región tiene el imperativo de afrontar el futuro a través de la gestión del cambio y del conocimiento. De ahí, la relevancia de un ICAP revitalizado en el marco de un Estado, Administración Pública y Sociedad digital.

El ICAP debe blindar sus atributos de adaptabilidad, transformación y resiliencia, para iluminar desde sus quehaceres, la gestión pública de excelencia, de calidad y enfocada en las personas.

Pero también, es el tiempo devolver a realizar un viaje de futuro, hacia el presente. Por tanto, ante la imposibilidad de trazar una línea recta hacia el desarrollo económico y social, existe la tentación de tomar atajos respecto a la gestión del desarrollo; frente a ello, se puede diseñar una estrategia de futuro, desde la Joya de Curridabat y su escuela de pensamiento regional, donde el indirizzo político, léase la visión prospectiva, sea la construcción de un futuro aspiracional regional compartido: el Bienestar Social.

Referencias

ICAP (Enero de 2024). Oferta Académica. ICAP.

Hass, E. (1971). The Study of Regional Integration: Reflections on the Joy and Anguish of Pretheorizing. En *Regional Integration: Theory and Research*, 3-44. Harvard University Press.

Nacional, L. D. (12 de junio de 1957). Convenio entre las Naciones Unidas y los Gobiernos de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Miembros de la Escuela Superior de Administración Pública, América Central (ESAPAC). DIARIO OFICIAL. Imprenta Nacional.

Schawb, K. (7 de Noviembre de 2018). ¿Qué es la Globalización 4.0 y estamos listos para ello? World Economic Forum. [es.weforum.org](https://www.weforum.org)



SETENTA AÑOS DEL INSTITUTO
CENTROAMERICANO DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: SU PAPEL
EN EL SICA Y EL EMPODERAMIENTO
Y AUTONOMÍA DE LAS MUJERES DE LA
REGIÓN



Setenta Años del Instituto Centroamericano de Administración Pública: su papel en el SICA y el empoderamiento y autonomía de las Mujeres de la región

Laura Michelle Godoy Tobar

Introducción

El Sistema de Integración Centroamericana (SICA), es un proceso político de integración regional el cual se estableció en los años cincuenta y se renovó en 1991 con la firma del Protocolo de Tegucigalpa a la carta de la Organización de Estados Americanos (ODECA). El proceso de la integración centroamericano busca el desarrollo armónico y sostenido a nivel económico, social, cultural, medioambiental y político de sus Estados y, por tanto, incidente en la calidad de vida de los hombres, mujeres, adolescentes y niñas de la región centroamericana.

EL PAPEL EN EL SICA Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

A lo largo de este proceso de integración, se han suscitado una serie de avances, el SICA ha venido construyendo un conjunto de políticas, estrategias y otros instrumentos directamente vinculados a la agenda de desarrollo y se han establecido una serie de instituciones regionales claves, tales como el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), el cual ha sido, durante los últimos setenta años, un pilar en el fortalecimiento de las capacidades institucionales y la modernización de las administraciones públicas de Centroamérica.

El ICAP fundado en 1954 como la Escuela Superior de Administración Pública para América Central (ESAPAC), se transformó en 1967 para asumir un rol más amplio y estructurado, orientado no solo a la profesionalización de los gobiernos de la región, sino también a la promoción de la integración regional y el desarrollo sostenible. Esta evolución institucional ha permitido al ICAP mantenerse como un actor clave frente a los desafíos sociales, políticos y económicos que han afectado a la región, desde los conflictos internos de la segunda mitad del siglo XX hasta los esfuerzos recientes por avanzar hacia la igualdad y equidad de género y la atención de las afectaciones del cambio climático.

En un contexto marcado por los acuerdos de paz de la década de 1990, el ICAP asumió un rol destacado en la transición hacia la democracia y la modernización de las instituciones gubernamentales. Esto incluyó la incorporación de

EL PAPEL EN EL SICA Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

un enfoque de género en las políticas públicas, reconociendo que las mujeres, históricamente marginadas de los espacios de toma de decisiones, debían tener un papel central en la construcción de un nuevo orden social más equitativo. El ICAP ha jugado un papel crucial en el proceso de integración centroamericano, contribuyendo no solo a la cohesión regional, sino también al diseño y ejecución de políticas comunes regionales.

Este ensayo explora de manera general la historia del ICAP a lo largo de estos setenta años y desde la perspectiva del trabajo intersectorial con el Consejo de Ministras de Centroamérica y República Dominicana (COMMCA) y su Secretaría Técnica de la Mujer del COMMCA (STM-COMMA) centrándose en cuatro ámbitos. En primer lugar, se analiza el contexto histórico del ICAP, desde sus orígenes como ESAPAC en 1954 hasta su transformación en 1967 y su evolución durante el período de postguerra y su rol en el SICA. En segundo lugar, se aborda la misión del ICAP, con énfasis en su rol en la promoción y el fortalecimiento de las competencias administrativas en la región. Así mismo, se examina el impacto del ICAP en la región, particularmente en términos de su contribución al desarrollo de políticas y su trabajo dentro del marco de la PRIEG/SICA, con especial enfoque en el Eje 7 de Acciones para la Implementación y la Sostenibilidad de la Política. Un cuarto ámbito enfoca en la identificación de los desafíos actuales del ICAP y, finalmente se hace una reflexión sobre el futuro del ICAP en el marco del

proceso de la integración centroamericana.

Orígenes y transformación del ICAP a lo largo de los años del proceso de la integración centroamericana.

La historia del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), está profundamente ligada a la evolución socioeconómica y política de Centroamérica. Sus orígenes se remontan a 1954, con la creación de la Escuela Superior de Administración Pública para América Central (ESAPAC), una iniciativa impulsada por la necesidad de profesionalizar la administración pública en la región. Es decir, es la segunda institución más antigua del SICA y en dicho momento se estableció para apoyar, los esfuerzos de integración económica mediante la formación de cuadros especializados en la materia ¹.

El marco filosófico del ICAP se enmarca en el Convenio para el establecimiento de la (ESAPAC) del 12 de diciembre de 1957. Este Convenio Constitutivo y el Plan de Operaciones para la Transformación de ESAPAC en ICAP de 1967, establecen que el ICAP es un “organismo internacional regional del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), al servicio de la región centroamericana, especializado en administración pública, orientado al desarrollo de los recursos humanos y modernización de los sectores públicos del Istmo” (Instituto Centroamericano de Administración

¹ Sus países miembros son Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, y se colabora con el Caribe, Latinoamérica y diversos socios globales.

EL PAPEL EN EL SICA Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

Pública, 2022).

La transformación de Escuela a Instituto no solo marcó un cambio en el enfoque institucional, sino que también representó un compromiso a largo plazo con la integración regional y la cooperación técnica entre los países. Con la creación del ICAP, se sentaron las bases para una organización que se convertiría en un pilar fundamental en el fortalecimiento de las administraciones públicas de Centroamérica, contribuyendo de manera decisiva en la búsqueda del progreso y estabilidad regional.

Resulta importante señalar que, en las primeras etapas del proceso de integración, se tuvo un impacto positivo en el desarrollo de la planta industrial regional, la infraestructura física y las comunicaciones, el crecimiento de los centros urbanos, todo lo cual se manifestó en un aumento del comercio de los productos originarios dentro de la región. A finales de los sesenta, sin embargo, las discrepancias en el impacto de los beneficios del proceso de integración económica y conflictos entre El Salvador y Honduras conducen a una primera crisis del proceso.

Durante la década de los ochenta, se desarrollaron nuevos retrocesos debido a la inflación, el déficit fiscal, la brecha comercial y la caída de reservas internacionales, las políticas de ajuste estructural impulsadas por los Organismos Financieros Internacionales y el clima generalizado de inestabilidad política y militar en la región.

EL PAPEL EN EL SICA Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

El contexto sociopolítico y económico de Centroamérica cambió radicalmente con los acuerdos de paz firmados en la década de 1990. Tras décadas de conflicto armado, los países de la región comenzaron un proceso de transición hacia la paz, acompañado de reformas estructurales que buscaban democratizar sus instituciones y promover el desarrollo. En este nuevo escenario, el ICAP jugó un papel esencial al brindar apoyo técnico a los gobiernos en la implementación de reformas destinadas a consolidar la paz y fortalecer las democracias emergentes. (Instituto Centroamericano de Administración Pública, 2019)

A través de sus programas de formación, el ICAP promovió la armonización de políticas centradas en derechos humanos y desarrollo sostenible. Esta labor fue crucial para fortalecer las capacidades institucionales en la región, permitiendo que las administraciones públicas centroamericanas pudieran enfrentar los retos derivados de la globalización y la integración regional. El enfoque del ICAP en la capacitación ha sido especialmente instrumental para asegurar que las nuevas generaciones de líderes y servidores públicos cuenten con las herramientas necesarias para diseñar e implementar políticas, programas y proyectos de carácter nacional como regional.

La misión, visión y valores del ICAP han sido revisados y actualizados por la nueva dirección de 2022 y se contempla como misión fundamental “fortalecer las competencias y

EL PAPEL EN EL SICA Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

capacidades de los Estados y las instituciones por medio de su recurso humano, la modernización de las entidades públicas y el apoyo a la integración centroamericana” (Instituto Centroamericano de Administración Pública, 2022).

El ICAP ha realizado una serie de ajustes para responder a los retos contemporáneos de la región, y esto se evidencia en la promoción de la inclusión de la equidad de género y los derechos humanos en las políticas públicas. Lo cual ha conducido a que parte de sus ejes del Plan Estratégico 2022-2026, específicamente el Eje Estratégico 1 busca como parte de sus objetivos estratégicos: “Fortalecer las capacidades de los Estados por medio de formación, capacitación y gestión del conocimiento con un enfoque de inclusión y equidad de género, riesgos y cambio climático a nivel nacional y local.” Es decir, en sintonía con los compromisos internacionales adquiridos por los países de la región, como la Convención de Belem do Pará y la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y a nivel regional con la Política Regional de Igualdad y Equidad de Género del SICA (PRIEG/SICA).

La Política Regional de Igualdad y Equidad de Género del SICA

A lo largo del avance del proceso de integración centroamericano, el SICA ha venido construyendo un

EL PAPEL EN EL SICA Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

conjunto de políticas, estrategias y otros instrumentos directamente vinculados a la agenda de desarrollo y en este marco, la Política Regional de Igualdad y Equidad de Género (PRIEG/SICA), es una política pública regional resultado de un proceso participativo a nivel técnico y político y bajo un enfoque intersectorial, que expresa el posicionamiento del SICA sobre los principios de igualdad y la equidad de género y la no discriminación de las niñas, adolescentes y mujeres de la región SICA. (Consejo de Ministras de Centroamérica y República Dominicana, 2018) . El ICAP formó parte de este proceso de construcción y acompañó las mesas de trabajo y talleres que se realizaron en dicho marco.

Al constituirse la PRIEG/SICA como política regional, es un instrumento directriz y orientador que promete aportar un valor agregado a las intervenciones sectoriales y nacionales, incorporando la igualdad y equidad como criterios para el fortalecimiento de las políticas sectoriales y de la institucionalidad implicada en los asuntos regionales.

La PRIEG/SICA es una política regional aprobada por el máximo órgano del SICA en la XLII Reunión Ordinaria de los Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno de los países miembros del SICA y, en dicho mandato de aprobación se instruyó a la institucionalidad del Sistema y al Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana para que en coordinación con la Secretaría General del SICA (SG-SICA), se establecieran los mecanismos que sean necesarios para su

EL PAPEL EN EL SICA Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

operatividad.

Como parte de este proceso de construcción e implementación, se ha avanzado en el establecimiento de una arquitectura regional a través de Comités Técnicos Sectoriales por cada eje y en este marco, se contempla la participación del ICAP en el “Eje 7 de Acciones para la Implementación y la Sostenibilidad de la política”. Un hecho relevante suscitado el 30 de abril de 2024 fue precisamente el establecimiento e institucionalización del Comité Técnico Sectorial del Eje 7 por cada una de las instancias convocadas al mismo: ICAP, la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Hacienda y Finanzas de Centroamérica (SE-COSEFIN), la Comisión Centroamericana de Estadísticas (CENTROESTAD) y la STM-COMMCA.

El rol del Comité Técnico sectorial del Eje 7 consiste en:

Apoyar la implementación y el seguimiento del eje 7 de la PRIEG/SICA mediante la promoción de la coordinación interinstitucional, discusión y consolidación de los planes de acción e informes, elaboración de propuestas para el avance de medidas y promoción del intercambio de experiencias y buenas prácticas en materia de la sostenibilidad de la agenda de igualdad. (Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana, 2024)

El ICAP es una de las instituciones que conforman el Eje

EL PAPEL EN EL SICA Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

7 de la PRIEG/SICA y las medidas asignadas para su atención y coordinación son:

7.6. Desarrollar un programa regional de profesionalización de servidores públicos, orientado a la homogeneización de conceptos, intercambio de buenas prácticas y desarrollo de instrumentos para la transversalización del principio de igualdad y la operatividad del enfoque de derechos humanos en las políticas y acciones intergubernamentales y regionales.

7.7. Desarrollar una campaña regional permanente que visibilice la igualdad de género y los enfoques y estrategias relacionadas con ese principio, con énfasis en los ejes estratégicos de la PRIEG/SICA. Temas relevantes serán la corresponsabilidad por el cuidado y el derecho a una vida libre de violencia. (Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana , 2018)

Retos y desafíos del ICAP en el marco del proceso de integración centroamericano

En los últimos setenta años, el ICAP ha acompañado los procesos de modernización de los países del SICA, desarrollando capacidades en la gestión pública y fomentando la integración regional. Sin embargo, el contexto político, económico y social de la región sigue presentando grandes

EL PAPEL EN EL SICA Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

desafíos. La pobreza, la desigualdad y la exclusión social han sido constantes, mientras que los avances en la igualdad y equidad de género aún son insuficientes. A la vez, el siglo XXI ofrece nuevas oportunidades a partir de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Cuarta Revolución Industrial, los cuales podrían ayudar a transformar la realidad centroamericana.

En este marco, resulta vital reconocer que el ICAP cuenta con la necesidad de atender algunos desafíos:

En primer lugar, se debe trabajar por la “Gobernanza de la institución”, a fin de garantizar que las autoridades tengan las competencias y el nivel para liderar procesos de administración pública. Se reconoce la complejidad de alcanzar esta meta pero se debe comenzar a atender para lograr mantenerse como institución clave y referente del SICA.

Así mismo, se demanda promover el desarrollo de capacidades en gobiernos nacionales y locales. Es decir, el plano regional debe brindar un valor agregado que inicia a su vez en el ámbito territorial de cada país. En este sentido, los programas de formación deben tener como población meta prioritaria los funcionarios y funcionarias de la gestión pública nacional y regional en los distintos sectores de acción y bajo un esquema integral.

El ICAP debe impulsar e implementar un plan de trabajo con instancias del SICA y en particular, trabajar con fuerza

EL PAPEL EN EL SICA Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

en el desarrollo e implementación de su Plan Sectorial de Igualdad en el marco de la PRIEG/SICA con acciones que incidan en promover la sostenibilidad del Sistema y bajo un enfoque de respeto de los derechos de las mujeres, adolescentes y niñas.

A nivel macro, hay que buscar homologar un esquema de atención y gestión de la administración de las políticas públicas, es decir en la actualidad, algunos países del SICA tienen a nivel nacional instituciones especializadas en la gestión-administración pública pero no es el caso de todo el SICA y, hace falta un modelo regional de administración de la política pública que debe tratar de definirse y el ICAP puede contribuir en esto.

Otro elemento de vital importancia es la necesidad de atender a nivel político, una gobernanza integral y de políticas públicas inclusivas, con un enfoque en derechos de las mujeres. De igual manera se requiere a nivel económico, incidir con propuestas de análisis y discusión sobre el impacto de la desigualdad de género en la economía y en la administración pública. Uno de los grandes desafíos que enfrenta la región y que el ICAP como el resto de las instituciones regionales deben tener presente es el tema financiero para el sostenimiento de la institución como de la implementación de las políticas a su cargo.

De igual manera y a nivel de todo el SICA se debe tomar en cuenta que el proceso de integración económica y

EL PAPEL EN EL SICA Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

política, desde sus inicios ha sido limitado por las profundas disparidades sociales y económicas. A pesar de los avances en la creación de mercados comunes y en la liberalización del comercio, problemas estructurales como la pobreza extrema y la desigualdad reducen el potencial y el éxito completo de estos esfuerzos. En las últimas décadas, los rezagos en la distribución de la riqueza y la falta de acceso equitativo a los recursos han agravado la inestabilidad política en varios países. Esta situación ha limitado las oportunidades de desarrollo y ha generado tensiones sociales que se manifiestan en altos índices de migración y violencia.

En el ámbito económico, los vacíos estructurales de la estrategia de sustitución de importaciones implementado en los años sesenta y setenta dejó profundas huellas en los países de la región. El enfoque proteccionista, que buscaba reducir la dependencia externa, no logró consolidarse y provocó un aumento en el endeudamiento externo y una sobrecarga en el gasto público. Este desajuste entre las necesidades económicas de la región y los modelos de desarrollo aplicados ha incrementado la dependencia de los países centroamericanos en sectores económicos vulnerables, como la agricultura de exportación y el turismo, lo que los hace más sensibles a crisis externas.

En el ámbito social, la exclusión de amplios sectores de la población sigue siendo un tema central. El acceso a servicios básicos como la educación, la salud y la seguridad

EL PAPEL EN EL SICA Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

sigue siendo desigual, especialmente en áreas rurales y entre los grupos más desfavorecidos, se encuentran las mujeres y las poblaciones indígenas. A pesar de los esfuerzos por mejorar la gobernanza y la administración pública, los Estados aún enfrentan dificultades para implementar políticas públicas que atiendan de manera efectiva estas brechas. (Lopez, 2020).

