

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES



CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE APRENDIZAJE: LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO EN LA AGENCIA DE EL SALVADOR PARA LA  
COOPERACIÓN INTERNACIONAL COMO MOTOR PARA TRANSFORMAR EL  
DESEMPEÑO PÚBLICO EN CULTURA ORGANIZACIONAL.

CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN  
DE CUENTAS Y APRENDIZAJES (MEAL) EN PROYECTOS DE DESARROLLO.

TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES.

PRESENTADO POR:  
DELMY BERSABÉ ARÉVALO CABRERA

DOCENTE ASESOR:  
MGP. JOSÉ RICARDO LARA ELÍAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, QUINCE DE OCTUBRE DE 2025.

**CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE APRENDIZAJE: LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO EN LA AGENCIA DE EL SALVADOR PARA LA  
COOPERACIÓN INTERNACIONAL COMO MOTOR PARA TRANSFORMAR  
EL DESEMPEÑO PÚBLICO EN CULTURA ORGANIZACIONAL.**

*Building a culture of learning: knowledge management at the El Salvador agency for international cooperation as a driver for transforming public performance into organizational culture.*

**Delmy Bersabé Arévalo Cabrera**  
Universidad de El Salvador  
Ac19028@ues.edu.sv

**RESUMEN**

La investigación realizada analiza el papel de la Gestión del Conocimiento (GC) como herramienta estratégica para fortalecer las capacidades institucionales en el marco de la cooperación internacional para el desarrollo en El Salvador. Se centra en la posición estratégica que posee la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO) capaz de fungir como catalizador de una cultura organizacional orientada al aprendizaje, capaz de transformar el desempeño público.

El estudio parte del diagnóstico de que la ausencia de lineamientos técnicos comunes y la alta rotación de personal dificultan la sistematización de saberes, provocando pérdida de memoria institucional y limitando la toma de decisiones basada en evidencia. A través de encuestas y entrevistas aplicadas a la ESCO y a treinta instituciones públicas del Gobierno de El Salvador (GOES), se identificó que, aunque existe una alta valoración del conocimiento, las prácticas siguen siendo operativas y poco sostenibles.

Los resultados evidencian la necesidad de consolidar mecanismos interinstitucionales, y que representa una puerta de oportunidad a impulsar por la ESCO para articular, sistematizar y aplicar los aprendizajes derivados de los proyectos de desarrollo, fortaleciendo así una cultura pública de aprendizaje continuo y gestión del conocimiento.

*Palabras claves:* Gestión del Conocimiento, cultura organizacional, aprendizaje organizacional, memoria institucional, proyectos de desarrollo y mecanismos de

*comunicación.*

## **ABSTRACT**

The research analyzes the role of Knowledge Management (KM) as a strategic tool for strengthening institutional capacities within the framework of international development cooperation in El Salvador. It focuses on the strategic position of the Salvadoran Agency for International Cooperation (ESCO), which is capable of acting as a catalyst for a learning-oriented organizational culture that can transform public performance.

The study is based on the diagnosis that the absence of common technical guidelines and high staff turnover hinder the systematization of knowledge, causing a loss of institutional memory and limiting evidence-based decision-making. Through surveys and interviews conducted with ESCO and thirty institutions of the Government of El Salvador (GOES), it was identified that, although knowledge is highly valued, practices remain operational and unsustainable.

The results highlight the need to consolidate inter-institutional mechanisms, which represents an opportunity for ESCO to promote the articulation, systematization, and application of lessons learned from development projects, thereby strengthening a public culture of continuous learning and knowledge management.

***Keywords:*** *Knowledge Management, organizational culture, organizational learning, institutional memory, development projects, and communication mechanisms.*

*“El conocimiento, más que un recurso, es la capacidad de una organización para actuar con inteligencia en entornos cambiantes.” Ikujiro Nonaka.*

La Gestión del conocimiento (GC) abordada integralmente dentro de una institución da paso a la consolidación de procesos más eficientes, a la innovación constante y la creación de una memoria institucional sólida, que será traducida en la obtención de una ventaja competitiva tanto a nivel interno como externo. Actualmente, los procesos de innovación y aprendizaje son de gran relevancia dentro de la estructura organizacional de una institución, siendo la GC una herramienta transversal que contribuye al fortalecimiento institucional.

La presente investigación se enmarca en analizar sobre cómo la GC implementada desde la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO) puede ser un catalizador para construir una cultura de aprendizaje capaz de transformar el desempeño público. Este análisis se aborda a partir del rol de la ESCO, específicamente a través de la implementación de proyectos de desarrollo e impulsar la institucionalización de la cultura organizacional enfatizando en la GC, en el marco de la cooperación internacional para el desarrollo. Al mismo tiempo, se examina como este marco puede funcionar como un mecanismo clave para fortalecer la cultura organizacional en las instituciones del Gobierno de El Salvador (GOES) que son las que reciben e implementan los proyectos de desarrollo en El Salvador, con el fin de mejorar la toma de decisiones en el marco de aprovechar las oportunidades de la cooperación internacional.

En este sentido, la metodología de recolección de información se basó en el diseño de dos instrumentos (Anexo 1 y 2): uno dirigido a la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO) y otro a un grupo de treinta entidades públicas: Ministerios e Instituciones Autónomas del GOES. El propósito fue obtener insumos específicos sobre la percepción de la gestión del conocimiento dentro de las instituciones. Dichos instrumentos permitieron indagar si la ESCO implementa procesos vinculados a la gestión del conocimiento y, en caso afirmativo, conocer cómo describen su situación actual.

## I. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO EJE ESTRATÉGICO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.

