

## **La Gestión del Conocimiento como Estrategia para la Mejora Continua en la Administración Pública Municipal. La Experiencia del H. Ayuntamiento de Navolato**

*(Knowledge Management as a Strategy for Continuous Improvement in Municipal Public Administration. Experience of the City Hall of Navolato)*

**Hernández Juárez, José Luis & Pérez Cervantes, Baltazar\***

**Resumen.** La presente investigación ofrece la oportunidad de pensar y dialogar sobre la estrategia, los objetivos, las personas y el futuro de la gestión municipal del H. Ayuntamiento de Navolato desde una perspectiva del conocimiento. Se trata pues de averiguar qué características deben cumplir esos recursos (intangibles) para adquirir un carácter estratégico. La información se obtuvo mediante una encuesta semiestructurada, aplicada a 181 individuos. Los datos recabados fueron objeto, en un principio, de dos tipos de tabulaciones. En algunos casos sólo se efectuó una tabulación simple, que consistió en el conteo de una sola variable; en otros casos la tabulación fue cruzada contando dos o más variables de forma simultánea. Para el análisis de los datos se utilizó el programa de tratamiento de datos estadísticos SPSS versión 12 para Windows, que facilitó el tratamiento inferencial de los datos extraídos de la muestra seleccionada. El análisis de los resultados muestra que el Ayuntamiento presenta perfiles favorables para una gestión del conocimiento, óptima y eficaz, al alcanzar una puntuación total de 115, contando con una fortaleza estructural interna. Se concluye que las administraciones públicas no son ajenas a la sociedad del conocimiento, se están acomodando a estas nuevas exigencias, mejorando sus procesos para satisfacer las nuevas necesidades de los ciudadanos. Redefiniendo la función pública y el servicio público, a través de la búsqueda de mecanismos para conocer y medir el valor de la gestión del conocimiento, y así poder llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de estos recursos.

**Palabras Claves.** Administración pública municipal, Gestión del conocimiento, Nueva Gestión Pública, Economía aplicada.

**Abstract.** This research provides an opportunity to think and discuss the strategy, goals, people and future of municipal management of Navolato City knowledge perspective. It is about finding out what characteristics should meet those resources (intangible) to acquire a strategic nature. The information was obtained through a semistructured survey applied to 181 individuals. The data collected were subjected, in principle, two types of tabs. In some cases only made a simple tabulation, which consisted of a single variable count, in other cases the cross tabulation was counting two or more variables simultaneously. For data analysis software was used for statistical data processing SPSS version 12 for Windows, which facilitated inferential treatment of the extracted data from the selected sample. The analysis of the results shows that the City has profiles favorable for knowledge management, optimal and efficient, to achieve a total score of 115, relying on internal structural strength. We conclude that public administrations are not foreign to the knowledge society, are arranging to these new demands by improving their processes to satisfy the new needs of citizens. Redefining the civil and public service, through the search for mechanisms to analyze and measure the value of knowledge management, and therefore be able to carry out a efficient and effective management of these resources.

**Keywords.** Municipal public administration, knowledge management, new public management, applied economic.

### **INTRODUCCIÓN**

La evolución de la sociedad del conocimiento conlleva ciertos cambios sociales y económicos que han influido de manera decisiva en la gestión de las organizaciones

públicas, que asumen nuevas responsabilidades relacionadas con la configuración y el desarrollo de la sociedad del conocimiento.

Es en los albores del siglo XXI que las organizaciones han optado por evaluar su organización en términos de conocimiento, considerando que las actividades intangibles y los recursos intangibles que generan son una fuente inagotable de creación de riqueza. En una economía la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento. La capacidad de medir y gestionar estos recursos o activos se ha convertido, de esta manera, en una necesidad básica para poder explicar de forma satisfactoria los procesos de obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Las Administraciones Públicas deben responder a los retos derivados de la transformación de la sociedad y a las demandas de los ciudadanos, situándoles en el centro de sus decisiones. Para ello la Administración debe ser más competitiva, debe aumentar la satisfacción de los ciudadanos y de los grupos de interés, detectando cuáles son las buenas prácticas de gestión y qué aspectos se deben modificar con el fin de obtener excelentes resultados.

Esta visión lleva a redefinir la función pública y el servicio público, obliga a conocer qué activos relacionados con la información, el conocimiento, el talento y el aprendizaje organizativo poseen las entidades públicas, buscando mecanismos para conocer y medir el valor de la gestión del conocimiento (para saber cómo se crean, se transforman y se transmiten), y así poder llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de estos recursos.

