



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
“DR. LUIS ALONSO APARICIO”
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**“LAS TIC Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS
EMPRESAS”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**PRESENTADO POR
HEIDI ELIZABETH CHÁVEZ DE MENDOZA**

**ASESORA
MTRA. KAREN MARÍA DUKE FIGUEROA**

FEBRERO DE 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**DOCTOR JOSÉ HERIBERTO ERQUICIA CRUZ
DIRECTOR DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

SAN SALVADOR, FEBRERO DE 2022



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

Miembros del Jurado Evaluador

Mtra. Karen Marlene Montoya de Blanco

Presidente

Mtra. Valery Alens Volkmer

1er. Vocal

Mtra. Elena Margarita Zárate de Ávalos

2do. Vocal

Mtra. Karen María Duke Figueroa

Asesora



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR

“Dr. Luis Alonso Aparicio”

Facultad de Educación

Mes: FEBRERO

Año: DOS MIL VEINTIDÓS

En la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” (Modalidad Virtual), a las nueve horas del día cinco de febrero del año dos mil veintidós, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: “LAS TIC Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS”, presentado por la: LICDA. HEIDI ELIZABETH CHÁVEZ DE MENDOZA, para optar al grado de MAESTRA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. KAREN MARLENE MONTOYA DE BLANCO
Presidente

MTRA. VALERY ALENS VOLKMER
1er. Vocal

MTRA. ELENA MARGARITA ZÁRATE DE AVALOS
2do. Vocal

LCDA. HEIDI ELIZABETH CHÁVEZ DE MENDOZA
Sustentante

DEDICATORIA

Nadie dijo que sería fácil, ni difícil, pero aprendí que no hay nada imposible, y que, con la comprensión y apoyo incondicional de mi familia durante todo el proceso, la carga fue más liviana, permitiéndome avanzar y enfrentar las adversidades hasta lograr el objetivo propuesto.

Hago una mención especial a mis hijas y a mi esposo, por ser mi complemento, por estar en todo momento, a mi hermana que en la distancia siempre estuvo atenta a mi desarrollo, motivándome a seguir adelante, y a mis seres amados que cumplieron su ciclo de vida en esta tierra.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la vida porque me ha permitido ser privilegiada y lograr acceder a una formación de educación superior, específicamente a un post grado, con el cual aportaré al desarrollo de la organización en la que preste mis servicios y orientando a todas las personas que requieran de mi apoyo sin fines de lucro.

Debo mencionar a profesionales que desempeñaron un rol como docentes, quienes compartieron su conocimiento y orientaron la ruta del aprendizaje, así como a mi asesora la Maestra Karen Duke, mi fortaleza, mi guía y mi apoyo durante todo el proceso, quién no solo es una gran profesional, si no, una excelente mujer integral.

RESUMEN

La Gestión del Conocimiento (GC) es un factor determinante para el Talento Humano, y los constantes cambios que las sociedades realizan, permiten la adaptación y la generación de nuevos esfuerzos desarrollados con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, conocidas como TIC, volviéndose un tema para explorar y plantear nuevas propuestas que contribuyan a mejorar la prestación de los servicios públicos, a través de la GC y lograr obtener resultados plasmados en datos por medio de la aplicación de estrategias adaptadas a las TIC.

Determinando que toda entidad que cuenta con los elementos requeridos para establecerse como una empresa, puede aplicar los procesos que les permitan desarrollarse, como es el caso específico de los ministerios adscritos al Órgano Ejecutivo, clasificados como instituciones del sector público, donde a través de las personas que desempeñan funciones para la prestación de servicios a la población deben cumplir con requerimientos adaptados a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Es así como, se retomaron los dieciséis Ministerios, para lograr plantear, identificar la relación y las estrategias que se implementan para la Gestión del Conocimiento en el Talento Humano, con el uso de las TIC.

ABSTRAC

Knowledge Management (KM) is a determining factor for Human Talent, and the constant changes that societies make, allow the adaptation and generation of new efforts developed with Information and Communication Technologies, known as ICT, becoming a topic to explore and propose new proposals that contribute to improving the provision of public services, through KM and achieving results embodied in data through the application of strategies adapted to ICTs.

Determining that any entity that has the elements required to establish itself as a company, can apply the processes that allow them to develop, as is the specific case of the ministries attached to the Executive Branch, classified as public sector institutions, where through the People who perform functions for the provision of services to the population must comply with requirements adapted to Information and Communication Technologies.

This is how the sixteen Ministries were retaken, in order to propose, identify the relationship and the strategies that are implemented for Knowledge Management in Human Talent, with the use of ICT.

INDICE

Presentación.....	i
Introducción.....	ii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1. Antecedentes.....	15
1.2. Realidad problemática.....	24
1.3. Definición del problema.....	28
1.4. Objetivos.....	28
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	28
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	29
1.5. Justificación.....	29
1.6. Alcances y limitaciones.....	33
1.6.1. <i>Alcances</i>	33
1.6.2. <i>Limitaciones</i>	33
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	34
2.1. Gestión del conocimiento (GC).....	34
2.1.1. <i>Modelo para la creación de la gestión del conocimiento</i>	38
2.1.2. <i>Ciclo de la gestión del conocimiento</i>	39
2.1.3. <i>Fases del ciclo de la gestión del conocimiento</i>	39
2.1.4. <i>El proceso táctico</i>	41
2.2. El Talento Humano (TH).....	45
2.2.1. <i>El papel y la importancia de las personas en una organización</i>	47
2.2.2. <i>Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)</i>	48
2.2.3. <i>La sociedad de la información y el conocimiento asociados a las TIC</i>	50
CAPITULO III. METODOLOGÍA	56
3.1 Participantes.....	56
3.1.1 <i>Características de la población</i>	57
3.1.2 <i>muestreo</i>	58
3.2 Instrumentos.....	59
3.2.1 <i>Fichas bibliográficas</i>	60
3.2.2. <i>Formulario para solicitud de información</i>	60
3.3 Estrategia de análisis de datos.....	60

3.3.1 Análisis cualitativo.....	60
CAPÍTULO IV. DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	61
4.1 Descripción e interpretación de los resultados.	62
4.2. Análisis de los datos.	68
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA	77
5.1 Conclusiones.....	77
5.2. Propuesta de mejora.....	79
<i>5.2.1. Elaboración de un diagnóstico situacional de las competencias en las personas empleadas y de la arquitectura informática en las instituciones públicas.</i>	80
<i>5.2.2. Construcción de una normativa auditable para las instituciones públicas.</i> .	81
<i>5.2.3. Diseño de un programa de formación para el cliente interno, enfocado a la identificación y uso de las herramientas de las TIC.</i>	81
<i>5.2.4. Elaboración de un plan para la digitalización y transformación de la información institucional.</i>	84
<i>5.2.5. Implantación de un sistema único integrado para la innovación como una herramienta para la transformación digital.</i>	84
5.3. Plan de acción para el uso adecuado de las TIC.....	86
6. Referencias bibliográficas.....	92
7. Anexos	99

Presentación

El presente documento contiene una tesis para optar al grado de Maestra en Gerencia del Talento Humano, dicho estudio ha sido elaborado con el análisis y la aplicación de una metodología documental que incorpora la investigación en los portales de transparencia de los sujetos a investigar, con mayor énfasis en el enfoque cualitativo, identificando alguna estrategia relacionada con la aplicación de las TIC en la gestión del conocimiento a través del Talento Humano en las instituciones del sector público en el año 2020.

En el estudio se detalla la información recolectada y plasmada en gráficas para mostrar datos concretos que dan respuesta a los objetivos planteados para la elaboración de una propuesta que pueda contribuir a propiciar la Gestión del Conocimiento para el uso de las TIC para las personas empleadas en las instituciones del sector público y específicamente en los Ministerios del Órgano Ejecutivo, para lo cual es requerida la planificación estratégica y la asignación de recursos provenientes de los fondos del Estado o por medio de las alianzas multiactor.

Esta investigación será de consulta pública, siendo parte del marco teórico de futuros personas investigadoras, pudiendo ser también una fuente documental comparativa que genere nuevas propuestas para el sector público relacionando las variables de este estudio. Y finalmente, este proceso se complementa con el aprendizaje para el desarrollo de la investigación por medio de las competencias y las habilidades, las cuales están orientadas a la ejecución práctica en el campo laboral.

Introducción

Las instituciones del sector público a través de las personas que desempeñan funciones específicas para la prestación de servicios a la población debe cumplir con roles a nivel nacional e internacional, requiriendo hacer usos de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), es por ello que se retomaron los dieciséis Ministerios adscritos al Órgano Ejecutivo como universo para la presente investigación, planteándose identificar la relación y las estrategias que implementadas para la Gestión del Conocimiento en el Talento Humano , en el uso de las TIC.

Los Ministerios en estudio son: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), Ministerio de la Defensa Nacional (MDN), Ministerio de Hacienda (MH), Ministerio de Cultura (MICULTURA), Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial (MINGOBDT), Ministerio de Desarrollo Local (MINDEL), Ministerio de Economía (MINEC), Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), Ministerio de Salud (MINSAL), Ministerio de Turismo (MITUR), Ministerio de Vivienda (MIVI), Ministerio de Justicia y Seguridad Pública (MSJP), Ministerio de Obras Públicas y de Transporte (MOPT), Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS) y el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE).

Desarrollando la presente investigación denominada “Las TIC y la gestión del conocimiento en las empresas”, en el contexto del año 2020; para optar al título de Maestra en Gerencia del Talento Humano.

La importancia de actualizarse en el uso de las TIC es cada vez más indispensable, ya que la tecnología es una herramienta que facilita los procesos en las organizaciones, contribuye a optimizar el uso de recursos, sistematiza, archiva y proporciona datos como una fuente de verificación para las acciones de la gestión pública. Es por ello que las instituciones públicas no solo deben estar actualizada en

las TIC, si no, que debe proveer formatos accesibles y datos abiertos para propiciar la transparencia de los servicios que se brindan a la población.

El presente trabajo ha establecido como objetivo general la identificación de estrategias relacionadas con la aplicación de las TIC en la gestión del conocimiento a través del Talento Humano en las instituciones del sector público, la cual se ha desarrollado desde un abordaje bibliográfico, que ha culminado en la elaboración de una propuesta que contribuya al fortalecimiento y/o mejora en lo relativo al uso de las TIC, que contribuyan al logro de las metas y los objetivos estratégicos en la gestión pública.

A nivel de maestría esta investigación es generadora de conocimientos por el abordaje en el ámbito del sector público y relacionada con un tema de interés para el mundo e indispensable para el desempeño de funciones ante las circunstancias sociales, donde se viven transformaciones para la adopción de las TIC en los procesos institucionales y con los cuales se fortalecerá el Talento Humano.

Esta investigación consta de cinco capítulos en los cuales se desarrolla el tema y sus etapas; en el primer capítulo se describe el planteamiento del problema en su entorno y el nivel de importancia e impacto con la realidad, se expone la pregunta de investigación, los objetivos tanto general, como específicos que han orientado el trabajo, la justificación que describe la razón de la investigación y por último la limitación del estudio realizado como las dificultades que se identifican a lo largo de la investigación incluyendo las dificultades relacionadas con el acceso, recolección, procesamiento y análisis de datos, así como otras dificultades que han incidido en la investigación.

El segundo capítulo contiene el marco teórico, el cual dependerá de los objetivos propuestos, desarrollando los diferentes apartados que han respaldado teóricamente la investigación para la elaboración de la tesis; desde aquí se analiza el fenómeno

desde diferentes perspectivas, considerando la representatividad de diferentes teorías para darle validez al contenido con las diferentes posturas de los autores.

En el tercer capítulo se desarrolla la metodología de la investigación, señalando desde el diseño de los instrumentos que haya definido aplicar, la elaboración de la muestra o la elección de la población, la gestión de los datos, el análisis de los datos y la manera en que se presentan los resultados.

El capítulo cuatro, es una breve introducción a lo que señala todo lo que se ha elaborado en el trabajo de investigación, así como su importancia y utilidad para la comprensión del tema, donde se realiza una vinculación con los objetivos y la pregunta planteada en el estudio. Así mismo, se fundamentan las interpretaciones y el análisis de los datos obtenidos de forma clara, concreta y con evidencias de lo ejecutado.

En el capítulo cinco, se identifican las conclusiones como la pieza medular del trabajo donde se establecen las relaciones entre la parte concreta y la abstracta; partiendo de los hallazgos que permiten comprender el objeto de estudio, haciendo una interpretación de las conclusiones por cada uno de los objetivos propuestos y los principales resultados, haciendo un contraste con el marco teórico y los hallazgos encontrados. Y para finalizar se presentará una propuesta de mejora que permita responder a los objetivos iniciales.

La elaboración de la propuesta consta de cinco acciones interrelacionadas, iniciando con la elaboración de un diagnóstico situacional de las competencias en las personas empleadas y de la arquitectura informática en las instituciones públicas, la construcción de una normativa auditable para las instituciones públicas, el diseño de un programa de formación para el cliente interno, enfocado a la identificación y uso de las herramientas de las TIC, la elaboración de un plan para la digitalización y transformación de la información institucional y finalmente la implantación de un sistema único integrado para la innovación y la transformación digital de las instituciones públicas.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes.

El Talento Humano continúa siendo un elemento fundamental para la ejecución de las tareas en las estructuras organizativas, tanto públicas como privadas, como lo menciona Atanasof (2002) destacando que las competencias laborales de las personas trabajadoras se han visto cada vez como un aspecto primordial en los intentos por mejorar la capacidad de gestión del Estado frente a la ciudadanía, debiendo cada institución encontrar nuevas formas para proponer mecanismos de mejora continua, encaminados al logro de sus objetivos misionales, y donde las personas trabajadoras deben propiciar logros en sus funciones de puesto, con lo cual se pretenden transformaciones tecnológicas y un mejor posicionamiento en la prestación de servicios. (Pág. 10).

Es así como, ante la aparición de una crisis mundial donde las instancias debían plantearse alternativas frente a las circunstancias que ponían en condiciones de vulnerabilidad a los países, con la emergencia por el COVID-19; el Banco de Desarrollo de América Latina (BID, 2020), determinó que “La resiliencia en el aparato del Estado frente a la pandemia está basada en su capacidad para seguir funcionando en términos de procesos administrativos, así como para continuar entregando servicios públicos. Como es obvio, en esta última categoría, existen servicios no prescindibles cuya continuidad está menos condicionada por el nivel de digitalización”. (Pág. 30).

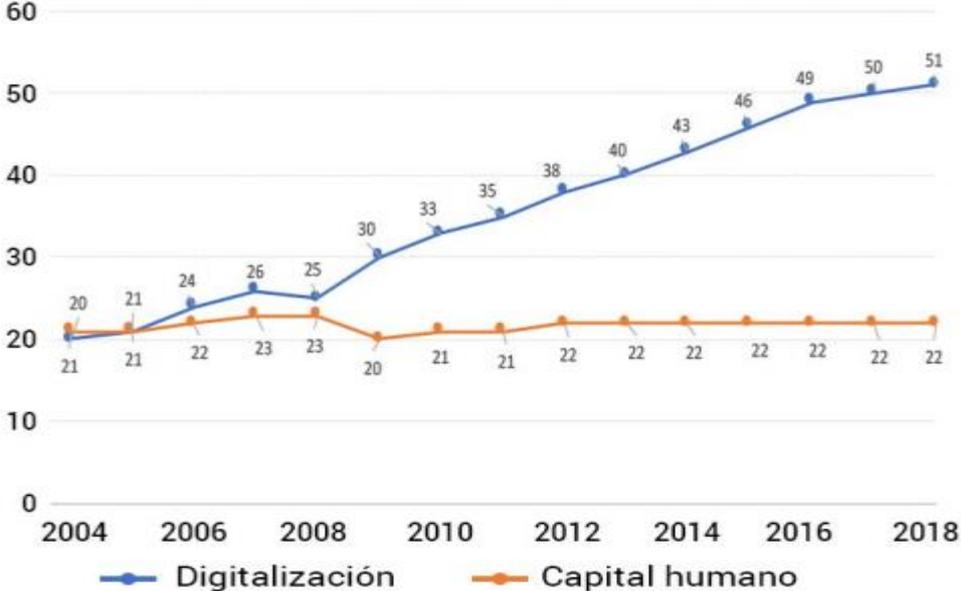
De tal manera, la transformación digital, cobró gran importancia, permitiendo mostrar los diferentes aportes referidos en el estudio donde se conoce que desde el 20 de marzo de 2020 y durante la emergencia nacional por la pandemia del COVID-19, la Asamblea Legislativa aprobó el Decreto No. 600, que contiene la Ley de Regulación del Teletrabajo; la cual es aplicable en el sector privado, público, y las instancias autónomas; mencionando que, se debe contar con un mejor cuerpo normativo para responder a una nueva realidad ante la demanda del teletrabajo, el cual será más frecuente que antes de la pandemia. (Business Law Partners, 2020, Párrafo 2).

Sin embargo, las transformaciones a las que necesariamente se han sometido las sociedades han permitido adecuarse a nuevas formas para desempeñar funciones de puesto, identificando el teletrabajo, estableciendo una relación incondicional con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), las cuales han avanzado en su implementación de acuerdo a los rubros en el mercado, reconociendo que la administración pública tuvo que adaptarse a un nuevo escenario provocado por la pandemia, es así como Romero (2020) ha compartido parte de sus aportes sobre esta situación excepcional y de cómo las TIC han permitido a las personas trabajadoras continuar prestando los servicios públicos, generando una oportunidad para renovar el modelo de gestión y el desarrollo del Talento Humano.

Lo antes mencionado ha creado una gran importancia en la gestión del conocimiento del Talento Humano para la aplicación de las TIC frente a las condiciones generadas por el COVID-19, logrando comparar en América Latina los índices de digitalización en relación a los del capital humano que cuenta con las competencias requeridas para la modernización en las tareas asignadas, ante lo cual se logra evidenciar que las TIC lograron un avance más rápido, de lo que lo hizo el capital humano, en un rango de tiempo de quince años, tomando los datos considerados en el marco desde la aprobación del Plan de Acción sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe en Río de Janeiro, Brasil en junio de 2005.

Así mismo la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) logró establecer el índice de resiliencia del Estado frente a la disrupción de la pandemia por el COVID-19, posicionando con el porcentaje más alto a Chile con el 54.98, en comparación con Guatemala con el más bajo de la región acumulando el 21.16, ubicándose El Salvador en la posición número doce de la selección de quince países considerados para el estudio logrando el 26.85, generando un acumulado para América Latina del 40.36. (Pág. 12).

Figura 1. América Latina: Índice de digitalización e Índice de Capital Humano



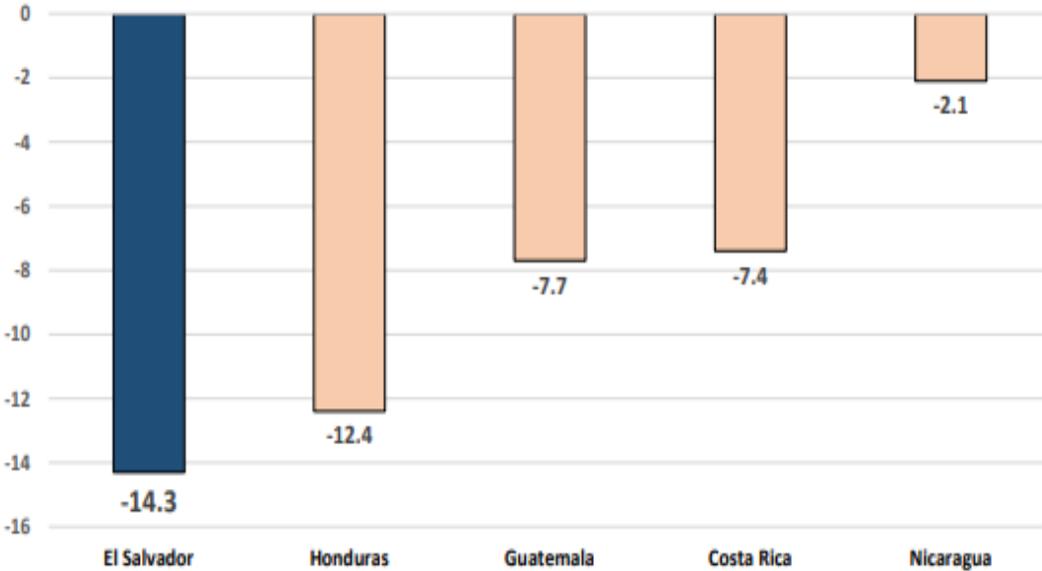
Fuente: ORBA de la CEPAL con base en datos de Telecom Advisory Services. 2018-2020

Y como parte de los resultados presentados por el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS, 2020) ubicándose El Salvador en la posición 103 de los 141 en total entre los países de América Latina, identificando entre los pilares críticos la adopción de las TIC, considerada una condición necesaria para aprovechar la cuarta revolución industrial, y de acuerdo al análisis es una de las áreas con mayores brechas en los estados y con repercusiones sobre el nivel de vida de las personas.

Asimismo, los gobiernos de los distintos países de América Latina, hicieron uso de las TIC para dar respuestas a través de la implementación de medidas que garantizaran la eficiencia en la prestación de productos o servicios haciendo efectivos sus impuestos, lo cual permite compartir los aportes que la CEPAL (2020) reflejan en su estudio sobre las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19, destacando que, durante la pandemia, los ministerios de Salud y Educación realizaron acciones para garantizar el acceso a los servicios ciudadanos; y desde la empresa privada específicamente en el área de las telecomunicaciones El Salvador aprobó la suspensión del pago de los servicios de telecomunicaciones durante tres meses. (Pág. 27).