Igualdad de género: un desafío pendiente

El desafío en materia de igualdad y equidad de género es quizás uno de los más complejos y urgentes en la región centroamericana. A lo largo de los últimos años, se ha reconocido la necesidad de promover políticas que integren la perspectiva de género en todos los ámbitos de la sociedad, y algunos países han avanzado en este sentido. Sin embargo, la región continúa siendo un espacio donde las mujeres, especialmente las mujeres rurales e indígenas, enfrentan enormes barreras para alcanzar una verdadera autonomía económica y social.

Los altos índices de violencia de género, la falta de acceso equitativo a la educación y al empleo formal y, las brechas salariales persistentes demuestran que la equidad está lejos de alcanzarse. Uno de los grandes desafíos en este sentido es transversalizar la equidad de género en las políticas públicas para transformar la vida de las mujeres en condiciones de vulnerabilidad. Esto implica no solo crear leyes que

EL PAPEL EN EL SICA Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

promuevan la igualdad, sino también garantizar que estas leyes se implementen de manera efectiva, y que las mujeres tengan acceso real a los recursos y las oportunidades que les permitan participar activamente en el desarrollo económico y social de sus países. En este marco es donde instituciones como el ICAP pueden desempeñar un rol clave, no solo formando a las futuras profesionales líderes y servidores públicos con una perspectiva de género, sino también impulsando investigaciones y programas que busquen soluciones innovadoras a las barreras estructurales que enfrentan las mujeres en la región.

Consideraciones finales

En el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el tema de género es transversal a los 17 ODS y existe el ODS 5: Igualdad de Género: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas que señala que la igualdad de género no solo es un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. Es importante destacar que, para medir esta meta hay una serie de indicadores y particularmente el Indicador 5.c.1: Proporción de países con sistemas para el seguimiento de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y la asignación de fondos públicos para ese fin. Es decir que, los países pueden visibilizar su avance en la Agenda

EL PAPEL EN EL SICA Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

2030 al incorporar los presupuestos sensibles al género.

Por lo anterior, el ICAP como parte del Eje 7 de la PRIEG/SICA puede incidir con avanzar en el posicionamiento a nivel regional de la igualdad y equidad de género, así como crear sinergias interinstitucionales para dar efectividad a las medidas concernientes al financiamiento para la igualdad, y crear conciencia en el funcionariado regional de la importancia de que todas las instancias gubernamentales incorporen el enfoque de género en sus áreas, para lograr una distribución equitativa de recursos y en el SICA.

La implementación de la PRIEG/SICA requiere el compromiso de todas instancias que son parte del sistema de integración, así como también la participación y responsabilidad de los líderes en los principales sectores de trabajo de la región, en este caso en particular, el ICAP como una de las instancias que forman parte del Eje 7 de la PRIEG/SICA que tiene como propósito facilitar las Condiciones para la implementación y sostenibilidad de la PRIEG/SICA en todas sus dimensiones, entre las cuales se encuentra plasmar las acciones para la sostenibilidad y cerrar las brechas de desigualdad, debe contribuir en la gestión pública y de igual manera en la incorporación del enfoque en el gestión administrativa y los presupuestos con enfoque de género.

La región centroamericana a pesar de los múltiples desafíos se encuentra ante una serie de oportunidades que podrían transformar su realidad. Una de las más importantes

EL PAPEL EN EL SICA Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

es la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que ofrece un marco para abordar problemas de fondo como la erradicación de la pobreza, la reducción de la desigualdad y la construcción de mecanismos innovadores e instituciones inclusivas.

Para que la región SICA logre cumplir con los ODS y con la meta de desarrollo sostenible e inclusivo, será fundamental que los gobiernos refuercen su capacidad de respuesta y promuevan políticas públicas efectivas con visión integral, de generación de resultados de impacto en el largo plazo. En este contexto, el ICAP tiene un papel crucial que desempeñar, ya que puede ayudar a los Estados a alinear sus agendas de desarrollo con los ODS, ofreciendo capacitación y asistencia técnica en temas clave como la equidad de género, la sostenibilidad ambiental y la gestión pública eficiente.

Finalmente, el ICAP puede ser la segunda institución más antigua y a la vez de vanguardia del SICA que luego de setenta años motive a la integración bajo un Modelo de desarrollo integral que permita el goce y respeto de los derechos humanos y en especial, la calidad de vida para los hombres, mujeres, adolescentes y niñas de Centroamérica y República Dominicana.

Referencias.

- Instituto Centroamericano de Administración Pública. (2019). ICAP: Un legado regional para un futuro global 1954-2019. Editorial ICAP.
- Lopez, A. (2020). Políticas Públicas en el mundo Post Covid-19. Editorial ICAP.
- COMMCA. (25 de Noviembre de 2018). Portal SICA. SICA. https://www.sica.int/busqueda/busqueda_archivo.aspx?Archivo=artc_82462_1_06122013.pdf
- Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana. (2013). Política Regional de Igualdad y Equidad de Género. STM-COMMCA.
- Instituto Centroamericano de Administración Pública. (2022). Plan Estratégico del Instituto Centroamericano de Administración Pública 2022-2026. ICAP.
- Consejo de Ministras de Centroamérica y República Dominicana. (2018). Política Regional de Igualdad y Equidad de Género del SICA. Panamá.
- Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana. (30 de Abril de 2024). Acta de Institucionalización del Comité Técnico Sectorial del Eje 7 de la PRIEG/SICA. ACTA. El Salvador.
- Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana . (2018). Política Regional de Igualdad y Equidad de Género del SICA. Panamá.



EL INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ICAP): PILAR EN LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN CENTROAMÉRICA



El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP): Pilar en la Transformación de las Administraciones Públicas en Centroamérica

Johanna Lastra

Presentación

Desde su creación en 1954, el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) ha sido un motor crucial en la profesionalización y modernización de las administraciones públicas en Centroamérica. En un contexto histórico marcado por las tensiones sociales y políticas de la posguerra, los países centroamericanos enfrentaban la necesidad urgente de fortalecer sus instituciones gubernamentales para hacer frente a las demandas emergentes de la sociedad. En este escenario, el ICAP no solo emergió como un centro de formación técnica, sino como una plataforma estratégica para el desarrollo de una burocracia eficiente, capaz de implementar reformas orientadas

PILAR EN LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

al bienestar social y económico de la región.

A lo largo de setenta años, el ICAP ha desempeñado un papel decisivo en la consolidación de capacidades institucionales, acompañando a los países de la región en sus procesos de transformación gubernamental. Ha sido un actor clave en el diseño de políticas públicas más inclusivas, eficientes y transparentes, mediante la capacitación de miles de funcionarios públicos y la promoción de una cultura organizacional basada en principios éticos. Este enfoque no solo ha fortalecido la administración pública en cada país miembro del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), sino que también ha promovido la cooperación y el intercambio de buenas prácticas entre los países de la región, contribuyendo al desarrollo de una identidad regional sólida y cohesionada.

El impacto del ICAP se extiende más allá de la formación técnica y la consultoría, ya que la institución ha liderado el proceso de gestión del cambio en las administraciones públicas de Centroamérica, abordando no solo la reestructuración organizacional, sino también la transformación de la cultura institucional. Esto ha implicado fomentar valores como la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, pilares esenciales para fortalecer la confianza de la ciudadanía en sus gobiernos. A través de sus programas académicos y de asistencia técnica, el ICAP ha ayudado a los gobiernos a adaptarse a los retos de un entorno global cada

PILAR EN LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

vez más interconectado, donde la digitalización, el cambio climático y las demandas sociales exigen respuestas rápidas y efectivas.

A medida que el mundo enfrenta desafíos cada vez más complejos, como las crisis de gobernabilidad, los problemas ambientales y la revolución digital, el ICAP ha demostrado su capacidad para adaptarse y anticiparse a las nuevas exigencias del siglo XXI. La institución no solo se ha centrado en las necesidades inmediatas de la región, sino que ha sido pionera en la creación de un pensamiento crítico y propositivo en la administración pública, preparando a los funcionarios para actuar de manera proactiva ante las crisis emergentes. Este compromiso con la innovación y la mejora continua ha hecho del ICAP un referente en la gestión pública regional e internacional.

Los inicios del Instituto Centroamericano de Administración Pública

El ICAP fue concebido en un contexto histórico caracterizado por la urgencia de profesionalizar las administraciones públicas de los países centroamericanos, los cuales, tras la Segunda Guerra Mundial, enfrentaban el reto de construir Estados modernos que pudieran responder a las demandas sociales emergentes. Fundado bajo los auspicios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe

PILAR EN LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

(CEPAL), ICAP fue creado como respuesta a la necesidad de los gobiernos de la región de contar con una burocracia tecnificada y preparada para implementar reformas que mejoraran la eficiencia y sistematización de los procesos gubernamentales (Martínez, 2019).

Durante sus primeros años, el instituto se enfocó principalmente en la formación de los funcionarios públicos de la región, promoviendo herramientas técnicas para garantizar que los gobiernos pudieran llevar a cabo sus funciones de manera efectiva, especialmente en áreas críticas como la administración financiera, la planificación económica y la gestión de recursos humanos. Este enfoque, aunque limitado inicialmente a aspectos técnicos, sentó las bases para una evolución institucional más compleja, que posteriormente avanzó a temas como la gobernanza democrática y la gestión del cambio organizacional (Hernández, 2019).

El éxito inicial de ICAP en la formación de cuadros técnicos fue un reflejo de la capacidad de la institución para adaptarse a los requerimientos de los gobiernos de la región, cuyas necesidades evolucionaban rápidamente en función de las tensiones políticas y económicas que caracterizaban el escenario centroamericano del momento. En este sentido, ICAP se convirtió en un aliado estratégico, no solo para mejorar la gestión pública, sino también para fortalecer la capacidad estatal en el marco de procesos de democratización y modernización institucional en desarrollo (Figuroa de Jain, 2014).

La evolución de ICAP: Nuevos horizontes en la administración pública

A medida que Centroamérica experimentaba transiciones políticas y económicas, ICAP amplió su margen de acción, reconociendo que la capacitación técnica no era suficiente para enfrentar los desafíos estructurales que los países de la región estaban viviendo. En este contexto, la institución comenzó a desarrollar programas que no solo se enfocaban en la formación técnica, sino también en el fortalecimiento de competencias éticas y de liderazgo, indispensables para la gestión del cambio en las administraciones públicas (Hernández, 2019). La capacidad de la institución para anticiparse a las necesidades emergentes de la región ha sido uno de sus mayores logros, ya que ha permitido que los gobiernos centroamericanos estén mejor preparados para adaptarse a las nuevas demandas del contexto global.

El desarrollo de competencias éticas y de liderazgo fue especialmente importante en un contexto donde la gobernabilidad democrática comenzaba a tomar relevancia como un elemento clave para el desarrollo sostenible. La institucionalización de estos programas fue un avance significativo, ya que contribuyó a la formación de líderes capaces de gestionar procesos de cambio y transformación dentro de sus administraciones, garantizando que las reformas implementadas fueran sostenibles en el tiempo y contaran con el respaldo ciudadano (Rivera, 2019). En este sentido, ICAP

no solo ha formado técnicos, sino que ha sido instrumental en la creación de una nueva generación de líderes públicos comprometidos con la transparencia, la inclusión y la rendición de cuentas.

La gestión del cambio: Un enfoque integral para la transformación institucional

Uno de los mayores aportes de la institución ha sido su enfoque en la gestión del cambio, entendido como un proceso sistémico y estructurado que busca transformar las organizaciones públicas, garantizando que los cambios en políticas, procesos y tecnologías se implementen de manera efectiva y sostenible. En este sentido, la institución ha desarrollado programas que capacitan a los funcionarios públicos en la comprensión y aplicación de estrategias de cambio, haciendo hincapié en la importancia de la comunicación efectiva y la participación ciudadana como pilares esenciales para el éxito de cualquier reforma administrativa (Morales, 2018).

El modelo educativo de ICAP, ha enfatizado la necesidad de integrar a la ciudadanía en los procesos de transformación institucional, reconociendo que solo a través de una participación activa de la sociedad se puede garantizar la legitimidad y sostenibilidad de las reformas. Esta visión ha sido clave para asegurar que los cambios no sean meramente cosméticos, sino que realmente transformen las dinámicas

PILAR EN LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

de poder y gestión dentro de las administraciones públicas (López, 2021). Además, la institución ha promovido el uso de herramientas de planificación estratégica como una forma de anticiparse a los cambios y no simplemente reaccionar ante ellos, lo que ha permitido a los gobiernos centroamericanos adoptar una postura más proactiva en la gestión de sus administraciones.

Innovación y transformación digital: Nuevas fronteras para las administraciones públicas

En un contexto de rápido avance tecnológico, ICAP ha reconocido la necesidad de impulsar la transformación digital dentro de las administraciones públicas de la región. A través de la implementación de proyectos innovadores, la institución ha liderado el proceso de digitalización de los servicios públicos, mejorando significativamente la eficiencia y transparencia en la gestión gubernamental (Hernández, 2019). Esta transformación ha sido especialmente relevante en áreas como la prestación de servicios públicos, donde la digitalización ha permitido a los gobiernos ofrecer soluciones más ágiles y accesibles a los ciudadanos.

El impulso de la transformación digital ha sido clave para fortalecer la confianza pública en las instituciones gubernamentales, un elemento esencial para mantener la legitimidad en tiempos de cambio. En este sentido, ICAP

PILAR EN LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

ha desarrollado alianzas y proyectos que promueven la modernización de las administraciones públicas, desde una perspectiva que permita mejorar la relación entre el gobierno y la ciudadanía, a la vez que se promueve una mayor transparencia y rendición de cuentas (Rivera, 2019).

Integración regional y cooperación: Hacia una administración pública cohesionada

ICAP ha desempeñado un papel clave en la promoción de la integración regional como un mecanismo para abordar los desafíos comunes que enfrentan los países centroamericanos, en áreas neurálgicas como seguridad, migración y cambio climático. En este sentido, la institución ha facilitado el diálogo y la cooperación entre los gobiernos de la región, incidiendo en la formulación de políticas públicas regionales que permitan una respuesta más coordinada y efectiva ante estos fenómenos sociales tan acuciantes (Castillo, 2021).

A través de sus programas de formación y asistencia técnica, el ICAP ha contribuido al desarrollo de capacidades institucionales que permiten a los gobiernos centroamericanos actuar de manera más cohesionada y eficiente. Este enfoque ha sido particularmente relevante en contextos de crisis, como la pandemia de COVID-19, donde la coordinación regional fue clave para mitigar los efectos de la crisis y asegurar una respuesta efectiva (SICA, 2020).

PILAR EN LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Inteligencia Artificial, Neurociencia y Complejidad:

Nuevas perspectivas en el modelo educativo del ICAP y la promoción de la investigación social

El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) ha reconocido la importancia de adaptarse a las nuevas realidades tecnológicas y científicas que impactan el ámbito público. En este contexto, ha comenzado a incorporar temas relacionados con la inteligencia artificial (IA), la neurociencia y las teorías de la complejidad en su modelo educativo, con el fin de proporcionar a los líderes públicos una formación más integral y multidisciplinaria. Esta evolución no solo responde a las exigencias de un entorno global en constante cambio, sino que también busca preparar a los funcionarios públicos para enfrentar de manera efectiva los desafíos sociales complejos que caracterizan la gestión gubernamental en el siglo XXI.

En cuanto a la inteligencia artificial, ICAP ha integrado en sus programas educativos contenidos que permiten a los estudiantes comprender cómo esta tecnología puede aplicarse a la administración pública. Si bien no se trata de formar expertos en inteligencia artificial, el objetivo es que los futuros gestores públicos comprendan los alcances de esta herramienta para optimizar la toma de decisiones, gestionar grandes volúmenes de datos y mejorar la prestación de servicios públicos (López, 2021).

PILAR EN LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Al incorporar estos temas, el ICAP busca fomentar una comprensión crítica y reflexiva sobre cómo utilizar la IA de manera ética y eficiente dentro del ámbito público, mientras se posiciona como un actor indispensable en la construcción de una administración pública regional capaz de enfrentar los retos del siglo XXI.

Por otro lado, ICAP ha comenzado a incluir en su modelo educativo los fundamentos de la neurociencia aplicada al liderazgo y la gestión del cambio, proporcionando a los funcionarios públicos herramientas para mejorar su bienestar mental, su capacidad de toma de decisiones y su empatía hacia las comunidades que sirven (Sandi Meza, 2014). Este enfoque es fundamental en un contexto donde el estrés y la presión son inherentes a los cargos de responsabilidad pública, y donde las decisiones tienen un impacto directo en la vida de los ciudadanos. Al abordar estos temas, el ICAP busca formar líderes públicos más resilientes, capaces de gestionar crisis con claridad y humanidad.

Además, la institución ha integrado en su currículo contenidos que permiten a los funcionarios públicos adoptar un enfoque sistémico, en el cual se entienda cómo los distintos factores políticos, económicos y sociales interactúan y afectan el resultado de las políticas públicas (Morales, 2018). Esta formación permite a los líderes públicos gestionar la incertidumbre y la interdependencia, esenciales para el éxito en la gestión pública contemporánea.

PILAR EN LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

En paralelo, ICAP ha renovado su compromiso con la promoción de la investigación social, incentivando la generación de conocimiento aplicado que responda a las demandas emergentes del sector público. Este enfoque se refleja en la integración de estos nuevos temas en sus programas de investigación, lo que ha permitido al ICAP posicionarse como un centro de pensamiento innovador en la administración pública. La investigación social que promueve el ICAP no solo se enfoca en resolver problemas inmediatos, sino que también busca anticipar futuros desafíos, desarrollando soluciones sostenibles que mejoren la eficiencia y la equidad en la gestión gubernamental (Sandi Meza, 2014), contribuyendo a la formación de los líderes del presente, mientras coadyuva a fortalecer el proceso de construcción de administraciones públicas más adaptativas y resilientes.

Conclusión

El Instituto Centroamericano de Administración Pública ha demostrado, a lo largo de siete décadas, que su influencia y relevancia trascienden la simple capacitación técnica. Su papel como promotor de la transformación estructural y cultural de las administraciones públicas en Centroamérica ha sido crucial para la consolidación de Estados más modernos, democráticos y adaptados a los retos del siglo XXI. Lejos de limitarse a ser un centro educativo, la institución se ha erigido

PILAR EN LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

como un catalizador del cambio, promoviendo la integración regional y fomentando un pensamiento crítico, estratégico y multidisciplinario en la gestión pública.