### **La gestión del conocimiento en las organizaciones públicas**

La Gestión del Conocimiento se relaciona con los activos intangibles y la capacidad de aprender para generar nuevos conocimientos. De tal suerte que la Gestión del Conocimiento tiene dos componentes a saber:

- El relativo a la gestión, el cual en el ámbito organizacional se traduce en la adopción de funciones, tales como: planificación, organización, dirección y control de procesos para la consecución de los objetivos propuestos, según la misión y visión de éstas organizaciones;
- La capacidad y el talento de los individuos y organizaciones de transformar información en conocimiento, generando creatividad y poder de innovación, lo que ofrece seguridad e incentiva la toma de decisiones.

La Gestión del Conocimiento es un concepto amplio que abarca diferentes actividades, todas ellas relacionadas con el intangible del Conocimiento. Entre estas actividades pueden citarse las de identificación, creación, desarrollo, transformación, renovación, difusión, aplicación o utilización del conocimiento entre otras.

En este orden de ideas, Martín y Casadesús (1999) comentan que la Gestión del Conocimiento va más allá de la mera gestión de la tecnología o de la gestión de la información. Aunque las tecnologías de la información son necesarias en la gestión del

conocimiento, no deben ser el pilar fundamental sobre el que se sustente los procesos de creación y transferencia de conocimiento.

Valhondo (2003) postula que la Gestión del Conocimiento tiene que abordar facetas culturales, tecnológicas y de procesos en la organización. Cada organización tiene una combinación peculiar de estas facetas, por lo tanto, la Gestión del conocimiento será algo singular en cada organización.

En palabras de Pichardo (2004), las posibilidades de aplicar las TIC a la administración pública central y local son innumerables, en el sentido estricto de la palabra. Casi cualquier acción, programa o servicio de la administración puede ser parcial o totalmente automatizado. No hay límite para el uso las nuevas tecnologías.

Sin embargo, los gobiernos de los países desarrollados han comenzado a participar activamente en la incorporación de las nuevas tecnologías a la administración pública. A partir del reconocimiento de que esas tecnologías se desarrollarán cada vez más rápidamente, con independencia de que lo deseen o no los propios gobiernos, han decidido orientar y conducir el proceso de incorporación de las mismas al seno del gobierno. (Trauner, 2002)

De tal suerte que la sociedad y la economía mundiales asisten a un proceso de transformación sin precedentes que viene caracterizado por varios factores:

- El *conocimiento como un activo* para las organizaciones públicas. Este factor clave se caracteriza por la explotación inteligente de la información, su conversión en conocimiento y la generación de mecanismos de aplicación del conocimiento en el desarrollo de nuevos servicios públicos. (Sánchez y Rodríguez, 2000)
- La *orientación al cliente o usuario*, entendida como la importancia que adquiere éste en la concepción estratégica de la organización. Dado que en el sector público se están desarrollando actividades para mejorar la relación con los clientes o usuarios en pro de unos mejores servicios públicos, más modernos y adaptados a los criterios que la sociedad demanda. (Lara y Martínez, 2002)
- La *introducción de las TIC* en la gestión de las organizaciones públicas ha mejorado considerablemente los costes y la eficiencia de las organizaciones, lo que ha posibilitado de forma paralela una mayor integración de los procesos automatizados y la cooperación con otras organizaciones públicas en la prestación de mejores servicios públicos.

La introducción de técnicas de gestión del conocimiento en la Administración pública, según Martínez, Lara y Beltrán (2006), supone importantes cambios: la necesidad de cooperar con otros departamentos y organizaciones, la necesidad de compartir conocimiento, la necesidad de reutilizar el conocimiento y la necesidad de *formación continua de los miembros de la organización*.

Los autores concluyen que el conocimiento es un activo principal en las organizaciones públicas; que las tareas de gestión pública deben ir orientadas a satisfacer las necesidades del cliente/usuario, y que las TIC son una herramienta fundamental para la

transformación y adaptación de las organizaciones públicas a los nuevos requisitos sociales y las nuevas tendencias de gestión pública.

Lara y Martínez (2002) nos dice que las organizaciones públicas impulsadas por la utilización de las TIC, aprovechan el enorme potencial de estas tecnologías para aumentar su eficacia mediante una buena gestión de datos, información y conocimiento. La propia sociedad del conocimiento ha transformado las necesidades de los ciudadanos y las empresas, que requieren servicios de calidad por parte de las organizaciones públicas.

