

La gestión de la información y el conocimiento: Una aproximación para la administración pública centroamericana*

Rethelny Figueroa de Jain**

ABORDA LA CRECIENTE NECESIDAD DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA REGIÓN, A PARTIR DE SU NUEVO CONTEXTO, EJEMPLIFICÁNDOLA CON LA PRAXIS DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO DESDE EL ICAP.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACION PUBLICA; GLOBALIZACION; GESTION DEL CONOCIMIENTO; AMERIC CENTRAL

KEY WORDS: PUBLIC ADMINISTRATION; GLOBALIZATION; KNOWLEDGE MANAGEMENT; CENTRAL AMERICA

*El conocimiento es experiencia.
Cualquier otra cosa es solo información*

Albert Einstein

Introducción

El nuevo, cambiante y competitivo escenario global, se encuen-

tra regido por la sociedad de la información y el conocimiento, con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, constituyendo un desafío para la administración pública centroamericana con respecto a la atención de viejos y nuevos retos, innovar y mejorar su quehacer. Es en este contexto que surge la Gestión del Conocimiento, como un área del quehacer de los gobiernos y sus aparatos administrativos.

* Este artículo contiene algunas ideas y contenidos desarrollados por Figueroa, Rethelny y presentados originalmente en la Red de Administración Pública de Naciones Unidas, UNPAN, Nueva York, 23 de junio del 2009.

** Máster en Administración Pública, Especialista en Gerencia, Estudios de Doctorado en Administración. Coordinadora Técnica del ICAP.

Recibido: 27 de noviembre del 2014.

Aceptado: 9 de febrero del 2015.

Rethelny Figueroa de Jain (2015). La gestión de la información y el conocimiento: una aproximación para la administración pública centroamericana.

ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (68-69): 111-136, diciembre 2015 111

El contexto de la administración pública centroamericana

El entorno dinámico, complejo, convulso e incierto por la que atraviesa la administración pública en general y particularmente la centroamericana, requiere afrontar sin dilación grandes retos de modernización y cambio que propicien la adaptación de forma continua y la organización y sus funciones que le requieren la sociedad actual, coadyuvando a una administración pública más ágil, rápida, flexible y oportuna y que responda a las demandas de los ciudadanos.

Algunas exigencias de la ciudadanía con respecto a la administración pública se refieren a su demanda de eficacia, eficiencia, calidad y orientación hacia el usuario, aproximando la decisión política y su actividad a los ciudadanos. En otras palabras, se necesita una administración pública inteligente, con gran capacidad de aprendizaje en forma rápida que le permita generar mecanismos de recolección de información a la sociedad, pero esencialmente, debe generar ideas, políticas, programas y proyectos que la mantengan vinculada a la realidad de esta.

Los cambios experimentados por la administración pública corresponden a diferentes fuerzas que interactúan y definen el contexto complejo al que debe hacer frente. Un examen de algunas de las dife-

rentes fuentes en la administración pública a nivel mundial identifica los siguientes aspectos:

- Globalización y sus impactos en el gobierno.
- La insatisfacción entre los ciudadanos con respecto al funcionamiento del gobierno.
- Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, sus retos y oportunidades para la función gubernamental.

Globalización y sus impactos en el gobierno

La globalización entendida como un movimiento de grandes integraciones, interacciones e interdependencias, entre la gente, las organizaciones, los mercados, etc., a través de fronteras, está incrementando su incidencia en la acción gubernamental, la cual tiene que adaptarse y responder rápidamente a los cambios internacionales, económicos, sociales, políticos y tecnológicos.

Estas nuevas relaciones traen consigo diferentes características que incorporan y valoran conceptos como el de interdependencia mundial o corresponsabilidad, en el marco de un desarrollo sostenible, entendido como un concepto que se amplía al ámbito ya no sólo económico, sino social, político y ambiental de manera integrada.

Asimismo, estas relaciones han propiciado un nuevo modelo para los países en desarrollo orientado fundamentalmente a la: i) reestructuración productiva; ii) la modernización del Estado; y iii) la integración social. Es por esto que las nuevas acciones del Estado deben dirigirse a lograr la integración de los sectores marginados al proceso productivo; la formación y capacitación de los recursos humanos; la ampliación de la base productiva mediante el respaldo a las pequeñas, medianas y microempresas; y la búsqueda de formas de asociación entre el Estado y la sociedad para el cumplimiento de estos fines; la descentralización de las funciones administrativas, económicas y empresariales y la modernización del Estado.

Consecuentemente, la globalización ha demostrado durante estas dos décadas pasadas que los gobiernos no pueden funcionar de la misma manera que lo han hecho hasta ahora, al menos no en los términos de las funciones y roles que el Estado desempeñaba en los años sesenta y setenta. Una crítica a este desempeño fue la concierne a la limitada capacidad para responder rápida y efectivamente a los aspectos estratégicos, así como por no aprovechar las oportunidades emergentes ofrecidas por el mercado mundial.

Sin embargo, el contraste entre las funciones y roles del Estado, ha surgido con conflictos múltiples con relación a los mismos, por

ejemplo: tomador de decisiones, regulador, monitor, proveedor de servicios competitivos, etc., manifestando conflictos obvios con respecto a sus objetivos. Es en este sentido, que la modernización de la administración pública se constituye en una exigencia, ya que se considera un aspecto clave de la dinamización de la economía y el logro de la cohesión social.

Por otra parte, los fines del Estado moderno contemporáneo se enfatizan en el trinomio: gobernabilidad, desarrollo y equidad. Y su concretización constituye un reto de gran magnitud en el marco del proceso de modernización del Estado y la transición del remozamiento del aparato administrativo y el desarrollo institucional, marcado por iniciativas orientadas a cambiar ciertas prácticas y normas que regulan la actividad gubernamental hacia una gestión eficiente, eficaz y oportuna, coadyuvando al ejercicio de un buen gobierno.

La revisión de las tareas del aparato público ante los retos del futuro y los cambios del medio ambiente cercano coinciden simultáneamente con el renacer de un orden social distinto, caracterizado por el intercambio de información y por la fluidez en el manejo de la misma, configurando un nuevo escenario de las relaciones sociales. El aspecto clave en este escenario es el gran desarrollo tecnológico, que se dio en los años setenta y ochenta, que facilitó el manejo de datos a velocidades inimaginables previamente. Este desarrollo tecnológico permite,

además, una comunicación creciente entre sus pobladores, que sumado a la globalización económica, produjo la creación de la llamada Aldea Global.

La insatisfacción entre los ciudadanos con respecto al funcionamiento del gobierno

La necesidad de mejorar la gobernanza y la administración pública para fortalecer la capacidad del Estado, con el propósito de asumir nuevos roles y funciones es ampliamente reconocida tanto por las autoridades gubernamentales como por la sociedad en general, y es consecuencia de la evolución hacia el incremento en la necesidad del conocimiento, cada vez más desarrollada, compleja e interdependiente, que se moviliza en demanda continua de más y mejores servicios, incorporando nuevos ámbitos a la respuesta gubernamental, difiriendo sustancialmente de la visión tradicional.