El modelo educativo del ICAP, que ha incorporado de manera progresiva temas vinculados a la inteligencia artificial, la neurociencia y ciencias de la complejidad, refleja su capacidad de adaptación a los desafíos contemporáneos. Esta visión futurista ha permitido a los líderes públicos formarse no solo como gestores de procesos burocráticos, sino como estrategias capaces de gestionar las incertidumbres y complejidades del contexto global. La incorporación de estos saberes en la formación de los funcionarios públicos no es solo una respuesta a las demandas tecnológicas, sino una apuesta por una gestión más proactiva, eficiente y, sobre todo, humanista, que pone al ciudadano en el centro de la toma de decisiones.

El enfoque de ICAP en la gestión del cambio ha sido igualmente transformador, impulsando un proceso que no solo abarca la modernización tecnológica, sino también la reestructuración ética y cultural de las instituciones. La transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana se han convertido en pilares fundamentales de su misión, reforzando el tejido institucional de los países centroamericanos.

Adicionalmente, la labor del ICAP como promotor de la integración regional ha consolidado a la región

PILAR EN LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

centroamericana como un bloque capaz de abordar colectivamente problemas transnacionales, mediante la creación de redes de cooperación y el intercambio de conocimiento, ha fomentado una mayor cohesión entre los gobiernos, lo que ha sido clave para enfrentar fenómenos sociales complejos.

En síntesis, ICAP se ha consolidado como un actor fundamental en la evolución de las administraciones públicas en Centroamérica, no solo por su enfoque innovador y multidisciplinario, sino también por su capacidad de generar transformaciones profundas y duraderas.

A partir de este momento, el futuro de la administración pública en la región depende en gran medida de la continuidad de este tipo de enfoques integradores y visionarios y el reto de ICAP será seguir evolucionando y respondiendo a los cambios vertiginosos del entorno global, mientras mantiene su compromiso con la excelencia académica y la creación de valor público, mientras continua su posicionamiento como una institución imprescindible para el progreso y la sostenibilidad de las administraciones públicas de Centroamérica.

Referencias

Castillo, J. (2021). Cooperación regional y administración pública: El rol del ICAP en la gestión del cambio. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 92, 45-63.

- Figueroa de Jain, R. (2014). ICAP: 60 años sirviendo a la región. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (66-67), 389-395.
- Hernández, P. (2019). Transformación digital y modernización administrativa en Centroamérica: Aportes del ICAP. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 86, 25-42.
- López, A. (2021). La gestión del cambio en las administraciones públicas: El papel del ICAP. *Estudios de Administración Pública*, 55, 33-48.
- Martínez, F. (2019). El ICAP y la profesionalización de las administraciones públicas en Centroamérica. *Pensamiento Público*, 15(1), 78-94.
- Morales, J. (2018). Comunicación y participación ciudadana en la gestión del cambio: Estrategias del ICAP. *Gobernanza y Sociedad*, 23(3), 12-29.
- Rivera, S. (2019). Planificación estratégica en las administraciones públicas: La experiencia del ICAP. *Revista de Administración Pública*, 73, 91-109.
- Sandi Meza, V. (2014). La investigación aplicada y básica/pura en el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP: Un acercamiento para la discusión. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 89, 45-62.
- SICA. (2020). Informe de gestión sobre la respuesta coordinada



ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP EN LA REGIÓN CENTROAMERICANA



Algunas reflexiones sobre el papel del ICAP en la región Centroamericana

Adherbal de la Rosa

Jessica Solano Divas

Jorge D. Calvo Drago

Surgimiento y etapas de la historia del ICAP

El ICAP tiene sus orígenes como ESAPAC. Fue fundado en 1954 bajo el nombre de Escuela Superior de Administración Pública de América Central (ESAPAC). Su creación fue impulsada por la necesidad de fortalecer la formación de los funcionarios públicos en la región centroamericana. Posteriormente, en 1967, la institución fue transformada en el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), ampliando su misión y alcance para abarcar no solo la capacitación, sino también la investigación, la asesoría técnica y el apoyo a los procesos de integración regional.

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) ha atravesado varias etapas a lo largo de su historia, cada una marcada por los cambios políticos, sociales y económicos que han influido en Centroamérica. Su evolución refleja su capacidad para adaptarse a los desafíos regionales y responder a las necesidades cambiantes de las administraciones públicas. Estas etapas se alinean con la situación de la región, marcada por conflictos armados, procesos de paz, integración económica y los esfuerzos recientes por enfrentar los retos del siglo XXI.

Fundación y consolidación (1954-1970): Respuesta a la necesidad de modernización

El ICAP fue fundado en 1954 en un contexto de inestabilidad política y un proceso de construcción de Estados-nación en Centroamérica. En este periodo, la región enfrentaba problemas como la falta de profesionalización en las administraciones públicas, la escasa capacidad técnica de los gobiernos y la necesidad de una mayor coordinación en la gestión de los asuntos públicos. El ICAP surgió como respuesta a estas carencias, con el objetivo de capacitar a funcionarios públicos y promover buenas prácticas de gestión en los gobiernos.

Durante sus primeros años, el ICAP se centró en establecer programas de formación en temas básicos de administración

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

pública y gestión gubernamental, sentando las bases para un futuro en el que las administraciones públicas fueran más eficientes y profesionales.

Años de turbulencia política y conflicto armado (1970-1990): Adaptación a una región en crisis

En las décadas de 1970 y 1980, Centroamérica se vio afectada por conflictos armados internos, inestabilidad política y crisis económicas. Países como Nicaragua, El Salvador y Guatemala enfrentaron guerras civiles y dictaduras, lo que generó inestabilidad institucional y desplazamientos masivos de población.

En este contexto, el ICAP enfrentó el reto de mantener su relevancia mientras las administraciones públicas se veían debilitadas por el conflicto y los gobiernos estaban más enfocados en la supervivencia política que en la modernización administrativa. Sin embargo, el ICAP logró mantener su labor de formación y asesoría técnica, adaptándose a la situación y apoyando a los países en temas clave como la reforma de las administraciones públicas y la gestión de crisis.

En este periodo, el ICAP también comenzó a desarrollar un enfoque más enfático en la gestión de la paz y el desarrollo institucional, brindando apoyo a los países que iniciaban procesos de pacificación, como en el caso de Guatemala y El

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

Salvador en la década de 1990.

Apertura económica y procesos de integración (1990-2000): Apoyo a la integración regional

Con el fin de los conflictos armados y la firma de acuerdos de paz en varios países de la región, Centroamérica entró en una etapa de reconstrucción institucional y apertura económica. En este nuevo contexto, el ICAP jugó un papel crucial en apoyar a los gobiernos en la implementación de reformas orientadas a la modernización del Estado y la integración regional.

La década de 1990 estuvo marcada por la creación del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), una iniciativa que buscaba promover la cooperación política, económica y social entre los países de la región. El ICAP se alineó con este esfuerzo, ofreciendo asesoría técnica en la armonización de políticas públicas y fortaleciendo la cooperación intergubernamental.

Además, en esta etapa el ICAP amplió su enfoque hacia la integración económica, apoyando a los gobiernos en temas relacionados con el comercio intrarregional, la coordinación aduanera y la promoción de una mayor competitividad económica.

Nuevos retos en la gobernanza y la sostenibilidad (2000-2010): Consolidación de reformas y promoción del desarrollo sostenible

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

En la primera década del siglo XXI, Centroamérica comenzó a enfrentar nuevos retos relacionados con la globalización, la gobernanza democrática y el desarrollo sostenible. En respuesta, el ICAP se centró en apoyar a los países de la región en la modernización tecnológica de sus administraciones públicas y en la implementación de políticas orientadas a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

El ICAP también comenzó a poner mayor énfasis en temas como el desarrollo sostenible, la gestión ambiental y la inclusión social, promoviendo políticas públicas que no solo impulsaran el crecimiento económico, sino que también atendieran las necesidades sociales y ambientales de la región.

Durante esta etapa, la institución fortaleció sus capacidades en investigación aplicada y asesoría técnica, apoyando a los gobiernos en la formulación de estrategias de desarrollo sostenible, resiliencia ante el cambio climático y la gestión de riesgos.

Desafíos del siglo XXI (2010-presente): Innovación, tecnología y gobernanza regional

En la última década, el ICAP ha enfrentado los desafíos que trae consigo el siglo XXI, como la digitalización de las administraciones públicas, la brecha tecnológica entre los países de la región y las crisis globales como la migración y el cambio climático.

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

En este periodo, el ICAP ha enfocado su trabajo en fomentar el uso de nuevas tecnologías en la gestión pública, capacitando a funcionarios en competencias digitales y promoviendo la digitalización de servicios para mejorar la eficiencia y transparencia gubernamental. Además, ha fortalecido su enfoque en la gestión integral de riesgos, apoyando a los países en la creación de políticas para enfrentar desastres naturales y adaptarse al cambio climático.

Otra prioridad del ICAP ha sido la cohesión social, con programas que buscan reducir las desigualdades en la región y fortalecer el papel del Estado como garante de derechos y promotor del bienestar social. Al mismo tiempo, ha continuado promoviendo la coordinación regional en áreas como la seguridad, la migración y la gestión de crisis, reforzando su papel como facilitador de la gobernanza regional.

Impacto en la formación de líderes y funcionarios públicos

En cuanto a la capacitación y formación de líderes y funcionarios públicos en la región centroamericana, fortaleciendo la capacidad institucional de los gobiernos, el ICAP ha impulsado una amplia gama de programas de formación que han tenido un impacto significativo en la profesionalización de las administraciones públicas.

En la preparación de servidores públicos ha impulsado

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

temas relacionados con la gestión pública moderna, fomentando una administración más eficiente, transparente y orientada a resultados. Desde su fundación, ha formado a miles de funcionarios, desde niveles operativos hasta altos mandos, contribuyendo a mejorar la toma de decisiones y la implementación de políticas públicas.

Programas emblemáticos

- **Maestrías y posgrados:** El ICAP ha desarrollado programas académicos de alto nivel, como la Maestría en Administración Pública y la Maestría en Gerencia de Proyectos, que han formado a numerosos profesionales de toda la región. Estos programas están diseñados para fortalecer las competencias de los funcionarios en áreas clave como la planificación estratégica, la gestión de recursos y la gobernanza.
- **Cursos de capacitación específicos:** A lo largo de los años, el ICAP ha ofrecido diversos cursos y diplomados especializados en áreas como gestión financiera pública, auditoría gubernamental, políticas de desarrollo social y administración de justicia. Estos cursos permiten que los funcionarios adquieran habilidades técnicas para mejorar

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

la gestión pública en sus respectivos países.

- **Programas de formación en liderazgo:** Uno de los enfoques principales del ICAP ha sido la formación en liderazgo y gestión del cambio, promoviendo una mentalidad innovadora entre los funcionarios. Esto ha ayudado a que las instituciones sean más resilientes y mejoren su capacidad para enfrentar desafíos emergentes.

Repercusión en la eficiencia gubernamental

La formación recibida en el ICAP ha permitido a los funcionarios públicos mejorar sus capacidades de planificación, gestión de proyectos y análisis de políticas, lo que ha contribuido a mejores servicios para los ciudadanos.

Además, los programas del ICAP han contribuido a una mayor coordinación interinstitucional y regional, fomentando la cooperación entre los gobiernos de la región. Esto es crucial para enfrentar desafíos comunes, como el cambio climático, la desigualdad y la migración, desde una perspectiva integral y regional.

Proyectos de investigación

El ICAP a través de su labor en investigación aplicada y asesoría técnica ha promovido una gestión más eficiente y transparente en diversos países de la región.

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

Por medio de investigaciones se han generado conocimientos y mejores prácticas en áreas clave de la administración pública, como la planificación estratégica, la transparencia y la modernización administrativa.

- ***Investigación en planificación estratégica:*** El ICAP ha desarrollado estudios sobre la implementación de políticas públicas y la optimización de recursos en los gobiernos. Estas investigaciones han permitido identificar modelos de planificación más eficientes que mejoran la asignación de recursos y el cumplimiento de metas a largo plazo en áreas como salud, educación y desarrollo sostenible.
- ***Transparencia y rendición de cuentas:*** El ICAP ha realizado investigaciones sobre la transparencia y lucha contra la corrupción, analizando mecanismos para mejorar la rendición de cuentas en las instituciones públicas. Estos estudios han sido utilizados para crear marcos de acción que contribuyen a la integridad pública, apoyando la construcción de sistemas de auditoría más robustos y efectivos en varios países de la región.
- ***Modernización administrativa:*** Otro campo de investigación del ICAP ha sido la modernización administrativa, evaluando cómo los avances tecnológicos y las reformas institucionales pueden transformar la gestión pública. En este ámbito, ha proporcionado estudios sobre e-gobierno y digitalización de procesos, lo que ha facilitado una mayor eficiencia en la prestación de

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

servicios públicos.

Asesorías técnicas

Además de sus investigaciones, el ICAP ha brindado asesorías técnicas a los gobiernos centroamericanos para la implementación de políticas públicas y proyectos de modernización institucional. Estas asesorías se han implementado en las siguientes áreas:

- ***Asesoría en planificación estratégica:*** El ICAP ha trabajado con gobiernos nacionales y locales para diseñar planes estratégicos orientados a mejorar el rendimiento y la eficiencia del sector público. Estos proyectos incluyen el diseño de planes nacionales de desarrollo y estrategias para optimizar la gestión de recursos en sectores clave, como infraestructura, transporte y servicios sociales.
- ***Fortalecimiento de la transparencia:*** En materia de transparencia, el ICAP ha brindado asesoría para la implementación de sistemas de auditoría interna y la creación de políticas de rendición de cuentas. Estas acciones han ayudado a fortalecer las capacidades de los gobiernos para prevenir la corrupción y garantizar una mayor responsabilidad en el uso de los recursos públicos.

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

- ***Modernización administrativa y digitalización:*** El ICAP ha sido un aliado en la modernización de procesos administrativos a través de la introducción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Esto ha incluido la digitalización de trámites, el desarrollo de plataformas de gobierno electrónico y la automatización de procesos internos, facilitando un acceso más rápido y eficiente a los servicios públicos para los ciudadanos.

Casos emblemáticos

- ***Proyectos de modernización en Costa Rica y Panamá:*** El ICAP ha apoyado la modernización de las administraciones públicas en países como Costa Rica y Panamá, brindando asesoría técnica para la implementación de tecnologías de gestión pública y la mejora de sistemas de transparencia.
- ***Proyectos regionales en gestión de riesgos y seguridad alimentaria:*** A nivel regional, el ICAP ha coordinado investigaciones y asesorías en temas como la gestión de riesgos y seguridad alimentaria, desarrollando estrategias para la planificación y gestión de recursos ante desastres naturales o crisis alimentarias en la región.

Fomento de la cooperación regional

El ICAP ha apoyado la construcción de redes de colaboración entre las administraciones públicas centroamericanas, fomentando la cooperación regional y el intercambio de buenas prácticas y experiencias. Estas redes no solo han permitido a los gobiernos compartir conocimientos y soluciones, sino que también han contribuido a fortalecer la integración centroamericana, y de esa forma contribuido a una gestión pública más coordinada y eficiente.

El ICAP ha sido un facilitador de alianzas estratégicas entre las distintas administraciones públicas de la región. A través de su enfoque en la cooperación intergubernamental, ha impulsado iniciativas que permiten a los países centroamericanos enfrentar desafíos comunes de manera conjunta. Estas redes de colaboración han sido impulsoras para el desarrollo de políticas públicas que responden a realidades y necesidades compartidas por los países de la región.

- ***Encuentros regionales y foros:*** El ICAP ha organizado diversos foros, conferencias y seminarios a nivel regional, donde los representantes de las administraciones públicas pueden compartir experiencias y debatir sobre los desafíos que enfrentan sus gobiernos. Estos encuentros han permitido la creación de una comunidad de aprendizaje regional, en la que los funcionarios pueden acceder a conocimientos especializados y desarrollar capacidades

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

conjuntas en áreas como la gobernanza, la gestión de crisis y la modernización del Estado.

- ***Intercambio de buenas prácticas:*** A través de estas redes, el ICAP ha facilitado el intercambio de buenas prácticas entre los gobiernos de la región, permitiendo que soluciones exitosas en un país puedan ser compartidas en otros. Este intercambio ha sido se ha llevado a cabo en temas como la digitalización de servicios públicos, la transparencia y la participación ciudadana.

Creación de redes sectoriales

El ICAP ha promovido la creación de redes sectoriales de colaboración, que agrupan a funcionarios públicos de áreas específicas de la gestión gubernamental, como la salud, la educación, la seguridad y el desarrollo social. Estas redes proporcionan un marco para un flujo continuo de información y aprendizaje, contribuyendo a una mejora continua en las capacidades institucionales de los países.

- ***Redes de administradores públicos:*** A través de programas como las maestrías y diplomados, el ICAP ha formado redes de egresados y expertos en administración pública que se mantienen conectados y colaboran en la resolución

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

de problemas administrativos en sus respectivos países. Esta comunidad de profesionales ha sido clave para diseminar conocimientos y compartir innovaciones en la gestión pública.

- ***Colaboración en proyectos de investigación y desarrollo:*** El ICAP también ha facilitado la cooperación entre los gobiernos en proyectos de investigación aplicada, en áreas como la gestión de desastres naturales, la sostenibilidad ambiental y la seguridad alimentaria. Estas iniciativas permiten a los países beneficiarse de enfoques regionales que abordan problemas transnacionales, fomentando la colaboración a largo plazo.

Cooperación con organismos internacionales

Además de las redes entre gobiernos centroamericanos, el ICAP ha establecido alianzas con organismos internacionales, como la Organización de Estados Americanos (OEA), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Estas colaboraciones han permitido a los gobiernos centroamericanos acceder a recursos técnicos y financieros, además de participar en proyectos regionales que promueven el desarrollo sostenible, la modernización administrativa y la mejora de los servicios públicos.