El volumen de proyectos de desarrollo ejecutados en El Salvador incrementa cada año<sup>1</sup>, sin embargo, el conocimiento generado durante su implementación rara vez trasciende los informes técnicos. ¿De qué sirve monitorear, evaluar o rendir cuentas si ese conocimiento no se transforma en insumo para la toma de decisiones? Esta pregunta revela una tensión persistente en la gestión pública: la distancia entre la información generada y las decisiones que deberían beneficiarse de ella. Esta brecha, producto de la ausencia de mecanismos sostenibles para capitalizar los aprendizajes, limita la posibilidad de mejorar las políticas públicas de forma sistémica.

La Gestión del Conocimiento (GC) será definida como una cuestión estratégica en las entidades que la implementan, ya que asegura la adopción de determinaciones en forma efectiva y una mejor adecuación a escenarios cada vez más complejos y volátiles permitiendo la administración de acciones innovadoras de modo eficiente y eficaz, con el propósito final de que este proceso de como resultado una memoria institucional actualizada, conocedora de sus procesos, y que cuyos conocimientos posibiliten la generación de espacios para la toma de decisiones, resolución de dificultades, un mejor empleo y administración de los datos, utilización de las ocasiones y el manejo conveniente del conocimiento institucional.<sup>2</sup>

Hablar de GC es introducirse a estrategias de valor, priorización de conocimiento valioso, ventajas competitivas y dinamismo del know how, como la describen Galeano, Sánchez y Villareal “proponen que la generación de conocimiento es necesaria para alcanzar estadios de competitividad demandados, por las tendencias y exigencias del entorno en un mundo globalizado”<sup>3</sup>. En ese sentido, no se limita a acumular o administrar información, la GC no son documentos, libros, archivos, PDFs, o información en la intranet, de tal manera que la GC son saberes, habilidades, experiencias, experticia, información contextual y valores; por tanto, gestionar el conocimiento es un proceso

---

<sup>1</sup> Karla Majano de Palma, “La nueva visión de la cooperación para El Salvador” (Presentación institucional, Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional, Antiguo Cuscatlán, 29 de mayo de 2025).

<sup>2</sup> Solano Abdul Vázquez Castilla et al., *La gestión del conocimiento en las entidades públicas: Una revisión literaria*, RClimatol | Revista de Climatología, ISSN 1578-8768, 2023, [https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/06/Articulo-RCLIMCS23\\_Solano.pdf](https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/06/Articulo-RCLIMCS23_Solano.pdf).

<sup>3</sup> José Javier González Millán y Miryam Teresa Rodríguez Díaz, *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados* (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2017), 13.

estratégico que implica identificar, sistematizar, interpretar y aplicar el conocimiento de forma que genere valor dentro de la organización.

Más allá de su dimensión técnica, la GC integra lógica, pensamiento crítico y toma de decisiones basada en evidencia. Desde esta perspectiva, la GC se convierte en un medio para transformar experiencias dispersas en aprendizaje institucional, optimizar recursos, y fortalecer habilidades tanto individuales como organizacionales.

Antes de profundizar más en la GC como mecanismo para impulsar la cultura organizacional en las instituciones públicas del gobierno, es importante mencionar que actualmente sí han existido esfuerzos de país en la modernización e innovación de la administración pública salvadoreña, particularmente en áreas como la digitalización, innovación, mejora regulatoria y eficiencia a nivel institucional. No obstante, persisten vacíos relevantes en aspectos clave de la cultura organizacional, los cuales no han sido abordados de forma integral. Estos vacíos limitan la capacidad del aparato público para consolidar procesos sostenibles de aprendizaje, retroalimentación y uso estratégico de la información.

En ese sentido, la GC al ser un proceso estratégico, debería encontrarse intrínsecamente vinculado con la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional. Una cultura organizacional cerrada (Renente al cambio) o mal gestionada, jerarquizada o centrada en la exclusiva entrega de resultados, representan un obstáculo directo para que la GC se desarrolle.

La cultura organizacional tiene implicaciones mucho más profundas dentro de una entidad promotora del desarrollo de lo que podría aparentar, trascendiendo la identidad institucional y la propia idiosincrasia. Calvo de Mora plantea que la cultura organizacional: “supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que suponen tanto un control ‘invisible’ del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas”<sup>4</sup>, supone así, unos intercambios, consensos y procesos simbólicos dentro de la institución que constituyen un elemento esencial de su funcionamiento, en ese sentido, la cultura organizacional no

---

<sup>4</sup> Dariel Mena Méndez, “La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones”, Sistema de Información Científica, Redalyc, Red de Revistas Científicas, 2018, <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf>.

solo condiciona la manera en que se produce, comparte y utiliza el conocimiento, sino que también se refleja en la capacidad de las instituciones para tomar decisiones informadas, las cuales se ven fortalecidas y alimentadas por una adecuada implementación de la GC.

Al mismo tiempo, gestionar el conocimiento de forma adecuada contribuye a una comprensión integral de la institución y de la relación entre sus componentes, lo que se traduce en aprendizaje organizacional. Como señala Senge, al referirse que, este enfoque implica desarrollar en la organización capacidades internas que le permitan adaptarse al entorno; capacidades que se convierten en un factor clave para su desempeño, otorgándole una ventaja competitiva y asegurando su sostenibilidad en el tiempo, con el ser humano como eje central de la organización.<sup>5</sup>

## **II. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL GOBIERNO DE EL SALVADOR (GOES).**

En la administración pública salvadoreña, la memoria institucional se diluye cada vez que un nuevo gobierno asume el poder. La alta rotación de personal, la débil cultura de evaluación y la fragmentación de procesos hacen que los aprendizajes acumulados se pierdan con facilidad. Frente a este panorama, la GC emerge no solo como una herramienta técnica, sino como un mecanismo estratégico para construir una cultura de aprendizaje que fortalezca el desempeño público.