Estos nuevos ámbitos producen un efecto sobre-carga en relación a la capacidad de la administración pública, manifestando dificultades para atender tanto la demanda como la calidad creciente de esas exigencias. Es ahí, donde se percibe una cierta crisis de legitimidad de lo “público” sometido a una presión ciudadana que persigue la prestación de más y mejores servicios públicos.

En una sociedad global e interrelacionada los gobiernos asu-

men nuevos roles concernientes a la creación y sostenimiento de economías viables, combate a la pobreza, y mejoramiento de los niveles de vida de la población. Actualmente, existe consenso entre los expertos de administración pública con respecto a los roles del gobierno, definiéndolos como un conjunto de conocimientos que permiten describir un set de roles fundamentales para el Estado durante el siglo XXI. Parafraseando a Dennis A. Rondinelli (2007:7), los cuatro roles más importantes son los siguientes:

“Primero: el rol más crucial es el desarrollo de la capacidad institucional porque esta es la que crea el contexto y los fundamentos para los otros. La ausencia de instituciones fuertes tanto gubernamentales como privadas no permiten estimular el crecimiento de la economía y el progreso social.

Segundo: la formulación e implementación de políticas públicas que posibiliten la creación de un ambiente efectivo para la participación en una economía globalizada. La poca habilidad de algunos países y grupos de población para beneficiarse de la economía internacional y su interacción virtual, explica en cierta manera, las limitaciones para alcanzar objetivos económicos y sociales.

Tercero: en los países menos desarrollados, los gobiernos

deben orientarse a alcanzar un crecimiento económico y socialmente equitativo, focalizándose en las políticas en pro de la pobreza que permitan fortalecer las capacidades de la gente que normalmente no obtienen los beneficios del crecimiento económico, con el fin de ampliar la participación, más efectivamente, en aquellas actividades productivas.

Cuarto: fortalecer la capacidad de la administración pública para promover conocimiento económico y socialmente equitativo que permita una participación de la sociedad en general en la economía global, a la vez que emprende programas y acciones de combate a la pobreza”.

Estos roles nos permiten caracterizar la complejidad, pluralidad y funcionamiento de la administración pública, poniendo de relieve la intervención de diferentes agentes e interlocutores a los que hay que involucrar tanto en la elaboración de las políticas como en la gestión, promoviendo un accionar en red de forma más abierta y relacional.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, NTIC's: retos y oportunidades para la función gubernamental

El entorno de la sociedad del conocimiento está marcado por las oportunidades que ofrecen las nue-

vas tecnologías de la información y la comunicación, que han posibilitado la administración electrónica en general y especialmente en el sector público, mejorando y acercando el servicio al ciudadano, incrementando la competitividad, etc., como un instrumento altamente transformador en el marco del esquema tradicional de la administración pública y que se han denominado tecnologías solidarias (Juan Ignacio Martín Castilla (2005:51).

Dichas tecnologías suponen un motor de cambio y modernización de la administración pública y complementan el papel vertebrador de la sociedad de la información, propia del siglo XX y concretada en los caracteres configuradores de la sociedad del conocimiento, en su tránsito hacia el siglo XXI (Peter Dracker 2001).

La sociedad de la información y del conocimiento es por tanto un fenómeno complejo que tiene consecuencias directas en la forma en que los grupos sociales desarrollan sus actividades. En el marco de esta sociedad emergió el e-business, el e-commerce y el e-government o gobierno electrónico, entendidos como la aplicación de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC's, a la gestión de los negocios, el comercio y las instituciones públicas respectivamente, asumiendo que estos instrumentos serían medios útiles para mejorar la eficacia y eficiencia de las transacciones privadas y gestiones públicas.

Para el caso de los países centroamericanos, la introducción de las TIC's y el desarrollo y acceso a Internet en general, se da hasta la década de los noventas, presentando diferencias pequeñas en términos de tiempo y apareciendo tanto en el sector académico como el comercial de la siguiente manera:

CENTROAMÉRICA

ACCESO A INTERNET

Países	Internet académico	Internet Comercial
Costa Rica	1993	1994
El Salvador	1996	1996
Guatemala	1995	1995
Honduras	1995	1999
Nicaragua	1994	1995

Fuente: Tomado de Hannia Vega: 2001.

Con muy pocas excepciones los gobiernos del Istmo se han acercado tardíamente a Internet. Han existido algunas buenas razones de mantener esa prudencia. Pero lo cierto es que el Estado moderno debe reconocer que el conocimiento y las tecnologías avanzan más rápidamente en su entorno que al interior de las entidades públicas.

1. Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia.

Un balance de los esfuerzos de los países del Área en este campo indica que se han impulsado los cimientos para crear una infraestructura básica, lo cual ha dado orientación para incursionar en la administración electrónica en forma gradual, con la intención de coadyuvar a la gobernabilidad, derivando beneficios percibidos tanto por los ciudadanos como por los funcionarios públicos.

Retos de la Administración Pública: Gobernanza y Buen Gobierno

Buena Gobernanza

La gobernanza, en su sentido más clásico se define como el "arte o manera de gobernar, que se propone como objetivo, el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía".¹

Sin embargo autores como Bonifacio (2006:4) amplían esta definición al señalar como características del "buen gobierno" al Estado que valora sus opciones políticas frente a la crisis del Estado tradicional y critica los supuestos que explican al Estado de manera independiente de las fuerzas sociales (critica al Estado proveedor, ineficaz, vertical, intervencionista y caro) y plantea que el "buen gobierno" reconoce los reclamos de participación social, la

existencia de “redes” de tomadores de decisión y la globalización misma, proponiendo la creación de las bases de un Estado democrático, racional y eficiente, sin dejar de lado su autoridad frente al resto de los actores.

Este autor, defiende este tipo de Estado legítimo y fortalecido en sus capacidades de poderes públicos (mantenimiento de la seguridad interior, creación de condiciones propicias para la actividad económica y el empleo; lucha contra la pobreza; protección del medio ambiente; y educación, formación y salud), cuyas estructuras en muchos países centroamericanos se han visto vulneradas por varias razones, entre otras, los sesgos de las reformas implementadas sin considerar las condiciones particulares de cada país. Plantea entonces el autor, que este cambio para una buena gobernanza debe incluir los siguientes criterios: creatividad, diálogo abierto sobre cambios necesarios y posibles, enlaces entre Estado, sociedad civil y estructuras privadas, al igual que ejercer de manera integrada la reforma institucional y la política macroeconómica.