Se ha creado una situación de presión en la que las organizaciones públicas se sienten obligadas a establecer nuevas vías de interacción con los ciudadanos, las empresas y otras organizaciones. Por lo que la Administración debe adoptar un compromiso decidido enmarcado en el desarrollo de la sociedad del conocimiento. De acuerdo con Liikanen (2003), este compromiso abarca varios aspectos:

- La transparencia en las gestiones de la Administración;
- La eficacia en la gestión pública;
- La productividad de las organizaciones públicas;
- Las mejoras en la formación de los gestores y funcionarios públicos;
- La mejora y variedad en la oferta de servicios públicos de calidad.

Por tanto, la gestión del conocimiento resulta una herramienta de gran trascendencia para las organizaciones públicas, cuyo mayor capital reside en las personas que la integran y en los conocimientos, tanto fácticos como procedimentales.

Para Pinto y Gómez (2004), la incorporación de la gestión del conocimiento a las actividades del sector público permitirá transformar la información y el conocimiento en un activo para la gestión administrativa, a la cual añadirá factores como la innovación, la creatividad, el aprendizaje, la productividad y el trabajo compartido.

Mientras tanto Maté (2001), nos dice que en el caso de las organizaciones públicas, cuya materia prima está constituida básicamente por la información y el conocimiento y que son verdaderas organizaciones intensivas de información, la adecuada gestión de esa información y ese conocimiento cobra una importancia indudable, ya que posibilita que el conocimiento organizativo sea más accesible, se pueda compartir, se pueda difundir de una forma más eficiente, y se produzca un ciclo continuo de regeneración de conocimiento.

Por su parte, Cornella (2000) advierte que la introducción de las técnicas y procedimientos de la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas no es tarea fácil. La mera aplicación de las TIC no es suficiente, dado que un sistema de información está constituido al menos por cuatro componentes complementarios: Las máquinas (hardware y software), los procesos, las personas y los documentos. Así pues, las máquinas pueden permitir una agilización de la gestión de los documentos, pero la eficiencia del sistema en su conjunto depende en último extremo de que las personas sepan extraer las máximas potencialidades de las herramientas, para conseguir el adecuado aprovechamiento de los documentos en procesos correctamente diseñados de acuerdo con los objetivos perseguidos.

En el pasaje a la sociedad de la información, el estado-nación comienza a actuar en un escenario diferente, en el que ya no puede concebirse como indivisible sino que ejerce un poder compartido con agencias e instancias internacionales. Las fronteras políticas y territoriales son cada vez más difusas y permeables, y la política del estado ya no coincide con el espacio donde se juega el destino nacional (Habermas, 2000).

En cualquier caso, desde el punto de vista de Welp (2006), la influencia de la tecnología sobre la relación ciudadanía-administración se puede abordar en distintas dimensiones, aunque esta división es analítica ya que están estrechamente interrelacionados. Por un lado, encontramos los temas que responden estrictamente a la calidad de la democracia, sobre la que la tecnología podría influir a partir de poner a disposición de los ciudadanos mayor información sobre la gestión del espacio público, generando más transparencia, y también en la puesta en funcionamiento de nuevos canales de comunicación con los ciudadanos. Por otra parte, la innovación tecnológica en la administración pública también puede cambiar la prestación de servicios públicos, por ejemplo a partir de la incorporación de nuevos servicios.

Así, aunque la apelación al ciudadano ha sido una constante en todo el proceso de introducción de nuevas tecnologías, cabe destacar algunas diferencias en los efectos que estas pueden comportar para la relación entre el ciudadano y la administración. Así, podemos diferenciar:

- *El derecho del ciudadano a acceder a la información pública:* esto apunta a mejorar la calidad de la información recibida y se espera que incremente la confianza en el sistema político y administrativo;
- *La orientación al ciudadano como usuario-receptor de servicios públicos:* aquí el énfasis se pone en la calidad de la prestación. Se busca también que el ciudadano tenga un mayor control sobre sus propias tramitaciones; y,
- *La participación ciudadana en base al derecho otorgado por la soberanía:* aquí se enmarcan los procesos de participación democrática a partir del uso de las nuevas tecnologías.