En El Salvador la GC en la administración pública aún se encuentra en proceso, en una etapa inicial heterogénea entre las instituciones, en donde unas instituciones sí poseen internamente procesos orientados a la GC y otras que aún siguen sin explorar esta rama. Resulta importante destacar que en los últimos años sí se han impulsado iniciativas de modernización institucional a nivel país, sobre todo en digitalización, transparencia y mejora regulatoria, que se podrían resumir en el E-gobierno, no obstante, estos avances no llegan a traducirse en un enfoque sistémico que contemple la identificación, producción, sistematización, difusión, circulación y uso del conocimiento como parte de la gestión pública.

---

<sup>5</sup> Yenni Conde Cardona, Zamanda Correa Correa y Carolina Delgado Hurtado, *Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública*, Sistema de Información Científica Redalyc, Red de Revistas Científicas, 2010, <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225017586002.pdf>.

Por ende, el conocimiento generado aún no se articula sistemáticamente con la toma de decisiones tanto internas como externas de las instituciones públicas, esto crea un escenario donde los datos circulan hacia afuera, pero no logran retroalimentar estratégicamente hacia adentro. En consecuencia, la gestión pública corre el riesgo de reproducir prácticas fragmentadas y de corto plazo, en lugar de consolidar una memoria institucional robusta que impulse el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

#### *a. Percepciones institucionales sobre la Gestión del Conocimiento*

La investigación realizada permitió obtener una visión más amplia sobre la comprensión de la GC en las instituciones del GOES. Para ello se diseñó una encuesta que exploró el nivel de conocimiento existente, así como la percepción de su influencia en la calidad de los resultados y la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo. Los hallazgos de este instrumento proporcionaron insumos clave para analizar las prácticas, vacíos y oportunidades en la adopción de procesos de gestión del conocimiento en el sector público.

El análisis de la Pregunta inicial<sup>6</sup> revela que el nivel de comprensión sobre la GC en las instituciones del GOES se ubica predominantemente en un nivel intermedio u operativo. Específicamente, 11 instituciones poseen un conocimiento medio, mientras que solo 7 se sitúan en niveles altos o avanzados, y 2 en el nivel bajo. Esta tendencia indica que la mayoría concibe la GC principalmente como una herramienta táctica orientada a procedimientos, documentación y el registro de lecciones aprendidas.

Esta comprensión operativa genera una disociación respecto al valor percibido. Por un lado, la mayoría reporta estar “en proceso de fortalecimiento” del uso de la GC en sus procesos internos de captura y difusión del conocimiento, lo que subraya la baja capacidad para definir una estrategia de GC interna y sostenible. Sin embargo, esta limitación operativa no se traduce en una baja valoración del conocimiento como activo estratégico: 19 instituciones poseen un nivel de percepción alto y, de forma reveladora, muestran una alta disponibilidad e interés por iniciar una estrategia conjunta con la ESCO.

---

<sup>6</sup> ¿Qué nivel de conocimiento y comprensión existe en su institución sobre la Gestión del Conocimiento, y de qué manera perciben que esta práctica puede (o podría) influir en la calidad de los resultados y la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo que ejecutan?

Este hallazgo es crucial, ya que, permite comprender la situación actual; las instituciones reconocen el valor estratégico del conocimiento como activo de cooperación, pero dependen de un marco externo (ESCO) para desarrollar e implementar la dimensión estratégica y la gobernanza que no han logrado consolidar individualmente (Producto, a su vez, de la naturaleza misma de los proyectos de desarrollo, los cuales se enmarcan en un plano de colaboración conjunta). Esta bifurcación entre la comprensión táctica y la ambición estratégica obstaculiza la consolidación de la GC como un sistema permanente y la perpetúa como un proyecto de mejora continua.

#### ***b. Mecanismos aplicados para gestionar el conocimiento***

La disociación identificada en la Pregunta 1 entre la comprensión operativa de la GC y su alta valoración estratégica se refleja en la implementación de herramientas. Al analizar los mecanismos aplicados para capturar y sistematizar el conocimiento, se evidencia que las instituciones priorizan herramientas que buscan codificar el saber, es decir, utilizan herramientas e instrumentos que priman el paso de conocimiento tácito a explícito como estrategia central.

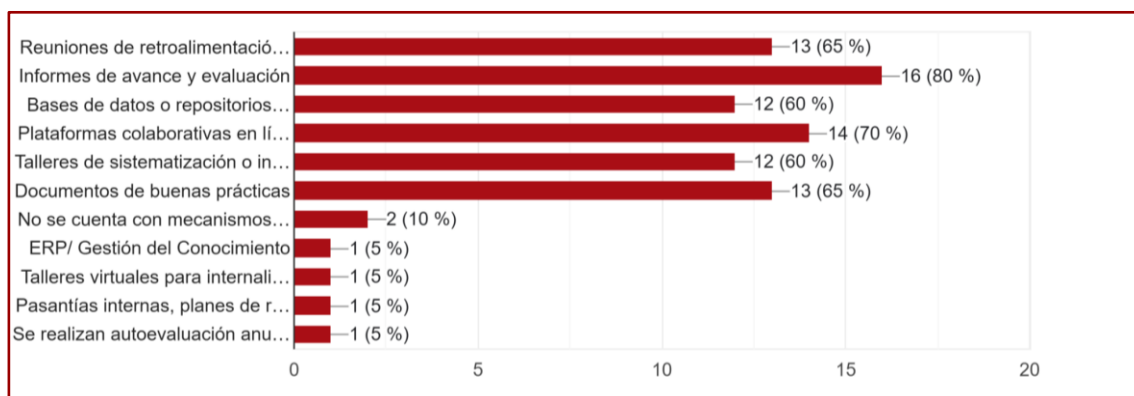
El análisis de los mecanismos de GC revela una clara concentración de esfuerzos en la dimensión documental y operativa. El resultado más significativo es la alta prevalencia (80%) en la utilización de Informes de Avance y Evaluación, lo cual confirma que la GC en las instituciones del GOES se está enfocando principalmente como un proceso documental y de cumplimiento formal, más que como una herramienta estratégica de creación de nuevo conocimiento y dinamismo del ya existente.