Nueva Gobernanza y Función Pública en el contexto de la globalización

¿Cuál debe ser el aporte de la función pública a la buena gobernanza en el marco de la globalización? Bonifacio (2003:16) propone, primero que nada, que ésta debe ser

concebida más allá del rol instrumental al que ha sido reducida por algunas estrategias de reforma o modernización del Estado, para poner énfasis en la responsabilidad que le compete como agente responsable de asegurar bienes públicos y valores colectivos, en cooperación con los representantes políticos legitimados por los ciudadanos en elecciones libres para constituir gobiernos democráticos, y con las organizaciones de la sociedad civil.

Para ello se requiere identificar factores en el diseño institucional de la función pública, que intervienen en el ejercicio democrático del poder del Estado como garante del bien común. Así la combinación de las nociones de ética del servicio público y de representatividad burocrática, puede ser una opción para el diseño de un sistema que permita superar las actuales dificultades. Sin embargo, y en contraste con lo anterior, el mismo autor señala (2006:11) que la burocracia meritocrática se caracteriza por diferentes combinaciones de alta autonomía y capacidad.

Para García-Ruíz (2006) lo que la globalización ha evidenciado es que es necesario, por una parte, reestructurar las comunidades políticas nacionales que se han ampliado con la emergencia de nuevos grupos de interés y nuevos actores políticos y, por otra, la necesidad de promover procesos de integración visionarios y proactivos (voluntaristas), tanto a nivel regional como continental.

En este sentido Gómez (2001:20) plantea que algunas de éstas variantes en el marco de la globalización en los noventa y en la actualidad se deben a que la globalización económica tiene un predominio sobre el resto de las áreas de la vida global, condición que no se da en igual proporción o dimensión a la mundialización de las estructuras de gobierno, de la justicia, de la participación en las decisiones de interés general, o de la ciudadanía, sino, por el contrario, de un creciente debilitamiento de lo público en general y de los Estados en particular. Gómez va más allá al plantearnos que en un entorno en rápida transformación, en el que constantemente aparecen problemas derivados de nuevas formas de exclusión, surge un nuevo reto por crear un esfuerzo internacional concertado para dar solución a éstas demandas en el marco global. Señala además que la actual vida globalizada en su dimensión política y económica se delinea sobre tres elementos que configuran a la sociedad:

- El mercado con sus operadores económicos,
- El sector público compuesto principalmente por Estados, y
- La sociedad civil organizada.

Sobre estos actores reflexiona al plantear que si se pretende hacer frente al déficit de desarrollo humano existente, habría que preguntarse quiénes son los actores que pueden llevar a cabo de manera efectiva esa

tarea. Haciendo una valoración del rol de éstos, y retomando a Gómez se analizan de la siguiente manera:

- *El Estado:* el intervencionismo estatal y su exponente más representativo, el Estado social lleva más de casi dos décadas de repliegue, proceso que es reforzado por la globalización el cual debilita el actual orden mundial basado en los Estados, aunque el peso de los mismos siga siendo decisivo en el sistema internacional en el mundo del desarrollo. Esto vuelve más complejo el ordenamiento regional y global en el que el poder público aparece diversificado mientras interactúa con otras instancias de poder real, en una multiplicidad de niveles y de escenarios, a veces superpuestos.

Tal y como plantea García-Ruiz (2006:13), a pesar de que a partir de los setenta se impulsa la desregulación y la liberalización de los mercados, poniendo en tela de juicio el intervencionismo estatal keynesiano, los Estados han continuado defendiendo sus intereses económicos y estratégicos, han seguido respondiendo a las necesidades colectivas de sus poblaciones (alimentación, salud, educación, etc.) y de sus empresas (sistemas legislativos, formación, investigación, etc.), y han intentado mantener la cohe-

sión social y la organización del territorio. La eficacia de los Estados y de las construcciones nacionales sigue siendo una cuestión esencial, que diferencia frecuentemente a los países frente a la globalización.

Bonifacio (2006:7) señala un relevante componente de este actor, pues los Estados se encuentran hoy en un terreno en el que la convergencia ha desarticulado una buena parte del monopolio tradicional, y este contexto tiene que hacernos tomar conciencia de que la Reforma del Estado es indisoluble de un nuevo contrato social entre ciudadanos, al tiempo que es el medio necesario para que la Nación se proyecte en la globalización.

García-Ruíz (2006:9) señala que los desafíos lanzados por la globalización a los Estados tienen una triple dimensión:

- *Financiero*, con la solución de los déficits y las deudas públicas acumuladas a lo largo del siglo XX.
- *Económico*, a través de la transformación de la relación entre el costo y la eficacia de los servicios públicos.
- *Político y democrático*, con el esfuerzo permanente y cada vez reinventado de la

lucha contra el abstencionismo (corolario del individualismo), y el reto de la participación de los ciudadanos. Asimismo, dar forma a espacios colectivos, de reconocimiento e incorporación de todos los sectores sociales y minorías reales o figuradas. Ningún país escapa a estos retos, y es necesario constatar que las respuestas aportadas son, a veces, diametralmente opuestas.

- *El mercado*: Éste puede asignar con eficiencia los recursos en determinados ámbitos de la vida colectiva, pero vemos también su limitada contribución en la práctica para, contando únicamente con sus mecanismos, alcanzar una solución a los problemas sociales de fondo. Plantea Gómez y Méndez (2001) que sobre la base de la experiencia, especialmente de las dos últimas décadas, no se puede confiar sólo en el mercado para resolver el déficit de desarrollo humano, ni para erradicar la pobreza, ni para contrarrestar el creciente déficit de equidad existente en la actualidad; y
- *La sociedad civil*: Por los anteriores motivos, señala Gómez (2001), el déficit de desarrollo humano debe ser responsabilidad del Estado, del mercado y de la sociedad civil

como, en parte, ya está ocurriendo. Ésta, a pesar de su gran diversidad, está comenzando a articularse con esos objetivos en torno a ciertos principios originados fundamentalmente “en una ética cívica mundial” y en la necesidad de hacer efectivo el contenido de las declaraciones universales de derechos ante una situación que los niega en la práctica para gran parte de los habitantes del planeta.

A esto hay que añadir lo planteado por García-Ruiz, ya que un creciente número de actores y redes de la sociedad civil actúan cada vez en mayor medida más allá de los límites estatales, adquiriendo un gradual protagonismo en la dinámica global e incidiendo sobre las políticas públicas. Los actores de la sociedad civil se reorganizan y amplían por medio de movimientos y organizaciones logrando una importante proyección internacional, trascendiendo el territorio estatal, conectando lo local con lo global y dando un sentido más amplio a los conceptos de política y ciudadanía, al articularlas con planteamientos culturales vinculados a valores y estilos de vida específicos. Para García-Ruiz, la sociedad civil es el actor estratégico de la buena gobernanza, sin embargo el menos estructurado y el más complejo. La sociedad civil per se, no es un bloque homogéneo, por tanto es un error denominarlos como “administrados”, “clientes” o “usuarios”. Su legitimidad, al contrario del Estado,

se basa en lo que realizan (capacidad propositiva, experiencia, denuncia, análisis) y no a quien representan. Este actor aumenta el capital social del país y su desarrollo, tanto en el ámbito local como internacional.