Hasta el mes de junio de acuerdo al análisis económico de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES, 2020) El Salvador registró la mayor caída de la actividad económica en Centroamérica, debido a las deficiencias en las políticas implementadas en el país. “De acuerdo con la Secretaría del Consejo Monetario Centroamericano (SCMCA), el IVAE de El Salvador registró una contracción de -14.3% en ese mismo mes; en segundo lugar, Honduras cayó en -12.4%, Guatemala y Costa Rica -7.7%; Nicaragua -2.1% (abril), el cual fue levemente mejor que el observado en mayo -15.2% (gráfica 2)”. Desde que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la pandemia a causa del COVID-19 el 11 de marzo de 2020, los países centroamericanos implementaron diferentes medidas para prevenir el contagio. El Salvador estableció cuarentenas generalizadas, excepto Costa Rica. (Pág.3)

Figura 2. El Salvador con la mayor caída de la actividad económica a junio 2020



Fuente: Secretaría del Consejo Monetario Centroamericano (SCMCA). 2020

El Salvador fue el país más exigente en el cierre de actividades productivas afectando directamente a la empresa privada, mientras que el sector público se vio marcado por una condición histórica en la gestión del Talento Humano (TH) hacia las personas trabajadoras, para el desarrollo de nuevas competencias o fortalecer los conocimientos previos sobre las TIC, ante la alta demanda de la población meta, para lo cual se hace necesario realizar un inventario de recursos ubicados en diferentes estructuras y con funciones diversas en el ejercicio desde las principales

carteras del Estado y particularmente en el Órgano Ejecutivo, identificando 16 Ministerios de acuerdo a la información publicada por el Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP, 2021), en adelante “instituciones del sector público”, los cuales se puntualizan a continuación:

1. MAG - Ministerio de Agricultura y Ganadería
2. MARN - Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
3. MDN - Ministerio de la Defensa Nacional
4. MH - Ministerio de Hacienda
5. MICULTURA - Ministerio de Cultura
6. MIGOBTD - Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial
7. MINDEL - Ministerio de Desarrollo Local
8. MINEC - Ministerio de Economía
9. MINEDUCYT - Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
10. MINSAL - Ministerio de Salud
11. MITUR - Ministerio de Turismo
12. MIVI - Ministerio de Vivienda
13. MJSP - Ministerio de Justicia y Seguridad Pública
14. MOPT - Ministerio de Obras Públicas y de Transporte
15. MTPS - Ministerio de Trabajo y Previsión Social
16. RREE - Ministerio de Relaciones Exteriores

El papel del sector privado en tiempos de pandemia por la emergencia del COVID-19 se vio afectado de manera diferenciada para las empresas, personas trabajadoras y emprendedoras, según el informe de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB, 2020) afectó la economía en todos los niveles de la sociedad donde la gran mayoría de negocios y emprendimientos implementaron de manera emergente estrategias basadas en las TIC para continuar comercializando sus productos y servicios, ante lo cual se establecieron mecanismos innovadores, surgiendo plataformas tecnológicas y mecanismos de comunicación mediante aplicaciones digitales, entre otros medios que permitan acelerar el proceso de transformación digital, garantizando una propuesta de valor de sus productos y servicios con base a mayores dosis de innovación, adaptabilidad y capacidad de reacción.

“Para ello, debemos establecer una nueva conversación entre el Estado, la Sociedad y el sector Privado. Las empresas deberán asumir una responsabilidad más amplia con su entorno, con el medio ambiente y con la sociedad. Y junto con el sector público y la sociedad civil deberán construir puentes de confianza y una nueva visión de lo público en la que el trabajo propositivo y participativo sea la norma y no la excepción. Con seguridad las empresas que salgan de esta crisis serán distintas a las que teníamos hace tan solo algunos meses atrás”. (Pág. 5)

Por consiguiente en el presente párrafo se cita un aporte al cual se le ha dado monitoreo desde el año 2020, desde entonces ya se contemplaban dichas ideas que se retoman de acuerdo a lo referido por la CEPAL (2002) donde se ha planteado que la Gestión del Conocimiento (GC) aplicada al capital humano de las instituciones del sector público está referida a la capacidad de crear conocimientos y fortalecer competencias en el recurso humano de una organización, partiendo desde los procesos de aprendizaje que deben implementarse y lograr el desarrollo integral de las personas trabajadoras. (Pág. 11).

Es así como se observa la relación de una demanda en el mercado, la cual ha provocado cambios trascendentales en las formas de prestar los servicios a través de las TIC, por lo que se deben generar nuevos conocimientos para el Talento Humano en las organizaciones, así se refirieron en su aporte Rodríguez, García, Pérez y Castillo (2009).

“No obstante, los elementos tecnológicos como las TIC también son importantes, aunque no de forma directa, sino a través de su introducción y utilización en los procesos que se definan para esta gestión. A medida que se investiga en este tema se tiene más certeza de que la esencia de la gestión de conocimiento son las personas”. (Pág. 11).

Identificando los vínculos de la gestión del conocimiento como la innovación y la mejora continua, que generan aportaciones relacionadas directamente con las TIC para el desarrollo de las empresas privadas e instituciones públicas en estructuras de diferentes tamaños como la academia, el desarrollo local, la inteligencia empresarial, la formación del Talento Humano ; teniendo en cuenta que la innovación constituye un elemento importante dentro del proceso de gestión del

conocimiento de acuerdo a lo expuesto por Cuesta (2010), quien ha trabajado reforzando sus planteamientos entre estas dos variables proyectadas al aumento del valor de las organizaciones desde las diferentes actividades en el mercado, no como un medio, si no, como un fin; además incorpora la materialización del conocimiento a través de procedimientos que requieren de la capacidad articulada entre el capital humano y las TIC, enfocándose en las demandas de una sociedad globalizada donde el Talento Humano es el factor decisivo en la competitividad.

Sobre la misma línea para resaltar la importancia del Talento Humano, se comparte una cita de Canossa (2009) quien enfatizó el valor que las personas generan en las empresas, expresándolo de la siguiente manera:

“Las empresas son grupos de personas con objetivos, necesidades en común, una estructura definida y que requieren acciones de gestión, esto consiste en tomar decisiones y actuar buscando que las cosas se hagan de forma eficiente y eficaz, a través de personas y diversos recursos que atraviesan procesos y obtienen resultados; estos resultados normalmente son bienes, servicios y aprendizajes que buscan satisfacer”. (Pág.11).

Para lo cual merece la pena subrayar que Quintanilla (2014) desarrolló un trabajo de investigación para la Universidad Don Bosco, que le llevó a la presentación de un artículo en el cual compartió la aplicación de las TIC en la gestión del conocimiento, logrando establecer que estas dos variables constituyen un pilar básico en las sociedades actuales donde la comunicación ha permitido actualizar la forma de operar en las organizaciones, la actualización de herramientas para transformar la información en conocimiento, donde no solo ha bastado contar con los recursos tecnológicos, si no se logran seleccionar las herramientas idóneas que beneficien el proceso de gestión del conocimiento en las organizaciones.

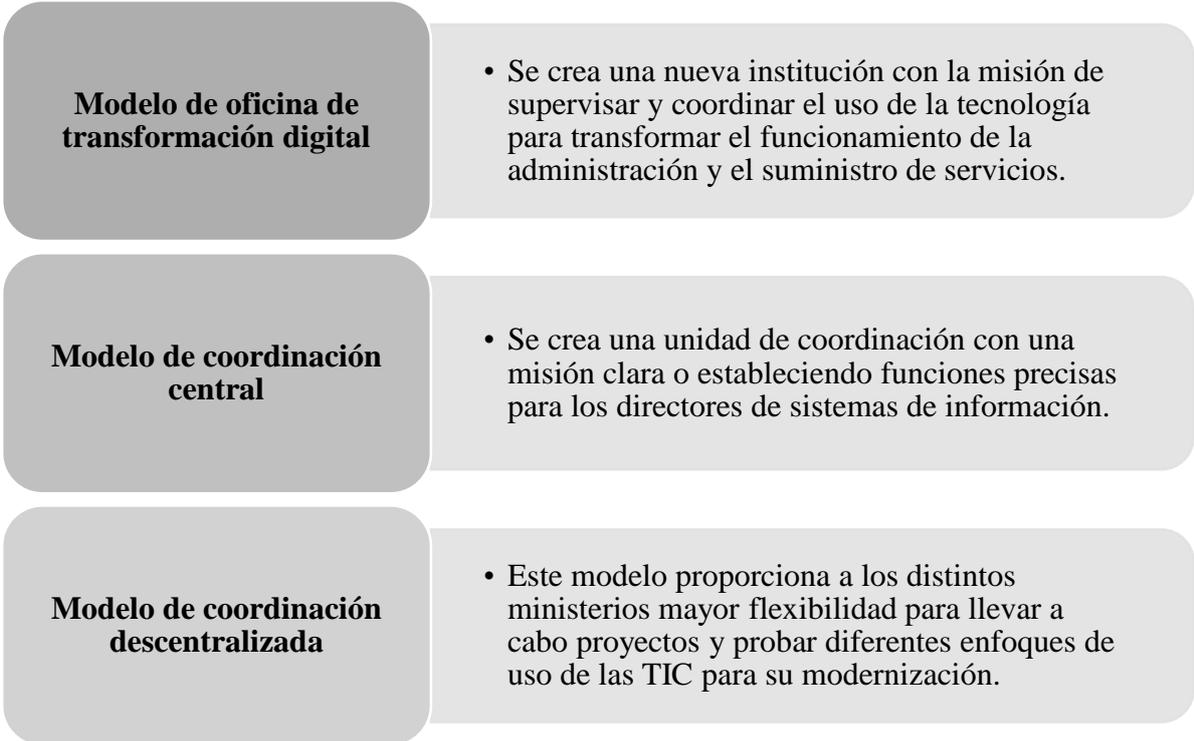
Logrando concluir que un sistema de gestión del conocimiento destaca el papel importante que las TIC desempeñan, que los procesos definidos en un programa de gestión del conocimiento están dirigidos al Talento Humano quienes desarrollarán las tecnologías, y que la cultura empresarial mientras más orientada esté a compartir conocimiento, más efectivo será el uso de las TIC en estos procesos.

Es por ello que se plantean esfuerzos desde los diferentes sectores de la sociedad para sistematizar experiencias, elaborar documentos y dar aportes para avanzar

rápidamente ante una era digital donde las TIC deben desarrollarse a través de estrategias, tal como lo comparte en un reciente estudio la CEPAL (2021), donde la gobernanza digital se proyecta como la articulación con los diversos actores involucrados que les permita lograr las competencias y la optimización de los recursos mediante el uso de tecnologías digitales, compartiendo una mirada del Estado para prestar los servicios ciudadanos, sustentados en una arquitectura institucional complementada con la gestión del conocimiento adquirido en el proceso de interoperar, materializando los logros y las lecciones aprendidas. (Pág. 14).

Así mismo, dentro de las nuevas tendencias de la gobernanza digital en los sectores públicos y privados, se establecen modelos que brindan opciones que deben valorar las condiciones actuales y los objetivos públicos del país:

Figura 3. Modelos de las nuevas tendencias de la gobernanza digital en los sectores públicos y privados.



Fuente: Elaboración propia con datos de la CEPAL sobre la Gobernanza Digital. 2012

A todos estos aportes se suma la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), en su artículo Las TIC para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS), desde donde las TIC pueden contribuir a

acelerar el cumplimiento de cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

La infraestructura y los servicios de TIC eficientes y asequibles permiten a los países participar en la economía digital y aumentar su bienestar económico general y su competitividad. Las TIC pueden lograr resultados a una escala, velocidad, calidad, precisión y costo que eran inconcebibles hace tan sólo una década. (UIT, s.f.)

De tal manera la Agenda 2030 evalúa el punto de partida de los países de la región miembros de la CEPAL (2018), para contribuir directamente al cumplimiento de 11 ODS, para lograrlo se necesita la creatividad, el conocimiento, la tecnología y los recursos financieros de toda la sociedad, en la búsqueda de contribuir a la reducción de la brecha de la desigualdad en Latino América y el Caribe, planteando como una de las metas para potenciar la capacidad en atención a las demandas de la Agenda 2030:

“El fortalecimiento de los ecosistemas regionales y nacionales de datos, potenciando las redes de innovación y tecnología”. (Pág. 14).

Figura 4. Infografía Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2011.2.

1.2. Realidad problemática.

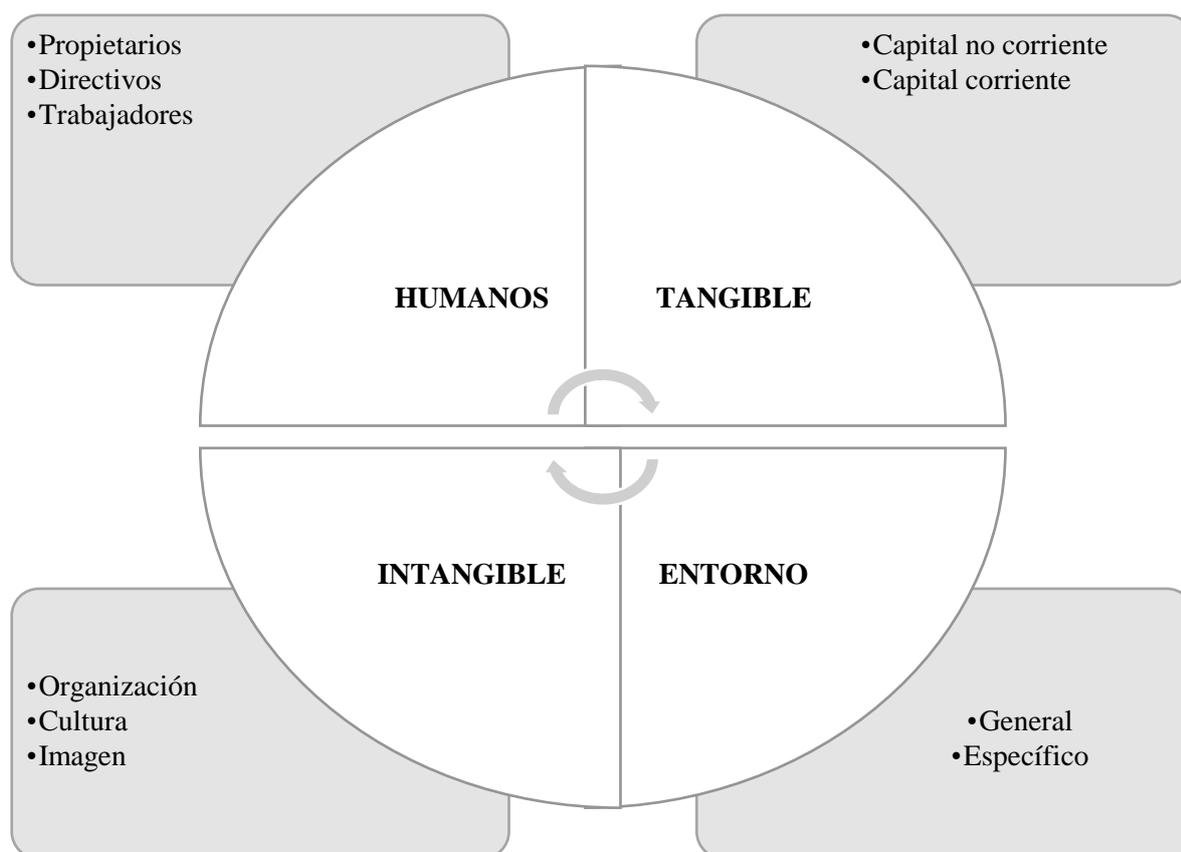
La realidad mundial ha permitido identificar las fortalezas y las debilidades en las organizaciones, buscando la forma de adaptarse a la brevedad posible para continuar prestando servicios y produciendo bienes, es así como se muestran los diferentes aportes referidos a las condiciones retomadas tanto por las empresas privadas, como por las instituciones públicas, considerando que Payés (2020) afirma que desde el 20 de marzo de 2020 y durante la emergencia nacional por la pandemia del COVID-19, la Asamblea Legislativa de El Salvador aprobó el Decreto No. 600, que contiene la Ley de Regulación del Teletrabajo; la cual es aplicable en el sector privado, público y las autónomas; mencionando que, se debe contar con un mejor cuerpo normativo para responder a una nueva realidad ante la demanda del teletrabajo, el cual será más frecuente con la llegada de la pandemia.

Es así, como se retoma que la gestión del conocimiento asociado a las TIC es una necesidad en la administración pública, la cual se visibilizó con la aparición del COVID-19. Sin embargo, ya era una deuda pendiente para el Estado y principalmente para las personas que desempeñan funciones laborales en las diferentes instancias del sector gubernamental, requiriendo la innovación para mejorar la calidad en la prestación de los servicios a la ciudadanía.

Asimismo, dichas demandas también están latentes en la empresa privada, existiendo una diferencia para las gestiones en relación a la asignación y usos de los recursos, particularmente en lo financieros, debido que en el sector privado pueden reajustarse de forma casi inmediata, mientras que en la administración pública deben pasar por un proceso en diferentes niveles e instancias para su aval, aunque genéricamente están constituidas por elementos que conforman su organización.

Determinando que en las empresas privadas por su naturaleza actúan bajo los lineamientos de personas propietarias, mientras que el sector gubernamental funciona bajo las directrices de los diferentes Órganos del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) clasificadas en gobiernos centrales, autónomos, semiautónomos y municipales. De acuerdo a los aportes de Martínez (2018) donde plantea la división de los elementos de la empresa en cuatro categorías.

Figura 5. División de los elementos de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con información de ¿Qué elementos forman parte de la empresa? 2018

De acuerdo al aporte de Castillo (2017) quien realizó su trabajo doctoral para la Universidad Politécnica de Nicaragua, utilizando las variables en la implementación de la figura del teletrabajo en el sector público de Costa Rica, cuyo objetivo fue describir la experiencia de ese país en las diferentes etapas del proceso para la implementación del teletrabajo en el sector público a fin de identificar cuáles han sido las debilidades y desafíos, siendo uno de los hallazgos que la capacitación tecnológica debe contar con planes o programas de capacitación para reducir el analfabetismo digital en las personas empleadas públicas y en miembros de las sociedades vulnerables.

Mientras que Moreno (2014) hace referencia que, en la gestión del Talento Humano basado en competencias, deben considerarse dos aspectos fundamentales: visión abierta de la vida del individuo como trabajador, la cual tiene en cuenta la vida personal, los contextos culturales, y el conocimiento; y requisitos o requerimientos de la entidad, la cual sin duda alguna debe procurar el cumplimiento de los fines del Estado. (Pág. 50).

Y sumado al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2014) en su estudio sobre la gestión del conocimiento plantea que, ante las nuevas realidades mundiales, resulta difícil separar el comportamiento de las personas, del de las organizaciones, las cuales funcionan necesariamente con el recurso humano, a quienes también se les llama Talento Humano , capital humano o capital intelectual; y siendo la administración de recursos humanos una de las áreas más afectadas ante los eventos que limitaron la continuidad para operar en la prestación de servicios y la producción de bienes, identificando que el conocimiento en las personas proporciona nuevas visiones y que permite hablar de gestión del Talento Humano . (Pág. 8).

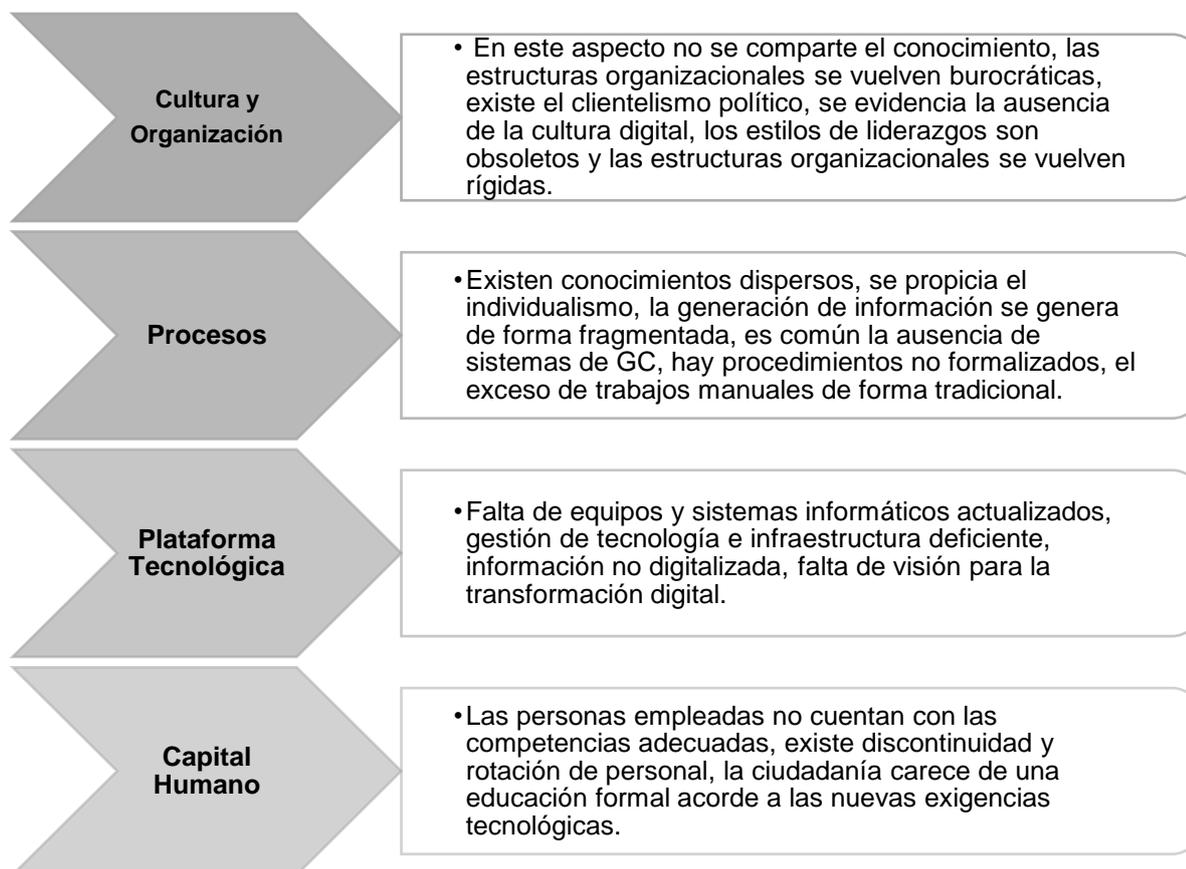
Es así como se determina que la GC tiene una influencia directa en las TIC, ya que el conocimiento es un factor de producción que actualmente contribuye a la capacidad de administrarlo, almacenarlo, transmitirlo y perfeccionarlo en los procesos organizativos, donde la digitalización de la información y el empleo masivo de la Internet han transformado a éste en un factor predominante para la creación de valor en las empresas privadas y en la administración pública, de acuerdo a lo que plantean a continuación Ero, García, Martínez y Uzcátegui (2014).

Por una parte, la gestión del conocimiento y uso de TIC's en la empresa privada, se ha establecido como una estrategia para promover adaptabilidad, autocontrol, confiabilidad, iniciativa y desarrollo personal, interrelacionando a la tecnología, la economía para fortalecer y los recursos humanos en las empresas con el propósito de prevenir situaciones emergentes que afecten su desarrollo y posicionamiento en el mercado. Esta práctica sustituye a la concepción tradicional en las organizaciones, referidas a la inserción en entornos competitivos a nivel global, propiciando la sobrevivencia como una alternativa, esto implica ser flexible y tener la capacidad para adaptarse. (Pág. 11).

Los procesos de innovación tecnológica han llevado su tiempo en desarrollarse, y han sido las organizaciones más actualizadas, las capaces en responder a las necesidades emergentes de sus clientes, donde la GC representa en el recurso humano una nueva forma para transformar, agregar valor y fomentar una nueva cultura organizacional con el propósito de romper las antiguas prácticas gerenciales en las estructuras organizativas.

Mientras que, la gestión del conocimiento y uso de TIC's desde la perspectiva de la administración pública, plantea una división en cuatro aspectos, tales como: Cultura y organización, Procesos, Plataforma Tecnológica y Capital Humano. (Pág.15)

Figura 6. División de la gestión del conocimiento y uso de las TIC's desde la perspectiva de la administración pública.