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

Impacto en la integración centroamericana

La creación de redes de colaboración no solo ha fortalecido las administraciones públicas, sino que también ha impulsado el proceso de la integración centroamericana. Al promover la cooperación y el intercambio de experiencias, el ICAP ha contribuido a que los países de la región trabajen juntos en la armonización de políticas públicas, facilitando un marco más coherente para la integración económica, política y social.

- ***Programas conjuntos de desarrollo:*** El ICAP ha fomentado la creación de programas conjuntos entre los países de la región para abordar desafíos comunes, como la lucha contra la pobreza, la gestión de riesgos y el fortalecimiento de la seguridad. Estas iniciativas han permitido un trabajo coordinado y eficaz, alineado con los objetivos de la integración centroamericana.
- ***Fortalecimiento de la cohesión regional:*** A través de sus redes de colaboración, el ICAP ha ayudado a fortalecer la cohesión entre los países y a generar confianza entre las instituciones públicas de la región. Esto ha sido fundamental para avanzar hacia una mayor cooperación en áreas clave, como la gestión de recursos naturales, la infraestructura regional y el desarrollo sostenible.

Aporte al proceso de integración desde la administración pública

El ICAP ha contribuido en el proceso de integración centroamericana, desde la perspectiva de fortalecer las capacidades administrativas de los gobiernos y al promover una visión compartida de desarrollo regional. A lo largo de su historia, ha contribuido a la creación de un espacio de cooperación entre los países de la región, impulsando la armonización de políticas públicas y fomentando el diálogo entre los distintos actores gubernamentales.

En la profesionalización y modernización de las administraciones públicas en Centroamérica ha formado a funcionarios con una perspectiva regional, fomentado el intercambio de conocimientos y mejores prácticas, y de esa forma ha contribuido a la creación de un marco institucional más coherente y eficiente en los distintos países de la región.

- ***Fortalecimiento de capacidades institucionales:***
El ICAP ha trabajado para mejorar las capacidades de los funcionarios públicos, lo que ha resultado en administraciones más competentes y coordinadas. Este fortalecimiento institucional proporciona un marco para el avance de la integración y una mejor coordinación entre los países, facilitando la implementación de acuerdos y políticas regionales.

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

- ***Armonización de políticas públicas:*** A través de sus programas de capacitación y asesoría técnica, el ICAP ha promovido la armonización de normativas y políticas públicas en áreas como la gestión ambiental, la seguridad alimentaria y la infraestructura. Esta armonización es esencial para la integración, ya que contribuye a que los países trabajen con marcos regulatorios y administrativos compatibles y reduzcan barreras para la cooperación y el comercio.

Visión compartida de desarrollo regional

El ICAP ha contribuido en la promoción de una visión de desarrollo compartida para Centroamérica, con la idea de que los países de la región enfrentan desafíos comunes que requieren soluciones colectivas, y que la integración no es solo un proceso económico, sino también político y social.

- ***Desarrollo sostenible e inclusivo:*** El ICAP ha impulsado la idea de un desarrollo regional sostenible, promoviendo políticas que aborden no solo el crecimiento económico, sino también la equidad social y la protección ambiental. A través de sus investigaciones y asesorías, ha apoyado a los gobiernos en la elaboración de planes de desarrollo que integran estos tres pilares, promoviendo un marco de acción compartido para toda la región.

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

- ***Enfoque en la cohesión social:*** Al promover una administración pública que ponga en el centro a los ciudadanos y sus necesidades, el ICAP ha contribuido a una visión de desarrollo más inclusiva. Sus programas han destacado la importancia de reducir las desigualdades sociales y territoriales, fomentando políticas que beneficien a todos los sectores de la población, en especial a los más vulnerables. Esta cohesión social es clave para el proceso de integración, ya que refuerza la estabilidad política y la solidaridad entre los países.

Contribución a la gobernanza regional

El ICAP ha apoyado el proceso de integración promoviendo una gobernanza regional más sólida. Esto implica fortalecer las instituciones regionales, facilitar el diálogo político entre los países y desarrollar capacidades que permitan una mejor coordinación en la toma de decisiones.

- ***Colaboración con el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA):*** El ICAP ha colaborado estrechamente con el SICA y otras instituciones regionales, contribuyendo al fortalecimiento de las estructuras de integración. A través de su participación en iniciativas del SICA, el ICAP ha apoyado la creación de políticas regionales en áreas como la seguridad, la integración

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

económica y la protección del medio ambiente.

- ***Facilitación del diálogo regional:*** El ICAP ha organizado foros y encuentros regionales que han permitido a los gobiernos y a otros actores clave dialogar sobre los desafíos comunes de la región. Estos espacios han sido esenciales para fomentar la confianza y la cooperación entre los países, contribuyendo a avanzar en la agenda de la integración.

Ejemplos de impacto en la integración

- ***Proyectos de integración económica:*** A través de programas que fomentan el intercambio comercial y la armonización de normas aduaneras, el ICAP ha contribuido a la integración económica regional. Su apoyo técnico ha facilitado la implementación de acuerdos que promueven el comercio intrarregional y la eliminación de barreras al comercio.
- ***Proyectos de seguridad regional:*** En temas de seguridad, el ICAP ha trabajado en iniciativas que promueven una respuesta coordinada ante desafíos como el crimen organizado y el narcotráfico. Al fortalecer la capacidad de

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

las instituciones de seguridad pública, el ICAP ha apoyado la creación de una estrategia regional más coherente y efectiva en la lucha contra la delincuencia.

El ICAP, ha jugado un papel en el fortalecimiento de las administraciones públicas y en el impulso del proceso de integración centroamericana. Así, en el contexto actual, enfrenta una serie de desafíos importantes que requieren nuevas estrategias y enfoques para mantenerse relevante y continuar promoviendo una visión regional compartida. Estos desafíos incluyen las diferencias en los niveles de desarrollo institucional entre los países, la necesidad de armonizar políticas públicas y las complejidades propias de la gobernanza regional.

Diferentes niveles de desarrollo institucional

Uno de los principales desafíos para el ICAP es la diversidad en los niveles de desarrollo institucional entre los países de Centroamérica. Mientras que algunas naciones han logrado avances significativos en la modernización de sus administraciones públicas y en la adopción de tecnologías para mejorar la eficiencia, otras enfrentan mayores dificultades debido a limitaciones en infraestructura, financiamiento o capacidades humanas.

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

- ***Brechas en capacidades administrativas:*** En algunos países, las administraciones públicas todavía enfrentan deficiencias estructurales, como la falta de recursos técnicos y humanos, lo que limita su capacidad para implementar las reformas propuestas por el ICAP. Para abordar este desafío, el ICAP necesita diseñar estrategias diferenciadas que se ajusten a las necesidades y capacidades específicas de cada país, asegurando que el apoyo técnico y la capacitación se adapten a estas diferencias.
- ***Desigualdad en la implementación de políticas:*** La disparidad en la implementación de políticas públicas entre los países de la región es otro desafío significativo. Mientras algunos países han avanzado en áreas como la transparencia, la rendición de cuentas y la digitalización de servicios, otros se encuentran rezagados. Esto crea dificultades para la integración, ya que requiere armonizar políticas en contextos dispares y encontrar formas de que los países más avanzados colaboren con aquellos que necesitan más apoyo.

Necesidad de armonizar políticas públicas

La armonización de políticas públicas entre los países de la región sigue siendo un desafío fundamental para la

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

integración centroamericana. Aunque el ICAP ha trabajado en la creación de redes de cooperación y en el intercambio de mejores prácticas, lograr una verdadera coherencia normativa y administrativa sigue siendo un proceso complejo debido a las diferencias legales, políticas y económicas entre los países.

- ***Desafíos en la integración económica:*** Un aspecto crítico es la armonización de políticas económicas y fiscales. Las diferencias en normativas aduaneras, tributarias y comerciales complican la creación de un mercado común, uno de los objetivos clave de la integración centroamericana. El ICAP tiene el desafío de apoyar la convergencia de estas políticas facilitando diálogos entre los gobiernos y proporcionando asesoría técnica para que las reformas sean viables y beneficiosas para todos los países.
- ***Políticas ambientales y sociales divergentes:*** En áreas como el desarrollo sostenible, el cambio climático y las políticas sociales, los países de la región tienen enfoques distintos. La divergencia en prioridades nacionales ha dificultado la creación de políticas conjuntas en estos ámbitos. El ICAP debe continuar la promoción del intercambio de experiencias y mejores prácticas, asegurando que los países puedan aprender unos de

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

otros y avanzar hacia una mayor coordinación de sus políticas ambientales y sociales.

Complejidades de la gobernanza regional

El ICAP opera dentro de un contexto de gobernanza regional compleja, donde participan múltiples actores, tanto a nivel nacional como regional. En este entorno, lograr coordinación efectiva entre gobiernos, organizaciones internacionales y el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) presenta retos importantes.

- ***Fragmentación política:*** Las diferencias políticas entre los gobiernos de la región pueden dificultar el avance de la integración y la implementación de reformas conjuntas. El ICAP necesita reforzar su papel como facilitador del diálogo intergubernamental, asegurando que las iniciativas de integración no se vean obstaculizadas por diferencias políticas internas o tensiones entre los países.
- ***Multilateralismo y cooperación internacional:*** La cooperación con organismos internacionales es clave para el éxito de la integración regional, pero también conlleva desafíos en términos de coordinación de esfuerzos. El ICAP debe garantizar que su trabajo se alinee con otras iniciativas regionales e internacionales, evitando la

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

duplicación de esfuerzos y maximizando el impacto de los recursos disponibles.

Innovación y adaptación tecnológica

El avance tecnológico representa tanto una oportunidad como un desafío. Por un lado, el uso de tecnologías digitales puede mejorar la eficiencia de las administraciones públicas y facilitar la cooperación entre países. Sin embargo, también existe una brecha tecnológica entre los países de la región que dificulta la implementación homogénea de estas tecnologías.

- ***Desigualdad en el acceso a la tecnología:*** Mientras que algunos países de la región han avanzado en la adopción de e-gobierno y digitalización de servicios, otros aún enfrentan dificultades en infraestructura tecnológica y acceso a Internet. El ICAP debe trabajar en cerrar estas brechas, colaborando con los países de la región para que puedan beneficiarse de las innovaciones tecnológicas en la gestión pública.
- ***Formación en competencias digitales:*** Además, el ICAP enfrenta el reto de formar a funcionarios públicos en competencias digitales que les permitan aprovechar al máximo las nuevas tecnologías. Esto requerirá programas de capacitación innovadores y adaptados a las nuevas

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

realidades tecnológicas.

Resiliencia ante desafíos globales

La región centroamericana enfrenta desafíos globales como el cambio climático, la migración y las crisis económicas y sociales. Estos fenómenos exigen que el ICAP no solo fortalezca las administraciones públicas, sino que también las prepare para responder con resiliencia y actuar de manera conjunta frente a estas amenazas.

- ***Cambio climático y desastres naturales:*** Centroamérica es una región particularmente vulnerable a los desastres naturales. El ICAP debe seguir trabajando en el fortalecimiento de capacidades en gestión de riesgos y resiliencia climática, promoviendo políticas coordinadas que permitan a los países mitigar y responder de manera eficaz a estos eventos.
- ***Movilidad y migración regional:*** La migración es otro desafío compartido en la región. El ICAP debe jugar un rol en el desarrollo de políticas migratorias coordinadas que no solo aborden las causas de la migración, sino que también faciliten una mejor cooperación entre los países para gestionar los flujos migratorios de manera equitativa y humana.

El legado histórico del ICAP

Desde su fundación en 1954, el ICAP ha sido una institución que ha jugado un papel importante para modernizar las administraciones públicas de la región, la profesionalización del sector público, brindando herramientas y conocimientos a los funcionarios para enfrentar los desafíos propios de la gobernanza en Centroamérica. A través de sus programas educativos, el ICAP ha logrado fortalecer las capacidades institucionales y promover una cultura de servicio público basada en principios de eficiencia, transparencia y ética.

Además, el ICAP ha jugado un papel en la integración centroamericana, no solo desde el plano administrativo, sino también promoviendo una visión compartida de desarrollo regional. Su labor ha sido importante en la creación de políticas públicas coherentes entre los países de la región, impulsando la cooperación en áreas clave como la planificación estratégica, la transparencia y la modernización administrativa.

El ICAP enfrenta retos como la coordinación entre países con diferentes niveles de desarrollo institucional, la armonización de políticas públicas en contextos diversos y la adaptación tecnológica. Sin embargo, estos desafíos representan oportunidades para que el ICAP reafirme su papel como líder en el fortalecimiento institucional y la integración regional.

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

La labor del ICAP en la capacitación y formación ha sido instrumental para la modernización de las administraciones públicas en Centroamérica. Su enfoque en el desarrollo de líderes y en la profesionalización del servicio público ha contribuido a crear gobiernos más eficientes, capaces de responder a las necesidades actuales y futuras de la región.

La investigación y las asesorías técnicas del ICAP han sido importantes para impulsar una gestión pública más eficiente y transparente en Centroamérica. Estos proyectos no solo han contribuido a mejorar la planificación y la modernización administrativa, sino que también han fortalecido la rendición de cuentas y la lucha contra la corrupción, ayudando a que los gobiernos de la región sean más responsables y efectivos en su labor.

El trabajo del ICAP en la creación de redes de colaboración ha contribuido en la mejora continua de las administraciones públicas en Centroamérica. Al fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas, ha contribuido a una gestión pública más eficiente y coordinada en la región. Estas redes no solo fortalecen a las instituciones nacionales, sino que también apoyan el proceso de integración centroamericana, promoviendo una visión compartida de desarrollo y cooperación.

El rol del ICAP en el proceso de integración centroamericana ha sido importante, tanto desde el fortalecimiento de las capacidades administrativas como

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DEL ICAP

desde la promoción de una visión compartida de desarrollo regional. Al facilitar la cooperación y el diálogo entre los países, y al promover una administración pública más eficiente y coordinada, el ICAP ha contribuido a construir una Centroamérica más integrada, capaz de enfrentar sus desafíos comunes de manera colectiva.

Los desafíos actuales y futuros que enfrenta el ICAP son complejos y multifacéticos, pero también ofrecen oportunidades para reafirmar su relevancia como promotor del fortalecimiento institucional y la integración regional. A medida que Centroamérica sigue enfrentando desafíos de desarrollo y cohesión, el ICAP tiene la oportunidad de liderar el camino hacia una mayor coordinación, armonización de políticas y fortalecimiento de capacidades en toda la región.

A lo largo de sus 70 años, el ICAP ha sido una fuerza para la modernización de las administraciones públicas y la integración centroamericana. Su legado se manifiesta en una región cada vez más coordinada y preparada para enfrentar los retos del futuro, con administraciones públicas fortalecidas y con una visión común de desarrollo.

Referencias

- Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). (n.d.). Historia y visión. ICAP. <https://icap.ac.cr>
- Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). (2019). ICAP conmemoró 65 años al servicio de la institucionalidad pública centroamericana. <https://icap.ac.cr>



LA ESPERANZA CRÍTICA: REFLEXIONES, PERTURBACIONES Y DESAFÍOS DEL ICAP DE CARA AL FUTURO



La esperanza crítica: reflexiones, perturbaciones y desafíos del ICAP de cara al futuro

Sonia Abarca Mora

“Necesitamos la esperanza crítica como el pez necesita el agua incontaminada...Prescindir de la esperanza que se funda no sólo en la verdad sino en la calidad ética de la lucha es negarle uno de sus soportes fundamentales. La esperanza necesita de la práctica para volverse historia concreta”

La cita anterior, tomada del libro Pedagogía de la Esperanza del pedagogo Paulo Freire, sirve como excusa para incursionar en una reflexión que espero coadyuve en este proceso de seguir construyendo caminos y posibilidades para mujeres y hombres, habitantes de la región centroamericana y más allá, como parte del encargo social del Instituto Centroamericano de Administración Pública.

Se viven tiempos de grandes asimetrías que ponen en cuestión lo que se ha hecho y lo que se debe seguir haciendo por parte de las organizaciones e instituciones, así como de las estructuras familiares, educativas, políticas y hasta religiosas, entre otras. Conviven la riqueza con la pobreza extrema, las grandes amenazas del cambio climático con todos los esfuerzos para mejorar y cuidar el ambiente, las narrativas agresivas y autoritarias con los intentos por construir puentes y fomentar el diálogo, la información basada en evidencias con

REFLEXIONES, PERTURBACIONES Y DESAFÍOS

la desinformación, el conocimiento con el desconocimiento, la diversidad y respeto a la subjetividad como construcción social en contraposición al prejuicio y pensamiento único para citar unos ejemplos.

En medio de circunstancias que en ocasiones producen desánimo, temor, frustración resulta fundamental tener esperanza. Pero no es una esperanza a ciegas, dogmática, surgida de simples discursos sino es la esperanza crítica, basada en la reflexión y en la escucha de los otros y otras que se revela en una praxis transformadora.

Lo anterior obliga a celebrar la trayectoria del ICAP en estos 70 años de fundación, pero también a no dormirse en los laureles y hacer una lectura crítica del pasado para mirar el futuro con lentes renovados, con mente abierta a los desafíos y dar cabida a muchas ventanas y caminos que esperan ser abiertos para beneficio de nuestros pueblos.

Las reflexiones obligadas

Existen muchos aspectos que pueden ser objeto de reflexión de cara al futuro en lo que respecta a esta institución; no obstante, en este ensayo, se han tomado dos que se consideran de gran valor y fundamentales a lo largo del trabajo desarrollado. Estas se refieren a la formación y a la investigación como ejes de gran trascendencia en el desarrollo de cuadros profesionales ligados a la administración pública y generadores de nuevo conocimiento.