En la misma línea, Chadwick y May (2003) llaman la atención sobre las diferencias entre la potencialidad y los resultados concretos de la incorporación de tecnología, afirmando que es necesario un cambio político para que los aspectos positivos del gobierno electrónico puedan desarrollarse.

En general, se espera que las TIC puedan funcionar como instrumentos de revitalización de la democracia, especialmente por sus potencialidades para difundir información, incrementar el acceso ciudadano, mejorar la prestación de servicios y la eficiencia de las administraciones y también para promover nuevas formas de participación en el marco democrático (Subirats 2002).

Para Belly (2001) el concepto gestión del conocimiento, se encuentra ligado a la teoría del capital intelectual y a la utilización de Tecnologías Informáticas. En una perspectiva más amplia, dentro del Estado se encuentran las empresas, las familias de los empleados y los empleados como sujetos, de manera que la incorporación de

conocimientos debe ser una función del gobierno que debe comenzar en los inicios con los sujetos. Son ellos los que trasladan esta cultura de aprendizaje permanente en su entorno y son las empresas, entre otras, las que capitalizan los conocimientos que depositan los empleados para crecer y desarrollar el país.

En definitiva, Gradillas (2000) propone gestionar bien para crecer todos. Compartir para aprender. Aprender y, nuevamente compartir; compartir para volver de nuevo a aprender y alimentar, una y otra vez, la espiral interminable del conocimiento.

En el caso de la administración pública, manifiesta Lozano (2000), aunque las circunstancias sobre la competitividad no sean las mismas que en el entorno puramente empresarial, existe una necesidad semejante fomentada por la marcha de personal propio, así como la existencia de contratación de personal de asistencia técnica cuya rotación en estos últimos tiempos es muy elevada.

A tal grado que la gestión por competencias se abre paso porque efectivamente había personas cuyos perfiles no encajaban del todo en los puestos que ocupaban. Resultando entonces que la gestión del conocimiento sería uno de los últimos eslabones del management, en el sentido de que reconoce que el conocimiento no resulta de una consecuencia inmediata de la información.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, Salvador (2001) sugiere que debe destacarse el ámbito de la gestión de los recursos humanos como uno de los elementos centrales de los procesos de transformación de la gestión pública para generar mayores capacidades en las administraciones públicas, así como para desarrollar los nuevos modelos de relaciones para la prestación de servicios públicos.

Así, la gestión de personal debe ser una herramienta al servicio de la eficacia organizativa. Su principal razón de ser es ayudar a la organización pública a alcanzar sus objetivos. Para ello, la gestión de recursos humanos impulsa acciones dirigidas a desarrollar la motivación y el compromiso de los empleados, a fortalecer la cultura común y a mejorar sus competencias profesionales.

## **METODOLOGÍA**

### **Aspectos a considerar para la delimitación del área de estudio**

Podemos señalar que el marco jurídico municipal es muy amplio, se aplican distintas disposiciones conforme a la materia o área de acción del municipio, dentro de estas podemos destacar:

#### *A nivel Federal*

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley Agraria
- Ley de Aguas Nacionales
- Ley de Coordinación Fiscal



- Ley de Información Estadística y Geográfica
- Ley de Ingresos de la Federación
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas
- Ley de Planeación
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Ley del Sistema Nacional de Asistencia Social
- Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos
- Ley Federal del Trabajo
- Ley General de Asentamientos Humanos
- Ley General de Bienes Nacionales
- Ley General de Educación
- Ley General de Población
- Ley General de Protección Ovil
- Ley General de Salud
- Ley General que Establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública
- Ley sobre el Escudo, la Bandera y el Himno Nacional
- Código Fiscal de la Federación
- Presupuesto de Egresos de la Federación

*A nivel Estatal*

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano del Estado
- Código de Procedimientos Administrativos del Estado
- Código Administrativo del Estado
- Código Financiero del Estado y Municipios
- Ley del Agua del Estado
- Ley de Adquisiciones de Bienes Muebles y Servicios del Estado
- Ley de Asistencia Social del Estado
- Ley de Bienes del Estado y sus Municipios
- Ley de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado
- Ley de Obras Públicas del Estado
- Ley de Planeación del Estado y sus Municipios
- Ley de Ingresos de los Municipios del Estado para el Ejercicio Fiscal correspondiente
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios
- Ley de Seguridad Pública Preventiva del Estado
- Ley de Seguridad Social para los Servidores Públicos del Estado
- Ley Orgánica Municipal del Estado
- Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios
- Ley Orgánica para la Contaduría General de Glosa del Poder Legislativo del Estado
- Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado para el Ejercicio Fiscal correspondiente