Fuente: Elaboración propia con información de Gestión del conocimiento y uso de TIC's en la empresa privada y administración pública. 2014

Ante lo expuesto se plantea una problemática real que se vincula a lo compartido en el párrafo anterior, y que representa una limitante para el sector público para la prestación de servicios a la ciudadanía y donde además existe un estancamiento en la adquisición y fortalecimiento de conocimientos en las TIC, en todas las áreas de la estructura organizativa, evidenciando que durante el período retomado para el estudio y de acuerdo a la muestra, no existían programas, estrategias o instrumentos encaminados al fortalecimiento del Talento Humano por medio de la gestión del conocimiento y las TIC.

1.3. Definición del problema.

La presente investigación está orientada a destacar la importancia de la gestión del conocimiento en las instituciones del sector público, específicamente en los 16 Ministerios del Órgano Ejecutivo, en el contexto nacional referido al año 2020, identificando las herramientas de las TIC, así como las estrategias retomadas desde las normativas gubernamentales para el desarrollo institucional y la mejora en la prestación de servicios hacia las personas usuarias.

Marín (2017) expone que es primordial que la administración pública adopte el uso de las TIC, mediante procesos y objetivos únicos en el marco de la modernización del Estado, debiendo realizar acciones conjuntas donde deben involucrarse todas las personas, quienes serán las responsables de la eficiencia en la gestión planteada a la organización

Dotar de infraestructuras con la administración; cooperar con otras administraciones para simplificar de cara a la ciudadanía las gestiones con la administración, así como asegurar la identificación precisa del ciudadano que se pone en contacto con la administración en forma digital y la veracidad de los datos que se tramitan dentro de los marcos de confidencialidad y confianza adecuados para cada tipo de interacción.

¿Las instituciones del sector público han implementado alguna estrategia relacionada a la gestión del conocimiento y del Talento Humano para el desarrollo de las TIC durante el año 2020?

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo general.

Identificar por medio de un abordaje bibliográfico de alguna estrategia relacionada con la aplicación de las TIC en la gestión del conocimiento a través del Talento Humano en las instituciones del sector público en el año 2020.

1.4.2. Objetivos específicos.

- a) Indicar la relación que existe entre las TIC y la gestión del conocimiento en el Talento Humano dentro de las instituciones del sector público.

- b) Destacar las instituciones del sector público que han establecido alguna estrategia relacionada a la gestión del conocimiento y del Talento Humano para el desarrollo de las TIC.

- c) Identificar las herramientas de las TIC utilizadas en las instituciones del sector público para el desarrollo de la estrategia relacionada a la gestión del conocimiento y del Talento Humano.

1.5. Justificación.

El contexto relacionado a la pandemia por el COVID-19 a nivel mundial ha generado cambios en las sociedades, permitiendo el avance en la innovación para no quedarse relegadas con las nuevas tendencias (teletrabajo, trabajo a distancia, marketing digital, horarios flexibles) ante la demanda para prestar servicios desde las empresas, lo cual no solo requiere la adopción de las TIC, si no, la gestión del conocimiento en el Talento Humano creando la aplicación de herramientas tecnológicas que permitan dar continuidad a la prestación de servicios desde las instancias del sector público, ya que en la medida que no se avance con la aplicación de las TIC, no se logrará reducir la brecha que limita la atención adecuada a la ciudadanía y que garantiza la eficacia y la eficiencia de los recursos públicos en la ejecución presupuestaria. El año 2020 ha representado un período de transformaciones como consecuencias de un fenómeno que ha puesto en una condición vulnerable a diferentes sectores y sobre todo a las empresas que alcanzaron altos niveles de desempleo e inactividad, debiendo reinventarse para retomar sus objetivos misionales y enfrentar la crisis.

Siendo oportuno identificar las diferentes opiniones que tenían los teóricos sobre las concepciones que se plantean en el presente estudio para interrelacionar la Gestión del Conocimiento (GC), el Talento Humano (TH) y las Tecnologías de la Información

y las Comunicaciones (TIC); las cuales contribuyen a la resolución y reducción de problemáticas en las estructuras organizacionales, que les permiten ser más competitivas y para lo cual Chiavenato (2007) ha apoyado la transición del concepto del recurso humano hacia la nueva concepción de Talento Humano, lo cual se ha permitido compartir una visión enfocada en dar valor a las personas, reconociendo que no solo representan una fuerza productiva, si no también, son medios con potenciales que contribuyen al desarrollo de las empresas, definiendo que:

“Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares”. (Pág. 39)

El término de la GC no es nuevo, y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES, 2002) publicó un contenido donde menciona el surgimiento de la GC como una disciplina científica y estratégica del conocimiento que data de 1995, mediante un proceso que vincula el desarrollo de las TIC para crear ventajas competitivas a través del conocimiento y el aprendizaje, centrándose “en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo”. (Pág. 14)

Pero el Talento Humano también se encuentra asociado a las singularidades del término gestión del conocimiento tal como lo menciona Gauchi (2012) en su tema de estudio sobre la aproximación teórica donde incorpora la gestión del conocimiento, y lo plantea como fortalezas dentro de las empresas a las personas, a quienes identificaba como: capital humano, capital intelectual, activos intangibles, proceso de aprendizaje, organización inteligente, aprendizaje organizativo, conocimiento explícito, conocimiento tácito, economía del conocimiento y gestión del conocimiento. Es así como precisa que la gestión del conocimiento es una disciplina que surgió con la sociedad del conocimiento y que trata de lo intangible en las personas. (Pág. 532)

Tomando en cuenta los aportes de la UNESCO (2005) sobre las sociedades del conocimiento donde se plantea que el conocimiento y la información son elementos

generadores de impacto en la vida de las personas, las economías y las sociedades, creando una interrelación con las TIC.

Trabaja para crear sociedades del conocimiento integradoras y para mejorar las competencias de las comunidades locales aumentando el acceso, la preservación y el intercambio de información y conocimiento en todos sus ámbitos de competencia. Las sociedades del conocimiento deben apoyarse en cuatro pilares: la libertad de expresión, el acceso universal a la información y al conocimiento, el respeto a la diversidad cultural y lingüística, y una educación de calidad para todos.

Es así como se destaca que no se trata de exponer que la GC y las TIC son medios, no fines, debido a que el mundo se transforma constantemente y con ello también las personas con su Talento Humano lo cual permite fortalecer y adoptar competencias para mejorar la calidad de vida en las sociedades adaptándose a la competitividad, al fomento de una cultura de innovación y transformación digital.

También Cobo (2009) plantea una definición de las tecnologías de la información y las comunicaciones que ya se sumaban a los cambios en las sociedades como elementos esenciales habilitantes para acceder, contribuir al conocimiento y generar la innovación; lo cual ha permitido continuar con el monitoreo de las acciones y los indicadores a nivel mundial, que orientan a la continuidad del desarrollo de acuerdo a la demanda en los mercados, para lo cual se comparte que las TIC se definen como:

“Las tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información, y muy en particular el uso de ordenadores y programas que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información”.
(Pág.306)

Tomando en cuenta el Informe Global de Competitividad presentado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE, 2020), donde se señala que los indicadores considerados para medir el nivel de crecimiento de los países Latinoamericanos, no se reportarán en sus ubicaciones por el momento, identificando que dentro del ranking de clasificación se encuentra el capital humano y los ecosistemas de innovación donde se identifica el uso de las TIC. Es decir, que

para el año 2020 no se publicaron las posiciones de los países en relación a la competitividad en el mercado. (Pág. 7)

Es así como en la hoja de ruta para lograr un desarrollo humano sostenible y generada para la reactivación de las empresas ante las condiciones actuales el Gobierno de El Salvador a través de la Secretaría de Innovación de la Presidencia (2020) ha planteado la Agenda Digital 2020 - 2030, la cual se establece en uno de sus lineamientos dentro de los ejes, lo siguiente:

Presentamos los lineamientos para crear un sistema de integración multisectorial para impulsar la educación en tecnología, la competitividad y el acceso a servicios de banda ancha; y mecanismos que promuevan el emprendimiento mediante un ecosistema de innovación, el impulso a la empleabilidad y el comercio apoyado en las TIC para potenciar la gestión del conocimiento para reducir la brecha digital. (Pág. 20).

Por tanto, ante el contexto descrito, resulta necesario identificar la aplicación de las TIC en la gestión del conocimiento a través del Talento Humano en las instituciones del sector público, lo cual servirá como una fuente de información para el fortalecimiento y la propuesta de nuevos esfuerzos desde los planes en estudio, donde se destaque la relación de las TIC en la garantía de la gestión del conocimiento, y con ello la generación de valor en las organizaciones.

Por ello es relevante estudiar y comprender, desde una perspectiva comparada como se relacionan y funcionan las TIC con la gestión del conocimiento a través del Talento Humano, desde la perspectiva de las instituciones del sector público en el contexto de la pandemia por el COVID-19 en El Salvador.

Figura 7. Infografía Estrategia de Implementación de Agenda Digital.



Fuente: Secretaría de Innovación de la Presidencia. 2020

1.6. Alcances y limitaciones.

1.6.1. Alcances

- Mencionar de las 16 instituciones del sector público, cuales han implementado alguna estrategia para la aplicación de las TIC en la gestión del conocimiento a través del Talento Humano.
- Recopilar información teórica que permita la relación que existe entre las TIC y la gestión del conocimiento en el Talento Humano dentro de las instituciones del sector público en el contexto relacionado a la pandemia por el COVID-19.

1.6.2. Limitaciones.

- Limitación para realizar visitas institucionales para la recopilación de información debido a los protocolos de bioseguridad y prevención del contagio del COVID-19.
- Información desactualizada en los portales de transparencia, desde donde se analizarán las herramientas administrativas.
- Falsedad documental por medio de posibles alteraciones en las fuentes consultadas.

- Complicaciones en la salud de alguna de las miembros del jurado, asesora de tesis o maestrante.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene el marco de referencia que permitirá abordar la Gestión del Conocimiento en el Talento Humano aplicado a las TIC en las instituciones públicas, dicha información proporciona las definiciones y su aplicación, con el propósito de comprender la importancia de la interrelación entre elementos funcionales donde las personas trabajadoras adquieren un rol determinante con la generación de competencias en el desempeño de sus funciones, y donde la aplicación de las TIC permite el desarrollo del Talento Humano .

2.1. Gestión del conocimiento (GC).

La GC surge como una disciplina ante nuevos paradigmas en el mercado, pretendiendo generar cambios e innovaciones en las organizaciones y los sistemas, específicamente en el capital intelectual, de acuerdo a lo expuesto por Peluffo y catalán (2002), quienes basan su aporte en la economía digital la cual trabaja directamente con la Gestión del Aprendizaje Organizacional y con el Conocimiento Organizacional, contrayendo lo que se conoce como Gestión del Conocimiento.

La gestión del conocimiento de acuerdo a Canals (2003) no cuenta con una definición clara, sin embargo, expone que, para él, consiste en optimizar la utilización del conocimiento; considerando que ésta es todo lo que contribuye al ser humano para interpretar el entorno y, como consecuencia, a actuar, apoyándose en la posibilidad a las empresas para fortalecer el capital humano. (Pág. 2)

Partiendo de la premisa sobre el conocimiento y específicamente desde lo que Pereira (2011) plantea, manifestando que es.

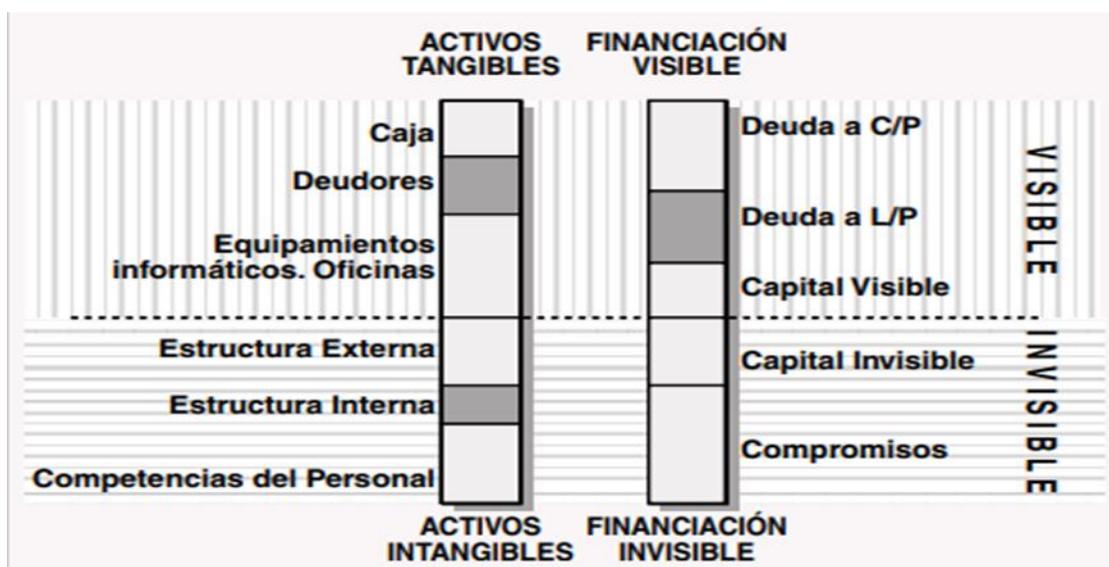
Todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento

se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales. (Pág. 1)

Y posteriormente Pereira (2011) menciona que la gestión se identifica como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos de la organización; por lo tanto, la gestión del conocimiento debe cumplir con dicho cometido, ya que al igual que el conocimiento, no se logra determinar un solo concepto, por lo que solamente en la práctica se asocia con lo que algunos teóricos plantean.

Por otra parte, el Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales (2000) publicó el libro Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual en el cual se plantea el contenido sobre el Modelo del Monitor de Activos Intangibles ideado por Karl Erik Sveiby en 1997, siendo un método para medir el capital intelectual que contiene indicadores para calcular de forma simple los activos intangibles hacia el exterior y hacia el interior. (Pág. 71)

Figura. 8 Esquema del Monitor de Activos Intangibles ideado por Karl Erik Sveiby



Fuente: Gestión del conocimiento y capital intelectual. 2000

Del presente esquema se identifica que la GC se articula con los activos intangibles del Esquema de Sveiby, los cuales no son visibles ante la operatividad de una organización, sin embargo, los resultados se logran medir por medio de indicadores.

El modelo del Monitor de Activos Intangibles de Sveiby, se divide en tres categorías: estructura externa, estructura interna y competencias del personal, de acuerdo a la figura 9 donde se plantean los indicadores del monitor de activos intangibles:

- Estructura Externa: comprende las relaciones con clientes y proveedores.
- Estructura Interna: recoge el conocimiento estructurado de la organización el cual engloba patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizacional y las personas en la estructura.
- Competencias del Personal: incluye únicamente las competencias de la organización profesionales tales como planificar, producir, procesar o presentar productos y soluciones. (Pág. 72)

Figura. 9 Indicadores del Monitor de Activos Intangibles.

MONITOR DE ACTIVOS INTANGIBLES		
INDICADORES DE ESTRUCTURA EXTERNA	INDICADORES DE ESTRUCTURA INTERNA	INDICADORES DE COMPETENCIA
Indicadores de Crecimiento/Innovación	Indicadores de Crecimiento/Innovación	Indicadores de Crecimiento/Innovación
Rentabilidad por Cliente. Crecimiento Orgánico. Clientes: Reforzamiento de la Imagen.	Inversión en TI. Clientes: Reforzamiento de la Estructura.	Nº Años en la Profesión. Nivel de Educación. Costes de Formación. Puntuación. Rotación de Competencias. Clientes: Reforzamiento de las Competencias.
Indicadores de Eficiencia	Indicadores de Eficiencia	Indicadores de Eficiencia
Índice de Clientes Satisfechos. Ventas por Cliente. Índice de Ganancias/Pérdidas.	Proporción de Staff de Apoyo. Índice de Valores/Actitudes.	Proporción de Profesionales. Efecto Palanca. Valor Añadido por Empleado. Beneficio por Empleado. Beneficio por profesional.
Indicadores de Estabilidad	Indicadores de Estabilidad	Indicadores de Estabilidad
Proporción de Grandes Clientes. Estructura Temporal. Ratio de Clientes Fieles. Frecuencia de Pedidos Repetidos.	Edad de la Organización. Rotación de Staff de Apoyo. Ratio de Nuevas Incorporaciones Antigüedad.	Rotación de Profesionales. Posición Relativa de Pagos Antigüedad

Fuente: Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual. 2000

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2014) plantea que la gestión del conocimiento es el resumen de todas las medidas encaminadas a abordar los desafíos relacionados con los conocimientos y además reconoce que el conocimiento es un producto clave para las organizaciones encaminadas al logro de

los objetivos, ya que se proyecta tanto para sus clientes internos, como los externos. La GC busca mejorar el desarrollo de las actividades y sus resultados.

Asimismo, expone lo relativo a la gestión externa frente a la gestión interna del conocimiento, por medio del aprovechamiento de las competencias para ampliar las perspectivas, desarrollar las capacidades y responder a la demanda de los servicios. Por otra parte, se debe iniciar con la elaboración de políticas internas para la gestión del conocimiento, promoviendo la especialización sustantiva y la eficiencia operacional en la organización.

Es importante destacar que las instituciones públicas se plantean reformular sus mecanismos para la transformación digital, lo cual llevará a la construcción de procesos diseñados para reorganizar los métodos de trabajo y las estrategias, permitiendo mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios para la población meta, optimización de los recursos, y poner en la agenda del Estado los cambios tecnológicos; pero las importancias en las propuestas de mejora deben ir encaminadas a medir los resultados, a construir nuevas propuestas y no rediseñar lo ya existente, a implementar un verdadero desarrollo del TH que cuente con las competencias elementales para las funciones de puesto.

Según lo compartido por el Banco Interamericano de Desarrollo (2020) en el documento sobre el Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe, las circunstancias obligaron a todos los países a implementar sistemas emergentes para la prestación de los servicios en la gestión pública, particularmente América Latina invirtió en tecnologías para aprovechar los beneficios de la digitalización. Sin embargo, solo la mitad de los 14 países que forman parte de la red Latinoamericana, miden las eficiencias generadas por el uso de los sistemas y de las TIC, incluidos los procesos de contratación de recurso humano. (Pág. 162)

Retomando el párrafo anterior parece largo el camino para establecer verdaderos sistemas de calidad, porque si no se miden los resultados, es difícil conocer los errores y ajustar para mejorar, prácticamente han sido acciones emergentes y paliativas, que deberán ser retomadas con formalidad para asignarles presupuestos.

Como parte de la evolución de las personas dentro de las organizaciones, existen barreras identificadas que limitan la gestión del conocimiento, mencionando a continuación algunas situaciones identificadas por la empresa Aliados en Tecnologías y Calidad (2020):

- a) No se evidencia la importancia de realizar un seguimiento a las necesidades del conocimiento de la organización.
- b) Los trabajadores se muestran reacios a los cambios.
- c) Las organizaciones no consideran conveniente la asignación de dinero para temas de formación y entrenamiento.
- d) La rotación de personal en las organizaciones.
- e) Preservar los conocimientos que requieren de tiempo y costos.
- f) La cultura organizacional: No acepta los cambios, porque los resultados no reflejan resultados negativos.
- g) El lenguaje de los trabajadores, dado que a veces es tan variado que no se logra una transferencia efectiva del conocimiento.

2.1.1. Modelo para la creación de la gestión del conocimiento.

La GC se ha apoyado de diferentes configuraciones para el desarrollo de los modelos, que, a pesar de ser una variedad, se consideran algunos más relevantes en el ámbito especializado de acuerdo a compartido por Rodríguez (2006) que permite agruparlos en tres tipos según el núcleo, los objetivos, la metodología, los participantes.

- **Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento:** no suelen distinguir el conocimiento de la información y los datos, se conciben como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan. Este tipo de modelos de GC se centran en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el conocimiento disponible en la organización para propiciar su posterior transferencia entre los miembros de la organización; por medio del conocimiento externo, el interno estructurado y el interno informal.
- **Sociocultural:** están centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de los procesos de la GC, desde donde se intentan promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la

creatividad, concienciar sobre la importancia y el valor del conocimiento, la comunicación y la colaboración entre las personas de la organización.

- **Tecnológicos:** se destaca el desarrollo y la utilización de y herramientas tecnológicas para la GC.

2.1.2. Ciclo de la gestión del conocimiento.

En la teoría de la gestión del conocimiento se conocen diferentes propuestas de ciclos que son aplicados desde diferentes perspectivas que se plantean en fases por medio de las cuales se identifica el conocimiento adquirido y se evalúa el desarrollo de acuerdo a su pertinencia para el logro de las metas organizacionales.

Destacando el modelo propuesto por Bukowitz y Williams (2002), el cual propone la implementación de la gestión del conocimiento mediante la ejecución de pasos diseñados para el logro de los objetivos planteados de acuerdo a la estrategia organizacional, así mismo plantea una estructura interrelacionada entre los procesos de GC y el contexto organizacional, de una manera estratégica y táctica, generando un capital de conocimientos por medio de la creación de procesos eficientes y efectivos, construcción de nuevo valor aplicando la innovación y promoviendo el desarrollo de oportunidades en el mercado, ejecutando estrategias tácticas que se articulan con actividades de largo plazo y con los cambios en el entorno de la organización.

2.1.3. Fases del ciclo de la gestión del conocimiento.

El proceso estratégico tiene como fin lograr que la gestión del conocimiento se articule con la perspectiva de la organización; por lo tanto, parte de la evaluación continua del capital intelectual de la estructura organizacional de cara a las necesidades futuras y requiere de un liderazgo participativo en las diferentes fases. La tabla 1 describe algunos de los aspectos más relevantes a tener en cuenta en este proceso.

Tabla 1

Proceso Estratégico. Fases del ciclo de gestión del conocimiento de Bukowitz y Williams.

Fases del ciclo de la gestión del conocimiento	Fines y actividades
Valorar	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar el capital intelectual, los conocimientos críticos para alcanzar la misión y el mapa actual de conocimientos frente a necesidades futuras.• Demostrar el incremento de la base de conocimiento y los beneficios obtenidos de la inversión en el capital intelectual.• Capturar el impacto del conocimiento en el desempeño organizacional, identificando nuevas formas de capital: humano, organizacional y de relacionamiento con el cliente.• Crear las estructuras necesarias para guiar las prácticas de gestión del conocimiento.• Experimentar enfoques de evaluación de los resultados estratégicos.• Establecer comunicación con los principales grupos de interés de la organización para transformar tal conocimiento en productos y servicios de valor para el cliente.
Construir y sostener	<ul style="list-style-type: none">• Asegurar que el capital intelectual futuro de la organización contribuirá a su viabilidad y competitividad.• Asignar recursos para el crecimiento y mantenimiento de los conocimientos de tal forma que se creen nuevos y se refuercen los existentes, pues los conocimientos inadecuados e insuficientes ponen en riesgo la competitividad y viabilidad de las organizaciones.