Seguidamente, las instituciones demuestran una fuerte inclinación por los canales digitales, destacando el uso de Plataformas Colaborativas en línea (ej.: Teams, Google Drive, Intranet) con un 70%. Esta inversión en tecnología se complementa con la Transferencia Social y Codificación, donde las Reuniones de Retroalimentación (After Action Review y Lecciones Aprendidas) y la elaboración de Documentos de Buenas Prácticas alcanzan un 65% cada una. Finalmente, las Bases de Datos y Repositorios Digitales representan un 60%. Sin embargo, es importante resaltar que la existencia de estos repositorios digitales no garantiza mucho, ya que, no cuentan con un sistema funcional.

Este patrón demuestra que si bien existe una capacidad robusta de implementación técnica (evidenciada por el alto uso de plataformas), el propósito de la GC está fuertemente sesgado hacia la documentación y el registro obligatorio.

La práctica de la GC está, en gran medida, establecida: solo un 10% de las instituciones reportó no contar con mecanismos. Además, se identificó un esfuerzo en la personalización de la GC, con cuatro instituciones mencionando prácticas únicas que superan lo documental. Estas incluyen, respectivamente: la existencia de un Sistema de GC formalizado, la realización de talleres virtuales para internalizar el conocimiento, y la implementación de pasantías internas, planes de réplica y autoevaluaciones anuales.

Este contexto subraya que, aunque en la práctica se ha institucionalizado, su enfoque predominante sigue siendo táctico, limitando su función como motor de la estrategia organizacional.



***Gráfico de Procedimientos o herramientas que utilizan las instituciones del GOES actualmente para capturar, generar, sistematizar, y compartir el conocimiento derivado a partir de la implementación de los proyectos de desarrollo que ejecutan.<sup>7</sup>***

### ***c. Principales limitaciones***

Los apartados anteriores evidencian las principales limitaciones que enfrenta actualmente la GC en las instituciones del GOES. A pesar de la implementación de diversos mecanismos y del uso extendido de herramientas documentales y plataformas tecnológicas, el proceso aún no alcanza un nivel de sostenibilidad institucional.

<sup>7</sup> Encuesta “Gestión del Conocimiento en las Instituciones del GOES”, realizada por Delmy Arévalo Cabrera, 15 de septiembre de 2025.

Destacan, sobre todo, factores vinculados a las dimensiones culturales y tecnológicas que obstaculizan su ejecución efectiva. Entre ellos se encuentran el limitado apoyo de los directivos en la promoción del conocimiento organizacional, la carencia de herramientas para medir, evaluar y controlar el conocimiento aplicado en los proyectos, así como la falta de incentivos que motiven a los colaboradores a contribuir en la consolidación del conocimiento institucional. A ello se suma la escasez de recursos financieros nacionales (Fondos GOES) y de cooperación internacional orientados específicamente al fortalecimiento de la GC. Finalmente, diversas instituciones subrayan la necesidad de avanzar hacia la profesionalización del personal público, pues persiste una brecha significativa en la formación y desarrollo de competencias en esta materia.

En síntesis, aunque las instituciones del GOES reconocen el valor estratégico de la GC, su aplicación práctica sigue siendo limitada. El nivel de desarrollo de los sistemas existentes se ubica entre bajo e intermedio, reflejando la ausencia de una estructura sistematizada que garantice la continuidad de los procesos. Este panorama refuerza la necesidad de promover una articulación estratégica desde instancias rectoras como la ESCO, con el fin de transformar la GC en un sistema integral, dinámico y sostenible que contribuya efectivamente al aprendizaje organizacional del Estado.

### **III. LA AGENCIA DE EL SALVADOR PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL COMO ARTICULAR ESTRATÉGICO.**

La Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO) fue creada en 2020 con el propósito de potenciar las oportunidades de cooperación internacional orientadas al desarrollo económico y social del país. Desde su instauración, la ESCO se ha consolidado como un actor facilitador en la toma de decisiones estratégicas vinculadas al diseño y ejecución de proyectos de cooperación al desarrollo, garantizando su alineación con las prioridades nacionales.<sup>8</sup>

Por su competencia natural de centralizar, gestionar y canalizar la cooperación internacional no reembolsable, resulta clave abordar la gestión del conocimiento como un

---

<sup>8</sup> Marco Institucional - ESCO, ESCO, consultado el 9 de septiembre de 2025, <https://esco.gob.sv/marco-institucional/>.

elemento estratégico para fortalecer el desarrollo organizativo de la ESCO de cara a mejorar la toma de decisiones y aprovechar las redes de cooperación internacionales.