*A nivel Municipal*

- Bando Municipal
- Reglamentos Municipales

Estas normas reconocen la personalidad jurídica y la facultad reglamentaria del municipio. Su personalidad jurídica se manifiesta en su capacidad política, administrativa, patrimonial y reglamentaria. El producto inmediato de la personalidad jurídica es la facultad reglamentaria. La facultad reglamentaria se otorga a los municipios y significa la capacidad de instrumentar y aplicar las leyes federales y estatales en el ámbito territorial de su municipio, a través de reglamentos y disposiciones administrativas.

Actualmente el H. Ayuntamiento de Navolato cuenta para la atención y despacho de los asuntos de su competencia, con las siguientes entidades o dependencias:

- El Despacho del Presidente Municipal
- El Síndico Procurador
- Los Regidores
- Los Síndicos Municipales
- Los Comisarios Municipales
- El Secretario del Ayuntamiento
- El Tesorero Municipal
- El Oficial Mayor
- Las Direcciones de: Planeación y Desarrollo Social; Servicios Públicos; Fomento Económico; Desarrollo Urbano y Ecología; Obras Públicas; Desarrollo Humano; Atención y Participación Ciudadana; Seguridad Pública y Tránsito Municipal.

El reglamento interno de la administración pública del municipio de Navolato, señala que la administración pública paramunicipal será integrada por los organismos siguientes: Sistema de Desarrollo Integral de la Familia del Municipio; Junta Municipal de Agua Potable y Alcantarillado; Centro de Desarrollo Integral; y los demás que se creen en el futuro, por acuerdo del Ayuntamiento.

### **Aspectos preliminares de la investigación**

Con el objeto de obtener la información cuantitativa que nos permita alcanzar los objetivos de la investigación. Se confeccionó y se aplicó un cuestionario, el cual consistió en una serie de preguntas divididas en dos bloques:

- El primero, destinado a la obtención de datos de carácter general sobre el encuestado.
- El segundo está destinado a la obtención de datos que nos permitirán obtener información sobre seis tópicos: General; Estilo de liderazgo; Visión estratégica; Procesos internos; y Recursos humanos. Una escala de cuatro puntos de intervalo es usada para permitir a los participantes responder a cada declaración, donde “1” indica “fuertemente en desacuerdo” y “4” indica “fuertemente en acuerdo.”

La encuesta realizada contó con el respaldo oficial y el apoyo del personal que presta sus servicios en entidades y dependencias administrativas públicas pertenecientes al H. Ayuntamiento de Navolato, el que brindó su atención en horarios preacordados. El tiempo que consumió la realización de cada una de las encuestas fué en promedio de



aproximadamente 15 minutos y se efectuaron dentro de la jornada de trabajo, durante los meses de octubre y noviembre de 2011.

En total se encuestaron a 181 individuos (entre funcionarios y empleados públicos), tamaño que consideramos adecuado para efectos estadísticos, ya que el mismo nos proporciona un nivel de confianza del 95% con un error muestral de más/menos un 5%.

Una vez concluida la etapa de relevamiento, se procedió al procesamiento de las encuestas y a la interpretación de resultados. Los datos recabados fueron objeto, en un principio, de dos tipos de tabulaciones: En algunos casos sólo se efectuó una tabulación simple, que consistió en el conteo de una sola variable; en otros casos la tabulación fue cruzada contando dos o más variables de forma simultánea.

Posteriormente se aplicaron técnicas estadísticas de análisis de datos univariable según las medidas o relaciones que en cada caso se pretendían estudiar. Para el análisis de los datos se utilizó el programa de tratamiento de datos estadísticos SPSS versión 12 para Windows, que facilitó el tratamiento inferencial de los datos extraídos de la muestra seleccionada.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Características socioeconómicas del municipio**

Navolato es el municipio más joven del Estado de Sinaloa. Son apenas 30 años de autonomía política y administrativa, el municipio de Navolato se encuentra dividido en una alcaldía central y 7 sindicaturas: Juan Aldama, General Ángel Flores, Bachimeto, San Pedro, Altata, Sataya y Benito Juárez. Cuenta con 342 localidades.