Resulta importante reconocer los esfuerzos pioneros en

REFLEXIONES, PERTURBACIONES Y DESAFÍOS

estos campos durante tantas décadas; pero es oportuno hacer algunos apuntes sobre los dilemas que enfrentan los centros formadores, asuntos que son intrínsecos a su quehacer, pero que cada vez son menos discutidos y más ignorados por el encantamiento con las tecnologías, con los datos y toda clase de dispositivos en que los seres humanos parecen desdibujarse como sujetos hacedores de su propia historia y de la historia común.

La formación puede tener dos vertientes: aquella conducente a grados y posgrados, así como la dirigida a la capacitación de liderazgos y renovación del quehacer profesional. Pero también incluye las acciones de formación de investigadores e investigadoras.

En este sentido, es preciso destacar que toda acción formadora es política, no en el sentido partidario; sino en términos de cosmovisión y de comprensión de los fenómenos sociales y de aquellos problemas que conciernen a los seres humanos. No es un asunto técnico solamente, tampoco simplemente de escoger los mejores métodos didácticos. Implica el desarrollo conceptual de los sujetos que aprenden y de los que enseñan, de la lectura y re-lectura de los textos y las narrativas sociales.

Toca a cada institución formadora en el presente y de cara al futuro entender que es un espacio en el cual tienen presencia los distintos intereses, tanto dominantes como emergentes; que puede convertirse en un escenario reforzador de las exclusiones o por el contrario, propulsar la inclusión y

REFLEXIONES, PERTURBACIONES Y DESAFÍOS

los valores constitutivos de una sociedad democrática.

La sutileza de las mediaciones ideológicas pasa inadvertida para los actores de estos escenarios, sean docentes, administradores o estudiantes. Pueden reflejarse en los diseños curriculares, en los discursos pedagógicos, en la escogencia de los contenidos, en los textos utilizados, en el tipo de actividades extracurriculares o en las omisiones en términos de la discusión de asuntos controversiales.

Es difícil pensar en la neutralidad política de una institución formadora, consciente o inconscientemente toma partido por lo cual tendrá un desafío permanente, especialmente en estos tiempos de tanta complejidad. Debe ser resiliente para afrontar la crítica de muchos que se incomodan y de otros que reclaman acciones y definiciones. El ICAP no está inmunizado ante este desafío, especialmente porque es parte de un sistema regional; confluyen estudiantes y docentes de distintas disciplinas y diferentes países que requieren aprender a escuchar y a encontrar convergencias, pero a la vez disentir con respeto.

En esta línea de reflexiones sobre la formación y las tareas que le competen a los y las responsables de la misma resulta necesario señalar que toda institución educativa es una micro cultura, con redes de relaciones y estructuras de poder. Se establecen roles que están matizados por los valores y representaciones sociales, producto de la historia personal y social de cada persona. Por lo tanto, no es una estructura administrativa, es especialmente una estructura psicosocial

REFLEXIONES, PERTURBACIONES Y DESAFÍOS

con todas las implicaciones que eso conlleva, la cual deja su impronta en la calidad del servicio que se ofrece y en la posibilidad de hacer una verdadera diferencia en los contextos sociales a los que se debe. La misión y objetivos de la institución deben actualizarse y renovarse a partir de un esfuerzo conjunto de todos y todas las involucradas tomando en cuenta las nuevas demandas y los signos de los tiempos.

Hoy más que nunca, la institución con gran componente educativo necesita concebirse como una comunidad que aprende por lo que está consciente de sus desfases y de las prácticas que pueden resultar inadecuadas o insuficientes para ser modelo de gestión, con aspiraciones de competir ante la amplia gama de ofertas que cada día aparecen en el ámbito local e internacional. Dirigirse por las buenas prácticas, aprender a negociar significados y tomar decisiones con los mejores datos e información es una tarea permanente. Lo anterior no sólo aplica a quienes administran sino involucra a todos y todas las colaboradoras y al cuerpo académico.

Tener una comprensión de las finalidades de una institución como el ICAP, en el contexto de la región centroamericana, con varios proyectos de formación en posgrados que atraen estudiantes de otros países fuera de Centro América, significa tomar en consideración los desafíos del contexto global y simultáneamente las demandas de lo local y de la atención a las particularidades. Por lo cual, exige una apertura al encuentro y la búsqueda de relaciones de cooperación, que sin comprometer las responsabilidades éticas que atraviesan el quehacer institucional, se sumen a los

REFLEXIONES, PERTURBACIONES Y DESAFÍOS

esfuerzos para robustecer la presencia institucional en distintos escenarios locales y globales.

Como punto final en este apartado de reflexiones, pero no menos importante, pensar en el Instituto Centroamericano de Administración Pública en lo pasado, presente y futuro, sin una reflexión sobre el papel de la investigación sería un error y un olvido imperdonable. Esta actividad ha sido parte muy importante de su quehacer y debe seguir siéndolo; sin ella es imposible progresar, generar conocimiento pertinente, decidir sobre cursos de acción posibles ante problemáticas complejas, contribuir al acervo cultural y científico de nuestros países y preparar mejor a los graduados para que comprendan los problemas y cómo se llegó a ellos y no solo atacar las consecuencias de los mismos.

Las instituciones que han asumido la responsabilidad de formar profesionales y otorgar títulos de postgrado no le pueden dar un rol secundario a la actividad investigativa. La entrega de docencia bajo marcos convencionales y poco disruptivos, a pesar de que se pueda usar tecnología muy avanzada es un pecado muy común en nuestros tiempos. Es decir, vino viejo en odres nuevos, podría continuarse con los mismos contenidos y con la transmisión de saberes conocidos sin despertar la magia del descubrimiento, de la imaginación y de la indagación. Dar espacio a la duda, a desmontar las certezas, a incursionar en las incertidumbres, a visualizar escenarios posibles y desarrollar herramientas conceptuales y metodológicas para encontrar nudos problemáticos, en el marco de las sociedades actuales y futuras, ejemplifica

REFLEXIONES, PERTURBACIONES Y DESAFÍOS

la presencia de la investigación como eje transversal de la actividad educativa.

Estas reflexiones dan lugar a la esperanza crítica, pero también anticipan perturbaciones, que como docente en varias instituciones universitarias en programas de postgrado y en los últimos 8 años en el ICAP no se pueden dejar de señalar desde el ejercicio ético de la docencia.

Las perturbaciones que movilizan

“Pero el cambio de milenio nos obliga también a mirar a nuestro alrededor y hacia atrás Analizar de donde partimos, que hemos tirado por la borda y qué hemos conservado. Qué herencia hemos conservado y profundizado y qué aportaciones haremos nosotros a los ciudadanos y a los educadores del siglo XXI.

F. Imbernón: La educación en el siglo XXI: los retos del futuro inmediato.

El autor citado, en el libro publicado en el año 2000, nos recuerda la importancia de tener miradas retrospectivas en términos de lo hecho, lo dejado de hacer, de los logros y aportes. Pero al mismo tiempo, es imperativo salir de las zonas de confort y de los lugares del saber las cuales son tentaciones muy frecuentes en los claustros académicos o en las organizaciones que han establecido rituales y mecanismos que se convierten en piedras y obstáculos para el crecimiento.

REFLEXIONES, PERTURBACIONES Y DESAFÍOS

La perturbación nos moviliza, es el inicio de un proceso de cambio. Requiere ser canalizada hacia senderos con más luz en los cuales el acompañamiento de otros y otras será fundamental. También implica una visión compartida y negociada entre todas las personas directa o indirectamente relacionadas con las tareas institucionales para llegar al lugar deseado, al inédito viable que señaló Freire.

Perturba, en más ocasiones que las deseadas, el conformismo académico de estudiantes e incluso docente, de futuros investigadores e investigadoras, que se resisten a ponerse otros lentes y auscultar las profundidades del océano como el pez en el agua incontaminada. Parece que la finalidad es obtener un diploma, un título; pero no hacer un aporte significativo al conocimiento y a la comunidad.

Esta situación se está convirtiendo en una pesadilla y coloca a las instituciones educativas en encrucijadas ante la competencia por los nichos profesionales y los posibles “clientes” a quienes ofrecen sus servicios. También ha entrado el marketing en esto que llamamos comunidades académicas. Es una realidad, la cual no es posible ignorar. Lo que no se puede hacer es renunciar a la rigurosidad académica y a la excelencia en todas sus formas. Habrá que considerar estrategias diversas para subsanar deficiencias, inspirar actitudes hacia nuevos aprendizajes, servir de modelos positivos para que otros encuentren significados en la tarea de formarse y de pensar seriamente en su responsabilidad consigo mismo y con los demás.

En esto de las perturbaciones, pensando específicamente

REFLEXIONES, PERTURBACIONES Y DESAFÍOS

en el ICAP de cara al futuro, resulta necesario construir sentido de comunidad. Lo anterior pasa por el reconocimiento de las limitaciones y barreras que se encuentran en lo cotidiano con estudiantes y docentes en distintos escenarios culturales y físicos. Pero la misma naturaleza de la institución obliga a tener presencia, ser un referente en aquellos temas que fueron el motivo de su creación y que se han ido consolidando e incluso innovando a lo largo de los años.

Los y las que han pasado por las aulas presenciales o virtuales de esta institución deben desarrollar un vínculo, un sentido de pertenencia y de identidad que facilite la comunicación y que provea contención para seguir dando contribuciones en todos los lugares que se encuentren, sea en el ámbito público como privado.

El papel de administradores, académicos y distintos actores es fundamental en esto de la construcción de una comunidad que aprende, se renueva y deja una huella positiva en cada uno, sin importar las distancias y la diversidad de creencias u opiniones. Sólo así será posible garantizar la permanencia y sobrevivencia en un mar lleno de turbulencias.

Queda una cierta sensación de perturbación en lo que respecta a los resultados de investigaciones, a la profundidad del conocimiento generado; pero muy especialmente a la difusión y divulgación de resultados. En la mayoría de las ocasiones grandes esfuerzos de investigación de estudiantes y académicos permanecen, ya no en anaqueles de biblioteca, sino en los archivos digitales esperando que alguien se digne a darles una hojeada. Es una verdadera lástima y algo hay que

REFLEXIONES, PERTURBACIONES Y DESAFÍOS

hacer en torno a esta situación. La comunidad profesional, el mundo académico, así como el sector privado y público, debieran encontrar en esas investigaciones insumos teóricos y metodológicos para abordar distintas problemáticas.

Urge encontrar estrategias más allá de boletines o anuncios que informan sobre proyectos presentados; se requieren foros y debates en donde se puedan socializar los hallazgos y descubrir nuevas visiones y perspectivas que pueden ser de interés local y regional. De lo contrario, será solamente el ejercicio académico del investigador o del estudiante sin incidencia real en otros escenarios y una lamentable pérdida de esfuerzos y recursos. Esta situación es bastante común en las instituciones académicas, lo cual contribuye al poco valor que se le pueda dar a la misma y a fomentar los imaginarios sociales de torre de marfil, sin anclaje real con la cotidianidad.

Las instituciones formadoras de investigadores e investigadoras por medio de las diferentes modalidades de graduación necesitan darles un impulso a los proyectos más allá de los trámites administrativos. El acompañamiento, la constitución de los tribunales, el valor que se le otorga al acto de defensa de los mismos y el reconocimiento a los trabajos de excelencia serán aspectos que inciden positivamente en la actitud del graduado hacia la institución y en el sentido de pertenencia aún fuera de las aulas presenciales o virtuales.

Por supuesto, existen preguntas que muchos académicos y estudiantes se hacen y deberían hacerse, como señala Restrepo (2018) ¿Para quién se produce el conocimiento

REFLEXIONES, PERTURBACIONES Y DESAFÍOS

y con quién se produce tal conocimiento? (p.11) El mismo autor remite a preocupaciones éticas y a la imperiosa necesidad de con textualidad e historicidad, así como de examinar las finalidades de la investigación.

En el corazón de estas preguntas subyace la preocupación muy prevalente de la investigación utilitarista que sirve nada más a los propósitos de quién la realiza o bien de la burocracia académica como lo apunta Restrepo, pero alejada de las necesidades de los sectores más vulnerables o excluidos de la sociedad.

La perturbación en cuanto a los fines, formas, sectores favorecidos, de la investigación que se realiza en las instituciones formadoras de cuadros profesionales, representa dilemas éticos no despreciables. En tiempos de recursos escasos y grandes necesidades es preciso manejar las contradicciones internas que remiten a quienes pagan la investigación y qué se hace con los hallazgos que tocan estructuras de poder hegemónicas. Con respecto a hegemonías, no solo las político-económicas, sino las del patriarcado, de la xenofobia, homofobias y tantas otras formas de control de unos seres humanos sobre otros.

La perturbación es necesaria porque se puede convertir en toma de conciencia, llevar a las personas a una introspección con respecto a sus estructuras cognitivas y acciones cotidianas y con ello provocar rupturas para poder seguir creciendo. Esto es válido también en lo institucional. Los momentos de crisis y desasosiego son naturales y el ICAP no es ajeno a los mismos; lo que sería antinatural es ignorarlos

REFLEXIONES, PERTURBACIONES Y DESAFÍOS

o gestionarlos al calor de la inmediatez, de lo momentáneo, como un problema técnico/administrativo y no como crisis que tocan subjetividades y por ende personas.

Conforme las instituciones formadoras de talento humano confrontan nuevos encargos sociales otorgados o asumidos estarán sujetos a las incertidumbres que caracterizan nuestros tiempos. Habrá duda y temor con respecto a las rutas a seguir, fuerzas que pelean por los territorios en disputa, pero esto es evidencia de que están vivas y desean ocupar un espacio por derecho ganado y no por derecho concedido.

Pensar el futuro del ICAP con esperanza crítica: desafíos y sueños.

Pensar el futuro trae consigo admitir la presencia de desafíos, pero también de soñar en la posibilidad de hacer la diferencia en la vida de muchísimas personas que no tienen voz; que han sido excluidos de servicios de calidad a los que tienen derecho.

El futuro nos compele a recordar los aportes del ICAP en poner en debate en los ámbitos de la administración pública de la región, desde hace décadas, asuntos que son de gran trascendencia relacionadas con asuntos de Estado, políticas públicas, gestión, gobernanza, gobernabilidad, toma de decisiones, liderazgos y otros más. Esto ha significado la discusión de sus dimensiones teóricas-conceptuales como de los aspectos operativos. Muchos funcionarios del sector público han afianzado su quehacer profesional a partir de

REFLEXIONES, PERTURBACIONES Y DESAFÍOS

la capacitación, de los resultados de investigaciones y de la formación

Este ha sido un nicho nada despreciable y a partir de los esfuerzos e intercambios colaborativos se pudieron subsanar vacíos y enfrentar las tareas que nuestros países tenían, produciendo cambios en las miradas y en la praxis de muchas personas.

Continuar en esa tarea asumida por la institución desde su fundación es un desafío de cara al futuro; pero las condiciones de los escenarios y entornos en los cuales se deben mover las organizaciones y las instituciones tienen otros componentes, nuevos actores y condiciones. Por lo tanto, demandan herramientas y repertorios acordes con la naturaleza de los cambios, las conflictividades emergentes, las nuevas fuerzas en pugna en el ámbito geopolítico, la oferta de servicios de distintos operadores académicos y de organizaciones no gubernamentales. Esto obliga al ICAP a constituirse en un centro de pensamiento que está vigilante y toma la batuta para atender los nuevos vacíos y los rostros distintos de esos nichos.

Analizar la actualidad y función de la estructura institucional para dar respuesta con agilidad a las tareas que se pueden visualizar en el futuro próximo es una tarea permanente, con el fin de provocar las innovaciones necesarias y no quedarse atrás en términos de la calidad del servicio que se ofrece y la credibilidad de la institución en la región. Este no es un asunto puramente administrativo ni técnico, tiene que ver con la calidad del talento humano y su motivación

REFLEXIONES, PERTURBACIONES Y DESAFÍOS

para contribuir significativamente en el desarrollo cualitativo del ICAP.

Promover lazos de cooperación interinstitucional locales, regionales, internacionales es un desafío, de tal manera que el trabajo que se realiza pueda ser enriquecido por otras visiones y puntos de vista y no se convierta en algo muy endogámico que atenta contra el crecimiento. Es imperativo abrir otros espacios, romper otras fronteras y avanzar sin temor de ser subsumidos por las fortalezas de los otros. Por ende, evaluar las fortalezas propias de cara al futuro es una obligación para poder planificar las decisiones y acciones a seguir.

Si se mira la institución como cualquier organismo vivo entonces es fácil advertir que estará sujeta a crisis de desarrollo, a dudas identitarias, a cambios de roles y funciones, a rupturas dolorosas con algunas tradiciones, a temores en cuanto al rumbo a seguir, al establecimiento de nuevos vínculos. Lo que no se puede permitir es el estancamiento, el aferrarse a los lugares seguros, el perpetuar prácticas inapropiadas como si se viviera en la adolescencia. El ICAP ha entrado en su fase de madurez, pero no de vejez. Tiene, por lo tanto, que hacer uso de los aprendizajes construidos después de tantas décadas de realizar tareas de formación e investigación y mirar el futuro con lucidez y esperanza crítica.

Referencia

Restrepo, E. (2018). *Descolonizar la universidad*. Pontificia Universidad Javeriana.



ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA: LA INVESTIGACIÓN DE NUEVOS PARADIGMAS PARA LA GESTIÓN PÚBLICA EN LA REGIÓN CENTROAMERICANA

Enseñar a conocer desde la duda: la investigación de nuevos paradigmas para la gestión pública en la Región Centroamericana

Eugenia Mata Chavarría

Consideraciones Iniciales

Podría decirse que el único ser viviente del planeta, el humano, ha dejado prueba desde tiempo ancestrales de su preocupación sobre que es la realidad, como se conoce y que implica el pensar.

Desde que se tiene conocimiento de esta actividad, a través de la escritura, las antiguas culturas han dejado plasmado su interés por el cuestionamiento constante de lo que le rodea. En el occidente una de ellas con un vasto legado, es la cultura griega con pensadores como Platón, Aristóteles y Sócrates. A través de la historia surgen muchos pensadores además de los anteriormente mencionados, como Cicerón, San Agustín, Descartes, Kant, Hegel, Marx, Nietzsche, Sartre, por mencionar algunos de ellos.