	<ul style="list-style-type: none"> • Subordinar las tecnologías de la información a las personas. • Propiciar la colaboración entre las áreas de la organización, así con aliados externos a la organización. • Mantener las personas adecuadas para la organización. • Identificar detalles sobre el conocimiento de valor para la organización. • Demostrar que la creación de valor es un propósito consciente. • Generar espacios que fortalezcan el compromiso y satisfacción de las personas trabajadoras.
<p style="text-align: center;">Desprender/ despojar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar el conocimiento innecesario. • Analizar si el conocimiento base aún es esencial para mantener las ventajas competitivas. • Renunciar al conocimiento que no genera más valor, desprenderse de él. Esto implica entender el por qué, cuándo, dónde y cómo se retiran formalmente algunas partes de la base de conocimientos de la organización. • Analizar el costo de oportunidad de retener conocimiento, a fin de comprender que parte del conocimiento ya no es necesario para sostener la ventaja competitiva y la viabilidad en la industria. • Lo anterior es una decisión estratégica y requiere tener objetivos claros y un plan definido. • El conocimiento que de momento es una pérdida de recursos debe ser convertido en valor.

Fuente: Elaboración propia con información del Manual de gestión del conocimiento: Herramientas y técnicas que generan valor para a empresa.2002

2.1.4. El proceso táctico.

Este proceso está conformado por pasos básicos que tienen un conjunto de actividades definidas, como se observa en la siguiente tabla. Sin embargo, esto no implica un proceso lineal, las actividades no tienen límites claramente

diferenciados. La integración de las actividades estratégicas y tácticas describe la forma como las organizaciones generan, mantienen y disponen de una reserva de conocimiento estratégicamente correcto para crear valor según lo compartido por Bukowitz y Williams (2002).

Tabla 2

Proceso táctico. Fases del Ciclo de la Gestión del Conocimiento de Bukowitz y Williams.

Fases del ciclo de la gestión del conocimiento	Fines y actividades
Obtener	<ul style="list-style-type: none"> • Entender y comunicar el uso que se quiere dar a la información. • Direccionar los requerimientos de información pertinentes. • Definir claramente fuentes de conocimiento. • Facilitar el acceso a instrumentos de captura y búsqueda de información. • Buscar la información necesaria y suficiente para tomar decisiones, solucionar problemas e innovar. • Examinar los contenidos e identificar el conocimiento explícito y tácito de valor. • Gerenciar tal conocimiento eficaz y eficientemente, orientando la búsqueda de información y proporcionando una estructura integradora y organizada.
Usar	<ul style="list-style-type: none"> • Combinar de formas nuevas e interesantes la información para fomentar la innovación. • Enfocarse en el uso del conocimiento en las personas y en los grupos. • Estimular la permeabilidad para generar flujo continuo de ideas tanto dentro como fuera de la organización, exponiendo las personas a diferentes perspectivas y posibilidades.

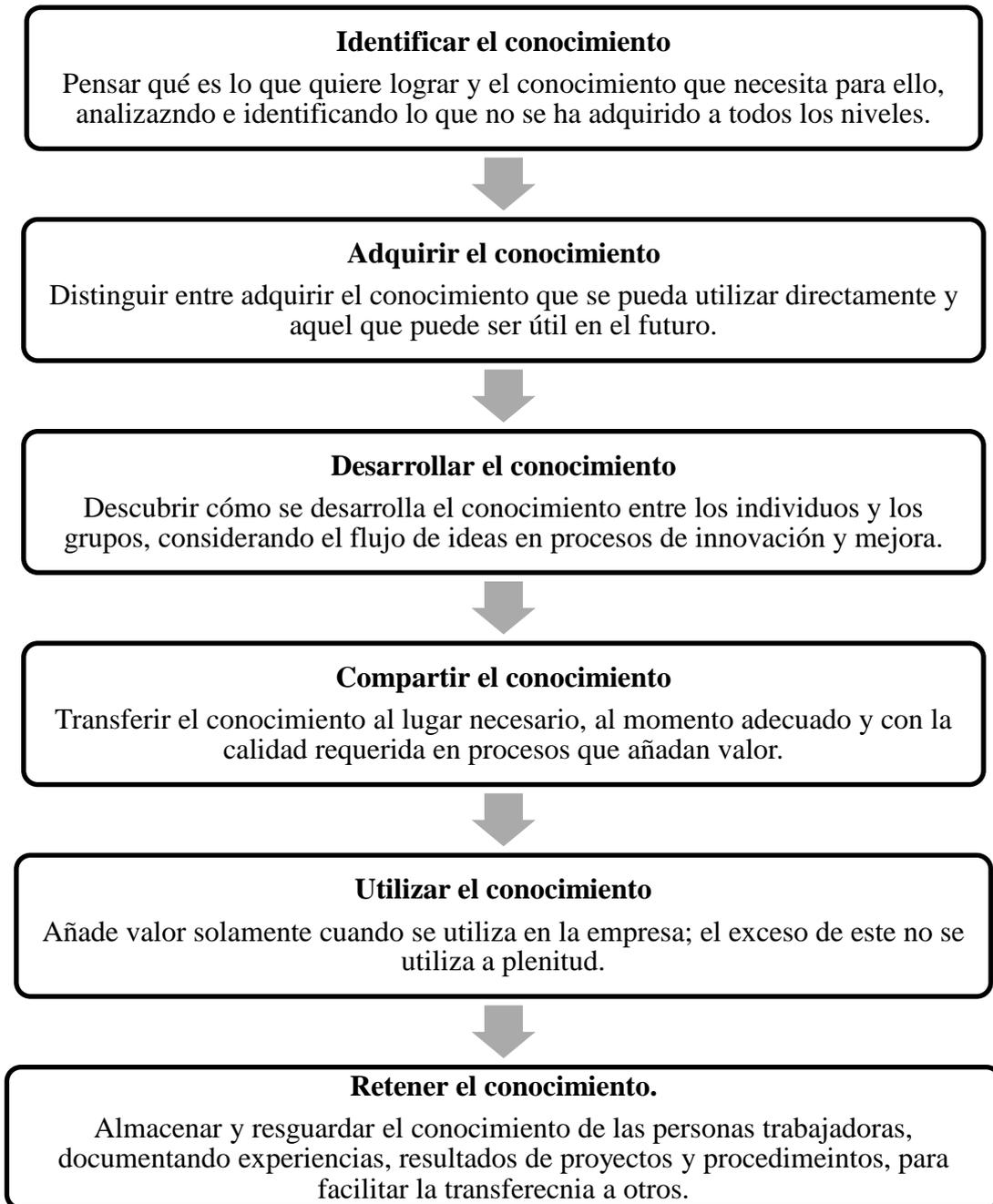
	<ul style="list-style-type: none"> • Generar espacios donde las personas se sientan libres y confiadas para aportar ideas.
Aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilizar la relación entre estrategia y aprendizaje. • Familiarizar a la organización con la idea del aprendizaje como algo que ocurre cotidianamente. • Aprender a partir de la experiencia para crear ventajas competitivas. • Crear memoria organizacional a partir del aprendizaje tanto de éxitos como de errores. • Realizar la transición entre la aplicación de ideas existentes y la generación de nuevas ideas mediante el aprendizaje organizacional. • Articular la estrategia de la organización y las actividades de aprendizaje para ir más allá de la obtención y el uso de contenidos a fin de lograr cambios en la manera de hacer las cosas.
Contribuir	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los miembros de la organización para que contribuyan con su conocimiento publicando sus aprendizajes más significativos y útiles en la base común de conocimientos. • Facilitar sistemas y estructuras que apoyen el acceso y la apropiación de conocimiento esencial. Esto implica destinar tiempo y espacio para la interacción, el intercambio de ideas y la construcción de una red organizacional. Depurar el conocimiento a ser publicado,

	<p>priorizando aquel que puede beneficiar a otros en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none">• Compartir experiencias cuyos beneficios puedan ser percibidos por otros a fin de lograr un uso más amplio de los aprendizajes.• Promover la comprensión y el respeto por el valor del conocimiento aportado por los miembros de la organización.
--	---

Fuente: Elaboración propia con información del Manual de gestión del conocimiento: Herramientas y técnicas que generan valor para a empresa. 2002

Es importante destacar las actividades que se consideran como gestión de conocimiento en las empresas, tal como lo plantea Pereira (2011) donde dichas acciones están relacionadas con diferentes campos del saber que integra el ciclo de la vida en la cadena de valor, mencionando las destinadas a identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener.

Figura 10 Ciclo de la vida en la cadena de valor de la gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia, basado en Implementación de la gestión del conocimiento en la empresa. 2011

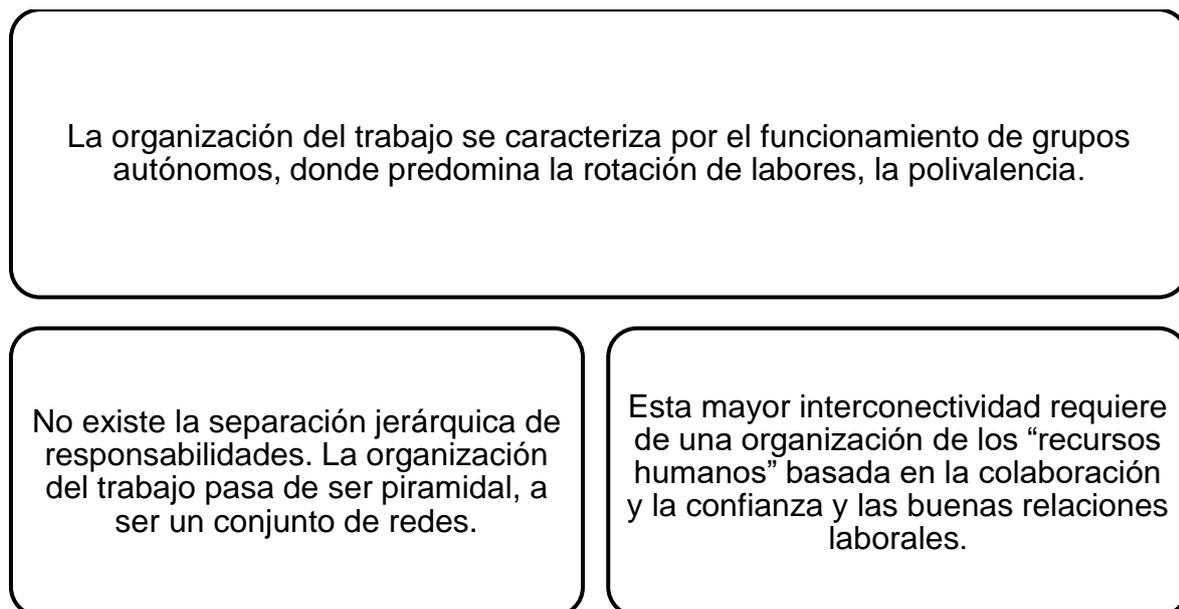
2.2. El Talento Humano (TH)

El Talento Humano es planteado como una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas, el cual se puede definir de acuerdo a Mejía (2012) como:

“Todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad” (Pág.52)

Aunque podrían mencionarse varios elementos esenciales para el funcionamiento de una empresa, así como la forma en la que se desarrolla haciendo uso paralelo de tecnologías, sistemas de información, entre otras que contribuyen a sostener el Talento Humano sin generar rotación o pérdidas del conocimiento organizacional; tomando en consideración algunos factores que influyen en la consolidación del TH.

Figura 11. Factores que influyen en la consolidación del Talento Humano.



Fuente: Elaboración propia, basado en el factor del Talento Humano en las organizaciones. 2012

Dicho de otra manera, el Talento Humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se requiere de un proceso estructurado que permita potenciar a las personas trabajadoras y fomentar sus competencias y habilidades, independientemente del lugar que ocupe dentro de la estructura organizacional para que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva.

2.2.1. El papel y la importancia de las personas en una organización.

De acuerdo a Chiavenato (2009) resulta difícil separar el comportamiento de las personas del de las organizaciones, teniendo en cuenta que el recurso humano está en todas las áreas estructurales y que además de integrarlas, también toman decisiones y son responsables de su desarrollo, estancamiento o fracaso, asumiendo roles determinantes para el funcionamiento de una empresa, los cuales son pactados por las partes y respetados mediante la relación laboral formal. Dentro de su teoría también expone que a las personas se les puede reconocer como: recursos humanos, colaboradores, asociados, Talento Humano, capital humano o capital intelectual. (Pág.5)

En la actualidad se identifican equipos de gestión de Talento Humano donde las personas trabajadoras dejan de ser agentes pasivos, para convertirse en personal activo que contribuye a la administración del resto de recursos de la organización, donde trabajan conforme al logro de metas y resultados, generando transformaciones en el conocimiento, planteándose la erradicación de las formas tradicionales de trabajar y brindando la oportunidad para ser un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora. (Pág. 42)

De acuerdo a los lineamientos de la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), en la cual se registran los países latinoamericanos que la han suscrito (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela) desde donde se han planteado cumplir con lo establecido en ella y poner en práctica su contenido por medio de los procesos de la gestión humana, de acuerdo a lo también compartido por Corrales (2020) señalando que se debe tener una perspectiva estratégica, una gestión por competencias y un servicio civil profesional desde la gestión pública.

“En la mayoría de las entidades públicas, todavía la comprensión y las acciones de la gestión de recursos humanos es predominantemente operativa y, por tanto, desconectada de los objetivos estratégicos de la misma”.

2.2.2. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

Las TIC surgieron como un avance científico en el área de la informática y de las telecomunicaciones, permitiendo el acceso, producción, tratamiento y comunicación de diferente información mostrada por medio de códigos, y cuyos elementos más representativos son la computadora y específicamente el internet, ambos recursos tuvieron un gran valor con su funcionamiento, permitiendo facilitar actividades, realizar negocios desde la virtualidad, llevar la educación a distancia, generar nuevos conocimientos, entre otras acciones.

Existen diferentes aportes sobre éstos elementos y de cómo el Internet tuvo un salto cualitativo de gran magnitud, cambiando y redefiniendo las relaciones humanas y las formas de comunicarse, haciendo uso también, de los recursos informáticos, que nos permiten realizar el procesamiento y tratamiento de la información y, los recursos telemáticos que nos ofrece Internet, orientados a la comunicación y el acceso a la virtualidad.

Se conocen diversas definiciones sobre las TIC, sin embargo, en éste estudio se ha retomado el aporte de Cabero (1998), como parte de una construcción que data ya desde hace más de veinte años.

En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexiónadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas. (Pág. 198)

Sin embargo, para Bautista y Alba (1997) consideran que las TIC se desarrollan en el ámbito de la didáctica articulada con otras disciplinas aplicadas a la Educación haciendo mención particular al diseño, desarrollo y aplicación de los recursos en procesos educativos, no únicamente en los procesos instructivos, sino también en

aspectos relacionados con la Educación Social, haciendo referencia a los recursos de utilidad como los informáticos, audiovisuales, tecnológicos, del tratamiento de la información y los que facilitan la comunicación” (Pág. 2)

La interacción entre las innovaciones tecnológicas y las estructuras sociales tienen su base en un sistema económico identificado como el fenómeno de la globalización, y el cual se ha aprovechado de aplicaciones informáticas y recursos telemáticos, de acuerdo a lo que menciona Belloch (2014).

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, se han vuelto indispensables no solo en la administración pública, si no, en todas las actividades humanas, debido a la interacción que se desarrolla con la conectividad a nivel mundial, haciendo uso masivo del *Internet*. Así lo expresa Salazar (2013) evidenciando que la administración pública se ha vuelto usuaria de las TIC, superando la forma tradicional y rutinaria de prestar los servicios públicos, con lo que también se promueve la transparencia, los datos abiertos, la información actualizada y la interacción ciudadana, además se dinamiza a la sociedad de la información a través de la formulación y ejecución de políticas que integren estrategias para la implantación del uso de las TIC.

2.2.2.1. Aplicaciones Informáticas.

Las aplicaciones o programas que están creadas para los equipos informáticos, en algunos casos no requieren el uso de las redes de comunicación, sino de diseños para su uso de forma local - *off line*, las cuales se extienden y tienen mayor alcance para ser utilizadas por las personas usuarias, principalmente en las aplicaciones ofimáticas (procesador de texto, hoja de cálculo, gestor de bases de datos). Es posible identificar otras aplicaciones y apoyos que son utilizadas en ámbitos más específicos o concretos (estadísticas, contabilidad, gestión).

2.2.2.2. Recursos telemáticos.

Las redes de comunicación se han vuelto globales y públicas haciendo usos de *Internet* como locales y privadas como *Intranet*, las cuales permiten conectar uno o varios equipos informáticos a un servidor a través del cual existe el acceso a la

información de los diferentes nodos de la red. Para ello existen herramientas fundamentales que se pueden clasificar de acuerdo a su tipo.

Tabla 3.

Recursos telemáticos

Finalidad	Telemáticas
Comunicación asíncrona	Correo electrónico (e-mail)
	Comunicación asíncrona Listas de distribución (List)
	Grupos de noticias (News)
Acceso, obtención y utilización de información y/o recursos	Transferencia de ficheros (FTP) Telnet Páginas web (World Wide Web -www)
Comunicación síncrona	Transferencia de ficheros (FTP) Telnet Páginas web (World Wide Web -www)

Fuente: Elaboración propia, basado en las Tecnologías de la Información y las telecomunicaciones (TIC). 2014

2.2.3. La sociedad de la información y el conocimiento asociados a las TIC.

El surgimiento de las TIC permitió la integración de las competencias, el capital humano y los medios de información para que de dicha articulación surgiera la aplicación de la informática de acuerdo a lo planteado a Padrón y Bravo (2014) a través de los procesos de la generación, transformación, almacenamiento, distribución e intercambio de todo tipo de datos en tiempo real mediante la digitalización en diversos formatos, de lo cual se identifican las características de las TIC, asociadas a la interactividad, innovación, elevados parámetros de calidad de imagen y sonido, automatización, interconexión y diversidad.

De tal manera la sociedad de la información parte del uso intensivo del *internet*, ya que cuenta con las bondades para la transmisión de la información de manera más rápida y sin límites de tiempo y espacio. Al respecto, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (2009) definen la sociedad de la información como.

Aquella en la cual las tecnologías que facilitan la creación, distribución y manipulación de la información juegan un papel importante en las actividades

sociales, culturales y económicas deben estar centrada en la persona, integradora y orientada al desarrollo, para que todos puedan crear, consultar, utilizar y compartir la información y el conocimiento, para que las personas, las comunidades y los pueblos puedan emplear plenamente sus posibilidades en la promoción de su desarrollo sostenible y en la mejora de su calidad de vida.

Esta realidad genera un nuevo reto para las sociedades en el campo laboral, el cual viene a representar un factor de competitividad y el conocimiento generado a través de la información y se convierte en el nuevo capital para la globalización. Por ello la UNESCO (2010) resalta que la sociedad dejó de ser sólo mano de obra, para ser una sociedad alta en conocimiento.

En tal sentido, como consecuencia de la sociedad de la información surge la sociedad del conocimiento, ya que no es primordial la información por sí misma, tomando valor de acuerdo a como ésta es procesada y aprovechada por la sociedad y para el individuo.

Respecto a la sociedad del conocimiento Krüger (2006) expresa que:

El concepto actual de la sociedad del conocimiento no está centrado en el progreso tecnológico, sino que se considera como un factor del cambio social, entre otros, como, por ejemplo, la expansión de la educación. Según este enfoque, el conocimiento será cada vez más la base de los procesos sociales en diversos ámbitos funcionales de las sociedades. Crece la importancia del conocimiento como recurso económico, lo que conlleva la necesidad de aprender a lo largo de toda la vida. (Pág. 7)

En virtud de lo expuesto, Padrón y Bravo (2014) coinciden que se debe reconocer que a pesar de que las TIC son importantes, lo más imprescindible es el conocimiento, ya que las TIC por si solas no tiene el mismo valor.

Poniendo como ejemplo a una institución educativa que puede tener un equipamiento óptimo en TIC, pero si el cuerpo docente no posee un nivel básico de conocimiento para su utilización, estas serán subutilizadas. Asimismo, los docentes, sobre todo los del nivel universitario, deben propiciar en sus estudiantes, además de la capacitación en su especialidad, la facultad

de poder continuar aún después del pregrado en una apropiación continua de la información convirtiéndose en un proceso constante transformador del conocimiento. (Pág. 52)

Es decir, que el conocimiento es una constante y debe actualizarse para que este no quede relegado y se propicie la generación de competencias en el desempeño de actividades y sobre todo en aquellas que están asociadas a las TIC; las cuales vive en una transformación permanente, donde las cuales las persona buscan mantener una posición y mejorar su desarrollo.

Las características que diferentes autores especifican como representativas de las TIC, recogidas por Cabero (1998).

Tabla 4.

Características de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones.

Característica	Contenido
Inmaterialidad	Las TIC realizan la creación (aunque en algunos casos sin referentes reales, como pueden ser las simulaciones), el proceso y la comunicación. Esta información es básicamente inmaterial y puede ser llevada de forma transparente e instantánea a lugares lejanos.
Interconexión	La interactividad es posiblemente la característica más importante de las TIC para su aplicación en el campo educativo. Mediante las TIC se consigue un intercambio de información entre el usuario y el ordenador. Esta característica permite adaptar los recursos utilizados a las necesidades y cualidades de los sujetos, en función de la interacción concreta del sujeto con el ordenador.
Instantaneidad	Las redes de comunicación y su integración con la informática, han posibilitado el uso de servicios que permiten la comunicación y transmisión de la información, entre lugares alejados físicamente, de una forma rápida.

Transmisión	El proceso y transmisión de la información abarca todo tipo de información: textual, imagen y sonido, por lo que los avances han ido encaminados a conseguir transmisiones multimedia de gran calidad, lo cual ha sido facilitado por el proceso de digitalización.
Digitalización	Su objetivo es que la información de distinto tipo (sonidos, texto, imágenes, animaciones) pueda ser transmitida por los mismos medios al estar representada en un formato universal. En algunos casos, por ejemplo, con los sonidos, la transmisión tradicional se hace de forma analógica y para que puedan comunicarse de forma consistente por medio de las redes telemáticas es necesaria su transcripción a una codificación digital, por medio de un soporte de hardware (MODEM) o de software para la digitalización.
Influencia y procesos	Es posible que el uso de diferentes aplicaciones de la TIC presente una influencia sobre los procesos mentales que realizan los usuarios para la adquisición de conocimientos, más que sobre los propios conocimientos adquiridos. En los distintos análisis realizados, sobre la sociedad de la información, se remarca la enorme importancia de la inmensidad de información a la que permite acceder Internet. En cambio, muy diversos autores han señalado justamente el efecto negativo de la proliferación de la información, los problemas de la calidad de la misma y la evolución hacia aspectos evidentemente sociales, pero menos ricos en potencialidad educativa, económica, comerciales, lúdicos. No obstante, como otros muchos señalan, las posibilidades que brindan las TIC suponen un cambio cualitativo en los procesos más que en los productos. Ya hemos señalado el notable incremento del papel activo de cada sujeto, puesto que puede y debe aprender a construir su propio conocimiento sobre una base mucho más amplia.
Impacto	

	El impacto de las TIC no se refleja únicamente en un individuo, grupo, sector o país, sino que, se extiende a todas las sociedades. Los propios conceptos de "la sociedad de la información" y "la globalización", tratan de referirse a este proceso.
Innovación	Las TIC están produciendo una innovación y cambio constante en todos los ámbitos sociales. Sin embargo, estos cambios no siempre indican un rechazo a las tecnologías o medios anteriores, sino que en algunos casos se produce una especie de simbiosis con otros medios. Por ejemplo, el uso de la correspondencia personal se había reducido ampliamente con la aparición del teléfono, pero el uso y potencialidades del correo electrónico ha llevado a un resurgimiento de la correspondencia personal.
Automatización	La propia complejidad empuja a la aparición de diferentes posibilidades y herramientas que permiten un manejo automático de la información en diversas actividades personales, profesionales y sociales. La necesidad de disponer de información estructurada hace que se desarrollen gestores personales o corporativos con distintos fines y de acuerdo con unos determinados principios.
Diversidad	La utilidad de las tecnologías puede ser muy diversa, desde la mera comunicación entre personas, hasta el proceso de la información para crear informaciones nuevas.