Navolato posee una extensión geográfica de 2 mil 285 km<sup>2</sup>, que representan el 3.9% de la superficie total del estado de Sinaloa. Se localiza en la zona centro de Sinaloa. La cabecera municipal se encuentra a 25 km de la capital del estado, y cuenta con facilidades de comunicación hacia el norte y sur de Sinaloa.

De acuerdo con los datos del Censo de Población del año 2010, el municipio de Navolato contaba con 135 mil 603 habitantes, que representaban el 4.9% de la población total del estado (2 millones 767 mil 761 habitantes). De la población registrada para ese año en Navolato, 68 mil 393 (50.44%) eran hombres y 67 mil 210 (49.56%) eran mujeres.

Es un municipio preponderantemente urbano, el 53.8% del total, viven en localidades mayores de 2 mil 500 habitantes. En el 2010, la Población Económicamente Activa del municipio se integró por 52 mil 319 personas, de las cuales 14 mil 980 son mujeres y 37 mil 339 hombres. El personal ocupado se concentra en las actividades primarias, como agricultura, pesca y ganadería, así como en el comercio y lo servicios, que en conjunto aportan el 82.3% de los puestos de trabajo en el municipio.

### **Situación actual de la gestión del conocimiento**

La necesidad de alinear la Gestión del Conocimiento con la estrategia de la organización y la integración de la misma en los procesos, estructura organizativa, cultura, personas y sistemas de información, requiere conocer la situación actual en la que se encuentran estos elementos.

Razón por la cual, este análisis ofrece la oportunidad de pensar y dialogar sobre la estrategia, los objetivos, las personas y el futuro de la administración pública municipal desde una perspectiva del conocimiento. (Hernández-Juárez, 2010)

Tomando en consideración estos aspectos, los datos que se ofrecen a continuación proporcionan información acerca de los aspectos relacionados con la gestión del conocimiento en el H. Ayuntamiento de Navolato, Sinaloa.

La consulta fue hecha a una muestra de 181 trabajadores y directivos del ayuntamiento, mediante una encuesta semiestructurada, aplicado cara a cara en su centro de trabajo y de los cuales, de acuerdo con el género, el 54% de los encuestados correspondían al sexo masculino y el 46% al sexo femenino, fluctuando sus edades entre los 21 y 60 años.

Respecto a los puestos que ocupan en la organización las personas encuestadas, se encuentran directores, coordinadores, jefes de departamento, analistas, asistentes y auxiliares, entre otros. Referente al grado académico, 46% de los encuestados contaba con grado de licenciatura, 2% maestría, 1% doctorado y 51% sin título universitario.

Observamos en instituciones como estas que la experiencia o los años de servicios (entre otros), llegan a formar un capital con enormes potencialidades de lograr gestionar el conocimiento. Así mismo tenemos que un 48% de los encuestados han seguido alguna acción formativa en el último año, el 47% pertenecen a grupos de trabajo específicos, 40% han sido promocionados en al menos una ocasión y el 53% no ha cambiado de actividad profesional en su vida laboral.

El análisis de los resultados para los seis tópicos evaluados (General; Estilo de liderazgo; Visión estratégica; Procesos internos; y Recursos humanos) muestran que el Ayuntamiento presenta perfiles favorables para el impulso de una gestión del conocimiento, al alcanzar una puntuación total de 115 puntos, sobre un máximo posible y óptimo de 180 puntos, contando con una fortaleza estructural interna (Ver tabla 1).

Lo que implica, que es necesario hacer “algo” para que esta administración, sea considerada como una organización que aprende, es decir, que aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus stakeholders (Mayo y Lank, 2000).

**Tabla 1 Puntuaciones de la evaluación de la gestión del conocimiento**

	<b>Puntuación obtenida</b>	<b>Puntuación máxima</b>
General	32	52
Estilo de liderazgo	22	32
Visión estratégica	13	20
Procesos internos	30	48
Recursos humanos	17	28
	<b>115</b>	<b>180</b>

**Fuente:** Elaboración propia

De la observación y análisis de las puntuaciones desglosadas por los apartados considerados, se desprende que existen barreras organizativas a la gestión del conocimiento en el H. Ayuntamiento de Navolato. La baja puntuación alcanzada en los apartados *Estilo de liderazgo* y *Visión estratégica* así lo indica.