Sin embargo, Miguel Míguelez (2011) en su artículo “El Saber Pensar en la investigación y sus principios”, menciona

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

a Heidegger (2005), el cual afirma que “la mayoría de los hombres no saben pensar”, porque son pensamientos banales y poco relevantes para la existencia misma.

A la luz de esa afirmación ¿Qué hace que el promedio de los seres humanos no realice procesos de pensamiento significativos para su propia existencia? ¿Por qué algunos si han logrado establecer esos mecanismos que los hace cuestionar lo simple para llegar a lo complejo como establece Edgar Morin?

¿Qué factores influyen para que el ser humano no logre un nivel de pensamiento que lo aleje de lo simple y lo dirija a caminos distintos de ver el mundo? ¿Cómo limita este pensamiento a la investigación y a la ruptura de paradigmas, llevando a nuevos planteamientos? ¿Esto podría explicar cómo aún se manejan paradigmas en la gestión pública, que no han ayudado a modernizar esta ante los desafíos del presente siglo?

Pensamiento complejo de Edgar Morin

Este autor establece que la necesidad de llegar a la complejidad surge de los mismos límites que impone la simplicidad, de sus insuficiencias para explicar la realidad circundante. Pero esto necesita de crear un método, pues no es por sí sola una actividad espontánea. Este método debe integrar las formas

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

simples de pensar, por lo tanto, el pensamiento se constituye en un proceso integrador de lo simple, un pensamiento total, sin llegar a ser totalmente completo o certero.

Morín habla además de la inteligencia ciega al anular la diversidad y simplificar en el acto de pensamiento, aun así, es necesaria la simplicidad, pero relativamente, el arte será entretejer una serie de eventos, interacciones, factores sobre un fenómeno, para ordenarlos en lo ambiguo e incertidumbre, pues en esta última está la complejidad.

¿Cuánta simpleza o complejidad se necesita para comprender la esencia de un fenómeno o de una situación específica?

La complejidad requiere que se rompa con esquemas mentales tradicionales en los que se ha habituado al ser humano a concebir el diálogo entre lo simple y lo complejo, de lo separable y no separable, del orden y del desorden. ¿Será la simpleza de ver en una sola dirección lo que ha hecho que sea muy difícil para los Estados enfrentar las complejidades que plantean los esquemas económicos imperantes, así como la globalización y desglobalización por mencionar algunos aspectos del tiempo actual?

El pensamiento complejo, según Morín (1998), dará origen a los nuevos conceptos, visiones, descubrimientos y reflexiones. La nueva posibilidad del pensamiento tiene que

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

estar en la búsqueda de trascender las incertidumbres y las contradicciones y en esa dirección la complejidad es la unión de los procesos de simplificación.

El pensamiento simplista, no observa más que los elementos y el pensamiento global no observa más que la totalidad, debe entonces buscarse un punto medio para que se relacione lo simple y lo complejo.

En ese orden, se hace necesario reaprender a ver, a concebir, a pensar y a actuar. ¿Y después de todo cómo debe comunicarse ese nuevo pensamiento emergido de la complejidad de la conexión de lo simple, especialmente a grupos férreos defensores (políticos, técnicos, sociedad civil) de los paradigmas ya existentes en la gestión de lo público?

Se articulan, por lo tanto, los principios de orden y desorden, de separación y de unión, de autonomía y dependencia. El discurso descansa en la transdisciplinariedad, la reconstrucción y centralidad del sujeto.

Blaise Pascal parafraseado en Míguez (2018), refleja el paradigma de Morin sobre el pensamiento complejo:

Siendo todas las partes causadas y causantes, ayudadas y ayudantes, mediatas e inmediatas, y siendo que todas se mantienen entre sí por un vínculo natural e insensible que

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

une a las más alejadas y más diferentes, tengo por imposible conocer las partes sin conocer el todo, así como también conocer el todo sin conocer singularmente las partes.

Lo que plantea Morín y Pascal ¿será posible en los esquemas de pensamiento de un ser humano actual? pensar en sistemas de redes y relaciones y las complejidades entre estas conexiones ¿qué clase de proceso implica eso?, ¿qué ha impedido que el ser humano común, pueda pensar de esta manera? ¿Por qué algunos si lo logran y otros no? ¿Se debe a que aquellos que no lo hacen, tiene una conformación diferente fisiológicamente o han tenido experiencias y vivencias que no les permite ver las cosas de otra forma? ¿Puede ser este un punto medular en el lento cambio paradigmático especialmente en las políticas y gestión pública?

Aprender para ser y ser para pensar

Ahora bien, algo que la mayoría de los seres humanos han experimentado es un proceso de enseñanza, de una u otra forma ¿qué se ha pensado sobre cómo debe ser la educación y que corrientes se han establecido en el transcurrir de las civilizaciones?

Míguez (2018) cita también a Gregory Bateson, refiriéndose a la ceguera civilizatoria “aunque no nos impida ver..., nos impide saber pensar (complejamente) sobre aquello que vemos, porque nosotros (seres humanos del siglo XX)

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

no sabemos reflexionar sobre los fundamentos de nuestros propios pensamientos” ¿qué causa esa ceguera, porque no se reflexiona sobre los pensamientos, que ha estado presente en el ser humano que no permite ver más allá de lo simple?

Según Emmanuel Kant, todos tienen la facultad de conocer. ¿Será que todos pueden conocer? ¿O más bien somos capaces de repetir lo que ya se ha conocido? y si fuese que todos pueden conocer, debe existir algo que hace que esa facultad este más presente en unos que en otros. ¿Y si tuviera que ver con el proceso en que los seres humanos aprenden? ¿Cómo esos procesos de aprendizaje son reproducidos de generación a generación? ¿Qué intenciones hay en el proceso de enseñanza y aprendizaje que se han establecido en la cultura occidental? ¿Cómo influye este proceso en el establecimiento de la parálisis paradigmática y en la dificultad de producir nuevos conocimientos?

Propuestas clásicas de enseñanza y aprendizaje

Para Platón la fuente del saber estaba en diferenciar lo bueno de lo malo, ya sea para el individuo o para la sociedad. Es por ello, que decía que hay acciones verdaderas por naturaleza, buenas y bellas en sí mismas.

Fundó La Academia, importante escuela filosófica que se mantuvo activa casi diez siglos y a la educación la definió como el proceso de socialización de los individuos. Al educarse las

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

personas, son capaces de asimilar y aprender conocimientos. En el caso de los niños, la educación busca fomentar el proceso de estructuración del pensamiento y de las formas de expresión. ¿Pero ese fomento está adecuado a la individualidad o está preconcebido desde el adulto? ¿llevará esta propuesta a una verdadera libertad de pensamiento?

La educación es el proceso que permite al hombre tomar conciencia de la existencia de otra realidad, y más plena, a la que está llamado, de la que procede y hacia la que dirige. Concebía la educación como la luz del conocimiento. Creía que entre cuerpo y alma existía una relación. ¿Si es así, las emociones son válidas en la producción del conocimiento? ¿O por el contrario solo la razón pura es válida?

Propuso que a partir de los cinco años los niños fuesen a institutos especiales, de manera que fueran educados tanto en la parte física como en la espiritual para desarrollar el alma y el cuerpo.

Otro de los aspectos considerados importantes según Platón, para la educación, era la música, la gimnasia y la alimentación. Tenían como único fin educar el alma. La primera aportaba suavidad, cortesía y dignidad, mientras que la segunda aportaba valentía y fuerza. ¿Es el alma considerada como el temperamento? ¿Es aún considerado en las propuestas de educación este aspecto?

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

En el caso de Aristóteles la educación, la genética y los hábitos eran factores que influyen en la formación durante el desarrollo personal, dividía la educación en dos, por un lado, estaba la educación moral y por otro la educación intelectual, ambas importantes y al igual que Platón la educación podría definirse como un proceso de socialización.

En la antigua Grecia se observaba un concepto de la educación de acuerdo a los ideales o necesidades de la sociedad. El objetivo marcado para la educación era el de preparar a los jóvenes, despertando en cada uno de ellos su inteligencia, para asumir a largo plazo posiciones de liderazgo en las tareas de Estado y de la sociedad. Es decir, creía en la posibilidad de formar a ‘buenos ciudadanos’.

Posteriormente en el siglo XVIII, se presenta Jean Jaques Rousseau quien era más bien un filósofo político y no un pedagogo; pero gracias a su novela Emilio o De la educación, promueve pensamientos filosóficos sobre la educación, siendo este uno de sus principales aportes en el campo de la pedagogía.

Para Rousseau la razón de ser de la pedagogía se funda en primer lugar en las leyes psicológicas, instaurando en la infancia el propósito de la libertad, mediante la actividad, aprender por la propia experiencia y no tanto por lo que le enseñen los demás.

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

Una de las claves de Rousseau es diferenciar a niños y adultos en cuanto a su aprendizaje. Hasta su época se educaba a los niños como si fueran adultos en pequeño. Para él la infancia tiene maneras de ver, de pensar, de sentir que le son propias igualmente para la adolescencia, por lo que los maestros deben tener en cuenta esas diferencias, conocerlas y respetarlas.

En su texto “El Emilio”, atacó al sistema educativo de su época, pues mantiene que los niños deben ser educados a través de sus intereses y no por la estricta disciplina. Al igual que Aristóteles, Rousseau consideraba a la educación como el camino idóneo para formar ciudadanos libres conscientes de sus derechos y deberes en el nuevo mundo que se estaba gestando. Pero él se dio cuenta de que el sistema educativo imperante era incapaz de llevar a cabo esta labor.

Rousseau destaca que no se debe dar una lección verbal al alumno, sino por el contrario se debe permitir que la experiencia sea la maestra. Así mismo, afirma que la única pasión natural del hombre es el amor de sí mismo, o amor propio, el cual resulta útil y bueno, pues permitirá que realice sus deseos y los satisfaga.

Emmanuel Kant

La propuesta kantiana en cuanto a pedagogía es la de dividir la educación en; física y práctica. Sólo a través de la educación el hombre puede ser hombre. La educación puede ser positiva

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

(instrucción) o negativa (disciplina).

El fin educativo en Kant es formar un hombre con autonomía moral. La educación es un arte que sólo puede ser enseñado a seres humanos y debe de ser perfeccionada por muchas generaciones. Las escuelas deben de ser experimentales, ya que la educación no debe ser sólo mecánica sino razonada y las escuelas deben de ser públicas.

El maestro debe de enseñar al niño a pensar y a elegir sólo lo bueno alejándolo del juicio. ¿a qué juicio se refería, porque no es bueno el juicio, la opinión se invalida en todas las ocasiones? ¿Se anula entonces la intuición y las emociones? Continúa diciendo que el alumno está sometido a dos épocas una es en la que tiene que acreditar sumisión y una obediencia pasiva; en la segunda se le deja hacer uso de su reflexión y su libertad. ¿Cuándo los sistemas educativos actuales pasan a la segunda fase? Kant dice que los conocimientos comienzan con la experiencia, sin embargo, la experiencia no lo es todo y es necesario razonar. Al primer conocimiento Kant lo denomina a posteriori y al segundo Kant lo llama a priori.

La escuela prusiana

El sistema educativo alemán tiene sus orígenes en la Edad Media, donde la educación se daba básicamente en los monasterios y servía para formar a las nuevas generaciones de clérigos o bien en las escuelas de latín para educar a la

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

aristocracia.

Alemania introdujo la educación básica obligatoria en el siglo XVIII, dentro del espíritu de la “utilité” de la Ilustración, con el fin de formar ciudadanos útiles para el Estado. El Estado alemán que se destacó por su sistema escolar, fue Prusia.

Durante el siglo XVIII, el Reino de Prusia fue uno de los primeros del mundo en introducir la educación primaria obligatoria y gratuita. Esta consistía en ocho años y proveía a los menores de conocimientos académicos básicos (lectura, escritura y aritmética) así como de una educación muy estricta basada en la disciplina, ética y obediencia. Los hijos de la aristocracia continuaban después con la educación secundaria en una escuela privada. El resto de la población no tenía acceso a la educación secundaria.

El Estado debía adoctrinar al pueblo para disciplinarlo y convertirlo en un instrumento al servicio de las aspiraciones de los políticos. De esta manera, se instauró la “escuela del pueblo”, cuyo objetivo era la creación de cinco grupos sociales: a) soldados obedientes para el ejército, b) trabajadores obedientes para las minas, c) buenos súbditos para el Gobierno, d) empleados para la industria y e) ciudadanos que pensarán de la misma manera en la mayoría de las materias.

Frente a esta “escuela del pueblo”, el sistema prusiano

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

creó otro tipo de centros donde se ofrecía una educación tradicional de mayor calidad; y los llamó, la “Escuela Auténtica”. A estos colegios acudía poco más del 5% del alumnado, y su cometido era educar a los líderes del futuro. La Escuela del Pueblo creaba las masas, y la Escuela Auténtica los generales que las comandarían. ¿Los sistemas educativos actuales se han despartado de este esquema o por el contrario lo perpetua?

Medio siglo después, y en EE. UU., Dewey criticó la lectura por producir “pensadores” que no podían socializarse fácilmente. En este sentido, pensaba que hay que dejar de considerar la lectura un como algo importante. John Dewey, se convierte en uno de los principales impulsores de la educación pública estadounidense, y llegó a declarar que la gente independiente y autónoma era contraproducente para la sociedad.

Pedagogía Conductista

Esta corriente tiene como base algunos modelos psicológicos, sociológicos y antropológicos, donde el hombre debe pensar con eficiencia, la sociedad debe resolver las crisis de producción de bienes o servicios siguiendo los pasos: Predecir (planteamiento de objetivos), utilizar la tecnología para mejorar su producción, perfeccionar los procesos y evaluar de acuerdo con los objetivos.

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

Busca el cambio de la conducta del estudiante, con el planteamiento de modelos conductuales observables, cuyos aspectos se evalúan constantemente de acuerdo con los objetivos y metas propuestos en el inicio, a cargo de especialistas, utilizando las tecnologías educativas como medio para modificar la conducta del estudiante. ¿Dónde queda la iniciativa del estudiante, como se puede integrar el pensamiento divergente bajo esta óptica pedagógica?

Todas las actividades se orientan al logro de las metas programadas al comienzo de este proceso y los resultados deben ser tangibles (observables), donde el alumno y profesor sólo son ejecutores. Durante los últimos tiempos se ha utilizado la tecnología educativa, siendo de gran importancia para optimizar los contenidos y experiencia de los estudiantes.

Pedagogía Constructivista

El alumno como sujeto activo (Piaget), aprende al relacionar los significados y objetos, quien debe experimentar con el objeto y a partir de ese proceso podrá construir su propio conocimiento con características propias a su estilo de inteligencia, pensamiento y conciencia. Este nuevo conocimiento pasa por los procesos de: asimilación, acomodación y equilibrio cognitivo, donde cada estudiante tiene su propio ritmo de aprendizaje.

En este sentido, Vigotsky con su teoría del aprendizaje

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

concibe a la sociedad como factor importante, donde el alumno desarrollará sus funciones superiores después de relacionarse dentro de ella. ¿Pero con qué clase de sociedad debe relacionarse? Además, explica que hay capacidades y conocimientos que el estudiante no puede adquirir por sí solo y por ello necesita del docente u otros mediadores para lograr un óptimo aprendizaje; el proceso se da de manera permanente y se necesita la guía del docente para que el alumno desarrolle sus capacidades. ¿Qué tan preparado estará ese docente para guiarlo? ¿Podrá realmente promover en ese alumno un proceso de pensamiento divergente?

En esta misma corriente, Ausubel, con su teoría del aprendizaje significativo explica que el estudiante aprende relacionando los conocimientos nuevos con los previos, a partir de ello construirá sus propios aprendizajes siempre y cuando esté motivado para aprender y existan otros elementos que favorezcan el proceso. ¿Qué otros elementos, la actitud del docente será realmente determinante en esa motivación o es esta intrínseca del ser humano?

Educación Problematizadora de Paulo Freyre

La propuesta de Freyre era, básicamente, romper con el sistema unidireccional de educación, maestros enseñando a sus estudiantes. En cambio, proponía una comunicación de ida y vuelta, eliminando la dicotomía educadores y educandos. Para Freire, ambos, maestros y estudiantes, debían establecer

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

un diálogo en el cual tendría lugar el proceso educativo. La educación problematizadora llevaría hacia la liberación y la independencia de los sujetos, con la intención de transformar la pasividad de los estudiantes e incentivar el interés por transformar la realidad.

En la educación bancaria (concepto que uso para referirse a la educación tradicional), la contradicción es mantenida y estimulada ya que no existe liberación superadora posible. El educando, sólo un objeto en el proceso padece pasivamente la acción de su educador.

En la concepción bancaria, el sujeto de la educación es el educador, el cual conduce al educando en la memorización mecánica de los contenidos. Los educandos son así una suerte de “recipientes” en los que se “deposita” el saber.

El educador no se comunica, sino que realiza depósitos que los discípulos aceptan dócilmente. El único margen de acción posible para los estudiantes es el de archivar los conocimientos. El saber, es entonces dado. Los que poseen el conocimiento se lo dan a aquellos que son considerados ignorantes. De este modo, a mayor pasividad, con mayor facilidad los oprimidos se adaptarán al mundo y más lejos estarán de transformar la realidad.

Freyre critica la sociedad actual y su relación con la

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

educación, más bien busca la creación de una sociedad nueva para un nuevo hombre, plantea que la desescolarización y el aprendizaje colaborativo de toda la comunidad educativa, prepara al estudiante a desarrollarse y desempeñarse progresivamente para formar una sociedad nueva y productiva, liberándose de la antigua; buscando la autonomía y predisposición para cambiar la sociedad donde vive, es decir, una educación para el trabajo. Educar hombres capaces de cambiar su sociedad y desligarse de la antigua.