La posición estratégica de la ESCO es clave para lograr una transformación cultural organizacional enfocada en la gestión del conocimiento y convertirse en un nodo para la generación de memoria institucional. Con este análisis se pretende instar a seguir impulsando e instaurar la gestión del conocimiento, como engranaje para el mejor flujo de las redes de conocimiento. En ese sentido, como parte de las funciones innatas de la ESCO, está la de operar de manera coordinada y apoyar a las instituciones del gobierno en la planeación y formulación de proyectos ante los organismos y países cooperantes, con la finalidad de impulsar la mayor cantidad de proyectos para el éxito de las prioridades del GOES.<sup>9</sup>

Sobre la base de esta competencia, se propone potenciar las interacciones con las instituciones del GOES. En este marco, la ESCO puede desempeñar un papel clave para evitar la duplicación de esfuerzos en los proyectos de desarrollo y, siguiendo la lógica de sus funciones, reforzar y agregar valor a la relación directa que mantiene con las demás instituciones. El objetivo es optimizar la identificación de proyectos, orientar estrategias y fortalecer la toma de decisiones informadas, impulsando la obtención de cooperación y la ampliación de iniciativas de desarrollo en concordancia con las prioridades nacionales, la importancia radica en cambiar la forma en que se percibe actualmente la GC, ya que “no se integran plenamente dimensiones fundamentales como la sistematización, el aprendizaje organizacional o el fortalecimiento de procesos internos que garanticen la continuidad, la innovación y el uso estratégico de la experiencia acumulada”.<sup>10</sup>

**a. *Retos y perspectivas desde la ESCO para la institucionalización de la Gestión del Conocimiento.***

Con el propósito de identificar los retos institucionales, las prácticas de gestión y las dinámicas culturales que deben transformarse para favorecer procesos de aprendizaje organizacional sostenibles, se reconocieron, a partir de la entrevista realizada, diversas condiciones que limitan el aprovechamiento efectivo del conocimiento dentro de la institución. Entre los principales factores se encuentran la insuficiencia de recursos

---

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> Funcionaria de la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO), entrevista por Delmy Bersabé Arévalo, San Salvador, 19 de septiembre de 2025.

financieros y de personal, aunada a la presión cotidiana de la administración pública, caracterizada por plazos ajustados que priorizan la inmediatez sobre la reflexión. A ello se suma una burocracia compleja, que desvía tiempo y energía hacia el cumplimiento de normas formales, reduciendo la disposición a documentar aprendizajes, experimentar e innovar.

En la práctica, el problema no radica en un desconocimiento sobre la gestión del conocimiento, sino en una tendencia a evitar procesos más profundos, limitándose a la elaboración de documentos informativos. Este comportamiento refleja la necesidad de fortalecer una cultura institucional que valore el aprendizaje derivado tanto de los aciertos como de los errores, promoviendo espacios de confianza y retroalimentación constructiva. De lo contrario, persiste la formación de “comunidades cerradas” de conocimiento, donde ciertas unidades comparten información de manera aislada, mientras otras permanecen herméticas, percibiendo los ejercicios de retroalimentación, revisión o debriefing como prácticas punitivas en lugar de oportunidades de mejora.<sup>11</sup>

En el quehacer institucional cotidiano, el intercambio de conocimiento rara vez se proyecta hacia espacios formales de reflexión propositiva. La elevada carga laboral y los tiempos reducidos limitan la posibilidad de generar instancias de análisis crítico, lo que con frecuencia conduce a evitar cuestionar prácticas establecidas. En consecuencia, se tiende a desestimar el conocimiento nuevo que difiere del tradicional, mientras que el temor a no encajar o ser percibido de manera negativa desalienta la apertura, coartando la innovación.<sup>12</sup>

En relación con la problemática expuesta, es importante señalar que la ESCO ha realizado esfuerzos para fortalecer la gestión del conocimiento dentro de la agencia. Aunque el interés ha estado presente, estos intentos aún no han logrado consolidarse plenamente. A partir de la entrevista realizada, se conoció sobre una estrategia que dio origen a las primeras líneas de lo que sería la Unidad de Análisis, Estudios y Gestión del Conocimiento (UNAEC), cuyo propósito habría sido el de recopilar, sistematizar y analizar información relevante para generar conocimiento estratégico que fortaleciera la toma de decisiones y promoviera un uso más efectivo de los aprendizajes institucionales.

---

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid.

Asimismo, como parte de una aplicación más tangible, surgió la iniciativa denominada “*influencer ESCO*”, diseñada para fomentar un liderazgo horizontal. Con esta propuesta se buscaba que los técnicos rompieran con la jerarquía tradicional y asumieran un rol activo como agentes de cambio, responsables de recopilar y difundir conocimiento. Posteriormente, se contemplaba la creación de comunidades de práctica que introdujeran dinámicas de reflexión estructurada, a través de metodologías como los before & after action reviews (AAR) o los círculos de aprendizaje. Finalmente, se esperaba integrar ese conocimiento en el flujo de trabajo mediante formularios de sistematización y procesos internos.

Aunque las iniciativas no lograron consolidarse debido a la reestructuración institucional de la agencia (formalizada el 30 de enero de 2025 mediante los Decretos Ejecutivos N.º 3 y N.º 4), constituyen una base valiosa para retomar la idea de crear mecanismos permanentes de GC dentro de la ESCO. Estas experiencias preliminares ofrecen lecciones clave sobre los desafíos de institucionalizar la GC, pero también abren un horizonte de oportunidades para fortalecer una cultura organizacional más abierta, colaborativa y orientada al aprendizaje.<sup>13</sup>

En Síntesis, los retos identificados deben abordarse como oportunidades para consolidar un modelo institucional de aprendizaje. La ESCO, en su papel articulador, posee el potencial de transformar estos retos en capacidades estratégicas sostenibles, orientadas a fortalecer la cultura de gestionar los conocimientos de las instituciones públicas, derivada de la implementación de proyectos de desarrollo.