Estas barreras organizativas se producen por la falta de una estrategia clara y bien definida, y por la falta de un liderazgo claro y comprometido con la gestión del conocimiento, que tengan como prioridad la consecución de un incremento de la capacidad de aprendizaje y la creación de una organización que aprende de forma continua. Esto implicaría apostar claramente por la creación de valor a partir de la gestión del conocimiento.

Las puntuaciones alcanzadas en los apartados *General*, *Procesos internos* y *Recursos Humanos*, determinan que existen ciertos elementos que actúan como facilitadores de la gestión del conocimiento. Estos facilitadores determinan que no existan prácticamente barreras a la gestión del conocimiento, de tipo tecnológico, de tipo cultural ni en las personas que forman parte del Ayuntamiento.

Los elementos facilitadores que determinan la práctica inexistencia de barreras tecnológicas están representados por: los sistemas de información utilizados, que se encuentran integrados y que se modernizan de forma continua, con unos accesos fáciles y bien definidos, con la existencia de una infraestructura de comunicaciones bien dimensionada, una red de comunicación efectiva, la no existencia de barreras para usar e intercambiar el conocimiento y unas funcionalidades de colaboración y trabajo en grupo.

Hay además una serie de elementos facilitadores que influyen en que no se den barreras culturales ni barreras residentes en las personas. Entre estos facilitadores destacan fundamentalmente la inexistencia de una atmósfera de miedo y desconfianza, el que los errores estén permitidos y se toleren, no penalizándose. El aspecto clave en esta organización, consiste en que el éxito no significa “no equivocarse”, sino *cuán rápido se corrigen los errores que se cometen*.

También facilitan el conocimiento el que la información es compartida y que el conocimiento que se obtiene o desarrolla no es atesorado sino que se difunde y comparte.

En este sentido, el conocimiento del personal se desarrolla constantemente y se mantiene al día mediante la formación, el aprendizaje y los programas de desarrollo de habilidades. Existe una política del desarrollo de la competencia preactiva, lo que incluye la formación interna y externa.

Es a partir de estos resultados que resulta necesario, desde las estructuras organizativas y por parte de los directivos, definir una orientación estratégica donde se defina el papel que asume la gestión del conocimiento y comunicarla de forma eficaz.

Para ello deben conocer qué conocimientos son necesarios en las distintas fases del proceso: deben identificar las fuentes de conocimiento existentes; identificar y resolver problemas como un equipo; generar nuevas ideas y conocimiento para compartirlo y difundirlo por la organización; y, facilitar el proceso de aprendizaje, desarrollando las habilidades de comprender, procesar, comunicar y compartir el conocimiento.

## CONCLUSIONES

En la última década, las organizaciones han experimentado notables transformaciones, desde un contexto relativamente estable se ha evolucionado hacia otro mucho más dinámico. El actual entorno organizacional se caracteriza por una mayor relevancia del conocimiento como recurso, a resultas de una variación en la importancia relativa de los factores productivos.

Cuando cambian los mercados y los productos quedan obsoletos, sólo alcanzarán el éxito las organizaciones que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la organización y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos. En consecuencia las organizaciones de este nuevo entorno cambiante y competitivo no tienen más remedio que usar una inteligente estrategia de gestión de sus activos intangibles con el fin de maximizar la sinergia de sus recursos.

La necesaria adaptación al cambio del entorno abre ciertas perspectivas en la implantación de técnicas de gestión del conocimiento y la elaboración de estados informativos con información cuantitativa y cualitativa. Lo que significa que en diferentes niveles de gobierno y administración se han implantado sistemas de información orientados hacia la eficacia, la eficiencia y la economía en la gestión de recursos.

Por ello, la institución municipal sigue despertando un gran interés para estudiarla desde diferentes vertientes. Son la instancia pública más cercanas a los problemas y a las demandas ciudadanas. Su contacto directo con la sociedad, aunado a las diversas competencias y responsabilidades que tiene, lo hacen ser un agente sustantivo para coadyuvar en la generación de procesos de desarrollo local.

Las posibles aplicaciones de un sistema de información basado en el conocimiento en organizaciones de carácter público no difieren de un sistema convencional, pero incorporan elementos distintivos en razón de su naturaleza, articulados en torno a dos segmentos de destinatarios de la información, que serían: Por un lado, la información que

tiene como objetivo la rendición de cuentas a la sociedad sobre el uso adecuado de sus recursos y la cobertura de sus necesidades sociales; y por el otro, la información sobre la gestión, dirigida a los responsables.