Pedagogía Conceptual

Es una propuesta de los hermanos De Zubiría Samper (2006) que busca diseñar un modelo pedagógico que prepare a los países latinoamericanos de acuerdo a los retos del siglo XXI (economía actual, educación tradicional y actividades productivas).

En esta corriente, el alumno adquiere conceptos y mejora sus capacidades intelectuales contando con el apoyo del docente de manera cooperativa, aquí la educación considera a la ciencia como parte del estudio, respondiéndose los contenidos a los retos de la época. Se habla también de una pedagogía conceptual que busca formar “analistas simbólicos”, personas que tienen buenas capacidades intelectuales, creativas y cooperativas, con la finalidad de producir tecnologías innovadoras y vendibles para elevar sus ingresos.

La educación superior ante los desafíos de la gestión pública en las sociedades centroamericanas.

Las corrientes y pensamientos pedagógicos mencionados surgieron con la finalidad de encontrar una respuesta a la pregunta: ¿Qué tipo de hombre y de sociedad se quiere contribuir a formar?, dichos movimientos educativos basan sus modelos de acuerdo a las características del ser humano y cuentan con conocimientos teóricos para fundamentar sus enunciados.

Pero los seres humanos como regla general no aplican un proceso de pensamiento diferente e inquisidor, problematizador como sugiere Freyre, ante una situación que requiera de un abordaje diferente. ¿Por qué? ¿Qué papel jugará el común denominador de estos pensamientos pedagógicos, que comulgan con la preparación del alumno para responder a las necesidades preconcebidas por el Estado y la sociedad? ¿Tendrá qué ver además el hecho de que en su mayoría estas visiones se preocupan por la educación ética basada en dogmas religiosos y en la educación intelectual en repetición de conocimientos?

El divorcio de la realidad y la inflexibilidad son de los aspectos más criticados de la escuela tradicional, pues se limita a la enseñanza de conocimientos y reproducción de la realidad social llegándose a un círculo vicioso porque conserva el sistema donde se originó. (Osorio, 2003)

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

En esta perspectiva, el estudiante debe memorizar los contenidos al pie de la letra y sus ideas e inquietudes son poco tomadas en cuenta. El docente es quien impone los conocimientos, exigiendo aprender de manera metódica, extinguiéndose de esta forma su curiosidad e interés por los temas. La evaluación se centra en la verificación de si el estudiante ha memorizado los contenidos. El propósito final es emitir los conocimientos y reglas aceptadas por la sociedad (Osorio, 2003)

¿Qué implica para las clases dominantes políticas y económicas que el ser humano común y corriente desarrolle procesos del pensamiento que más que memorizar el conocimiento, pueda comprenderlo, interpretarlo y procesarlo, en otras palabras, la formación de individuos con mayor capacidad analítica?

Entonces se precipitan las siguientes interrogantes a la luz de las posiciones pedagógicas antes mencionadas,

- ¿Se tiene como propósito último que el ser humano pueda crear conocimiento nuevo, fuera de los paradigmas establecidos?
- ¿Es objetivo enseñar a leer comprensivamente? Se han realizado inversiones significativas con el fin de promover investigaciones, pero a pesar de ello, ¿qué nivel de comprensión existe de los resultados? Si ellos

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

no se comprenden artículos que reseñan investigaciones, informes financieros, ensayos filosóficos y políticos, ¿podrá accederse al conocimiento para realizar nuevos inventos tecnológicos, sociales o artísticos?

- Para la mayoría de estas corrientes pedagógicas, los individuos que pensaban por sí mismos tomaban sus propias decisiones y cuando éstas eran diferentes a las habituales, se constituían más bien en un problema, una época en la que predominaba la homogeneización. Hoy en día, el mundo ha comenzado a valorar la flexibilidad; y es así como en toda empresa e institución importante se le da crédito a la creatividad, al pensamiento divergente. ¿Se contempla formar individuos e instituciones flexibles: el trabajo rutinario, sincronizado y cumplido que exigían las empresas y las instituciones, se acoplan a las tendencias mundiales del neoliberalismo y globalización, ¿dónde la forma diferente de pensar es un deber?
- Ante fenómenos como la globalización y el esquema de producción-ganancia imperante en las economías mundiales, para los cuales no hay más fronteras de tiempo y lugar, los individuos están frente a múltiples decisiones cognitivas, vivenciales y valorativas, entre las que tendrá que optar. ¿Son estas corrientes pedagógicas las más adecuadas para la formación de individuos autónomos con capacidad de tomar todas y cada una de estas

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

decisiones de manera creativa?

- ¿Está presente esta manera divergente de pensamiento en las personas que se encargan de conocer e investigar sobre los desafíos económicos sociales de la Región? ¿Lograrán ellos superar los formatos de enseñanza tradicional?

No es poco frecuente escuchar decir que la gestión pública es ineficiente y muy burocrática. Probablemente como gestores públicos nos conformamos con realizar el trabajo de forma lineal, sin cuestionamientos y sin aportar ideas divergentes que lleven el trabajo a la verdadera satisfacción de las necesidades de nuestras sociedades.

¿Qué tan reflexivo es el proceso de enseñanza que permite tener una conciencia de las realidades y una actitud cuestionadora ante ellas?

Habría otra pregunta que debe plantearse es ¿realmente los sistemas educativos facilitan el gusto por la investigación y la adquisición del conocimiento científico? Si la respuesta fuera negativa ¿con qué criterio se exige creatividad, pensamiento divergente y actitud científica a las personas del siglo XXI? ¿Será que estos términos se han vuelto eufemismos de los intereses de algunos grupos?

¿Qué rol juega la Academia en la formación de la funcionaria pública del siglo XXI? ¿Qué tan válida es la

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

afirmación referente a ella?, que expresa Míguelez: “miran más hacia atrás que hacia adelante perpetuando anacronismos al repetir, no conocimientos sino simples hábitos y hasta rutinas mentales” que no resisten una crítica epistemológica actualizada.

De acuerdo con el autor mencionado, existen principios para realizar investigación y para los intereses de este trabajo enmarcado en el conocimiento e investigación de nuevos paradigmas en gestión pública regionales, se desea comentar tres de ellos:

La Ciencia reconstruida, “la actitud científica tiene que ser reconstruida, la ciencia debe rehacerse de nuevo”.

¿Qué significa el investigar sobre retos regionales y desarrollo desde una actitud científica reconstruida? ¿Qué tipo de ciencia es la que debe emplearse en un problema multifacético y multifactorial, donde el objeto es el ser humano? ¿Es suficiente la ciencia de la observación y la recopilación de datos en protocolos? ¿Es suficiente basarse en la ciencia económica y su principio de oferta y demanda para explicar los desafíos que enfrenta la gestión pública?

En este mismo orden de ideas y ubicándose en el otro principio de **la interrelación experiencia y teoría**, o dicho de otra manera “la experiencia sin teoría es ciega y la teoría sin la experiencia es un juego intelectual” (Míguelez, 2011).

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

¿Qué pasa con la experiencia empírica en el caso de las personas funcionarias públicas, versus la teoría creada por investigadores académicos profesionales, cual posee el mejor conocimiento? ¿De qué sirve la producción de investigación sino es publicada y compartida para establecer buenas prácticas en el desarrollo de la gestión pública? Es importante además indagar sobre las experiencias prácticas que tienen años en el desempeño de sus funciones las personas funcionarias ¿Qué tan importante es la experiencia y que tanto la teoría, cual aporta más? ¿La duda cabe en la búsqueda de nuevos paradigmas en este campo?

¿Especialmente para un tema como es la gestión pública regional donde el principal objeto de estudio es el ser humano y la aplicación de políticas que busquen su bienestar individual y colectivo, será necesario la humanización de la ciencia como lo propone Prigogine (1996)?

El Pensar Sistémico: “en un cuerpo organizado no puede aceptarse con plena seguridad ningún principio bajo una sola relación, sin ser al mismo tiempo examinado bajo todas las relaciones de uso” (Míguelez, 2011)

Se sostiene que el tema de la gestión pública en el desarrollo de las sociedades y el papel del Estado es un fenómeno complejo por la interacción de muchos factores que lo constituyen, pero ¿se entenderá como un sistema donde cada elemento tiene un valor y peso específico determinado por la

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

conexión con los otros elementos? Las personas interesadas en estudiarlo y la Academia deben comprender la importancia de investigar todas las conexiones existentes desde una perspectiva sistémica.

¿Cómo afecta la visión de la relación entre los elementos de una gestión pública para el desarrollo y el pensamiento sistémico, desde los procesos de aprendizaje, en los cuales han sido sometidos los estudiosos del tema?

¿Estará el sistema educativo y la academia conscientes y dispuestos a inducir el pensamiento divergente, creativo para romper paradigmas estáticos? ¿Qué peso tiene este factor de ceguera educativa, en la creación de paradigmas innovadores?

Concluyendo y sin caer en un simple proceso de doxa, ante los nuevos planteamientos de la gestión pública, podría ponerse en la mesa de discusión al reflexionarse sobre el tipo de pensamiento y los procesos de investigación, para la innovación paradigmática, el siguiente pensamiento:

En el campo de nuestro pensamiento, lo que se agota y termina fracasando son las orientaciones cerradas, dogmáticas, porque la vida va evolucionando y cambiando y pierden el engranaje con las realidades y problemas de la sociedad y sus instituciones. De ahí, la necesidad de adoptar una orientación abierta, basada en la reflexión y la autocrítica (saber pensar). (Morin, 2011)

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

Es así como al Instituto Centroamericano de Administración Pública en sus 70 años de aniversario y en un escenario muy diferente de su inicio, se le abren unas circunstancias de grandes desafíos en lo académico: la oportunidad de estimular el pensamiento crítico e innovador que exige el siglo XXI y la gestión pública como estructura ejecutora de los Estados, en búsqueda de sociedades más justas en pro de del desarrollo regional.

Referencias

Dengo, M. E. 2001. *Educación Costarricense*. EUNED.

Guerra López R. (s.f). *Bien común: la maduración de un concepto*. <http://arvo.net/etica-y-politica/bien-comun-la-maduracion-de-un-concepto/gmx-niv894-con16781.htm>

Mc Connell, C. R. y Brue, S. L. (1997). *Economía*. Mc Graw Hill.

Míguelez, M. (2011). El “Saber Pensar” en la investigación y sus principios. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, 20 (1), 131-157.

Morin, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa

ENSEÑAR A CONOCER DESDE LA DUDA

Naciones Unidas (1991). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. ONU.

Osorio Rojas, C. (2003). *Filosofía de la educación*. Universidad de Antioquia.

Prigogine, I. (1996). *El fin de las certidumbres*. Editor, Andrés Bello

Quispe Gálvez, L. (2012). *Las corrientes pedagógicas*. <http://luisarosa1986.blogspot.com/2012/05/las-corrientes-pedagogicas-vision.html>

Ruz, I. (2002). *La educación según Aristóteles*. España.



EL FUTURO DE LA INTEGRACIÓN:
¿POR QUÉ LOS NUEVOS
PROFESIONALES DEBEN APOSTAR
POR EL REGIONALISMO EN LOS
PAÍSES QUE FORMAN PARTE DEL
SISTEMA DE LA INTEGRACIÓN
CENTROAMERICANA (SICA)?

El Futuro de la Integración: ¿Por qué los nuevos profesionales deben apostar por el Regionalismo en los países que forman parte del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)?

Raymond Antonio Jiménez Reyes

“Podrías decirme, por favor, ¿qué camino debo seguir para salir de aquí?
-Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar -dijo el Gato”

Lewis Carroll.

INTRODUCCIÓN

La educación es esencial para los jóvenes porque les proporciona las herramientas necesarias para contribuir a la sociedad y alcanzar su máximo potencial. Sin embargo, surge una pregunta que ha inquietado a los estudiantes por generaciones: ¿Qué estudiar y para qué? Ante las nuevas realidades que obligan a la adaptación vertiginosa del mundo, los profesionales deben contribuir a la construcción de un futuro mejor desarrollando habilidades que integren la academia, la investigación y la práctica.

EL FUTURO DE LA INTEGRACIÓN

Los diversos de campos de estudio que abarcan desde las ciencias sociales, médicas, políticas y hasta las ciencias exactas, requieren de especializaciones que permitan la formulación de estrategias para promover la interacción entre ellas en pro del bien común de las regiones en las que desarrollan su práctica profesional.

No obstante, el logro de este objetivo no debe quedar aislado, por eso la globalización y las dinámicas regionales actuales hacen cada vez más atractivo especializarse en la integración y regionalismo, llevando a profesionales de diferentes ramas a enfocarse en la creación de alianzas que promuevan un desarrollo más equitativo fuera de sus países de origen.

Responder a la pregunta que motiva este ensayo, no es tarea sencilla, ya que requiere un análisis que varía según la perspectiva adoptada, en esta oportunidad será abordada desde los conceptos expuestos por el Dr. Aguilar Villanueva (2006) y las definiciones y datos recopilados en el Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024 de la OCDE y BID (2024) en sus primeros tres capítulos, además de datos complementarios obtenidos de las páginas oficiales del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) y del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP).

POSGRADOS EN CENTROAMÉRICA

En Centroamérica, de acuerdo con diferentes bases de datos de

EL FUTURO DE LA INTEGRACIÓN

universidades públicas y privadas, los campos de estudio más populares para realizar una maestría o doctorado son variables y en la mayoría de los casos responden a las necesidades actuales de la sociedad en un momento determinado de la historia de cada país miembro de la región, pero finalmente son más las similitudes que nos unen que aquellas características que nos diferencian, entre los campos más demandados son:

- **Administración y Negocios:** Este es uno de los campos más populares en toda la región, con programas de máster en administración de negocios (sus siglas en inglés MBA), doctorados y especializaciones en gestión pública y empresarial, finanzas, mercadeo y marketing.
- **Ingeniería y Tecnología:** Como resultado de la creciente industria tecnológica, existe una alta demanda de programas enfocados en ingeniería, informática y tecnologías de la información.
- **Ciencias de la Salud:** Programas en medicina, enfermería, farmacia, salud pública y gestión de servicios y establecimientos de salud, cuentan con solidez pues posicionan a la región con elevados estándares de salubridad.
- **Educación:** La formación de docentes capaces de asumir los retos de educar en diferentes contextos (presencial o virtual) y la administración educativa son áreas que se tornan clave en la región centroamericana, con muchos profesionales buscando mejorar sus habilidades y conocimientos en estos campos profesionales.

EL FUTURO DE LA INTEGRACIÓN

- **Derecho y Ciencias Políticas:** Programas de posgrado en derecho, relaciones internacionales y ciencias políticas son populares, especialmente en contextos donde hay un enfoque en la gobernanza y la política pública.
- **Ciencias Sociales y Humanidades:** Estudios en sociología, psicología, antropología y otras disciplinas relacionadas también tienen una fuerte demanda.
- **Agronomía y Ciencias Ambientales:** Con la importancia de la agricultura y la sostenibilidad en la región, estos campos atraen a muchos estudiantes interesados en el desarrollo rural y la gestión ambiental.

Estas temáticas reflejan las tendencias y necesidades actuales en la región, ofreciendo a los profesionales, oportunidades para continuar estudiando, especializarse y contribuir al desarrollo de sus países.

COVID-19, EDUCACIÓN Y CRISIS DE GOBERNABILIDAD

La pandemia del COVID-19 fue un momento de enseñanza para revalorizar la resiliencia en la resolución de problemas y la necesidad de atender a los sectores más vulnerables, la importancia del accionar eficaz y eficiente de los diferentes actores sociales para promover estrategias de seguridad para la población y distribuir los recursos disponibles de forma equitativa, lo que se evidenció en los procesos que realizaron los gobiernos para la compra de vacunas, los distintos decretos para resguardar la ciudadanía que incluyeron uso obligatorio

EL FUTURO DE LA INTEGRACIÓN

de mascarillas, toques de queda y restricciones para circular.

Todos estos procesos requirieron de información y educación sin mencionar la necesidad de profesionalización de quienes toman decisiones y promulgan las políticas públicas, ya que aseguraban el uso racional de los recursos y la disminución de los despilfarros que se pudieran cometer debido a errores en los procesos, en segundo lugar, promover una mayor participación de los sectores, acercar el Gobierno a las personas y sus necesidades, no para dar una simple “ayuda”, sino, más bien, hacerlas parte de la solución de los problemas.

Sin duda alguna, la sociedad se encuentra en un periodo de transición, similar a otros que se han presentado a lo largo de la historia. Como es previsible surgirán bandos: aquellos que resisten los cambios y por otro, quienes consideran que el cambio debe ser radical, por tanto, urge el consenso que logre atravesar este proceso sin poner en riesgo la paz y humanidad que caracteriza a nuestra región.

Los factores que contribuyen a la crisis de gobernabilidad en la región son tan diversos como las realidades de cada uno de los países centroamericanos. Aunque resulte tentador buscar una teoría universal o una política pública “todo terreno” que pueda aplicarse a todas las situaciones, es fundamental reconocer que cada contexto requiere un análisis individualizado, considerando sus particularidades y múltiples aristas.

EL FUTURO DE LA INTEGRACIÓN

En este sentido, es prioritario invertir en investigación para desarrollar soluciones ajustadas a las necesidades locales, en lugar de adoptar enfoques diseñados para grandes potencias cuyas realidades distan significativamente de las centroamericanas y no siempre responden a las circunstancias y desafíos propios de la región.

INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION PUBLICA

El ICAP cuya sede principal se encuentra en San José, Costa Rica y oficinas regionales en Panamá y en El Salvador, es un organismo internacional que forma parte del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) especializado en administración pública, que promueve el desarrollo de los recursos humanos y la modernización de los sectores públicos, impulsando la integración centroamericana.

Creado en 1954, previo a la Organización de Estados Centroamericanos (ODECA) para apoyar, los esfuerzos de integración económica mediante la formación de cuadros especializados en la materia; colaboración que luego se amplió para incluir los distintos ámbitos de la integración.

Su trabajo se centra en cinco áreas especializadas que son:

- la gestión pública,
- el desarrollo territorial,
- la gestión de proyectos,

EL FUTURO DE LA INTEGRACIÓN

- la gestión de riesgos y cambio climático y
- la gestión de la integración.