#### **IV. TRANSFORMAR LOS RETOS EN CAPACIDADES ESTRATÉGICAS.**

Las organizaciones públicas son, por naturaleza, organizaciones del conocimiento, ya que su principal recurso es la información y el servicio que entregan se traduce en conocimiento depurado.<sup>14</sup> Por ello, que las instituciones del GOES y la ESCO muestren un alto nivel de interés en impulsar un sistema conjunto para sistematizar experiencias, lecciones aprendidas, buenas prácticas y aprendizajes contextuales y situacionales

---

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Sebastián Pardo et al., “Gestión del Conocimiento: Un enfoque aplicado en la Administración Pública”, *Repositorio del Instituto de Investigación en Informática, LIDI - Facultad de Informática Universidad Nacional de La Plata - Argentina*, s. f., 1165, [https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/31302/Documento\\_completo.%20publica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/31302/Documento_completo.%20publica.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

constituye un sólido punto de partida para avanzar en esta dirección. Este esfuerzo tendría como objetivo mejorar la identificación de proyectos, orientar estrategias y fortalecer la toma de decisiones informadas, facilitando la obtención de cooperación en proyectos de desarrollo.

La transformación comienza con un liderazgo sólido por parte de todos los titulares y directivos de las instituciones del GOES, así como de voluntad política. Si el impulso parte de la ESCO, es fundamental identificar instituciones aliadas, enfocándose primero en aquellas que presentan un nivel intermedio o alto de aplicación de la GC y que perciben con claridad la importancia de incorporar estos procesos. Los niveles resultados de la encuesta reflejan que algunas instituciones ya cuentan con una base suficiente para participar activamente en un espiral de conocimiento, donde la interacción dinámica entre el conocimiento tácito y explícito (tácito a tácito, tácito a explícito, explícito a explícito y explícito a tácito) genera aprendizajes continuos.

Dado el alcance que implicaría la existencia de una red conjunta de GC, es recomendable iniciar con un grupo selecto, implementando una comunidad de practica interinstitucional. Así como lo compartía la funcionaria de la ESCO en la entrevista, es necesario partir de una metodología de identificación de brechas de formación, que se podría ampliar e incluir un enfoque hacia una identificación de necesidades de gestión del conocimiento, trascendiendo de la detección de carencias de capacidades técnicas individuales a un análisis más amplio que identifique las brechas organizacionales en la producción, sistematización y uso del conocimiento. Posteriormente, se podría avanzar hacia bootcamps de soluciones o aprendizajes, orientados a sistematizar experiencias, lecciones aprendidas, buenas prácticas y auditorías del conocimiento.<sup>15</sup> Estos procesos servirían como base para elaborar una estrategia integral de GC, que luego pueda ser implementada en la gestión de proyectos de desarrollo, desde su fase de identificación hasta la evaluación, consolidando así una cultura sólida, dinámica y sostenible de aprendizajes.

---

<sup>15</sup> Funcionaria de la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO), entrevista por Delmy Bersabé Arévalo, San Salvador, 19 de septiembre de 2025.

Consecuentemente, el proceso del establecimiento de una comunidad de práctica, resultaría en una sinergia para la creación del sistema interinstitucional de GC, en donde se definiría el modelo, las técnicas y las herramientas para la gestión.

Simultáneamente, es importante recordar que la GC está constituida por todos aquellos aspectos relacionados con la estructura institucional (Cultura organizacional y valores), que representan el marco necesario para la existencia de un clima propicio que estimule todos los elementos de la GC.<sup>16</sup> La cultura organizacional juega un papel clave y por ende, las entidades con resistencia al cambio pueden obstaculizar la eficiencia de los procesos, mientras que aquellas que fomentan el aprendizaje, la colaboración y la apertura al intercambio de información consolidan una GC efectiva. Los resultados de las encuestas y entrevistas dejan entrever que aún existe margen de mejora en la dinamización interna y en la interacción con la ESCO, aspecto crucial ya que los pilares de la GC son inherentemente interactivos y dinámicos.

La idea de transformar los retos actuales de la GC en las instituciones del GOES, parte de la búsqueda por brindar a las instituciones una ventaja competitiva, que se vea plasmada en que cada una de ellas posea capacidades más afinadas para identificar necesidades y elegir proyectos más idóneos al contexto nacional, lo que también se verá reflejado en la ampliación de cooperantes y el aumento en la efectividad de los proyectos.

Cabe señalar que lo aquí propuesto refleja un planteamiento a grosso modo; un plan integral de sistematización de la GC implicaría un análisis más profundo y procesos más complejos que escapan al alcance de este apartado. De este modo, la construcción de capacidades estratégicas a partir de retos institucionales no solo permite optimizar la gestión del conocimiento, sino que establece un marco sólido para decisiones más informadas, colaboración interinstitucional efectiva y sostenibilidad de los proyectos de desarrollo.

---

<sup>16</sup> Fortunato Contreras Contreras y Pedro Leonardo Tito Huamani, “La gestión del conocimiento y las políticas públicas”, Research gate, junio de 2013, [https://www.researchgate.net/profile/Fortunato-Contreras/publication/350022472\\_LA\\_GESTION\\_DEL\\_CONOCIMIENTO\\_Y\\_LAS\\_POLITICAS\\_PUBLICAS/links/604c03b192851c2b23c570ad/LA-GESTION-DEL-CONOCIMIENTO-Y-LAS-POLITICAS-PUBLICAS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fortunato-Contreras/publication/350022472_LA_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_Y_LAS_POLITICAS_PUBLICAS/links/604c03b192851c2b23c570ad/LA-GESTION-DEL-CONOCIMIENTO-Y-LAS-POLITICAS-PUBLICAS.pdf).

## CONCLUSIÓN

Con base en la investigación realizada, se puede concluir que la GC surge de la necesidad de consolidar la memoria institucional y optimizar los activos intangibles, en particular el conocimiento, de manera que su aprovechamiento contribuya al fortalecimiento institucional y a la mejora de las oportunidades de cooperación internacional, lo que se traduce en el incremento del desempeño de los servicios públicos dirigidos a la ciudadanía salvadoreña.

En el contexto salvadoreño, la mayoría de las instituciones públicas carece de una estrategia definida para gestionar su activo más valioso: el conocimiento; la ausencia de estructuras sistemáticas y de una cultura organizacional abierta al aprendizaje limita la capacidad de transformar la información acumulada en decisiones informadas y en procesos de mejora continua.