Fuente: Elaboración propia, basado en las Características de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones. 1998

Quintanilla (2006) en su aporte sobre el avance del uso de las TIC en los países en desarrollo, como El Salvador, donde existen retos que deben acelerar el desarrollo social y económico, promover el beneficio social y mejorar el nivel de vida de la población, también menciona algunos beneficios de las TIC.

“Las sociedades de la información, se caracterizan porque su base está en el conocimiento y en los esfuerzos que se hacen para convertir la información en conocimiento. Esto implica que la sociedad, en base al uso y aplicación de las TICs, debe tener capacidad para generar información abundante, pero también debe ser capaz de convertir esa información en conocimiento; en tal sentido, la sociedad del conocimiento será siempre un proceso durante el cual, el punto de llegada se deberá ver distante y como una meta por cumplir”.

Tabla 5.

Beneficios de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Reducir la brecha digital que separa nuestras sociedades de aquellas que han avanzado más en el desarrollo de la sociedad de la información.

Modernizar tecnológicamente las administraciones públicas centrales y municipales.

Promover políticas de alfabetización digital incluyentes.

Apoyar las iniciativas empresariales que busquen generar mercado en el comercio electrónico.

Promover las acciones que busquen generar teletrabajo, al menos parcialmente.

Impulsar el desarrollo y la innovación.

Crear redes digitales para la cooperación, nacional, regional y mundial.

Crear y mantener una infraestructura tecnológica que esté disponible, pero que también sea accesible a la mayoría de la población.

Fuente: Elaboración propia, basado en Desafíos para la implantación de la Sociedad de la Información en El Salvador. 2006

CAPITULO III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se plantea la etapa del proceso de la investigación bibliográfica de tipo expositiva, ya que no se busca objetar un tema, sino, recrear el contexto teórico de la investigación valiéndose de fuentes secundarias de información confiable que identifican los elementos retomados en el presente estudio. Por lo que las fuentes documentales han sido seleccionadas y analizadas para retomar los aportes cualitativos, determinando los pasos a seguir desde el diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos, las características y el muestreo del objeto de estudio.

El abordaje y los resultados son de enfoque cualitativo cuyo propósito es identificar si existe alguna estrategia relacionada con la aplicación de las TIC en la gestión del conocimiento a través del Talento Humano en las instituciones del sector público, por medio de la búsqueda de programas, planes o proyectos que desarrollen las competencias de las personas trabajadoras en los dieciséis Ministerios, permitiendo la elaboración e interpretación de gráficos que den una visión de los resultados del estudio.

De acuerdo al enfoque cualitativo para el estudio, la información fue ubicada en diferentes fuentes como libros o materiales impresos, digitales y otros obtenidos de contenidos de sitios de internet, posteriormente se realizó la selección y el análisis de la información, registrando los contenidos relevantes y de importancia.

3.1 Participantes.

En este apartado se detalla el universo de la población de la investigación, así como el procedimiento utilizado para su selección, el cual formará parte de la investigación, siendo seleccionados los dieciséis Ministerios adscritos al Órgano Ejecutivo,

Se entenderá como la población, al conjunto de elementos que se quiere investigar, los cuales pueden ser objetos, acontecimientos, situaciones o grupo de personas, partiendo del universo del cual se tomará el total de la selección; Así mismo, se

detallan las principales características de la población retomada para la investigación y el procedimiento que se utilizó para su elección.

3.1.1 Características de la población.

La población retomada para la presente investigación son los 16 Ministerio de Estado adscritos al Órgano Ejecutivo, los cuales se encuentran vigentes durante el período de estudio. La función de esas carteras del Estado tiene como uno de sus objetivos, integrar el Consejo de Ministros, que tiene como funciones principales:

- Decretar el Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo y su propio Reglamento.
- Elaborar el plan general del gobierno.
- Elaborar el proyecto de presupuesto de ingresos y egresos del Estado y proponerlo a la Asamblea Legislativa.
- Suspender y restablecer las garantías constitucionales en casos de emergencia, cuando la Asamblea Legislativa no esté reunida.
- Reunir extraordinariamente a la Asamblea Legislativa cuando los intereses de la República así lo demanden.

Se entenderá como población, partiendo del universo del cual se tomará el total, determinando y garantizando la participación en igualdad de condiciones, ya que se plantean las mismas categorías para los 16 Ministerios en estudio.

Tabla 5

Ministerios de la administración pública vigentes al 2020

N°	Ministerios
1	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
2	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)
3	Ministerio de la Defensa Nacional (MDN)
4	Ministerio de Hacienda (MH)

N°	Ministerios
5	Ministerio de Cultura (MICULTURA)
6	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial (MINGOBDT)
7	Ministerio de Desarrollo Local (MINDEL)
8	Ministerio de Economía (MINEC)
9	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT)
10	Ministerio de Salud (MINSAL)
11	Ministerio de Turismo (MITUR)
12	Ministerio de Vivienda (MIVI)
13	Ministerio de Justicia y Seguridad Pública (MSJP)
14	Ministerio de Obras Públicas y de Transporte (MOPT)
15	Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS)
16	Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE)

Fuente: Elaboración propia. basado en información de los portales de transparencia institucional. 2020

3.1.2 muestreo.

De acuerdo con lo planteado por Sampieri (2010) quien menciona que la muestra en el proceso cualitativo se refiere al proceso sobre el cual se recolectarán datos, sin

que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.

Para lo cual se utilizará la muestra probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad y específicamente a las orientadas a la investigación cualitativa como:

- **Muestras diversas o de máxima variación:** las cuales son utilizadas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades.
- **Muestras teóricas o conceptuales:** se utilizan cuando el investigador necesita entender un concepto o teoría, puede muestrear casos que le sirvan para este fin. Es decir, se eligen las unidades porque poseen uno o varios atributos que contribuyen a formular la teoría.

El tipo de muestreo seleccionado obedece a las características del estudio y es por ello que se requería de ciertas particularidades:

- El estudio es de tipo de bibliográfico
- Por las limitantes ante las medidas para la prevención del contagio por el COVID-19, se debía hacer uso de cualquier medio, evitando el contacto presencial.
- Se seleccionó a las instituciones públicas sujetas de estudio.
- Contar con los medios para la búsqueda de información.

3.2 Instrumentos.

En este apartado se detallan los instrumentos a utilizados para el proceso de identificación, selección y análisis de la información para establecer y proporcionar la proyección gráfica de acuerdo a los resultados cualitativos para identificar alguna estrategia relacionada con la aplicación de las TIC en la gestión del conocimiento a través del Talento Humano en las instituciones del sector público que han sido seleccionadas en el estudio.

3.2.1 Fichas bibliográficas.

El presente instrumento permite elaborar la bibliografía que servirá de sustento para el estudio, así como, seleccionar los textos y organizar la información consultada, extrayendo en formatos diferentes de acuerdo a los tipos de documentos a retomar:

- a) Libros
- b) Artículos de revista
- c) Materiales especiales:
 - Artículo de periódicos
 - Manuscritos
 - Documentos de archivos digitales
 - Materiales gráficos (fotografías, dibujos, cuadros, carteles, láminas.)
 - Archivos de ordenador

3.2.2. Formulario para solicitud de información.

Se basa en el diseño de un instrumento prediseñado para realizar solicitudes de información en la administración pública, pudiendo cualquier persona presentar una solicitud en forma escrita, verbal, electrónica o por cualquier otro medio idóneo, de forma libre o en los formularios que apruebe el Instituto de Acceso a la Información Pública.

Particularmente para la recolección de información en la presente propuesta, se incorporaron los datos obtenidos de los Portales de Acceso a la Información Pública de cada Ministerio en estudio, que busca destacar las instituciones del sector público que han establecido alguna estrategia relacionada a la gestión del conocimiento y del Talento Humano para el desarrollo de las TIC, así como la identificación de dichas herramientas, que contribuyen al desarrollo de las organizaciones.

3.3 Estrategia de análisis de datos.

3.3.1 Análisis cualitativo.

El procesamiento de la información se realizará por medio de la categorización, con lo cual la información será codificada y tipificada en las categorías más relacionadas al objeto de estudio.

Las categorías permitirán visualizar los resultados por medio de mapas conceptuales, en los cuales se identificará la existencia o no, de alguna estrategia relacionada con la aplicación de las TIC en la gestión del conocimiento a través del Talento Humano en las instituciones del sector público.

Se hará uso de la hoja de Excel, ya que permite realizar el análisis de datos y la construcción de gráficos, desde donde se pueden interpretar los valores introducidos para la lectura de la información.

Una vez concluidas las primeras acciones, y la instalación formal, será imprescindible realizar las capacitaciones oportunas a todo el personal de las instituciones, ya que no solo serán administradores de alguna función relativa a los puestos de trabajo, si no también, se convierten en personas usuarias del sistema.

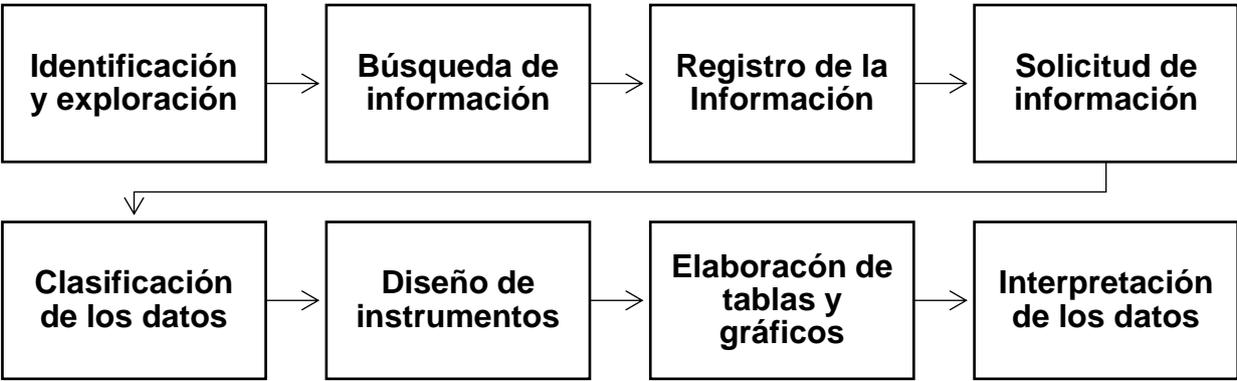
CAPÍTULO IV. DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

En el presente capítulo se muestra la información obtenida del análisis cualitativo de las instituciones públicas planteadas para el estudio, considerando el período comprendido desde enero hasta diciembre del año 2020, donde se involucran los dieciséis Ministerios del Estado, adscritos al Órgano Ejecutivo, los cuales han sido analizados para identificar si existe alguna estrategia relacionada con la aplicación de las TIC en la gestión del conocimiento a través del Talento Humano que desarrollen al interior de las instituciones, retomando la identificación de programas, planes o proyectos que retomen dicha formación para la generación o el fortalecimiento de competencias en el capital humano.

Adicionalmente, se han incorporado los aportes bibliográficos que permiten sustentar la interpretación de los hechos en contextos similares planteados por teóricos y por medio de los aportes del rastreo y solicitud de la información de carácter pública, de acuerdo a la Ley de Acceso a la Información Pública; sirviendo como base para el análisis de la información las diferentes estrategias implementadas por las instituciones públicas para la generación de conocimiento como una fortaleza de capital humano para la prestación de servicios a la ciudadanía en el sector público.

Dicha información se organiza en tablas que permiten comprender las categorías exploradas que darán respuesta a los objetivos establecidos en la investigación; posteriormente, la información se analizó y se caracterizó por medio de gráficos, donde se identifica la frecuencia asignada a cada una de las categorías y el nivel de cumplimiento en cada ítem, permitiendo con ello contrastar los datos encontrados con lo planteado.

Figura 12. Proceso para la recolección, clasificación y análisis de la información.

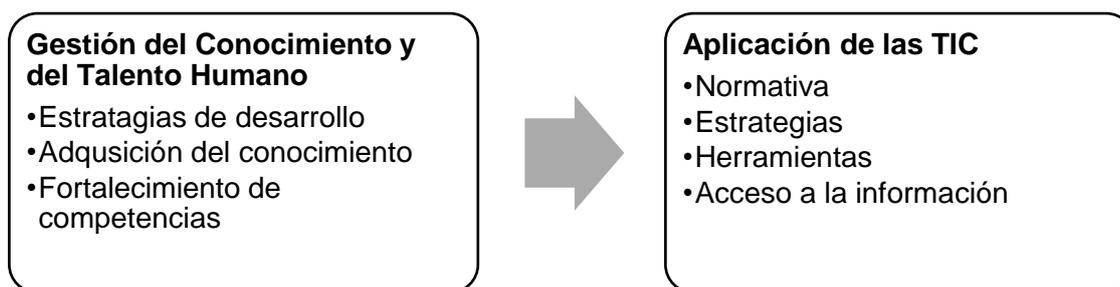


Fuente: Elaboración propia. 2021

4.1 Descripción e interpretación de los resultados.

En el presente apartado se muestra el resultado del procesamiento de la información recopilada desde los dieciséis Ministerios adscritos al Órgano Ejecutivo, los cuales fueron seleccionados previamente con el propósito de obtener información que permitiera identificar alguna estrategia relacionada con la aplicación de las TIC en la Gestión del Conocimiento a través del Talento Humano, para lo cual se comparten las categorías que se analizarán y sobre las cuales se determinarán las conclusiones del presente estudio.

Figura 13. Categorías y subcategorías.



Fuente: Elaboración propia. 2021

En la categoría de la GC y del TH, se puede destacar que de las dieciséis instituciones públicas en estudio solamente el Ministerio de Salud a través del Instituto Nacional de Salud (INS) ejecutó un programa para las personas profesionales en la salud que forman parte de la Red de Bibliotecas Virtuales de Salud (BVS), comités científicos, investigadores, bibliotecarios y representantes de instituciones formadoras en el área de la salud, con apoyo del Centro Latinoamericano y del Caribe de Información en Ciencias de la Salud (BIREME) y de la Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS) El Salvador, dicha formación se desarrolló en el mes de enero de 2020.

Con dicha formación se pretende desde el INS tener más visibilidad a nivel regional, en el ámbito científico, incursionando en el Índice Latinoamericano y del Caribe de Información en Ciencias de la Salud y que se conozca la aplicación e-BlueInfo, como una estrategia de OPS, para facilitar el acceso a la información científica, en la atención primaria de salud.

Cabe mencionar que del período en estudio no se ha logrado identificar esfuerzos sobre el tema de la GC propiamente, aunado a ello el año 2020 fue un tiempo crítico donde los fondos destinados para las áreas de fortalecimiento y formación tuvieron que ser reorientados para invertirlos en la lucha contra la pandemia a causa del COVID-19; sin embargo esta es una deuda histórica para el capital humano en el sistema público, lo cual permitiría brindar mejores servicios, actuar de forma eficiente y eficaz, propiciar el relevo generacional y formar agentes de cambio al interior de las instituciones públicas.

Por otra parte se ha logrado identificar que existen estrategias relacionadas con la aplicación de las TIC en la Gestión del Conocimiento a través del Talento Humano en las instituciones del sector público tomadas como sujetas de estudio, destacando un número muy bajo, donde solamente cinco Ministerios tienen algún tipo de acciones (Programa, Plan o Proyecto), mencionando que a partir de ello se visualiza una debilidad en las estructuras organizativas, por un lado se programaron, pero no es posible verificar si se ejecutaron, ya que nuevamente se menciona el período de la pandemia por el COVID-19, donde tampoco el sector gubernamental contaba con los recursos tecnológicos, ni las competencias de las personas empleadas para ejecutar los procesos formativos.

Del acceso a la información se menciona que por lo menos en tres instituciones públicas se tuvo dificultades para poder ingresar a las plataformas, encontrando datos desactualizados y dos de ellas en reparación, requiriendo hacer uso de otros portales, en vista que también no fue posible solicitar datos por medio del formulario establecido en la Ley de Acceso a la Información Pública, ya que desde el mes de abril de 2020 esta en desuso, aun así se comparte al público una lista de Oficiales de Información, a quienes se les puede requerir dicho apoyo, sin embargo, la información esta desactualizada, hay correos inexistentes debido a que las personas ya no laboran para las instituciones, y por consiguiente no hay respuestas.

Es importante mencionar que el acceso a la información pública ha logrado posicionarse, pero como todos los procesos requieren del mantenimiento correcto, de un sistema de monitoreo y resultados para evaluar las adecuaciones y niveles de satisfacción de las personas usuarias, sin embargo, al limitarse la información oficiosa y de datos abiertos, estos procesos se vuelven poco transparentes, generando la imagen que no son un tema de relevancia desde el interior de las instituciones públicas, debiendo establecerse el cumplimiento del marco legal vigente en temas relativos a la información y sus mecanismos.

De acuerdo a la relación que existe entre las TIC y la gestión del conocimiento en el TH dentro de las instituciones del sector público, si no se viabiliza la GC, será difícil avanzar en el uso de las TIC, ya que las herramientas por si solas no generan valor,

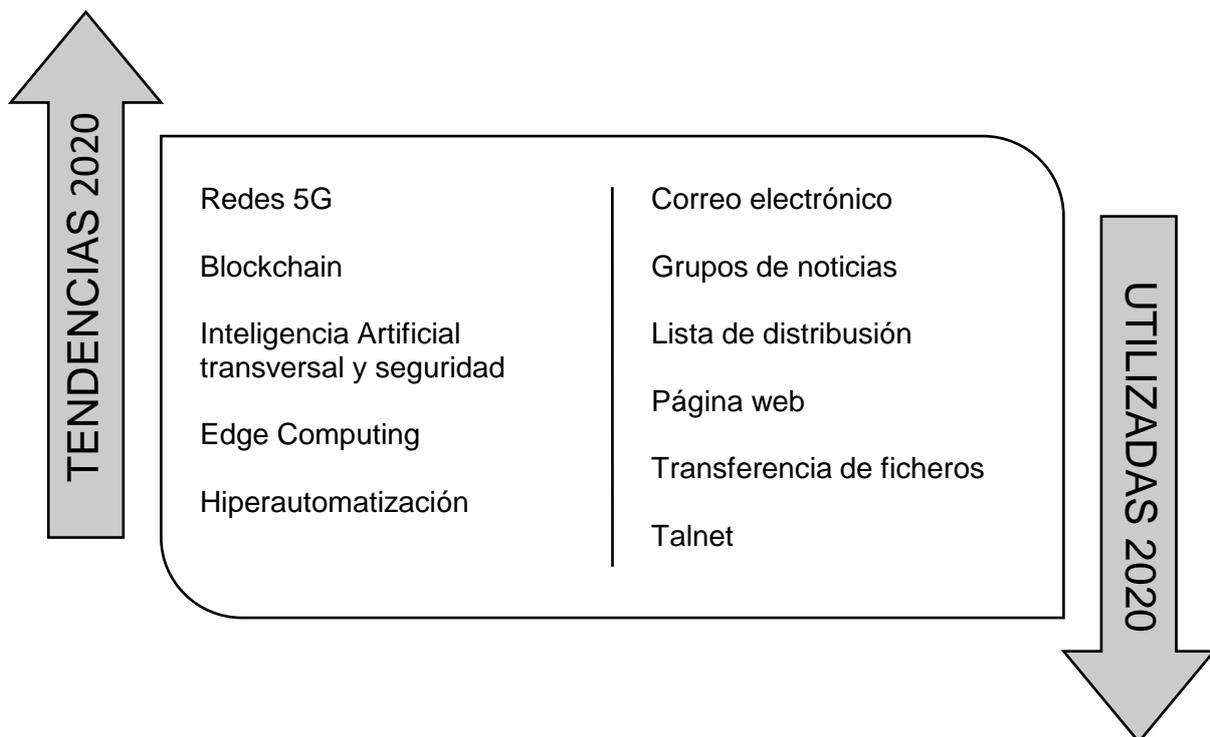
estas van desarrollándose en la medida que se genera el conocimiento en las personas. Así mismo, es importante mencionar que es necesario tener una arquitectura informática que pueda sostener la funcionabilidad de las TIC, esto implica inversión, mantenimiento y actualización, debiendo estar en la agenda de prioridades del gobierno central como un tema de relevancia, que no solo requiere gestión y cooperación, si no, su propia asignación presupuestaria.

Se logró identificar que las instituciones del sector público hacen uso de las herramientas de las TIC en actividades relacionadas a las labores en los Ministerios, destacando la aplicación de correo electrónico como el más utilizado de forma asincrónica, y de manera sincrónica se hace uso de la página web de uso externo, no interno como medio para realizar tareas y brindar servicios, vale la pena mencionar que existe un estancamiento en la GC para hacer uso de las TIC, ya que todo el tema de innovación, va hacia el exterior de las instituciones públicas, y no se fortalece el rubro de informática y de formación para tal fin.

Así mismo se ha logrado evidenciar que todos los ministerios cuentan con normativa relativa a la informática, la cual en su contenido regula el uso de las mismas, lo cual tiene beneficios como es la protección de datos, la ciberseguridad entre otras bondades, pero también, son restrictivas dejando exclusivamente para la formación de un área y personas específicas, no permitiendo un aporte para el desarrollo del TH en todas las personas, pues limitan su uso.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre las herramientas de las TIC más utilizadas en las instituciones públicas en relación a las tendencias de forma generalizada para el mismo año en estudio.

Figura 14. Comparativo herramientas de las TIC.



Fuente: Elaboración propia. Con información de Byte, las 5 tendencias TIC del próximo 2020.

Es difícil establecer causalidades unidireccionales en la brecha digital, ya que existen multifactores que deben analizarse y sobre todo aquellos que estudian el funcionamiento de las TIC, Villatoro (2009) menciona la manera en la cual las TIC pueden influir en la productividad y la transformación de un país.