Es en este contexto regional y mundial y ante desafíos crecientes que nace un área de estudio que toma fuerza y se redefine cada día: la Gestión del Conocimiento. Esta área de estudio, sobre la cual aún no existe un consenso para su definición, es producto del desarrollo de las tecnologías de información, que permiten romper las barreras de la distancia y el tiempo. Facilita la comunicación global, dispone de nuevos recursos de información, cooperación y logra compartir experiencias. La información como elemento intangible agrega valor a una sociedad basada en el intercambio de bienes y servicios

Este nuevo, cambiante y competitivo escenario, se encuentra regido por la sociedad de la información y del conocimiento. Una globalización total de los mercados, donde las instituciones y organizaciones requieren modificar y definir nuevas alianzas estratégicas y realizar un cambio de cultura organizacional que desarrolle ventajas competitivas para la sociedad y los Estados centroamericanos. Así, de forma determinante, los activos intangibles -y no solo los materiales- empiezan a adquirir ese valor añadido considerado como la nueva “materia prima” para el desarrollo y el

éxito de las organizaciones en el nuevo contexto globalizado.

En la Región Centroamericana, al igual que otras regiones del mundo, poco a poco se realizan mayores esfuerzos por lograr acceso a las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, NTIC's, e impulsar proyectos de Alfabetización Informativa, ALFIN, para cerrar la brecha digital, entendida como la diferencia entre acceso y control a las NTIC's en diferente partes del mundo y dentro de los mismos países. Bajo la modalidad de cooperación sur-sur, entendida como la cooperación económica y técnica, entre países en vías de desarrollo, el uso de las NTIC's y la alfabetización informativa y virtual, para cerrar la brecha digital entre poblaciones con desigual nivel de desarrollo, se convierte en un trabajo democratizador, progresivo e inclusivo, que encuentra eco en los incipientes esfuerzos por articular estrategias como la Red Virtual del ICAP, cuya potestad como instancia supranacional, le da ventajas comparativas a nivel centroamericano para el impulso de este tipo de acciones.

La gestión de la información y el conocimiento desde el ICAP

El ICAP concede y diferencia claramente la gestión de conocimiento, GC, de la gestión de la información, GI. En muchos casos se

define a la GC como GI. Así, en el marco de una estrategia podemos decir que la información está por todas partes (aún más allá de una institución, o una red de redes), pero depende de la forma en que se implemente la estrategia (dirección estratégica institucional) que ésta se convierta en GC.

Al respecto, José María Saracho plantea (2000:3) que, según la mayoría de los expertos:

“La Gestión del Conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización. Por lo tanto, los directivos necesitan identificar quienes producen este capital dentro de su empresa, motivarlos a compartirlo y luego gestionarlo”.

Para este autor el capital intelectual son los activos inmateriales que posibilitan el funcionamiento de la empresa: es conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Este capital se compone de:

- *Capital Humano*: es el conocimiento explícito o implícito, que poseen las personas que trabajan en la empresa, así como su capacidad para regenerarlo, mediante el aprendizaje.

- *Capital Estructural:* es el conocimiento que la organización consigue formalizar, explicitar y sistematizar.
- *Capital Relacional:* se refiere al valor que tiene para una organización el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro.

Consecuentemente, la GC es tanto un sistema y una metodología opcional, pero de gran impacto porque está basada en plataformas tecnológicas que permiten romper viejos paradigmas centralizados del conocimiento y la información, facilitando el trabajo en redes, la colaboración, cooperación y puesta en común de conocimientos que permiten a la vez, crear nuevo conocimiento, pues las NTIC's ofrecen posibilidades que nunca antes existieron.

El ICAP requiere un sistema de gestión del conocimiento que le permita proveer conocimiento cierto a la(s) persona(s) o entidad(es) en el momento que lo amerite. Por lo tanto, se pretende pasar de lo filosófico a lo práctico, de la meditación a la generación constante de nuevas ideas, agregando valor institucional y teniendo las NTIC's como un medio fundamental en la facilitación de estos productos, pero no como el fin.

Este tipo de sistemas según Pérez y Montoro (2003:4) están basados en tres componentes importantes:

- Una organización
- Una información y un conocimiento involucrado dentro de esa organización; y
- Un problema dentro de la organización relacionado con esa información y conocimiento involucrado, sobre el cual la entidad desarrolla un expertise.

Sobre la Organización podemos señalar que es una comunidad o grupo de individuos que conviven de manera articulada para cumplir a través de la cooperación ciertos objetivos preestablecidos. En este caso, podemos señalar, que los miembros de esta comunidad están formados por instituciones como el ICAP, las instituciones públicas centroamericanas, tales como (instituciones gubernamentales, universidades) así como otras privadas, tales como, las Organizaciones No Gubernamentales, ONG's, organismos de Naciones Unidas como UNPAN, redes como InWEnt, expertos, etc., e incluye todo el conjunto de responsables, afiliados y socios que intervienen como protagonistas.

Conocimiento involucrado en esta comunidad. En el caso de la temática que nos corresponde sobre administración pública es fundamental indicar que éste no se encuentra representado y almacenado en un

mismo lugar y tipo de soporte, sino desgregado y disperso en la Región (Figuroa, R.; Sandí, V.; Mejía, F., 2014).

La GC requiere (Pérez y Montoro:8), a nivel metodológico de diferentes etapas. La primera corresponde al análisis: información requerida por los actores (mediante entrevistas-encuestas- y mapa de conocimiento) es decir, identificar quién dentro de la comunidad tiene el conocimiento requerido y saber cómo recuperarlo y transmitirlo o intercambiarlo; la segunda de diseño: proceso de gestión de contenidos cognitivos, (estructura de la comunidad de la GC o red de redes y el diseño conceptual de los recursos documentales); y la última, la implementación de la propuesta: o plan piloto con herramientas tecnológicas en el marco general de la Estrategia de GC del ICAP. En esta tercera etapa, una parte corresponde a la motivación para la gestión o producción documental. El gestionar con garantías el conocimiento involucrado, requiere controlar su ciclo de vida predeterminado, el que comprende las siguientes etapas:

- creación
- preparación, y
- mantenimiento.

La GC pretende convertir todo el conocimiento involucrado en la comunidad (el individual, el representado en documentos y los datos) en lo que Pérez y Montoro llaman "conocimiento corporativo", pero creando a la vez una base de datos

o repositorio para poder compartir e intercambiar ese conocimiento y lograr una real GC.