Su misión se establece en el compromiso de fortalecer las competencias y capacidades de los Estados y las instituciones por medio de su recurso humano, la modernización de las entidades públicas y el apoyo a la integración centroamericana, a través del diseño de programas académicos innovadores de posgrados a nivel de doctorado y maestrías, micro máster, especializaciones, formación continua y cursos a la medida. Contamos con un programa editorial de publicaciones científicas que incluyen la Revista Centroamericana de Administración Pública y los Cuadernos Centroamericanos.

Cuenta además con el Centro en Sistemas de Salud y Seguridad Social que busca promover la investigación y formación de los recursos humanos en los sistemas de salud y seguridad social con un enfoque de salud global.

LA INTEGRACIÓN COMO OBJETO DE ESTUDIO

La integración regional es un pilar clave para el desarrollo de Centroamérica, este proceso representa una respuesta estratégica a los retos compartidos que enfrentan los países de la región en materia de desarrollo económico, social, educativo y político, no obstante, este concepto trasciende la simple cooperación gubernamental o la firma de acuerdos comerciales al ser un fenómeno multidimensional, que

EL FUTURO DE LA INTEGRACIÓN

involucra una red diversa de actores, instituciones y disciplinas, lo que la convierte en un objeto de estudio particularmente complejo y de gran relevancia académica.

Multidimensionalidad de la integración

El análisis de la integración se puede abordar desde múltiples disciplinas, ofreciendo una perspectiva clara para su comprensión integral. Desde la óptica de las ciencias políticas, la integración se considera como el proceso mediante el cual se crean instituciones supranacionales, encargadas de gestionar los intereses comunes de los Estados miembros, a nivel económico, se centra en la creación de mercados comunes y la reducción de barreras comerciales entre los países, para fomentar un desarrollo equitativo y sostenido. Un ejemplo de esto es el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), que ha sido uno de los principales mecanismos de cooperación en la región.

Sin embargo, limitarse a un enfoque puramente político o económico puede resultar insuficiente para captar la complejidad del proceso de integración. Desde una perspectiva social, se hace imprescindible considerar el impacto de la integración en la vida diaria de los ciudadanos. Es aquí donde la construcción de una identidad regional juega un papel fundamental, así como el diseño de políticas públicas que estén orientadas al bienestar social. De igual modo, se vuelve

EL FUTURO DE LA INTEGRACIÓN

necesario promover una educación que forme profesionales capaces de enfrentar los retos transnacionales. Así, la integración no debe quedarse en el ámbito de los acuerdos sobre papel, sino que debe traducirse en beneficios tangibles para las personas y las comunidades.

La integración en la educación y la formación de nuevos profesionales

Uno de los mayores desafíos que enfrenta la integración regional es la formación de nuevas generaciones de profesionales que cuenten con una visión integradora y transdisciplinaria, tal como se mencionaba en la introducción de este trabajo, es crucial que los jóvenes profesionales desarrollen habilidades que combinen la academia, la investigación y la práctica, todo ello dentro de un contexto que sea a la vez regional y global. Es en este punto donde la integración como objeto de estudio adquiere una relevancia central en los programas educativos de la región.

Las mallas curriculares de los programas académicos en las diferentes profesiones deben ser diseñadas para incluir cursos en el ámbito de la gestión pública, el desarrollo sostenible y la política internacional, fomentando la creación de alianzas que impulsen el crecimiento y desarrollo de los países miembros del SICA. En este sentido, el ICAP ha jugado un rol crucial, a través de sus programas especializados, no solo se forman

EL FUTURO DE LA INTEGRACIÓN

administradores públicos, sino que también se preparan profesionales para enfrentar los retos específicos de la integración regional, estos incluyen maestrías y doctorados que abordan áreas clave como la gestión de la integración y el fortalecimiento institucional, capacitando así a las futuras generaciones de líderes centroamericanos.

La integración como respuesta a los desafíos contemporáneos

La pandemia del COVID-19 demostró de manera contundente que los problemas globales requieren soluciones integradas a nivel mundial, durante esta crisis los países miembros de SICA no estuvieron exentos de actividad, por el contrario, la integración centroamericana fue una herramienta esencial para coordinar la compra y distribución de vacunas y otros insumos médicos, así como para implementar medidas de seguridad sanitaria.

Si bien es cierto la región logró salir delante de la pandemia, este evento también reveló las deficiencias estructurales en los sistemas de gobernabilidad regionales, destacando la necesidad urgente de fortalecer la integración para garantizar una mayor resiliencia ante futuras crisis.

El estudio de la integración, en su dimensión contemporánea, debe enfocarse en cómo los países de la región pueden superar las barreras estructurales que a menudo obstaculizan una cooperación más eficaz. Esto no solo implica mejorar los mecanismos formales de cooperación, sino

EL FUTURO DE LA INTEGRACIÓN

también fomentar una mayor participación de la sociedad civil y de los actores privados en los procesos de integración. De esta manera, se asegura que las políticas adoptadas sean inclusivas y que beneficien a todos los sectores de la población, sin dejar a nadie atrás en el proceso de desarrollo.

En resumen, la integración como objeto de estudio brinda una oportunidad invaluable para comprender y mejorar los procesos de cooperación en Centroamérica, desde una perspectiva académica, abarcando tanto los aspectos teóricos como los prácticos. No basta con analizar los acuerdos formales entre los Estados; es igualmente necesario evaluar cómo estos se implementan en la práctica y cómo afectan a las poblaciones locales, para lograr este objetivo, es imprescindible contar con una educación que forme a profesionales con una visión tanto regional como global, preparados para afrontar los retos de un mundo cada vez más interconectado y dinámico.

CONCLUSIONES

Actualmente, se presenta una oportunidad propicia para fomentar un diálogo entre las diversas posiciones políticas, con el objetivo de alcanzar un consenso que permita satisfacer las necesidades de la población de manera coherente con el desarrollo económico de los países, priorizando un interés genuino por las personas y la protección de los recursos naturales. Esto debe lograrse a través de políticas públicas integradoras que contemplen todos estos aspectos.

EL FUTURO DE LA INTEGRACIÓN

La comunicación y la difusión de la información juegan un papel fundamental en la socialización de estas nuevas políticas públicas. No basta con que dichas políticas existan en el papel; deben llegar a los beneficiarios de manera efectiva. Para lograrlo, es crucial analizar estrategias que permitan alcanzar a todos los sectores sociales mediante el uso de herramientas tecnológicas. Cada ciudadano, según sus posibilidades, debe tener acceso a la información en un lenguaje claro y comprensible, que explique las propuestas gubernamentales para resolver los problemas actuales.

Es imperativo no desaprovechar los recursos que la región posee, los cuales ofrecen grandes beneficios, como destaca el Laboratorio de Políticas Públicas (2020). Centroamérica se define como una zona de paz, rica en recursos naturales y con un enorme potencial de desarrollo, en gran parte debido a su cercanía con países de mayores recursos, que podrían apoyar iniciativas clave para avanzar hacia un futuro más próspero para todos.

Solo a través de la implementación de actividades de formación, capacitación, investigación, asesoría y difusión de conocimientos, dirigidas a profesionales de todas las disciplinas y basadas en los pilares de la integración —integración social, seguridad democrática, prevención y mitigación de desastres naturales y los efectos del cambio climático, fortalecimiento institucional e integración económica—, se podrá modernizar efectivamente las instituciones de la administración pública

EL FUTURO DE LA INTEGRACIÓN

centroamericana en el marco del proceso de integración regional.

Referencias.

Aguilar, L. (2005). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica. México.

<https://marcelagonzalezduarte.files.wordpress.com/2018/01/aguilar-villanueva-gobernanza-y-gestion-publica.pdf>

Laboratorio de Políticas Públicas (LPP). (2020, 7 de enero). *LPP - Laboratorio de Políticas Públicas*.

<https://lppargentina.org.ar/el-hilo-conductor-de-la-ebullicionlatinoamericana/>

OCDE (2024). *Panorama de las administraciones públicas 2024*. OECD.

https://www.oecd-ilibrary.org/governance/panorama-de-las-administraciones-publicas-america-latina-y-el-caribe-2024_0f191dcb-es



LAS Y LOS AUTORES



Las y los autores

Osvaldo De La Guardia

Director del Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP-. Cuenta con una trayectoria de más de 40 años en la función pública; se ha desempeñado como Director General de la Carrera Administrativa, Ministerio de la Presidencia de la República de Panamá (2019 – 2021) ha ocupado diversos puestos de dirección en el Ministerio de Economía y Finanzas de la República de Panamá, como en otras instancias en la República de Panamá. Licenciado en Recursos Humanos de la Universidad Interamericana de Panamá.

Jean Paul Vargas

Postdoctorado de la Universidad de Salamanca, Nuevos Retos de la Gobernanza Pública. Doctor en Gobierno y Políticas Públicas (Universidad de Costa Rica). Máster en Política Mediática “Sociedad, Estado y Comunicación” y Máster en Derecho Parlamentario, Elecciones & Estudios Legislativos, ambos títulos por la Universidad Complutense de Madrid, también cuenta con un Máster en Derecho Parlamentario y Técnica Legislativa por la Universidad de Castilla – La Mancha. Maestría en Ciencias Políticas por la Universidad de Costa Rica. Coordinador del Doctorado en Gestión Pública y

Empresarial del Instituto Centroamericano de Administración Pública. Investigador del Centro de Investigaciones Históricas de la Universidad de Costa Rica.

Andy Prado

Investigador. Bibliotecólogo. Graduado de la Universidad de Costa Rica en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Graduado de la Universidad de Costa Rica en Bibliotecología de Bibliotecas Educativas. Encargado del Centro de Recursos de Información y Aprendizaje -CRIA- del Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP-. Especialista en PC: Hardware y Software by CISCO Networking. Actualmente, estudiante del Magíster Scientiae en Gerencia de Proyectos para el Desarrollo del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP).

Marvin Lima

Guatemalteco con más de 24 años de experiencia en la administración pública, especialista en tecnologías de la información. A lo largo de su carrera, ha sobresalido en áreas clave como el análisis y modelación de procesos, implementación y auditorías de sistemas de información, así como el desarrollo de aplicaciones informáticas y bases de datos para sectores público-privados. Su trayectoria incluye contribuciones importantes en instituciones como

LAS Y LOS AUTORES

la Comisión Presidencial de Transparencia y Gobierno Electrónico de Guatemala (COPRET), como Director Nacional de Gobierno Electrónico, la Defensoría de la Mujer Indígena (DEMI) y el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) como Director de Tecnologías y Comunicación Social. Actualmente, desempeña un rol en Misión Internacional, donde lidera el área tecnológica y de comunicación del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Técnico Especialista en Gestión de Telecomunicaciones por la Universidad Galileo, estudiante de Ingeniería en Sistemas de Información y Telecomunicación por la Universidad Galileo.

A dherbal De La Rosa Toulie

Licenciado en Salud y Seguridad Ocupacional y cuenta con un posgrado en Docencia Superior, ambos títulos de la Universidad Especializada de Las Américas donde, además, ha ejercido como profesor de Gestión Integral del Riesgo de Desastres. Actualmente se desempeña como Secretario Ejecutivo del Centro de Coordinación para la Prevención de Desastres en América Central y República Dominicana (CEPRENAC).

E rick Menjivar

Especialista en materia económica (entorno micro

LAS Y LOS AUTORES

y macroeconómico, crecimiento económico, desarrollo económico y social), gestión pública y gobernanza. Pertenece al claustro de docentes del programa doctoral del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) y de post grados de la Universidad Francisco Gavidia (UFG). Miembro e investigador asociado del laboratorio de innovación para el desarrollo sostenible del ICAP. Miembro de la red Iberoamericana de Gobernanza pública y privada. Post Doctorado en Gobernanza Económica Mundial. Doctor en Gestión Pública, Ciencias Empresariales y Relaciones Económicas Internacionales, efectuados en España y Costa Rica, respectivamente. Distinciones académicas: Doctor con Honores. Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Costa Rica. Becario de la Organización de Estados Americanos (OEA). El Salvador.

Eugenia Mata Chavarría.

Doctora en Gestión Pública del Instituto Centroamericano de Administración Pública. Especialista en drogodependencias de la Universidad de Costa Rica y criminología con énfasis en Derechos Humanos Universidad de Cooperación Internacional. De profesión docente y gestora pública desde 1993 nacional e internacionalmente. Fue jefe de la Unidad de proyectos del Instituto Costarricense Sobre Drogas desde 1999 y directora general de Armamento desde septiembre de 2023 a la fecha. Investigadora en prevención

y tratamiento de drogas y profesora de metodología en diferentes Universidades en pregrado y posgrado.

Jessica Solano Divas

Licenciada en Relaciones Internacionales por la Universidad de San Carlos de Guatemala, posgrado de especialidad en Gestión de Riesgo de Desastres por la Universidad de San Carlos y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Actualmente se desempeña como Asesora Estratégica de la Secretaría Ejecutiva del Centro de Coordinación para la Prevención de Desastres en América Central y República Dominicana (CEPRENAC).

Johanna Lastra

Abogada, docente y diplomática de carrera, ha sido merecedora de distintos premios y reconocimientos por su liderazgo social y becas al mérito por su excelencia académica. Graduada con el primer lugar de la Academia Diplomática de Panamá (2020), desde el año 2021 se desempeña en el Despacho Superior del Ministerio de Relaciones Exteriores, espacio obtenido meritoriamente mediante concurso público. Actualmente cursa un Doctorado en Gestión Pública y posee maestrías en Gestión Pública, Docencia Superior y Coaching Organizacional. Ha realizado diversas especializaciones y grados de experta en prestigiosas instituciones como la Universidad Complutense de Madrid, la OEA, la Pontificia Universidad Católica de Chile, CAF, Universidad Complutense

de Madrid, Escuela Superior de Administración Pública de Colombia, y la Universidad Tecnológica de Argentina.

Jorge D. Calvo Drago

Licenciado de la Escuela de Ciencia Política de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), Master of Arts (MA) del Departamento de Ciencia Política de la Universidad de Toronto, Canadá y Doctor en Investigación Social (PhD) de la Facultad de Humanidades de la Universidad Panamericana de Guatemala. Actualmente se desempeña como profesor titular del curso de Análisis de Vulnerabilidad, Gestión de Riesgo de Desastres y Ayuda Humanitaria de la Escuela de Ciencia Política de la USAC y Consultor de Formulación de Proyectos y Programas de la Secretaría Ejecutiva del Centro de Coordinación para la Prevención de Desastres en América Central y República Dominicana (CEPREDENAC).

Laura Michelle Godoy Tobar

Economista, graduada de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) de El Salvador, cuenta con dos Maestrías: una en Finanzas y Gestión de Control de la Universidad de Valencia, España y otra, en Integración y Desarrollo Regional Centroamericano, certificada por la Universidad Centroamericana de Nicaragua. Actualmente, en su último año del Doctorado en Desarrollo Inclusivo y Sostenible de la Universidad Loyola Andalucía, España. Desde noviembre de 2023 ostenta el cargo de Secretaria

Técnica de la Mujer del Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana y entre los cargos que ha desempeñado en diferentes instituciones del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), se pueden mencionar: Directora de Cooperación y Proyectos de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana, Asesora en Integración Económica, Asistente del Secretario General de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana; Coordinadora de proyectos en la Secretaría de la Integración Social Centroamericana y la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana. También ha trabajado como especialista técnica en el Ministerio de Economía de El Salvador y Asistente del Sector Social en el Banco Interamericano de Desarrollo de El Salvador.

Pamela Quirós Espinoza

Ingeniera civil costarricense con más de 15 años de experiencia en la gestión de proyectos de infraestructura pública y privada. Especialista en el manejo de proyectos complejos y multidisciplinarios, tanto en el sector estatal como privado. Actualmente cursa un Doctorado en Gestión Pública y Empresarial del ICAP, y posee Maestrías en Administración de Negocios, Gestión y Política Pública, y Dirección de Proyectos. Certificada como Scrum Master, Scrum Product Owner e IPMA Nivel D, se destaca por su liderazgo, habilidades en

LAS Y LOS AUTORES

negociación y comunicación estratégica. Su objetivo es seguir impulsando el desarrollo de proyectos públicos que generen valor social y mejoren la infraestructura del país.

Raymond Antonio Jiménez Reyes

Farmacéutico costarricense con más de 25 años de experiencia en farmacia hospitalaria de la CCSS. Especialista Farmacéutico académico en gestión de servicios y establecimientos de salud. Docente en la licenciatura de Farmacia de la Universidad de Iberoamérica, UNIBE. Actualmente cursa un Doctorado en Gestión Pública y Empresarial del ICAP. Su objetivo es investigar la compra conjunta de medicamentos por medio de COMISCA en los países de la región SICA para seguir impulsando el acceso a la salud y mejorar la calidad de vida de los usuarios.

Sonia Abarca Mora

Tiene un Post Doctorado en discurso, currículo y formación de investigadores, Red Internacional sobre Enseñanza e Investigación (RISEI), además cuenta con Doctorado en Educación con graduación de honor de la Universidad Estatal a Distancia, un Doctorado Honorario en Teología, Universidad Evangélica de las Américas, tiene un Master en Psicología Educativa por la Universidad de Oklahoma y Bachiller en Psicología Universidad de Costa Rica.

LAS Y LOS AUTORES

Ha trabajado en instituciones de educación secundaria en Costa Rica y Panamá. También en diferentes universidades públicas y privadas como la Universidad Nacional por 27 años, la Universidad de Costa Rica, la Universidad Estatal a Distancia, la Universidad Autónoma de Centro América, la Universidad Independiente de Costa Rica, entre otras. Fulbright Scholar en la Universidad de Alabama 1986-1987. La experiencia profesional incluye trabajo en distintos programas de Doctorado a nivel nacional e internacional. En la actualidad es parte del cuerpo académico del ICAP desde hace 8 años.

El ICAP: 70 años en Servicio a la Administración Pública y el Desarrollo Regional



ISBN: 978-9977-20-160-3