“Acumulación de conocimiento y capital humano: Las TIC pueden servir para facilitar a los miembros de una sociedad que compartan e incrementen sus conocimientos, elevando así el nivel de acumulación de capital humano. Una sociedad que cuente con personas más educadas y con más conocimientos tiende a generar más procesos innovadores y hacer mejor uso de nuevas tecnologías”.

Innovación y avances tecnológicos: La innovación consiste en crear o mejorar cualquier tipo de productos o procesos productivos y llevarlos al mercado, elevando así el nivel tecnológico. Todo aquel que desee innovar, ya sea un individuo o una empresa, puede encontrar en las TIC valiosas herramientas para adquirir, de

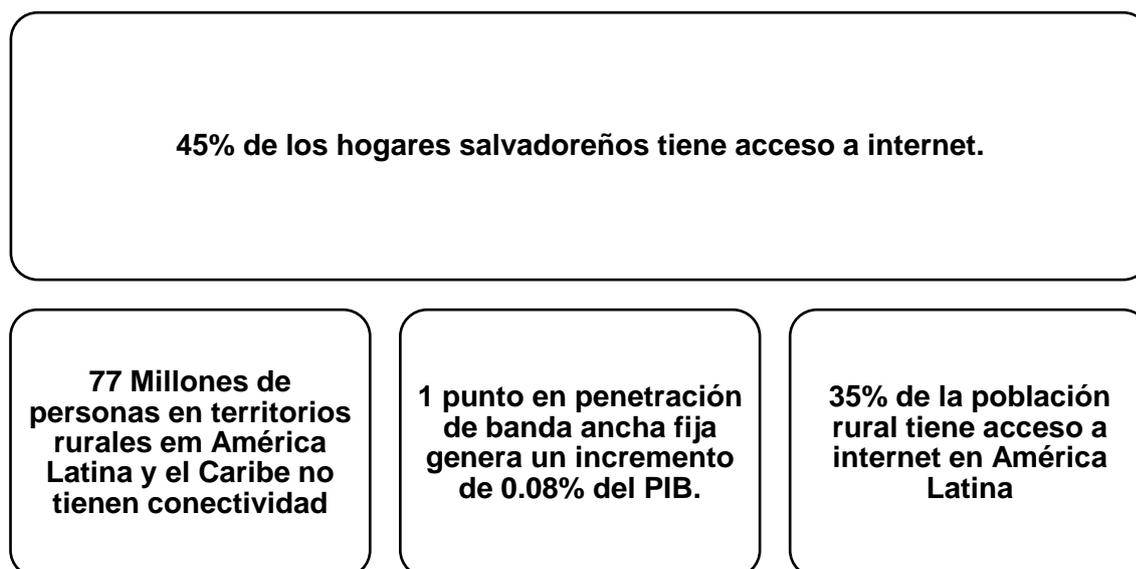
distintas maneras, conocimientos necesarios para llevar adelante cualquier proceso innovador.

Estabilidad política y regulaciones gubernamentales: Las TIC facilitan la creación de gobiernos en línea, sistema a través del cual las personas usuarias pueden recibir servicios, pueden conocer del rendimiento de las instituciones por lo que hacen, y permite crear blogs o redes para que los miembros de una sociedad hagan valer sus derechos políticos y democráticos, cómo expresar su opinión libremente y tener acceso a información que les permita formarse su propia opinión". (Pág. 18-19)

De acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (2020), existe una limitada adopción y uso de las TIC, registrando que en América Latina y El Caribe el 54% de la población afirma haber usado internet en los últimos 12 meses, una cifra por debajo del promedio de la OCDE (77%). También en este parámetro de uso de internet, las diferencias entre subregiones son notables: 60% en el Cono Sur, 52% en los Países Andinos, 50% en Centroamérica y 26% en el Caribe; siendo El Salvador el segundo país de Centroamérica con más rezago en conectividad a internet, con una cobertura del 45 % de su población, aun cuando la conectividad se vio obligada por la pandemia del COVID-19.

En el grupo de baja conectividad se encuentra El Salvador junto a Belice, Bolivia, Guyana, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Perú y Venezuela, que representan a un 28 % de la población rural de la muestra considerada en el estudio y significa que cerca de 26 millones de personas no acceden a Internet. En tanto, entre los países con mayor conectividad están Bahamas, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y Panamá.

Figura 15. Datos sobre la conectividad en América y el Caribe.



Fuente: Elaboración propia. Con información sobre Conectividad rural en América Latina y el Caribe. Un puente al desarrollo sostenible en tiempos de pandemia. 2020

4.2. Análisis de los datos.

En el presente apartado se detallan las tablas, gráficos y análisis de cada una de las categorías y subcategorías exploradas y planteadas en el estudio, retomando los 16 Ministerios adscritos al Órgano Ejecutivo.

4.2.1. Acceso a la información.

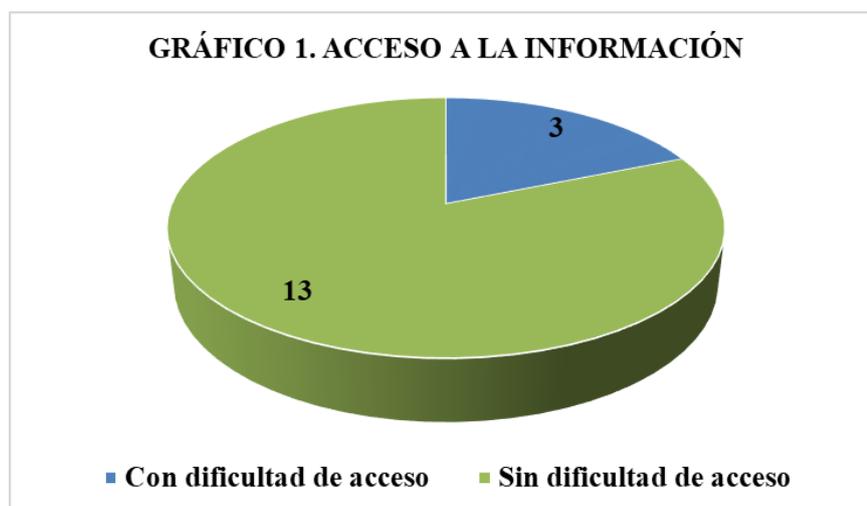


Tabla 6. Gráfico 1. Tabla sobre el acceso a la información en los portales de transparencia institucional.

Condición de dificultad	Frecuencia
Con dificultad	3
Sin dificultad	13
Total	16

Fuente: elaboración propia con información de la Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP) 2020.

Tomando en cuenta los portales de transparencia institucionales que se vinculan directamente a cada Ministerio explorado, donde es posible buscar datos e información relativa al funcionamiento de cada institución pública; identificando que el 19% de los accesos en el momento de indagar sobre la información presentaron errores de sistema, debiendo intentarse en diferentes momentos; mientras que el 81% del resto de Ministerios cuentan con facilidad en sus plataformas para generar los ingresos a las consultas sin dificultades.

4.2.2. Información actualizada

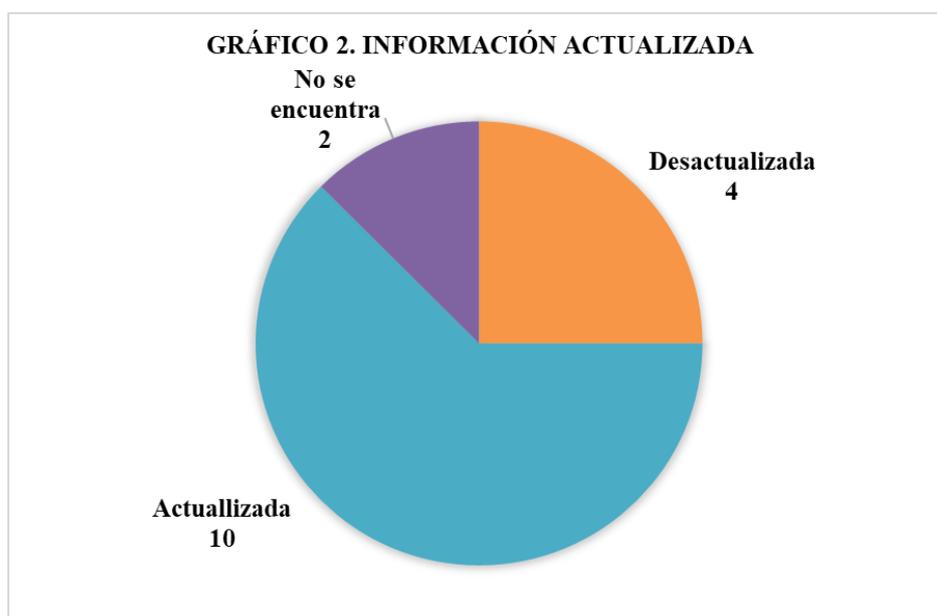


Tabla 7. Gráfico 2. Tabla de información actualizada en los portales de transparencia institucional.

Categoría	Frecuencia
Actualizada	10
Desactualizada	4
No se encuentra	2
Total	16

Fuente: elaboración propia con información de la Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP) 2020.

De acuerdo con las consultas realizadas de forma virtual en las páginas oficiales del Estado para identificar la información general de cada Ministerio adscrito al Órgano Ejecutivo, se identifica que el 62% de los Ministerios consultados cuentan con la información actualizada, mientras que el 25% de éstos tiene desactualizada su información institucional y con el 13% se registran los Ministerios en los que no se encuentra ninguna información al respecto en el momento de la consulta.

4.2.3. Estrategias relacionadas con la aplicación de las TIC.

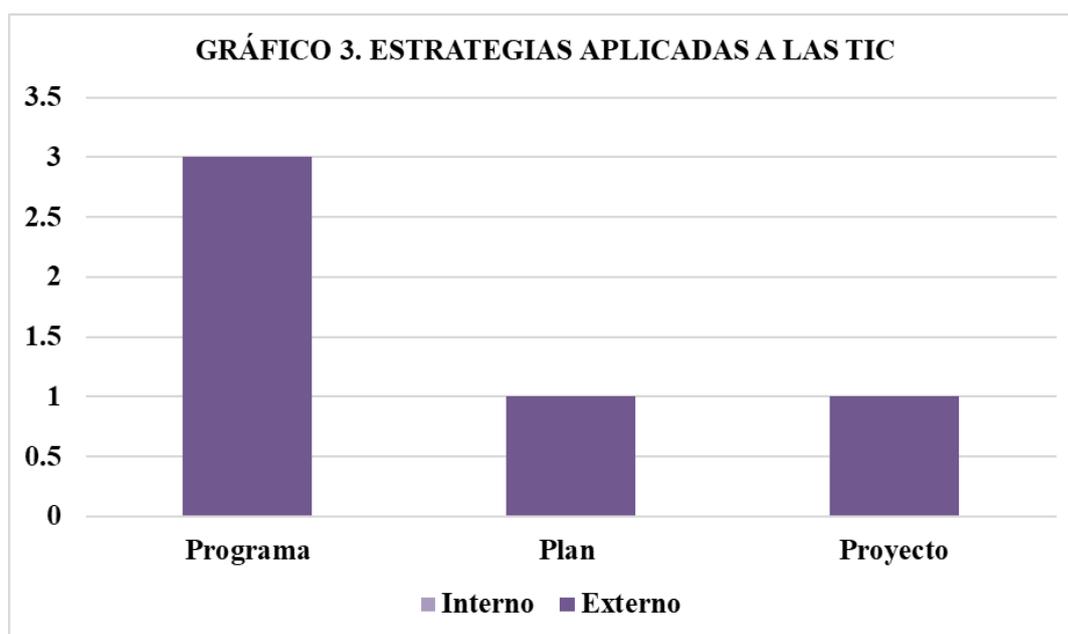


Tabla 8. Gráfico 3. Tabla tipo de estrategias relacionadas con la aplicación de las TIC.

Estrategia/ cliente	Programa	Plan	Proyecto
Interno	0	0	0
Externo	3	1	1

Fuente: elaboración propia con información de la Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP) 2020.

De las estrategias establecidas por cada uno de los Ministerios investigados se menciona que solamente el 60% tienen establecido programas, el 20% registran planes y en igual proporción con otro 20% se encuentran los proyectos, todos enfocados para el fortalecimiento del uso de las TIC orientados a las personas usuarias externas. No se logra registrar ninguna estrategia dirigida al desarrollo del talento del personal.

4.2.4. Estrategias implementadas en los Ministerios.

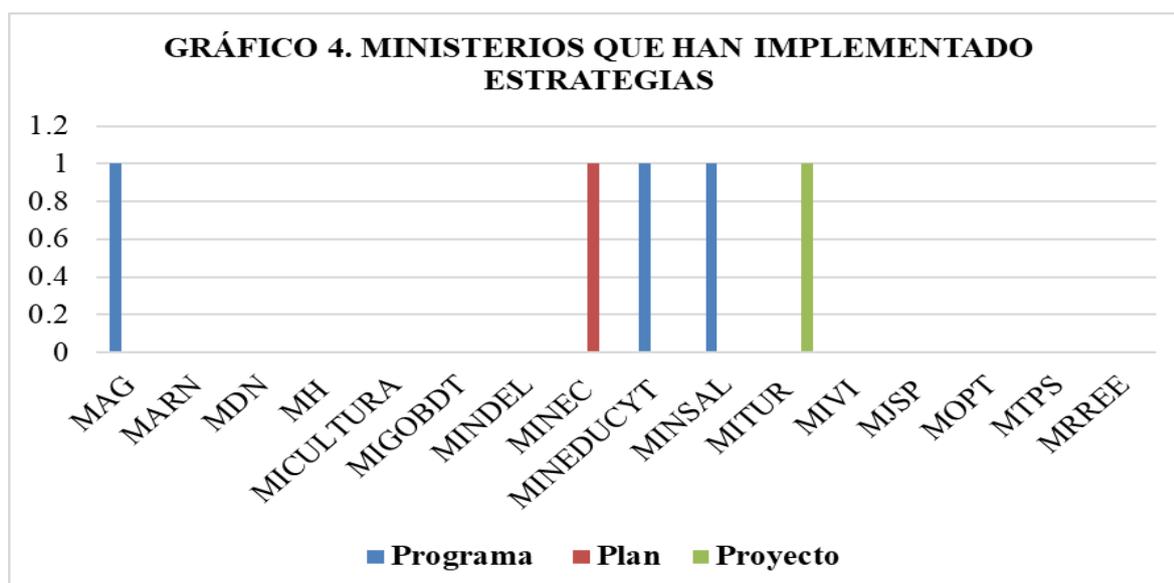


Tabla 9. Gráfico 4. Tabla Ministerios que han implementado estrategias relacionadas con la aplicación de las TIC.

Estrategia por Ministerio	Programa	Plan	Proyecto
MAG	1	0	0
MINSAL	1	0	0
MINEDUCYT	1	0	0
MINEC	0	1	0
MITUR	0	0	1
Total	3	1	1

Fuente: elaboración propia con información de la Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP) 2020.

Los Ministerios de los cuales se ha identificado alguna estrategia relacionada con la aplicación de las TIC se menciona con 1 programa cada uno el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Salud y Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología; el Ministerio de Economía estableció un Plan y con un proyecto se

identificó al Ministerio de Turismo, reflejando con estrategias establecidas únicamente al 31% del universo explorado.

Figura 18. Estrategia de las TIC utilizadas en el sector público.



Fuente: elaboración propia con información de la Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP) 2020.

De los cinco Ministerios identificados con alguna estrategia implementada sobre las TIC para el año en estudio, se detalla información específica al respecto. El MAG adoptó una plataforma informática como parte de las estrategias para asegurar la interoperabilidad regional, garantizando seguridad, integridad y confidencialidad en el intercambio de información entre los sistemas de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) de las autoridades nacionales de los 6 países de Centroamérica, para facilitar los procesos comerciales entre y con Centroamérica; el MINSAL puso en uso el aplicativo informático e-BlueInfo desarrollado por BIREME y la (OPS/OMS) cuya finalidad es la de facilitar y agilizar el uso de información y evidencia científica relevante para la atención primaria de la salud y sobre todo en lo relativo a los datos actualizados del COVID-19 a nivel mundial; El MINEDUCYT a través del programa ENSANCHE buscó mejorar la educación del sistema público interviniendo en la formación docente, dotación de recursos tecnológicos e integración curricular de las TIC; el MINEC financió a Innovatics II, el fue destinado para que las pymes pudieran encontrar realizar negocios por medio de las TIC; El MITUR desarrolló la modalidad de turismo virtual con acceso a toda la población haciendo uso de las TIC.

4.2.5. Herramientas de las TIC asincrónica.

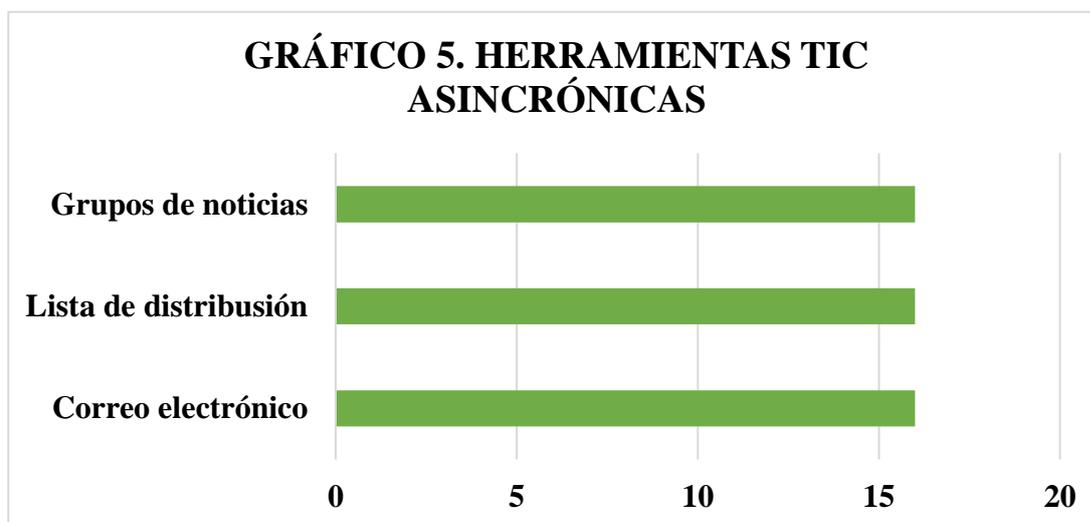


Tabla 5. Gráfico 5. Tabla herramientas TIC asincrónicas.

Herramientas TIC	Grupos de noticias	Lista de distribución	Correo electrónico
Muestra	16	16	16
Porcentaje	100%	100%	100%

Fuente: Fuente: elaboración propia con información de la Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP) 2020.

Del universo explorado para identificar las herramientas de las TIC utilizadas en las instituciones del sector público para el desarrollo de la estrategia relacionada a la gestión del conocimiento y del Talento Humano se destaca que el 100% de los Ministerios utilizan Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de manera asincrónica.

4.2.6. Herramientas de las TIC sincrónica.

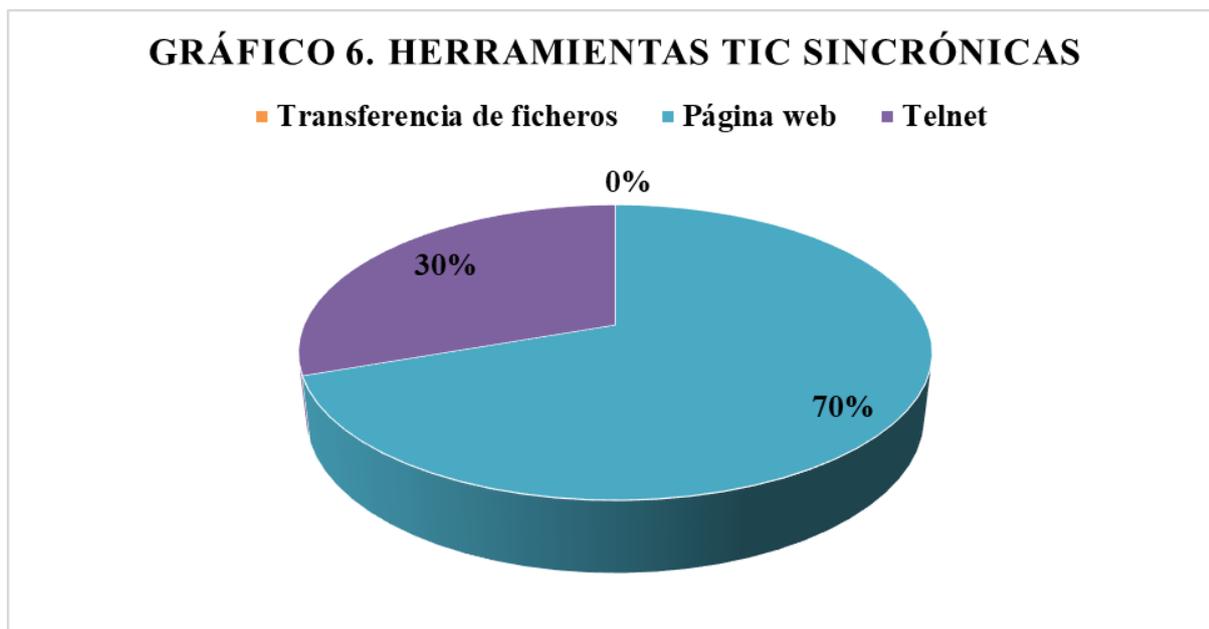


Tabla 6. Gráfico 6. Tabla herramientas TIC sincrónicas.

Herramientas TIC	Transferencia de ficheros	Página Web	Telnet
Muestra	0	16	16
Porcentaje	0%	70%	30%

Fuente: Fuente: elaboración propia con información de la Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP) 2020.

Para las herramientas de las TIC sincrónica utilizadas en el sector público para el desarrollo de la estrategia relacionada a la Gestión del Conocimiento y del Talento Humano se destaca que el 70% de los Ministerios hacen uso de la página Web institucional, el 30% hace de una conexión a otros ordenadores de la red como terminal remoto por a través de Telnet, y ninguna de las instituciones exploradas hace transferencia de ficheros.