La investigación revela, además, que es el momento idóneo para impulsar una estrategia a nivel interinstitucional, incorporando estos procesos a las estructuras internas de las instituciones del GOES y buscando los medios para establecer una alianza que homogenice todos los esfuerzos existentes en un único sistema de gestión del conocimiento enfocada en todo el conocimiento que surge de los proyectos de desarrollo. Cabe señalar que el planteamiento expuesto en este ensayo constituye un marco de referencia que abre la puerta a estudios más detallados, dado que un diseño integral de sistematización de la GC implicaría un análisis más profundo y procesos más complejos.

En este escenario, la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO), por su posición estratégica dentro del sistema de cooperación internacional, puede desempeñar un papel clave. Su función articuladora le permite fomentar un modelo interinstitucional de gestión del conocimiento capaz de sistematizar experiencias, difundir aprendizajes y promover una cultura de colaboración. Además, de su capacidad para impulsar procesos interinstitucionales, la ESCO es fundamental por su relación directa con numerosos organismos, organizaciones, fundaciones, agencias de cooperación y entidades internacionales, incluyendo el sistema de la ONU, bancos multilaterales, ONGs internacionales y gobiernos de países aliados, con los cuales mantiene vínculos para coordinar, gestionar y canalizar asistencia técnica y financiera. No obstante, esta tarea es enorme, aunque puede parecer sencilla en el papel, requiere voluntad política, liderazgo sólido, persistencia y propósito, para que la iniciativa no se diluya en el camino. Este

desafío se ve amplificado por la realidad que muchas instituciones señalaron en las encuestas, destacando la ausencia de personal profesionalizado en gestión del conocimiento, lo que genera brechas significativas y ralentiza los procesos al no contar con formación y desarrollo de competencias en esta materia. Si la ESCO logra consolidar mecanismos permanentes, como comunidades de práctica, redes de aprendizaje y auditorías del conocimiento, podrá institucionalizar el aprendizaje y fortalecer la memoria institucional del GOES en pro de mejorar la apuesta de proyectos de desarrollo.

En síntesis, gestionar el conocimiento no es un fin en sí mismo, sino un proceso continuo de transformación organizacional que requiere liderazgo, voluntad política y una cultura que valore la reflexión tanto como la ejecución. La integración de la gestión del conocimiento en la gestión pública salvadoreña representa una oportunidad para evolucionar de la lógica de cumplimiento hacia una lógica de aprendizaje, haciendo del conocimiento un verdadero motor para fortalecer la cultura organizacional y mejorar el desempeño de los servicios públicos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Interamericano de Desarrollo. “Pautas para la realización de “After Action Reviews” reuniones Reflexión Después de la Acción”. BID, mayo de 2009. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Pautas-para-la-realización-de-after-action-reviews-o-reuniones-de-reflexión-después-de-la-acción.pdf>.
2. Castillo, Guido, Víctor González, María Soto y Juan Guerrero. “Gestión del conocimiento en la administración pública”. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5, n.º 5 (2021). doi:10.37811/cl\_rcm.v5i5.865.
3. Conde Cardona, Yenni, Zamanda Correa y Carolina Delgado Hurtado. “Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública”. *Sistema de Información Científica Redalyc, Red de Revistas Científicas*, 2010. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225017586002.pdf>.
4. Contreras Contreras, Fortunato y Pedro Leonardo Tito Huamani. “La gestión del conocimiento y las políticas públicas”. *Research gate*, junio de 2013. [https://www.researchgate.net/profile/Fortunato-Contreras/publication/350022472\\_LA\\_GESTION\\_DEL\\_CONOCIMIENTO\\_Y\\_LAS\\_POLITICAS\\_PUBLICAS/links/604c03b192851c2b23c570ad/LA-GESTION-DEL-CONOCIMIENTO-Y-LAS-POLITICAS-PUBLICAS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fortunato-Contreras/publication/350022472_LA_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_Y_LAS_POLITICAS_PUBLICAS/links/604c03b192851c2b23c570ad/LA-GESTION-DEL-CONOCIMIENTO-Y-LAS-POLITICAS-PUBLICAS.pdf).
5. De Palma, Karla, “La nueva visión de la cooperación para El Salvador”. Presentación institucional, Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional, Antiguo Cuscatlán, 29 de mayo de 2025.
6. Galvis Nieto, Luz Mery. *Gestión del conocimiento en las entidades públicas*. Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada, 2021. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/620037c2-ae4c-44f3-9c5f-dfccef8351fb/content>.
7. González Millán, José Javier, y Miryam Teresa Rodríguez Díaz. “Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados”. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2017.
8. Mena Méndez, Dariel. “La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones”. *Sistema de*

- Información Científica Redalyc, Red de Revistas Científicas, 2018.  
<https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf>.
9. Pardo, Sebastián, Juan Enrique Coronel, Rodolfo Bertone y Pablo Thomas. “Gestión del Conocimiento: Un enfoque aplicado en la Administración Pública”. Repositorio del Instituto de Investigación en Informática LIDI - Facultad de Informática Universidad Nacional de La Plata - Argentina, s. f., 1165. Acceso el 30 de septiembre de 2025.  
[https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/31302/Documento\\_completo.%20publica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/31302/Documento_completo.%20publica.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
  10. Rodríguez, David. “Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica”. *EDUCAR* 37 (2006): 25–39.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130826003.pdf>.
  11. Rodríguez Ibarra, Miguel. “Gestión del conocimiento”. Academia. Acceso el 18 de septiembre de 2025.  
[https://www.academia.edu/41093379/Gestión\\_del\\_conocimiento](https://www.academia.edu/41093379/Gestión_del_conocimiento).
  12. Rodríguez Ponce, Emilio. "Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: un estudio empírico en instituciones públicas". *Scielo* 23, n.º 12 (2007). [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0378-18442007001200006](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442007001200006).
  13. Vásquez Castilla, Solano Abdul, Orlando Alarcón Diaz, Shirley Mabel Vásquez Guerreo y Anthony David Vásquez Guerreo. “La gestión del conocimiento en las entidades públicas: Una revisión literaria”. *Revista de Climatológica*, 23.<sup>a</sup> edición especial, ciencias sociales, 2023. [https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/06/Articulo-RCLIMCS23\\_Solano.pdf](https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/06/Articulo-RCLIMCS23_Solano.pdf).