Problema, la GC se convierte en un medio para el crecimiento y desarrollo competitivo de la administración pública. Una verdadera GC requiere el cumplimiento de los siguientes pasos: Generación, Validación, Difusión y Apropiación de la información y el conocimiento. Sin embargo, en el contexto centroamericano, cada uno de estos pasos representa una diversidad por el distinto nivel de desarrollo de cada país, lo cual deriva en la existencia de problemas específicos que deben ser resueltos progresiva y particularmente. Dentro de este enfoque, encontramos la siguiente problemática para cada uno de estos procesos en cadena:

- *Generación:* En Centroamérica los procesos de la administración Pública generan información, sin embargo, ésta no se encuentra sistematizada, validada y normalizada. Las TIC's han facilitado el desarrollo de nuevos servicios y productos para las unidades de información. También han promovido y fomentado la producción documental. Hoy, la mayoría de la producción documental, inevitablemente, pasa por algún medio electrónico de procesamiento de datos e información. Sin embargo, para el caso de Centroamérica, este proceso aún no llega y en los casos

donde existe, se carece de procesos de gestión documental adecuados, que faciliten su comunicación en soportes apropiados para los clientes o usuarios, demandantes de información pronta y oportuna. (Figueroa, R.; Meza, J.P., 2010:193).

- *Validación:* Información aplicada y convertida en conocimiento. Normalización o estandarización de la información según normas de producción documental.
- *Difusión:* Ante el déficit en el flujo de información a nivel centroamericano, el desafío para el ICAP por tanto, no será sólo servir de catalizador de producción del conocimiento sino de impulsador de mejoras, modernización, creación y difusión institucional a nivel centroamericano en relación directa con los individuos y las comunidades por medio de la Red. Para ello el ICAP se plantea como un pilar importante de su estrategia: la identificación, descripción, función y visibilización de los activos intangibles (pues no se les ha reconocido aún un valor de cambio dado) en la dirección estratégica institucional, para el impulso de un Sistema de Red Virtual de la Administración Pública Centroamericana. En este sentido, la entidad está contribuyendo al actual debate y accionar, so-

bre la importante relación entre la Gestión del Conocimiento y la competitividad de las organizaciones. De esta manera, de programas conjuntos del ICAP con organismos internacionales de prestigio, (Naciones Unidas, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, etc.), identifican y promueven la investigación y visibilización sobre productos organizacionales intangibles, como reales motores de desarrollo y competitividad institucional.

- *Apropiación:* El proceso de apropiación es parte de la Gestión documental. Esto significa, en primer lugar contrarrestar situaciones como que el conocimiento sólo puede existir en el pensamiento de las personas relacionadas con el tema o en documentos (artículos científicos, monografías, informes técnicos, etc.) que traten sobre la administración pública, pues esta situación genera un escaso procesamiento documental de estas representaciones. En un segundo plano, es importante recalcar que esta información y conocimiento se encuentra disperso geográficamente, tanto interna como externamente al país. (Figueroa, R.; Sandí, V.; Mejía, F., 2014) Por ejemplo, alguna in-

formación útil sobre leyes o reglamentos, para mejorar aspectos de la administración en Honduras, podría encontrarse en diferentes instituciones del sector público del país. De ahí la importancia de la gestión documental en redes, que permite articular y suministrar de manera eficiente, la información para la apropiación y generación misma del conocimiento, como motor de competitividad institucional. Un tercer aspecto es que muchas veces la información se encuentra demasiado especializada o compartimentada, lo que dificulta el abordaje multidisciplinario o integral de los procesos de aprendizaje. De ahí la importancia de las redes abiertas que faciliten conexiones múltiples o vínculos (links) diversos.

Es en este sentido, que el ICAP pretende promover alianzas interinstitucionales a nivel regional, que tengan como subproductos redes temáticas abiertas y especializadas, que converjan en una estación centroamericana para su gestión, conformando la Red de Redes del ICAP.

El Modelo de Red de Redes del ICAP

El ICAP reúne las condiciones para el desarrollo de una Red de Redes, a partir de una unidad de

información líder en la Región que agrupe producción documental en las áreas competentes de la administración pública del Istmo Centroamericano, con capacidad para diseminarla, difundirla y congregarla. Se pretende agrupar no sólo la producción documental electrónica de las instituciones contrapartes del área, sino además la impresa, por medio de la donación, canje y compra de publicaciones. Adicionalmente se contará con una colección actualizada en las corrientes de pensamiento de la administración y con una gestión documental adecuada al desarrollo de esta corriente, permitiendo al ICAP consolidar su liderazgo en la Región y contar con capacidad de ejecución y acción ante la demanda de servicios de información tanto virtuales como tradicionales. Para tales fines, el ICAP cuenta con el Centro de Recursos de Información y Aprendizaje, CRIA, conjuntamente con el Centro de Apoyo en Tecnologías de Información y Comunicación, CATIC, los que apoyarán a los socios en la formación de las NTIC's para el acceso a la información. Las alianzas estratégicas por medio de plataformas virtuales a nivel mundial y regional tales como UNPAN facilitarán esta construcción virtual.

La red servirá para fomentar el desarrollo de una visión estratégica compartida de la Administración pública, la sociedad civil y las ONG's sobre el proceso de inclusión y fortalecimiento social, en el marco de la modernización centroamericana, mejorando las capacidades de

acción e incidencia local, nacional y regional de las administraciones públicas del Istmo y de sus recursos humanos.

Su propósito por lo tanto, es potenciar y facilitar el proceso de gestión del conocimiento de la administración pública y de la integración de Centroamérica, Panamá y República Dominicana.

¿Qué es una red?

Según Parisí (2006:8), en términos técnicos, una red es un instrumento apropiado para sustituir las “formas anquilosadas de institucionalidad”, facilitando una mayor cooperación entre los miembros y contribuyendo a la solución de problemas y desarrollo de potencialidades que los esquemas institucionales públicos y privados conocidos hasta el presente, se han mostrado incapaces de resolver o aportar de manera importante. Las redes pueden ser locales, nacionales, regionales o mundiales, con los más diversos objetivos y finalidades. Y señala el mismo autor, que a partir de esto, la definición de la gestión del conocimiento en redes, se entiende como un sistema de elementos o partes interrelacionadas en una totalidad.

Así, el principio fundamental de una red de información es la transversalidad, entendida como la interacción y apoyo recíproco entre homólogos, con respecto a determinados propósitos, lo que resulta muy

apropiado para la administración pública centroamericana.

La transversalidad se define como el fomento de una acción integradora de esfuerzos en relación a objetivos comunes. Este enfoque de integración resulta un mecanismo muy adecuado para la labor de las instituciones públicas en el marco del contexto actual y del nuevo perfil del Estado.

La transversalidad no puede reemplazar, ni redundar en las políticas e instrumentos existentes, más bien son estrategias complementarias. Su principal diferencia reside en los actores involucrados y en los sectores implicados. Cada punto de partida de la transversalidad es una política ya existente y aunque su implementación puede llevar tiempo, presenta un fuerte potencial de cambio e impacto. De ahí la importancia de la transversalidad para la gestión de la información y el conocimiento.