4.2.7. Normativa para el uso de la informática.

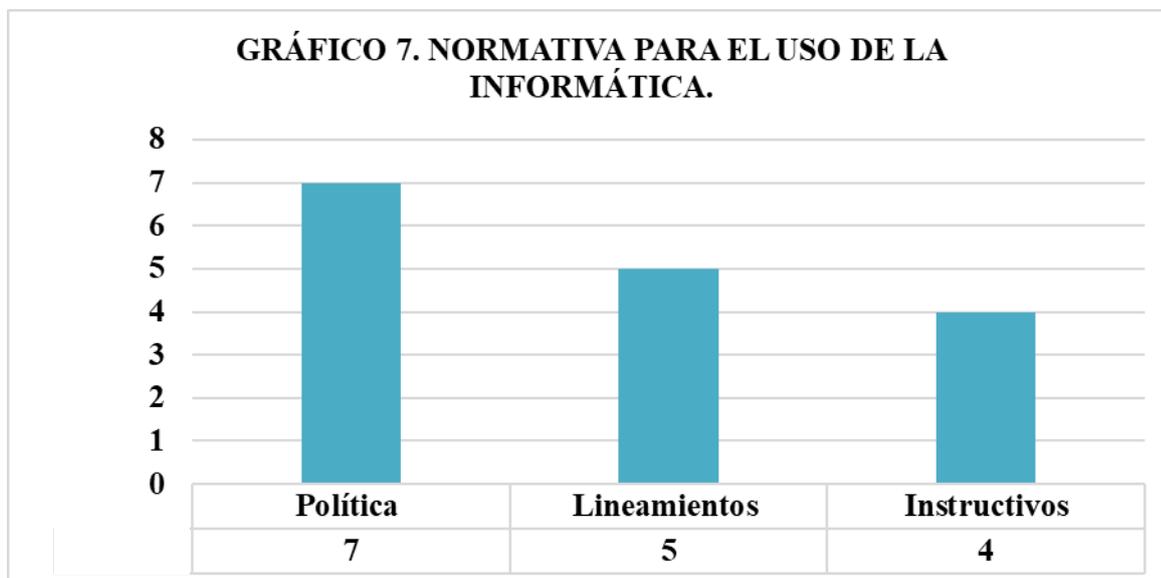


Tabla 7. Gráfico 7. Tabla Normativa para el uso de la informática.

Normativa Informática	Políticas	Lineamientos	Instructivos
Muestra	7	5	4
Porcentaje	44%	31%	25%

Fuente: elaboración propia con información de la Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP) 2020.

En los Ministerios investigados se ha identificado que existe normativa informática que define el uso de las herramientas relacionadas a las TIC, donde el 100% del universo cuenta con instrumentos que regulan el acceso, identificando que el 44% cuenta con políticas informáticas, mientras que el 31% se basa en lineamientos y solo el 25% trabaja con instructivos relativos al tema.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

En el presente capítulo se detallan las conclusiones, relacionadas a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos, asimismo se presenta el plan de mejora que pueda contribuir a propiciar la Gestión del Conocimiento para el uso de las TIC para las personas empleadas en las instituciones del sector público y específicamente en los Ministerios del Órgano Ejecutivo, para lo cual es requerida la planificación estratégica y la asignación de recursos provenientes de los fondos del Estados o por medio de la cooperación.

5.1 Conclusiones

Las conclusiones del presente estudio se realizan de acuerdo y en respuesta a los objetivos planteados, exponiéndolos de la siguiente forma:

a) En la identificación por medio de un abordaje bibliográfico de alguna estrategia relacionada con la aplicación de las TIC en la gestión del conocimiento a través del Talento Humano en las instituciones del sector público en el año 2020, se concluye que:

- Se lograron identificar cinco Ministerios que establecieron estrategias aplicadas a las TIC.
- Limitadas o no definidas las estrategias de la Gestión del Conocimiento relacionadas a la aplicación de las TIC.

b) Para indicar la relación que existe entre las TIC y la gestión del conocimiento en el Talento Humano dentro de las instituciones del sector público.

- Se establece que la relación que existe entre las TIC y la Gestión del Conocimiento en el Talento Humano en las instituciones del sector público, es de importancia, ya que, de ello depende la transformación digital, el desarrollo y la mejora en la prestación de los servicios a las personas usuarias, lo cual requiere una formación permanente y actualizada para el personal empleado.

c) Destacar las instituciones del sector público que han establecido alguna estrategia relacionada a la gestión del conocimiento y del Talento Humano para el desarrollo de las TIC.

- Se lograron destacar las instituciones del sector público que han establecido estrategias relacionadas a la Gestión del Conocimiento y del Talento Humano para el desarrollo de las TIC, tomando como universo del estudio a los dieciséis Ministerios adscritos al Órgano Ejecutivo.
- De la información recopilada en el proceso de investigación se logra destacar la necesidad de generar estrategias más sustentadas para la GC en el TH de las personas trabajadoras, lo cual contribuirá para hacer uso de las TIC y con ello actualizar y fortalecer los procesos institucionales en lo relativo al uso de herramientas tecnológicas en la prestación de servicios.
- Desde la Secretaría de Innovación de la Presidencia de la República, se plantea dar cumplimiento a la Agenda Digital 2030, por medio de la cual se busca la integración de todos los actores que participan del desarrollo del país a través de la innovación y la aplicación de las TIC, pero no es suficiente la construcción del Plan Estratégico para la Modernización e Innovación Institucional, cuando no hay recursos asignados para la ejecución de estrategias.

d) Identificar las herramientas de las TIC utilizadas en las instituciones del sector público para el desarrollo de la estrategia relacionada a la gestión del conocimiento y del Talento Humano.

- La identificación de las herramientas TIC más utilizadas en el sector público para el desarrollo de la Gestión del Conocimiento y del Talento Humano, han sido identificadas.
- Se identifica que se hace uso de herramientas TIC, pero no se actualiza y éstas son tan básicas que ya no responden a las demandas de la innovación, por lo que se debe implementar un proceso de transformación desde los mecanismos tradicionales hacia la implementación de la virtualidad.
- La innovación en las instituciones públicas tomadas como objeto de estudio, se proyecta al desarrollo para el cliente externo, y no se fortalece la GC al interior, muestra de ello sigue siendo la resistencia a los cambios tecnológicos, la

burocracia en la prestación de servicios y la falta de competencia en el capital humano.

- El acceso a la información cuenta con brechas, sumado a ello la desactualización y la falta de transparencia en los datos que se maneja en las plataformas oficiales de las instituciones públicas, lo cual no permite conocer la realidad, y por consiguiente plantearse soluciones basadas en evidencias y resultados.
- Ante la aplicación de la Normativa relacionada al uso de las TIC, vale la pena mencionar que se restringe, pero también es importante generar una cultura de responsabilidad para hacer buen uso de las herramientas institucionales y capacitara a las personas empleadas, ay que existe falta de competencias en esta área, y la resistencia para migaran a una era digital.
- Es oportuno mencionar que se debe hacer un estudio generalizado de la arquitectura informática, para desarrollar actualizaciones pensando en los puestos de trabajo y no en la persona que los desempeñan, como generalmente se hace dentro de la cultura pública, generando sesgos en la ejecución de este tipo de estrategias.

5.2. Propuesta de mejora.

La propuesta de mejora está enfocada al fortalecimiento de las competencias en la Gestión del Conocimiento para el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para las personas trabajadoras, que por una parte es responsabilidad de la institución, pero por otra debe generar las mejores condiciones mínimas para las personas trabajadoras en las instituciones públicas, quienes puedan desempeñar sus funciones en la plena satisfacción de su trabajo, como se establecen en los acuerdos internacionales respaldados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ya que sucesivamente se convierten en agentes de cambio en sus áreas de trabajo y contribuyen al desarrollo de la institución y al posicionamiento esperado a través de la modernización en las instituciones del sector público. Las estrategias planteadas para lograr la transformación a corto, mediano y largo plazo son:

Figura 19. Esquema para la propuesta de mejora.



Fuente: Elaboración propia.2021

5.2.1. Elaboración de un diagnóstico situacional de las competencias en las personas empleadas y de la arquitectura informática en las instituciones públicas.

El análisis situacional institucional implica el desarrollo de un proceso metodológico que permite generar el estudio y la intervención oportuna sobre la realidad, aplicando metodologías que permitan el desarrollo de actividades y posibiliten la construcción de procesos encaminados a la GC de las personas empleadas, como de los recursos informáticos con los que cuentan las instituciones, lo cual permitirá establecer propuestas para el cambio a través del uso de las TIC.

Para establecer es estudio es necesario caracterizar, medir y proponer las áreas a fortalecer, particularmente en la GC, para el personal será indispensable identificar las competencias relacionadas a las TIC; y para el caso de la arquitectura informática el inventario proporcionará datos a retomar para la elaboración de la propuesta. Debiendo desarrollarse el FODA, como una forma participativa para identificar los elementos en la organización.

5.2.2. Construcción de una normativa auditable para las instituciones públicas.

Elaborar normativa relativa al uso y la regulación de las TIC en las instituciones públicas, la cual contribuirá a dar seguimiento, monitoreo y evaluar las acciones implementadas, las cuales deberán tener asignación presupuestaria y estar incluidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y en los Planes Operativos Anuales (POA).

5.2.3. Diseño de un programa de formación para el cliente interno, enfocado a la identificación y uso de las herramientas de las TIC.

Considerando al capital humano como el recurso más importante para la organización, ya que por medio de su trabajo se plantea el logro de las metas y objetivos institucionales, por ello es fundamental propiciar la profesionalización y el desarrollo a través de acciones estratégicas, asegurando la potenciación de las competencias y brindándoles las herramientas que les permitan generar cambios progresivos hasta llegar a las transformaciones demandadas en la actualidad, en lo relativo a la virtualidad en los procesos interno y la disponibilidad de los servicios haciendo uso de las TIC.

La capacitación y la formación son acciones que se encuentran inmersas dentro del Plan de Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, por medio del cual se fortalecen las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes de las personas servidoras públicas y se propicia la transversalización en temáticas con enfoque de derechos, inclusión y equidad de género.

Para desarrollar las acciones oportunas en la presente estrategia institucional, es imprescindible tomar en cuenta toda la información obtenida en los resultados del Diagnóstico de Necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, diagnóstico situacional, auditorías internas y externas, seguimiento al cumplimiento de las metas institucionales del Plan Operativo Anual; y planificar la intervención

adecuada para fortalecer las debilidades en las áreas detectadas por medio de los resultados del cuestionario sobre el conocimiento y el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, gestionando y programando por medio de apoyos internos, red interinstitucional, cooperación internacional o compra de servicios profesionales, que permitan el acceso a los diferentes tipos de capacitación y desarrollo, proponiendo las siguiente:

- a) **Preventiva:** Prevé los cambios que se pueden producir en el personal de la institución, relativos a una afectación en el desempeño de sus funciones referidas a la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos informáticos; requiriendo mantener una formación activa de acuerdo a las demandas institucionales y de la población meta.
- b) **Correctiva:** Propone el abordaje a la solución de situaciones relativas al cumplimiento de las funciones específicas del puesto y al logro de metas, las cuales surgen de las necesidades planteadas y/o recomendaciones en la evaluación del desempeño realizada cada año, de la ficha del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que se aplica para identificar y determinar las acciones de formación, y de los resultados obtenidos por medio del estudio y la aplicación del cuestionario específico en el tema de las tecnologías.
- c) **Desarrollo de Carrera:** Está enfocado a orientar y facilitar el acceso del personal para que puedan ocupar una nueva o una posición diferente dentro de la estructura organizativa, cuyas exigencias y responsabilidades implican mayor compromiso y resultados institucionales. Pero que deberá contar con competencias requeridas para tales funciones, donde se podrán realizar promociones de puesto de acuerdo a la adaptabilidad en los procesos, incluyendo la receptividad a los cambios tecnológicos, cuyo campo es de amplio desarrollo para el personal y con lo cual se motiva y se retiene al cliente interno.
- d) **Formación Laboral:** el objetivo es fortalecer y/o adquirir nuevos conocimientos para las personas servidoras públicas de la institución, a través de la búsqueda de oportunidades en temáticas sobre el uso y conocimiento

de herramientas tecnológicas aplicadas a la virtualidad, permitiendo el acceso para mejorar o modificar las formas de desarrollar las funciones del puesto de trabajo; mencionando dentro de esta clasificación las siguientes:

- **Capacitación:** como las actividades que se realizan en la institución y que van orientadas a la ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal, respondiendo a sus necesidades, para mejorar el logro de objetivos y/o metas planteadas.
- **Conferencia:** se identifican como las actividades académicas técnicas o científicas nacionales o internacionales que tienen como propósito difundir y transmitir conocimientos actualizados de cara a la búsqueda de soluciones sobre problemáticas específicas de interés común: congresos, seminarios, simposios, entre otros. Pueden desarrollarse de forma presencial o virtual, individual o colectiva.
- **Curso:** es el proceso que comprende una secuencia de acciones articuladas y orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje previstos.
- **Diplomado:** es una formación integrada por un conjunto de módulos organizados para profundizar en una temática específica que tiene como propósito la adquisición o desarrollo de conocimientos teóricos y/o prácticos.
- **Jornada Informativa:** espacio laboral de corta duración designado para brindar información de interés sobre temas coyunturales, estrategias para la implementación de procesos, contenidos generales de la institución, entre otros.
- **Taller:** es una estrategia que desarrolla tareas a partir de la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y de los adquiridos por parte de los participantes, de manera individual o grupal.
- **Webinar:** son conferencias en línea que desarrollan temáticas dirigidas a varias personas usuarias conectadas al mismo tiempo, pueden ser nacionales o extranjeras, son de fácil acceso y con participación dinámica.

Es importante plantear que todos los tipos de formación propuestas en la presente estrategia han sido considerados desde las aplicaciones virtuales, ya sean estas por medio de herramientas institucionales, o externas, cuyo objetivo está determinado a generar el acompañamiento al personal hasta lograr que se vuelvan medios

amigables y de fácil acceso. Todo el tema de la capacitación de la transformación virtual permitirá ampliar los conocimientos, el manejo de herramientas informáticas, y la prevención de los posibles contagios del COVID-19, ante lo cual se recomienda el distanciamiento social y evitar las aglomeraciones en los espacios laborales.

5.2.4. Elaboración de un plan para la digitalización y transformación de la información institucional.

Ante la falta de una comunicación debido a la ausencia de procesos efectivos para realizar y obtener información que es requerida por las personas ciudadanas, cuyo deber es contar con un archivo digital institucional se establece en la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) y la cual es supervisada por el Instituto de acceso a la información pública (IAIP), cuyo mandato es de obligatoriedad para todas las instituciones del Estado; actualmente debe realizarse un inventario de equipo e información tomando en cuenta todos los recursos disponibles tanto humanos, como materiales, para desarrollar el plan que permitirá la optimización de recursos en la prestación de servicios.

Con este plan se prevé que las instituciones cuenten con toda la información digitalizada, clasificada y archivada, lo cual incorpora la información generada desde cada puesto de trabajo en la estructura organizativa; asimismo se protegerá la información ante cualquier siniestro en el que pueda quedar expuesta la información oficiosa, reservada y confidencial, tanto de la institución, como de las personas usuarias.

5.2.5. Implantación de un sistema único integrado para la innovación como una herramienta para la transformación digital.

El sistema permitirá desarrollar acciones estratégicas en un solo espacio donde se compartirán con el resto de instituciones públicas, una vez adquirida la formación por medio de la GC, será de fácil acceso el uso de las TIC, considerando que las demandas de los servicios en el Estados requieren de la innovación, la cual incluye un compromiso continuo en la renovación de equipos, procesos y Gestión del Conocimiento en las personas.

Hemos de considerar que la innovación desde el ámbito de las instituciones públicas se ha vuelto una herramienta capaz de cambiar la forma de trabajo en las empresas, haciendo sus procesos de negocio más eficientes, y en ese sentido podemos considerar a la innovación como una herramienta de transformación.

Para la puesta en marcha se deberán realizar las tareas para obtener los recursos financieros para el suministro, o hacer las gestiones interinstitucionales para lograr la transferencia a través de la figura de donación ente instituciones del Órgano Ejecutivo, para lo cual deberán hacerse las pruebas técnicas e identificar la compatibilidad en los sistemas y lograr el desarrollarlo, posterior a los ajustes.

Una vez concluidas las primeras acciones, y la instalación formal, será imprescindible realizar las capacitaciones oportunas a todo el personal de las instituciones, ya que nos solo serán administradores de alguna función relativa a los puestos de trabajo, si no también, se convierten en personas usuarias del sistema.

5.3. Plan de acción para el uso adecuado de las TIC.

Objetivo: Elaborar estrategias para la innovación desde la digitalización y transformación aplicadas a las TIC a través de la Gestión del conocimiento en el Talento Humano de las instituciones del sector público.

LINEAMIENTOS	OBJETIVO	RECURSOS	ACCIONES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA			
						AÑO 2022			
						T I	T II	T III	T IV
Estrategia No. 1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	Elaborar un diagnóstico situacional de las competencias en las personas empleadas y de la arquitectura informática en las instituciones públicas	Personal técnico: Jefaturas, personal especializado, Talento Humano,	Identificar, generar acercamientos con el personal y elaborar un informe del diagnóstico.	Diagnóstico realizado y presentado.	Informe del Diagnostico	X			
		planificación, informática, Comunicaciones, Financiero.	Realizar el inventario de la arquitectura informática, elaborar y presentar un informe	Inventario realizado y presentado.	Informe del inventario	X			
		Gestión interinstitucional,	Elaborar un plan de prioridades para la gestión de recursos ya acciones concretas	Plan de trabajo elaborado y presentado.	Documento del Plan de Trabajo	X			

LINEAMIENTOS	OBJETIVO	RECURSOS	ACCIONES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA			
						AÑO 2022			
						T I	T II	T III	T IV
		Coordinación con las autoridades inmediatas Recurso financiero Documentos normativos.	Ejecutar acciones de gestión interinstitucional	Acciones ejecutadas	Cartas de entendimiento y de cooperación.	X			
Estrategia No. 2 NORMATIVA INSTITUCIONAL	Construcción de una normativa institucional auditable para las instituciones públicas.	Personal técnico: Jefaturas, personal especializado, Talento Humano, planificación, informática, Financiero. Gestión interinstitucional,	Recopilar información con el personal especializado.	Información recopilada	Informe elaborado y presentado.		X		
			Sistematizar los resultados de las propuestas	Resultados sistematizados.	Documento presentado		X		

LINEAMIENTOS	OBJETIVO	RECURSOS	ACCIONES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA			
						AÑO 2022			
						T I	T II	T III	T IV
		Documentos normativos.	Elaborar el documento para la propuesta	Propuesta de documento	Documento elaborado y presentado.		X		
			Avalar y adoptar la propuesta de la normativa.	Normativa aprobada	Acuerdo Ejecutivo o Legislativo		X		
Estrategia No. 3 DISEÑO DE UN PROGRAMA	Diseño de un programa de formación para el cliente interno enfocado a la identificación y uso de las herramientas de las TIC.	Personal técnico: Jefaturas, personal especializado, Talento Humano, planificación, informática, Financiero.	Elaborar los requerimientos generales y específicos	Propuesta técnica y presupuestaria	Documento elaborado y presentado.		X		
			Identificar el recurso humano a	Persona seleccionado	Nómina de personal			X	

LINEAMIENTOS	OBJETIVO	RECURSOS	ACCIONES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA			
						AÑO 2022			
						T I	T II	T III	T IV
		Gestión interinstitucional,	fortalecer en diferentes etapas						
		Documentos normativos.	Diseñar el sistema para el desarrollo de módulos	Sistema instalado y adaptado	Sistema en modo de prueba			X	
			Ejecución de los módulos	Sistema en ejecución	Sistema funcionado totalmente.			X	X
Estrategia No. 4 PLAN DE INNOVACIÓN DIGITAL	Elaboración de un plan para la digitalización y transformación de la información institucional.		Aplicar la normativa	Normativa aplicada	Documentos normativos			X	X
				Estrategia elaborada	Documento propuesta			X	

LINEAMIENTOS	OBJETIVO	RECURSOS	ACCIONES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA			
						AÑO 2022			
						T I	T II	T III	T IV
		Equipo informático, Sistema, plataforma,	Elaborar una estrategia para la digitalización						
		Personal técnico,	Elaborar una estrategia para la transformación digital	Estrategia elaborada.	Documento propuesta			X	
		Documentos normativos.	Sistematizar información y presentar la propuesta.	Palma elaborado y presentado	Documento aprobado			X	
Estrategia No. 5 SISTEMA INTEGRADO	Implantación de un sistema único integrado para la innovación y la transformación digital de las instituciones públicas.	Personal técnico: Jefaturas, personal especializado, Talento Humano, planificación, informática,	Identificar el recurso tecnológico (software y hardware)	Propuesta técnica y presupuestaria	Documento elaborado y presentado.			X	X

LINEAMIENTOS	OBJETIVO	RECURSOS	ACCIONES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA			
						AÑO 2022			
						T I	T II	T III	T IV
		Financiero.	Realizar las pruebas informáticas	Lineamientos del sistema	Lineamientos elaborados			X	X
		Gestión interinstitucional,							
		Documentos normativos.	Implementar período de adaptación	Plan de trabajo	Plan de trabajo			X	X
			Sistema implementado	Plan de trabajo y normativa	Plan de trabajo y normativa				X

6. Referencias bibliográficas.

Aliados en Tecnologías y Calidad (2020). Problemas en la Gestión del Conocimiento. Bogotá, Colombia: ATCAL SAS

Recuperado de <https://www.implementandosgi.com/deio/problemas-en-la-gestion-del-conocimiento/>

Atanasof, A. (2002). Competencias Laborales en la Administración Pública. Buenos Aires, Argentina: Oficina Nacional de Innovación de Gestión.

Banco Interamericano de Desarrollo (2020). Conectividad rural en América Latina y el Caribe. Un puente al desarrollo sostenible en tiempos de pandemia. San José, Costa Rica: BID. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/noticias/al-menos-77-millones-de-personas-sin-acceso-internet-de-calidad-en-areas-rurales>

Banco de Desarrollo de América Latina (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19*. Caracas, Venezuela: CAF. Recuperado de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1540>

Business Law Partners (2020). *El teletrabajo en El Salvador*. San Salvador, El Salvador. Recuperado de <https://www.blplegal.com/es/Disposiciones-normativas-COVID19-coronavirus-El-Salvador>

Canossa Montes, H. (2009). *Humanos en la empresa: Gestión de talento humano, más que recursos en la organización*. San José, Costa Rica: Independently Published.

Castillo, J. (2017). *Implementación de la figura del teletrabajo en el sector público de Costa Rica: avances y desafíos*. Cuaderno Jurídico Y Político, San José,

Costa Rica: Universidad Politécnica de Nicaragua. Recuperado de <https://portalderevistas.upoli.edu.ni/index.php/4-CuadernoJuridicoyPolitico/article/view/124/120>

Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano*. Tercera edición, México, D.F.: Mac Graw Hill.

Cobo Romaní, J. (22 de septiembre de 2009) *El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento*. Recuperado de <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/40999/2636-8482-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021). *Gobernanza Digital e Interoperabilidad Gubernamental. Una Guía para su Implementación*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021). *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.