## ANEXOS

### *Anexo 1*

#### **Caja de preguntas aplicada a las Instituciones del GOES:**

Se aplico a 30 entidades: Ministerios e Instituciones Autónomas del Gobierno de El Salvador.

#### **Responden a variable 2: Sobre mecanismos existentes y uso estratégico de la Gestión del Conocimiento**

**Variable 2 definida:** Procesos y prácticas institucionales orientadas a la recolección, sistematización, intercambio y aprovechamiento de la información y los aprendizajes generados por las instituciones públicas que ejecutan proyectos de desarrollo en El Salvador.

1. ¿Qué nivel de conocimiento y comprensión existe en su institución sobre la Gestión del Conocimiento, y de qué manera perciben que esta práctica puede (o podría) influir en la calidad de los resultados y la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo que ejecutan?
2. ¿Qué procedimientos o herramientas utilizan actualmente para capturar, generar, sistematizar, y compartir el conocimiento derivado a partir de la implementación de los proyectos de desarrollo que ejecutan? Asimismo ¿Qué limitaciones han identificado en su implementación?
3. ¿Cómo se aseguran que el aprendizaje generado en los proyectos de desarrollo trascienda a los cambios de retiro o renuncia de personal y este se convierta en memoria institucional?
4. Dado que la gestión del conocimiento se enmarca en la cultura y el aprendizaje organizacional, ¿cómo percibe su institución estos procesos y qué herramientas o estrategias utiliza para integrarlos en sus funciones y promover el aprendizaje colaborativo?
5. Desde su experiencia, ¿qué mecanismos existen —o considera que serían necesarios desarrollar e implementar— para que el aprendizaje generado en su institución se articule con la ESCO y contribuya a ampliar las oportunidades de cooperación al desarrollo?
6. Desde su experiencia, ¿Qué transformaciones culturales, técnicas o institucionales son prioritarias para que la gestión del conocimiento deje de ser un proceso aislado y se convierta en una práctica sostenible dentro de su institución?

## Anexo 2

### Caja de preguntas aplicadas para entrevista con funcionaria de la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO).

<b>Introdutoria</b>	
1.	¿Qué nivel de conocimiento y comprensión existe en la ESCO sobre la Gestión del Conocimiento, y de qué manera perciben que esta práctica puede (o podría) influir en la calidad de los resultados y la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo que impulsan?
<b>Responden a variable 3: Limitaciones institucionales</b>	
<b>Variable 3 definida:</b> Factores estructurales, procedimentales y socioculturales que obstaculizan la adopción e integración de procesos de aprendizaje (MEAL) en las instituciones públicas salvadoreñas que ejecutan proyectos de desarrollo, afectando la capacidad de generar, gestionar y utilizar el conocimiento de manera efectiva.	
1.	Desde la experiencia de la ESCO, ¿qué condiciones institucionales, prácticas de gestión y dinámicas culturales han dificultado que las instituciones públicas adopten plenamente procesos de aprendizaje (MEAL) y aprovechen el conocimiento de manera efectiva?
2.	¿Qué obstáculos técnicos han identificado en las instituciones públicas que dificultan la adopción e integración de procesos de aprendizaje (MEAL), incluyendo aspectos como tecnología, sistemas de información y metodologías utilizadas?
3.	¿Qué limitaciones vinculadas a la capacidad del personal ha identificado la ESCO en el proceso de adopción de la gestión del conocimiento, y de qué manera se han abordado para superarlas?

<b>Responden a Variable 4: Rol de la ESCO</b>	
<b>Variable 4 definida:</b> Conjunto de acciones, estrategias y mecanismos implementados por la ESCO para planificar, coordinar y supervisar proyectos de cooperación internacional en El Salvador, con el propósito de promover la gestión del conocimiento, fortalecer la cultura MEAL y apoyar a las instituciones públicas ejecutoras en la generación, sistematización y uso efectivo del conocimiento durante la ejecución de los proyectos.	
1.	Desde su perspectiva, ¿De qué manera la ESCO podría contribuir a fortalecer la gestión del conocimiento y la cultura MEAL en las instituciones públicas salvadoreñas? ¿Consideran que es posible?
2.	¿Qué mecanismos utiliza actualmente la ESCO para recolectar, sistematizar y compartir el conocimiento generado en los proyectos que ejecutan las instituciones públicas?
3.	En su opinión, ¿qué acciones o iniciativas de la ESCO podrían fortalecer de manera efectiva la gestión del conocimiento en las instituciones públicas que

	ejecutan proyectos, de modo que se facilite la obtención de información actualizada sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas?
4.	¿Cómo está implementando actualmente la ESCO herramientas, metodologías o enfoques para fortalecer la gestión del conocimiento y su aplicación en la toma de decisiones?
5.	¿Qué estrategias ha adoptado la ESCO para evitar que el aprendizaje de los proyectos de desarrollo se pierda con los cambios de personal y asegurar que se transforme en memoria institucional efectiva? Y si aún no existe ¿cómo describirían la etapa en la que se encuentra actualmente?