Las administraciones públicas no son ajenas a la sociedad del conocimiento, se están acomodando a estas nuevas exigencias, mejorando sus procesos para satisfacer las nuevas necesidades de los ciudadanos. Redefiniendo la función pública y el servicio público, a través de la búsqueda de mecanismos para conocer y medir el valor de la gestión del conocimiento, y así poder llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de estos recursos.

El fortalecimiento del gobierno local depende de su capacidad para tomar decisiones en conjunto con la sociedad, de convertirse en un espacio de concertación. Su mayor fortaleza se encuentra en la movilización y articulación de agentes, recursos, objetivos e intereses locales.

Es indispensable, por ende, mejorar el desempeño del gobierno local potenciando su propia capacidad de gestión, buscando la consecución de sus metas con menos recursos, y generando un ambiente de certeza y credibilidad política en el espacio municipal.

## BIBLIOGRAFÍA

- Belly P. (2001). *El Estado como generador de conocimientos*. Belly Knowledge Management. <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Chadwick A. y May C. (2003). "Interaction between States and Citizens in the Age of the Internet: e-Government in the United States, Britain and the European Union". *Governance: An International Journal of Policy, Administrations and Institutions*, vol 16, Nº 2, pp. 271-300.
- Cornella A. (2000). *Infonomia.com: la empresa es información*. Bilbao: Deusto.
- Gradillas Reverté M. (2000). *Propuesta para la Formulación de una Estrategia de Gestión del conocimiento*. Ayuda en Acción. <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Habermas J. (2000). *La constelación postnacional*. Barcelona: Paidós.
- Hernández Juárez J. L. (2010). "El vinculo entre las competencias laborales y el ejercicio del servidor público, como una propuesta de formación". *International Journal of Good Conscience*, Volumen 5 No. 2, Octubre, pp.1-15.
- Lara P. y Martínez J. A. (2002). "Del comercio electrónico a la administración electrónica: tecnologías y metodologías para la gestión de información". *El profesional de la información*. Vol. 11, núm. 6, pp. 421-435.
- Liikanen E. (2003). *La administración electrónica para los servicios públicos europeos del futuro*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Lozano M. (2000). *Aproximación a la gestión del conocimiento. Una visión práctica*. Gerencia informática de la seguridad social. <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Martín I. y Casadesus M. (1999). "Las TIC como factor determinante del aprendizaje organizativo. El caso de una empresa suministradora en el sector del automóvil", *Economía Industrial*, No. 326.
- Martínez J. A., Lara P. y Beltrán P. (2006). "La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública". *UOC Papers*. No. 3. Universitat Oberta de Catalunya.
- Maté L. (2001). "Administración electrónica: la realidad". En *La nueva administración del Estado. e-Administración: conectando con los ciudadanos*. Madrid: INAP.
- Mayo A. y Lank E. (2000). *Las Organizaciones que Aprenden. Una Guía para ganar ventaja competitiva*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Pichardo Pagaza I. (2004). *Modernización Administrativa: Propuesta para una reforma inaplazable*. México: UNAM-El Colegio Mexiquense.
- Pinto M. y Gómez C. (2004). *La ciberadministración española en la sociedad de la información: retos y perspectivas*. Gijón: Trea.

- Salvador Serna M. (2001). "El papel de las instituciones en la gestión de las administraciones públicas". *Reforma y Democracia*, No. 20, junio. Venezuela: CLAD.
- Sánchez B. S. y Rodríguez J. V. (2000). "La información como recurso en el desarrollo de las organizaciones de las administraciones públicas". *Anales de documentación*. Núm. 3, pp. 155-165.
- Subirats J. (2002). *Los dilemas de una relación inevitable. Innovación Democrática y tecnologías de la información y de La comunicación*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Trauner G. (2002). *E-Government: Information and Communication in Public Administration*. Bruselas: IICA.
- Valhondo D. (2003). *Gestión del Conocimiento: Del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Welp Y. (2006). "Las experimentaciones en perspectiva", en Virapatirin M. y Peixoto, T. (eds). *e-AGORA, Le Livre Blanc de la e-démocratie locale: Réflexions et Perspectives*. Paris: Ville d'Issy-les-Moulineaux.
- 

**\*Acerca de los Autores**

Hernández Juárez, José Luis & Pérez Cervantes, Baltazar  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Autónoma de Sinaloa  
[joselhj@facesuas.edu.mx](mailto:joselhj@facesuas.edu.mx)