Características de la Red de Redes del ICAP

El diseño de la red de redes del ICAP presenta las siguientes características:

- ***Regional y temática***

El primer paso para crear una verdadera red de redes a nivel regional, es crear primero redes temáticas y geográficas a nivel nacional. Se pretende por tanto, conformar

redes de conocimiento locales, regionales e internacionales y ampliar por una parte, la cobertura para compartir el aprendizaje generado en la gestión, así como las experiencias exitosas en el campo de la administración pública en otras latitudes; pero a la vez, facilitar la confluencia de los participantes en un espacio virtual de comunicación para toda la Región.

- ***Abierta y descentralizada***

El sistema propuesto para la creación de Red Virtual para la GC y GI del ICAP busca superar el enfoque tradicional basado en la centralización del conocimiento e incursionar hacia una descentralización de éste. Esto significa que mediante el sistema de nodos en el marco de la red de redes, el fin último de este proceso es la creación de una web

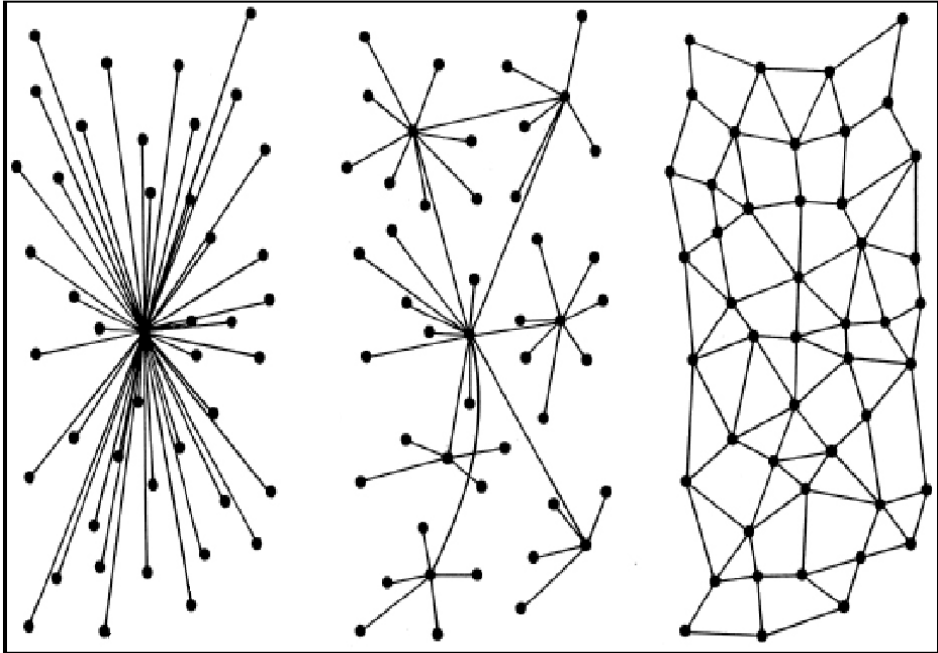
descentralizada, abierta y de libres flujos de información y conocimiento, que confluyan desde las diferentes fuentes o miembros de la red (tanto desde las comunidades de expertos, redes de funcionarios, personas y otros). En esta forma, el sistema de nodos se convierte en una especie de tutores para el aprendizaje compartido, desde donde se puede apoyar a los más rezagados en el proceso de uso y manejo de la red de redes.

En el gráfico siguiente se muestra la estructura del proceso de gestión de información y construcción del conocimiento, pasando de estaciones de gestión de la información centralizada, descentralizada, hasta estaciones completamente abiertas configurando la red de redes, tal como se observa en el gráfico correspondiente a la estación distribuida.



GRÁFICO 1

ESTRUCTURA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN



•: Estación o base (nodo) _____:Link (relación)

Fuente: Johnston, Paul and Stewar, Martin (CISCO)(2007:3) *The Connected Republic 2.0.*



- **Red Mixta**

La unidad básica de un sistema de redes son las redes nacionales. En este caso se ha definido la red virtual del ICAP como una red mixta, regional y especializada en administración pública e integración para Centroamérica, cuya estructura más adecuada será la comunicación a través del nodo central del ICAP, vinculado con nodos nacionales especializados en Administración Pública, ubicados en los diferentes países de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, que se pueden comunicar entre sí (independientemente del nodo central) pero respetando la jerarquía de sus miembros de la red. Los nodos podrán estar integrados a alguno de los centros de investigación social, enseñanza, institución gubernamental, etc., más dinámicos y con más experiencia en el manejo de la NTIC's (en universidades o institutos de gobierno).

Para mayor aclaración sobre este concepto de nodo en las redes, éstos pueden ser centralizados, descentralizados o mixtos en su sistema de redes. En los centralizados los nodos se comunican a través del nodo central y existe jerarquía entre los miembros. En las redes descentralizadas todos los nodos se comunican entre sí y es más difícil establecer políticas y estrategias. Las redes mixtas es una mezcla de las características de las dos anteriores, las cuales a su vez, pueden presentar modalidades tales como: nacionales, regionales y especializadas.

Dentro de esta concepción se pretende la construcción de Nodos Regionales para la implementación y el acompañamiento a partir de la capacidad instalada, existente en la región, que puedan ser potenciadas desde el ICAP. En esta misma línea se construirá los nodos (nacionales o temáticos) que conformarán la estructura de red y que facilitarán el proceso de comunicación en dos vías, así como la articulación de la participación. La función de ellos será integrar la participación, promoción y apoyo a los miembros de la red.

Estos vínculos de doble vía en la generación de la información y el conocimiento (inputs y outputs), o sistema de entradas y salidas, permitirá mejorar el producto de manera progresiva, en el aprendizaje organizativo o institucional, así como el mejoramiento del recurso humano o capital intelectual en la administración pública centroamericana.

Otros intangibles que merecen ser rescatados e implementados, además del acceso a la información y educación en administración pública, son la investigación y el desarrollo, la propiedad intelectual, las competencias de los empleados y las "marcas". Dos factores han determinado el reconocimiento de estos componentes: en primer lugar, el crecimiento de la competencia organizacional (tanto en el sector privado como el público) y en segundo lugar, la llegada de las cambiantes e innovadoras tecnologías de la informa-

ción y la comunicación NTIC's, mencionadas anteriormente.

El ICAP ha definido los contenidos que abordará la red de redes del ICAP, identificando las áreas de trabajo que constituyen los componentes² del accionar de la Gestión del Conocimiento del Instituto identificando los siguientes aspectos:

- **Acceso**

La red de redes y centros virtuales de información y conocimiento son instrumentos muy oportunos para facilitar el acceso a esos recursos. Los enfoques colaborativos (sharing information) son herramientas útiles para facilitar la comunicación del conocimiento, ahorrar recursos y facilitar el intercambio de experiencias.