Corrales, A. (2018) *La gestión de personas en el sector público: tendencias y desafíos*. Huancayo Perú: Universidad Continental. Recuperado de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/la-gestion-de-personas-en-el-sector-publico-tendencias-y-desafios>

- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del Conocimiento*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Ero C., García A., Martínez J. y Uzcátegui, D. (2014). *Gestión del conocimiento y uso de TIC´s en la empresa privada y administración pública*. Carabobo, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (2020). *Análisis económico. La economía tocó fondo en mayo y empieza a mostrar más actividad con la reapertura*. La Libertad, El Salvador: FUSADES. Recuperado de http://fusades.org/publicaciones/AE_52_La%20economi%CC%81a%20toco%CC%81%20fondo%20en%20mayo_Sep2020.pdf
- García, V. (2019) Las 5 tendencias TIC del próximo 2020. Madrid, España: Byte TI
Recuperado de <https://revistabyte.es/tendencias-tic/5-tendencias-tic-del-proximo-2020/>
- Gauchi Risso, V. (2012). *Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento*. Recuperado de <https://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/762/844>
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (2020). *Informe Global de Competitividad*. Alajuela, Costa Rica: INCAE.
- Instituto de Acceso a la Información Pública (2021). *Portal de transparencia. Ministerios*. Recuperado de. <https://www.transparencia.gob.sv/categories/1>
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2002). *Gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.

Marín, E. (2017) Las Tecnologías de Información y Comunicación en la Administración Pública Latinoamericana. Veracruz, México: Universidad Veracruzana.

Martínez, J. (2018) ¿Qué elementos forman parte de la empresa? Málaga, España: ECONOSUBLIMES. Recuperado de <http://www.econosublime.com/2018/11/elementos-componentes-empresa.html>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2021) Portal de Transparencia. San Salvador, El Salvador: Gobierno de El Salvador. Recuperado de <https://www.mag.gob.sv/>

Ministerio de Cultura. (2021) Portal de Transparencia. San Salvador, El Salvador: Gobierno de El Salvador. Recuperado de <https://www.cultura.gob.sv/>

Ministerio de Economía. (2021) Portal de Transparencia. San Salvador, El Salvador: Gobierno de El Salvador. Recuperado de <https://www.economia.gob.sv/>

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2021) Portal de Transparencia. San Salvador, El Salvador: Gobierno de El Salvador. Recuperado de <https://www.mined.gob.sv/>

Ministerio de Hacienda. (2021) Portal de Transparencia. San Salvador, El Salvador: Gobierno de El Salvador. Recuperado de <https://www.mh.gob.sv/>

Ministerio de Justicia y Seguridad Pública. (2021) Portal de Transparencia. San Salvador, El Salvador: Gobierno de El Salvador. Recuperado de <https://www.seguridad.gob.sv/>

Ministerio de la Defensa Nacional. (2021) Portal de Transparencia. San Salvador, El Salvador: Gobierno de El Salvador. Recuperado de <https://www.fuerzaarmada.mil.sv/>

Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2021) Portal de Transparencia. San Salvador, El Salvador: Gobierno de El Salvador. Recuperado de <https://marn.gob.sv/>

Ministerio de Obras Públicas y de Transporte. (2021) Portal de Transparencia. San Salvador, El Salvador: Gobierno de El Salvador. Recuperado de <https://www.mop.gob.sv/>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2021) Portal de Transparencia. San Salvador, El Salvador: Gobierno de El Salvador. Recuperado de <https://www.salud.gob.sv/>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2009). Sociedad de la información. Bogotá, Colombia: Gobierno de Colombia. Recuperado de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Glosario/S/5305:Sociedad-de-la-Informacion>

Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (2021) Portal de Transparencia. San Salvador, El Salvador: Gobierno de El Salvador. Recuperado de <https://www.mtps.gob.sv/>

Ministerio de Turismo. (2021) Portal de Transparencia. San Salvador, El Salvador: Gobierno de El Salvador. Recuperado de <https://www.mitur.gob.sv/>

Ministerio de Vivienda. (2021) Portal de Transparencia. San Salvador, El Salvador: Gobierno de El Salvador. Recuperado de <http://www.vivienda.gob.sv/>

Moreno, C. (2014). *Las competencias laborales como eje fundamental de la profesionalización de los servidores públicos en Iberoamérica*. Veracruz, México: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Recuperado de <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/04/007830225-1.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2005). *Construir sociedades del conocimiento*. París, Francia: UNESCO. Recuperado de

<https://es.unesco.org/themes/construir-sociedades-del-conocimiento>

Payés, S. (2020). *El teletrabajo en El Salvador*. San Salvador, El Salvador.

Recuperado de <http://latamlex.com/es/el-teletrabajo-en-el-salvador/>

Pereira, H. (2011) *Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa*.

San José, Costa Rica: Centro de Gestión de Conocimiento. Recuperado de

https://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_3101_11_es.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2014). *La gestión del*

conocimiento. New York, Estados Unidos de América: PNUD.

Quintanilla, A. (2006) *Desafíos para la implantación de la Sociedad de la Información en El Salvador*. San Salvador, El Salvador: Universidad Don Bosco.

Quintanilla, N. (2014). *Herramientas TICs y al Gestión del Conocimiento* (tesis de licenciatura). San Salvador, El Salvador: Universidad Don Bosco.

Rodríguez, M., García, F., Pérez, M. y Castillo, J. (2009). *La Gestión del Conocimiento, Factor Estratégico para el Desarrollo*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Romero, O. (2020). *La digitalización se acelera en la Administración Pública debido a la covid-19*. Madrid, España: Tai Editorial S.A. Recuperado de

<https://directortic.es/noticias/la-administracion-publica-se-adapta-al-nuevo-escenario-impulsando-su-digitalizacion-2020092925685.htm>

Salazar, A. (2013). *Importancia de las TIC en la Administración Pública regional y local*. Lima Perú: Actualidad Gubernamental. Recuperado de

<https://es.scribd.com/document/352576083/Importancia-de-Las-TICs-en-La-Administracion-Publica>

Secretaría de Innovación de la Presidencia (2020). *Agenda Digital El Salvador 2020 – 2030*. Recuperado de <https://www.innovacion.gob.sv/>

Villatoro, C. (2009) *La brecha digital en El Salvador: causas y manifestaciones* (tesis de licenciatura). San Salvador, El Salvador: Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”.

7. Anexos

Anexo 1. Imagen del Portal de Transparencia con acceso al Sistema de Gestión de solicitudes del Instituto de Acceso a la Información Pública.

https://sgs.transparencia.gob.sv/information_requests/new

Sistema de Gestión de Solicitudes

Nota importante

Se les informa que a partir de este día (04.12.19) el formulario para solicitar información pública a las instituciones, quedará suspendido temporalmente hasta nuevo aviso. También, con el fin de no limitar el acceso a la información pública y para facilitar la solicitud de información y el seguimiento de las mismas, se encuentra a su disposición el directorio de instituciones y los correos electrónicos de las respectivas Unidades de Acceso a la Información Pública.

Acronimo	Institución	Nombre de Oficial de Información	Correo electrónico
ANSP	Academia Nacional de Seguridad Pública	Sandra Rebeca López Reyes	oir.ansp@gmail.com
ANDA	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados	Manuel Alexander Guevara Hernández	transparencia@anda.gob.sv
Alc. de San Miguel	Alcaldía Municipal de San Miguel	Miguel Zelaya	oir@sanmiguel.gob.sv
AMSPP	Alcaldía Municipal de San Pedro Perulapán	Evin Alexis Sánchez Pinto	uaip@spp.gob.sv
AAC	Autoridad de Aviación Civil de El Salvador	Licda Patricia Rivera	privera@aac.gob.sv
AMP	Autoridad Marítima Portuaria	José Nohé Reyes Granados	jreyes@amp.gob.sv
BCR	Banco Central de Reserva de El Salvador	Flor Idania Romero de Fernández	oficial.informacion@bcr.gob.sv
BANDESAL	Banco de Desarrollo de El Salvador	Vladimir Stalin Marciano Meléndez	oir@bandesal.gob.sv

Anexo 2. Formato de ficha bibliográfica para identificar los textos.

FICHA BIBLIOGRÁFICA		FICHA ARTÍCULO
<p>Apellido: PEREIRA</p> <p>Nombre: Humberto</p> <p>Título: Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa</p> <p>Subtítulo: ¿Qué es gestión del conocimiento?</p> <p>Año: 2011</p> <p>“Todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales.”</p>	<p>Editorial: Centro de Gestión de Conocimiento.</p> <p>Ciudad: San José</p> <p>País: Costa Rica</p> <p>Edición o impresiones:</p> <p>Nº de páginas: 6</p>	
<p>Observaciones personales: El contenido expone el aporte relacionado al concepto de la Gestión del Conocimiento, en el ámbito empresarial, evidenciando que el conocimiento es inherente al ser humano, pudiendo fortalecerse y transformarse para su aplicación en las actividades en diferentes ámbitos de la vida.</p>		

Anexo 3.

FORMULARIO DE REGISTRO DE INFORMACIÓN

INSTITUCIÓN	a) MINISTERIO DE HACIENDA (MH)
Fecha de fundación	febrero de 1829
Dirección	Boulevard de Los Héroes No. 1231, San Salvador
Descripción	Es una institución estatal que tiene como misión de "dirigir y administrar las finanzas públicas a fin de garantizar la sostenibilidad fiscal para impulsar el desarrollo económico y social inclusivo de El Salvador.
Marco institucional	Institución que regula el marco legal y normativo, objetivos, historia, filosofía del Ministerio de Hacienda, las áreas de trabajo que corresponden.
Misión	Definir y dirigir la política fiscal que propicie la estabilidad y sostenibilidad de las finanzas públicas, con el fin de contribuir al crecimiento económico y al bienestar de la población salvadoreña.
Visión	Consolidar en el 2024 la estabilidad de las finanzas públicas mediante la modernización e innovación institucional y la gestión eficiente de los ingresos, los gastos, la inversión y la deuda pública, a fin de contribuir al desarrollo y bienestar de la población salvadoreña.
Valores	Mejora continua, Espíritu de servicio, Trabajo en equipo, alcanzar resultados
Programas relacionados a la Gestión del Conocimiento, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	No se registran

INSTITUCIÓN	b) MINISTERIO DE CULTURA (MICULTURA)
Fecha de fundación	19 de abril de 2018
Dirección	Edificio A-5 Plan Maestro, Centro de Gobierno, Alameda Juan Pablo II y calle Guadalupe, San Salvador.
Descripción	Es la cartera de Estado encargada de velar por la conservación, fomento y difusión de la cultura en este país. Fue erigido en sustitución de la Secretaría de Cultura (Secultura), esta última, a su vez, había sido creada en sustitución del Consejo Nacional para la Cultura y el Arte (Concultura), que databa de 1991 y que dependía del Ministerio de Educación.
Marco institucional	La institucionalización de las entidades dedicadas a velar por la cultura en el país se ubica a lo largo de la historia republicana, sin embargo, fue a partir de la creación de la Constitución de 1950 que se logró un mayor impulso, pues desde ella se legalizó la intervención del Estado en la economía, el bienestar social, la educación y la cultura.
Misión	Asegurar el derecho a la cultura y al fortalecimiento de las identidades salvadoreñas, ejecutando la rectoría de la protección, conservación, difusión del patrimonio cultural y las expresiones artísticas.
Visión	Ser la institución que garantiza el derecho a la cultura como factor de identidad y cambio social.
Valores	Respeto, Lealtad, Compromiso, Legalidad, Probidad, Medioambiente, salud ocupacional y seguridad, Voluntad de servicio, Transparencia, Diversidad y equidad de género, Laicidad, Lenguaje inclusivo.
Programas relacionados a la Gestión del Conocimiento, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	No se registran

INSTITUCIÓN	c) MINISTERIO DE ECONOMÍA (MINEC)
Fecha de fundación	28 de febrero de 1950
Dirección	Centro de Gobierno, San Salvador
Descripción	Es la entidad gubernamental encargada de la gestión y el desarrollo de la economía en el país.
Marco institucional	El Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentará los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores.
Misión	Marcamos la ruta hacia el crecimiento para convertir a El Salvador en un economía próspera, dinámica, moderna, solidaria e inclusiva que mejore la calidad de vida de la población.
Visión	Ser el mayor referente/impulsor de sinergias y soluciones innovadoras para el crecimiento económico sostenible e inclusivo del país.
Valores	Inclusión, Integridad, Innovación, Compromiso, Respeto,
Programas relacionados a la Gestión del Conocimiento, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	No se registran

INSTITUCIÓN	d) MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA (MINEDUCYT)
Fecha de fundación	1 de junio de 1940
Dirección	Edificios A, Plan Maestro, Centro de Gobierno, Alameda Juan Pablo II y calle Guadalupe, San Salvador.
Descripción	Es el encargado de la educación en El Salvador, de acuerdo con la Constitución de la República, es un derecho inherente a la persona humana; y, en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión. Y es por eso que el Estado debe propiciar la investigación y el quehacer científico.
Marco institucional	En su accionar el MINEDUCYT se rige por el marco estratégico institucional que define enunciados contenidos en la misión, la visión, los valores éticos y los objetivos estratégicos.
Misión	Contribuir por medio de la educación de calidad y con amplia cobertura, a formar personas conscientes de sus derechos y responsabilidades hacia la familia, sociedad y el país; con los conocimientos científicos y tecnológicos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para su plena realización en lo social, cultural, político y económico; con pensamiento crítico y creativo, en un marco de valores éticos, humanistas y espirituales, que coadyuven a la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado, en camino hacia una sociedad del conocimiento.
Visión	Ser reconocida como una Institución líder en el desarrollo de un modelo educativo de alta calidad y cobertura, centrado en los estudiantes que responda a las necesidades sociales, económicas, políticas y culturales de la sociedad, con docentes de excelente condición profesional, éticos y formando personas con cultura democrática, valores humanistas, éticos y espirituales, con conocimientos científicos y tecnológicos aplicables en la resolución de problemas; con juicio crítico y destrezas para la construcción colectiva de nuevos conocimientos para transformar la realidad social, valorar y proteger el medio ambiente.
Valores	Solidaridad, Integridad, Calidad, Equidad, Lealtad, Compromiso, Transparencia, Tolerancia.
Programas relacionados a la Gestión del Conocimiento, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	No se registran

INSTITUCIÓN	e) MINISTERIO DE SALUD (MINSAL)
Fecha de fundación	23 de Julio de 1900
Dirección	Calle Arce No.827, San Salvador.
Descripción	Es una institución estatal que tiene como objetivo principal coordinar y proveer la atención de la salud de los salvadoreños.
Marco institucional	Nace con el nombre de Consejo Superior de Salubridad, dependencia del Ministerio de Gobernación. El Consejo determino que entre las actividades principales a realizar fueran: estadísticas médicas, saneamiento de zonas urbanas, inspecciones de víveres, higiene de rastros y mercados, construcción de cloacas y sistemas de aguas servidas, obligatoriedad de instalar letrinas, lucha contra los mosquitos, visitas a establos, fábricas y beneficios de lavar café. El primer Código de Sanidad entra en vigencia el 24 de julio del mismo año. El 15 de agosto se creó la Dirección General de Vacunación la cual en 1907 se llamó Instituto de Vacunación Contra la Viruela.
Misión	Somos la instancia del Estado rectora en materia de salud, que garantiza a los habitantes de la República de El Salvador la cobertura de servicios oportunos e integrales, con equidad, calidad y calidez, en corresponsabilidad con la comunidad, incluyendo todos los sectores y actores sociales, para contribuir a lograr una mejor calidad de vida.
Visión	Instancia rectora del sector fortalecida, conduciendo de manera eficiente y efectiva el Sistema Nacional de Salud y garantizando a los habitantes de la República de El Salvador servicios integrales de salud en armonía con el ambiente, con equidad, calidad y calidez, para la conservación y restablecimiento de la salud, estimulando para ello la corresponsabilidad y la contraloría social.
Valores	Transparencia, Solidaridad, Compromiso, Equidad, Universalidad, Gratuidad, Intersectorialidad, participación social.
Programas relacionados a la Gestión del Conocimiento, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	No se registran

INSTITUCIÓN	f) MINISTERIO DE TURISMO (MITUR)
Fecha de fundación	1 de junio de 2004
Dirección	Edificio Century Tower 11º Nivel, Boulevard Sergio Viera De Mello #243, Colonia San Benito, San Salvador
Descripción	Es la entidad gubernamental que le corresponde determinar y velar por el cumplimiento de la política nacional relacionada con esta materia.
Marco institucional	Las instituciones públicas que componen el ramo de Turismo en El Salvador son el Ministerio de Turismo (MITUR), la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) y el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) y cada una de ellas cuenta con competencias delimitadas que al engranarse desarrollan un trabajo coordinado a nivel nacional.
Misión	Ser organismo rector en materia turística y velar por el cumplimiento de la Política y Plan Nacional de Turismo, a través de la inclusión de todos los sectores involucrados, mediante mecanismos que conlleven al desarrollo sostenible y competitivo de la industria turística, impulsando el desarrollo económico y social, que permita generar empleos dignos y mejore la calidad de vida de la población.
Visión	El Salvador como un destino turístico atractivo y confiable, con inversiones en infraestructura y servicios públicos para proporcionar a los visitantes servicios con estándares de calidad mundial.
Valores	No se identifican
Programas relacionados a la Gestión del Conocimiento, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	No se registran

INSTITUCIÓN	g) MINISTERIO DE VIVIENDA (MIVI)
Fecha de fundación	1 de junio de 2019
Dirección	Plantel La Lechuza, Carretera a Santa Tecla km. 5 1/2, San Salvador.
Descripción	Se creó el nuevo Ministerio de Vivienda que surge de la fusión del Viceministerio de Vivienda y el Fondo Nacional de Vivienda Popular.
Marco institucional	Tiene como objetivo principal acabar con la brecha habitacional en El Salvador y dotar de techos dignos a los salvadoreños de escasos recursos.
Misión	Ser una organización moderna, innovadora, efectiva, transparente y con liderazgo institucional, rectora del desarrollo y ordenamiento territorial, la política de vivienda y el desarrollo de asentamientos humanos integrales en ambientes sostenibles.
Visión	Planificar, promover, normar, coordinar y facilitar el desarrollo y el ordenamiento territorial, de la política de vivienda y asentamientos humanos sostenibles que garanticen el progreso y bienestar de la población.
Valores	Responsabilidad Social y Orientación al Usuario, Compromiso Eficiencia, Integridad, Lealtad, Respeto, Responsabilidad individual, Trabajo en equipo.
Programas relacionados a la Gestión del Conocimiento, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	No se registran

INSTITUCIÓN	h) MINISTERIO DE JUSTICIA Y SEGURIDAD PÚBLICA (MJSP)
Fecha de fundación	1 de junio de 2009
Dirección	Alameda Juan Pablo II y 17 Av. Norte, Complejo Plan Maestro, Edificios B1, B2, B3, San Salvador
Descripción	Es la entidad encargada de procurar la armonía social en el país, conservar y promover la paz, la tranquilidad interior y garantizar el libre ejercicio de los derechos y libertades de las personas, reducir la violencia y la delincuencia, reprimir el crimen y la corrupción, con estricto respeto a los derechos humanos, y procurar la rehabilitación de los privados de libertad
Marco institucional	Servir como medio de comunicación y coordinación entre el Órgano Ejecutivo, con la Corte Suprema de Justicia, el Ministerio Público, la Comisión Coordinadora del Sector Justicia y Consejo Nacional de la Judicatura, en materias relacionadas con las políticas de seguridad pública.
Misión	Coordinar e Impulsar la justicia y seguridad pública en nuestro país para favorecer un mejor desarrollo y una convivencia pacífica entre la población, a través de políticas, planes y proyectos que promuevan la igualdad, equidad, innovación, crecimiento, desarrollo tecnológico, la efectividad y calidad en nuestros servicios.
Visión	Contribuir a la construcción de un país justo y seguro donde se respeten los derechos y libertades de las personas, donde la vida familiar y comunitaria pueda desarrollarse despojada del miedo y donde exista un clima favorable para la inversión, las oportunidades de empleo y el progreso familiar en el marco de un Estado constitucional y democrático de derecho.
Valores	Justicia, Tolerancia, Responsabilidad, ética, Transparencia, Probidad, Integridad, Equidad, Institucionalidad.
Programas relacionados a la Gestión del Conocimiento, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	No se registran

INSTITUCIÓN	i) MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y DE TRANSPORTE (MOPT)
Fecha de fundación	1 de junio de 1917
Dirección	Km. 5.5, Alameda Manuel Enrique Araujo, San Salvador
Descripción	Es una institución estatal que opera principalmente en el sector de infraestructura vial creado bajo el nombre de Ministerio de Fomento y Obras Públicas.
Marco institucional	En la actualidad el Ministerio de Obras Públicas, cuenta con dos Viceministerios: de Transporte, que tiene como trabajo principal la reglamentación del tráfico, así como de los transportes aéreos, terrestre y marítimos, además de la división de Obras Públicas, que es el encargado, según su organigrama institucional, de dirigir la planificación, construcción y mantenimiento de la infraestructura vial del país.
Misión	Institución rectora de la planificación y ejecución de la obra pública y de la gestión inteligente del transporte, que promueve el desarrollo económico y social del país.
Visión	Ser una institución moderna, innovadora y con altos estándares de calidad y de servicio, que a través de la ejecución de infraestructura habilitante y la gestión inteligente del transporte, contribuya al desarrollo sostenible del país.
Valores	Honestidad, Servicio, Excelencia, Lealtad
Programas relacionados a la Gestión del Conocimiento, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	No se registran

INSTITUCIÓN	j) MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (MTPS)
Fecha de fundación	22 de diciembre de 1946
Dirección	Alameda Juan Pablo II y 17 Ave. Nte., Centro de Gobierno, San Salvador.
Descripción	Es una institución estatal con plena administración en materia de relaciones laborales, empleo y de la seguridad social de los salvadoreños.
Marco institucional	El Ministerio de Trabajo y Previsión Social es la Secretaría de Estado rectora de la administración pública del trabajo y le corresponde formular, ejecutar y supervisar la política sociolaboral del país; y coordinar con las instituciones autónomas que la ley señala.
Misión	Somos la Institución rectora en la implementación de políticas públicas que fomentan el empleo decente, promueve el diálogo social, la defensa de los derechos laborales y la seguridad social, contando para ello con personal competente y comprometido en ofrecer servicios ágiles y de calidad para la ciudadanía.
Visión	Ser una institución pública modelo en su gestión que garantice los derechos individuales y colectivo en el ámbito laboral, que contribuya firmemente al desarrollo económico y social del país.
Valores	Vocación de servicio, Integridad, Respeto, Sentido de pertenencia, Transparencia.
Programas relacionados a la Gestión del Conocimiento, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	No se registran

INSTITUCIÓN	k) MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES (MRREE)
Fecha de fundación	27 de febrero de 1858
Dirección	Boulevard Cancillería, Calle El Pedregal, Antiguo Cuscatlán, La Libertad.
Descripción	Es una institución gubernamental que tiene como misión ejercer relaciones diplomáticas, promotoras del desarrollo y la cooperación; así como las relaciones consulares que promueven la protección de los derechos de salvadoreños en el exterior
Marco institucional	No se re registra información en el sitio oficial
Misión	No se re registra información en el sitio oficial
Visión	No se re registra información en el sitio oficial
Valores	No se re registra información en el sitio oficial
Programas relacionados a la Gestión del Conocimiento, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	No se registran