- **Educación**

Los procesos de "formación continuos y perfeccionamiento de competencias", requieren la implementación de plataformas de aprendizaje virtual de fácil acceso, para potenciar tanto la formación de nuevas habilidades laborales y reciclar el viejo conocimiento por el nuevo, o bien adquirir nuevas competencias en forma pronta, para la acción social urgente en la Región Centroamericana.

2. Estos componentes se enfatizaron en el marco del Plan Estratégico del ICAP 2011-2015.
3. Datos actualizados al 2014.

- **Investigación**

El conocimiento como herramienta colectiva, requiere la confluencia de pensamientos, espacios para compartir y apropiarse del nuevo pensamiento. La creación de estos espacios resulta vital. En la Región Centroamericana no se cuenta con una plataforma virtual para el intercambio de conocimiento e información en el área de la administración pública. El ICAP ha realizado su aporte como organismo regional y liderado esta labor desde su creación en el año 1954. Con una producción bibliográfica de más de 1000 documentos monográficos; 1035 tesis de maestría con especialidad de gerencia de proyectos de desarrollo, salud, gerencia social, compras públicas, gestión local, gestión de la calidad; gestión pública y ciencias empresariales; 69 números de la Revista Centroamericana de Administración Pública, diez promociones del Diplomado en Gestión Ambiental Municipal y un sin número de consultorías en el área.³ Sin embargo su presencia en los diferentes países se encuentra sujeta a limitaciones propias de la Región.

- **Función pública**

En el marco del desarrollo de la función pública, aparejado al nivel de desarrollo de las NTIC's ya planteado, el ICAP, se convierte en principal catalizador de sinergias institucionales de la administración pública que requieren, desde su plataforma como organismo regional, el apoyo para generar, difundir, potenciar y formar al recurso hu-

mano en la implementación de la gestión del conocimiento (GC) como elementos claves en la competitividad para la función pública.

- **Gestión de Redes**

La integración, generación, crecimiento y profundización de la información y el conocimiento requieren de un sistema de gestión ágil y oportuno. En este sentido, la GC y la GI tiene que ver más con los procesos de planificación que con los de recursos humanos, de ahí que la gestión de redes se constituya en un elemento fundamental de la promoción del conocimiento

- **Gobierno Electrónico**

Parafraseando a García-Ruíz (2006:5) en este sentido, nos indica que las administraciones y la función pública de los Estados se encuentran preocupadas, evidentemente, por la revolución técnica, ya que es sobre ellas que recae en gran parte la implementación y el apoyo a los servicios, sobre todo a los no comerciales, para acceder a niveles de eficacia comparable a los que encontramos en la industria y en la agricultura intensiva de países desarrollados. Así a manera de ejemplo, en los Estados Unidos cerca del 80% de las administraciones poseen servicios en línea, mientras que en otros países el nivel de estos servicios es muy inferior. Las tecnologías implican el fin del taylorismo, de las organizaciones jerárquicas y centralizadas en los sectores terciarios, lo que va en dirección contraria a los

principios fundamentales que estructuran numerosas administraciones, aún en nuestros días, especialmente en los países menos adelantados.

Un desglose operativo de los componentes y sus productos se presenta en el Anexo 1.

Consideraciones finales

Los retos que presenta actualmente nuestra sociedad frente a la globalización, las demandas crecientes de la ciudadanía, las nuevas tendencias de la sociedad del conocimiento, entre otros, indican la apremiante necesidad de innovar en la administración pública a partir de bienes y activos inmateriales como el conocimiento. De ahí la importancia de la Gestión del Conocimiento, como un tema emergente en el nuevo escenario global, que permita impulsar procesos de producción, reproducción, apropiación y acumulación de conocimiento, así como su aplicación a los más variados campos de la vida y actividad humana.

Es casi universalmente aceptado que el activo más importante en la actualidad para la humanidad es el conocimiento. Asimismo, la dinámica social va orientándose hacia la sociedad de la información y del conocimiento. Sin embargo, han surgido nuevos problemas derivados de esta situación, como la creciente brecha digital, la que se manifiesta en diferentes grados entre las poblaciones nacionales y mundiales y la que requiere de pronta atención.

Es una necesidad creciente en la Región, contribuir a la reducción de la brecha digital, promocionando, difundiendo y enseñando procesos de formación del conocimiento en forma colaborativa en el marco de una estrategia de cooperación sur-sur, con la participación de entidades de carácter internacional, que dentro de sus misiones, incorporen la reducción de esta brecha digital, mediante la asignación de recursos adecuados que permitan desarrollar este tipo de estrategias integrales de gestión del conocimiento (GC), en un sector específico como la administración pública.

El ICAP como organismo regional que enmarca su labor sustantiva en el desarrollo del recurso humano en el campo de la administración pública centroamericana, encuentra en las nuevas tecnologías de la comunicación (NTIC's) un medio oportuno para lograr sus fines y metas. Ampliar la cobertura de sus proyectos de extensión y darle soporte a la labor de los Estados centroamericanos con información pronta y oportuna para la toma de decisiones y las acciones de la buena gobernanza, es también un objetivo del quehacer del ICAP. Para tales fines, el Instituto construye espacios para la apropiación e interiorización del nuevo conocimiento, fruto de las acciones de la actividad administrativa y los esfuerzos conducentes a sistematizar esta actividad, la que se establece como una tarea impostergable que busca propiciar e impulsar el desarrollo para la Región.

Es responsabilidad del ICAP, aportar para el logro de una adecuada administración de las sociedades centroamericanas desde la formación del recurso humano en la Administración Pública. Esto significa, crear las condiciones para que las instituciones políticas-administrativas funcionen lo más democráticamente posible, en cada país. Un gran objetivo de algunas entidades es buscar soluciones económicas y dar su aporte en este sentido, sin embargo, mejorar la capacidad administrativa y de gobierno de un país también significa un importante componente de la gobernanza y gobernabilidad, ya que es fundamental que los diferentes actores (gobiernos, municipios, sindicatos, medios de comunicación, sociedad civil, etc.) que participan de manera relativa en el desarrollo, tengan acceso a la información y el conocimiento que necesitan, para intervenir de la mejor manera en los procesos de toma de decisiones inteligentes, que permitan el mejor aprovechamiento de los recursos intangibles de los Estados centroamericanos.

Bibliografía

- Bobbio, Norberto y Matteucci, Incola. (1985) Diccionario de Política. Siglo Veintiuno Editores. México.
- Brenes, Lisette. Doctorado Latinoamericano en Gestión Estratégica e Innovación. Plan de Estudios –Propuesta para el ICAP-.

- Chen Mok, Susan. (2005). El conocimiento, su gestión y las tecnologías de información y comunicación. Revista Interceces, Universidad de Costa Rica. Volumen V. Número 7.
- Choue, Inwon. Trust in Governance: A "Transversity" Alternative. Ponencia presentada en el 7th Global Forum on Reinventing Government: Building Trust in Government. En: www.unpan.or
- Davenport, Thomas. Ecología de la comunicación. (2006) (pp. 6,7 y 8) En: Revista AIBDA. Revista No. 2. Vol. XXVII. Julio-Diciembre 2006:
- Figueroa, R. y Meza, J. P., Estrategia de gestión de la información y del conocimiento apropiado para el contexto de Centroamérica, Panamá y República Dominicana. En Revista Centroamericana de Administración Pública, ICAP, San José, Costa Rica, Nos. 58 y 59, enero-diciembre, 2010.
- Figueroa R., Sandí, V., Mejía, F., Estado de la dimensión de la gestión del conocimiento en la integración regional centroamericana: un abordaje desde el ICAP. En Revista Centroamericana de Administración Pública, ICAP, San José, Costa Rica, Nos. 66-67. San José, Costa Rica, enero-diciembre, 2014.
- García-Ruiz, Jesús. (2006) Globalización, Administración Pública y Buen Gobierno. XIII Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana: "Globalización, Buen Gobierno y Función Pública". Guatemala.
- Gómez Galán, Manuel (2001). Introducción: la nueva sociedad global y sus necesidades. ¿Un cambio de rumbo en la cooperación al desarrollo? En "la cooperación al desarrollo en un mundo de cambio. Perspectivas sobre nuevos ámbitos de intervención". Editorial Fundación CIDEAL. Madrid, España. 375 p.
- Haya, Carlos. La gestión del conocimiento en el Hospital Sant Joan de Déu: factores críticos de éxito. En: www.carloshaya.net/xjornadas/ponencias/p13prat.doc
- HuiYuen, Yum. Overview of knowledge management in the public sector. Ponencia presentada en el 7th Global Forum on Reinventing Government: Building Trust in Government. En: www.unpan.or
- ICAP-CRIA (2007). Propuesta Gestión Documental del CRIA. San José, Costa Rica.
- ICAP. Proyecto: Propuesta para la creación de la Red de Gestión de Información y conocimiento en Administración Pública. Estrategia para Hacer visible el conocimiento para el Desarrollo

- Ilo del Recurso Humano en la Región Centroamericana. 2007. <http://www.hipertext.net> [Consulta: 12/05/2007]. ISSN 1695-5498
- ICAP. ¿Qué es el ICAP? En: www.icap.ac.cr
- IESALC-UNESCO (2003). Informe Educación Virtual en Argentina". Buenos Aires, Argentina.
- ISKO. Capítulo Español. Congreso (7: 2005: Barcelona) El profesional de la Información, V. 15, No. 1, enero-febrero 2006.
- Johnston, Paul and Stewar, Martin.(2007) The Connected Republic 2.0 New Possibilities & New Value for the Public Sector.A Point of View from the Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG) Ponencia presentada en el 7th Global Forum on Reinventing Government: Building Trust in Government. En: www.unpan.or
- El profesional de la Información (2006), V. 15, No. 1, enero-febrero 2006,
- Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Ciencias Administrativas. Centro de Investigaciones y Consultorías Administrativas-CICA- Universidad de Antioquia.
- Mario Pérez-Montoro Gutiérrez. Gestión del conocimiento y documentación digital: un estudio de caso [on line]. "Hipertext.net", núm. 1, 2003.
- Paris, José Luis(2003). Redes y gestión incluyente del conocimiento. Reunión CIEA 2003. San Felipe, Chile.
- Rama, Claudio. El nuevo escenario de la educación virtual en América Latina En: www.claudiorama.name
- Rama, Claudio, "Las industrias culturales en la globalización", EUDEBA, Buenos Aires, 2003. En : www.claudiorama.name.
- Saracho, José María (2002). Cómo implementar un Programa de Gestión del Conocimiento. En: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/conocimiento.htm>
- Sanguino Galván, Ramón (2006). La competitividad de la Administración Local. Modernización a través de la gestión del conocimiento. 1ª ed. Madrid. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Salimón, Mario (2006). La gestión del conocimiento y el mundo agrícola. Revista AIBDA. Revista No. 2. Vol. XXVII. Julio-Diciembre 2006: Davenport.
- Wayne Applehans, Alden Globe y Greg Laugero (1999) ISKO. Capítulo Español. Congreso (7: 2005: Barcelona) ◇

ANEXO 1

MATRIZ DE COMPONENTES ESTRATÉGICOS DEL ICAP

Componentes	Productos
E.ACCESO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Web ICAP ○ Sistema de Gestión de la Información del CRIA ○ Sharing UNPAN ○ Sharing In Went ○ Formalización de vínculos con organizaciones y Base Datos Colectivas: SIDALC-GOOGLE-METABASE ○ Biblioteca virtual ○ Sistemas de "alerta" y difusión de información
E.EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ○ Diseño portal e-learning ○ Proyectos pilotos en e-learning ○ Diplomado semi-virtual en gestión ambiental ○ Agenda de capacitación interna ○ Programa de Actividades de e-learning ○ Centro de Capacitación Virtual
E.INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ○ Creación de la Red de Investigadores/productores documentales en Ciencias Sociales ○ Concurso Premio ICAP ○ Seminario sobre e-investigación ○ Red de Centros de Investigación en Ciencias Sociales ○ Directorios especialistas región ○ Definición de Líneas de Investigación Maestrías ○ Tesis (participantes programas Maestrías-ICAP) en formato electrónico ○ Revista digital ○ Revista ICAP certificada por Latindex ○ Boletín electrónico
E.FUNCION PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> ○ Creación de la Red de la Función Pública ○ Programa de cooperación horizontal en mejores prácticas en la gestión de los recursos humanos gubernamentales ○ Formalización de vínculos regionales interinstitucionales
E.GESTIÓN DE REDES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión documental ○ Curso sobre gestión documental ○ Creación de redes lideradas por el ICAP ○ Creación de Redes lideradas por otras instituciones.

CONTINÚA

CONTINUACIÓN

Componentes	Productos
E.GOBIERNO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inventario de Estrategias de gobierno electrónico en Centroamérica. ○ Inventario de oferta de servicios públicos. ○ Inventario de sistemas integrales de gobierno. ○ Inventario de leyes de Firmas Digitales. ○ Inventario de leyes de Ciencia, Tecnología e Innovación. ○ Inventario de leyes de Propiedad Intelectual.
MANEJO DE PLATAFORMA	<ul style="list-style-type: none"> ○ Monitoreo de Plataformas: <ul style="list-style-type: none"> -InWEnt -UNPAN ○ Política de adquisición, reposición y asignación de equipo. ○ Programa de capacitación continuo en nuevas herramientas tecnológicas para el personal ICAP ○ Soporte técnico efectivo: <ul style="list-style-type: none"> -plataformas -alimentación y actualización web -asistencia a personal ICAP

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos internos del ICAP.