

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO UNA OPCIÓN PARA MEJORAR EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.

*María del Rocío Gómez Díaz¹
Elsa Mireya Rosales Estrada²*

RESUMEN:

Anteriormente se consideraba a México un país en el cual la abundancia de recursos naturales podía sustituir el bajo nivel de capital humano, lo cual propició que la nación postergara las inversiones dirigidas a este rubro. Sin embargo, el capital humano ha comenzado a perfilarse como uno de los factores determinantes del crecimiento además de considerarse un elemento esencial para que las economías regionales crezcan y alcancen un ingreso per cápita mayor,³ de ahí la necesidad de revalorar y optimizar este capital humano y una buena manera de hacerlo es a través de la gestión del conocimiento.

En la vida municipal, más que en cualquier otro ámbito, se dan los problemas de la vida cotidiana de la comunidad y es donde surgen la infinidad de fenómenos pequeños o grandes, pero continuos, que afectan más próximamente la convivencia de la población.

En ese espacio institucional y de gobierno se da el trato más frecuente del habitante con sus autoridades y se crea el clima o ambiente social en el que interactúa la sociedad y sus órganos públicos. Por ello es fundamental dar mayor solidez institucional y fortaleza a las entidades municipales, para que puedan organizar de manera más eficiente sus recursos.

La competitividad de los países más avanzados está cada vez más fundamentada no en el uso intensivo de recursos materiales, sino en el factor conocimiento, de naturaleza inmaterial, y que se concentra en entornos urbanos.⁴

¹ Universidad Autónoma del Estado de México UAEMéx. Maestra en Administración en Sistemas de Salud. Correo electrónico: rgomez44@hotmail.com

² Universidad Autónoma del Estado de México UAEMéx. Doctora en Derecho de la Empresa. Correo electrónico: emre2000@hotmail.com

³ SAMUELSON Paul .A/ NORDHAUS William D. con adaptación de José de Jesús Salazar Cantú; Lourdes Dieck Assad y Raymundo Rodríguez Guajardo. *Macroeconomía con aplicaciones a Latinoamérica*. Mc Graw Hill, Decimoséptima edición, México, 2006

⁴ Trullén Joan, Joseph Lladós y Rafael Boix. (2002): *Economía del Conocimiento, Ciudad y Competitividad*. Investigaciones Regionales, otoño, número 001. Asociación Española de Ciencia Regional. Alcalá de Henares, España pp 139-161.

Para Arthur ⁵ el tránsito de una economía de rendimientos decrecientes a una economía de rendimientos crecientes se basa en la emergencia de sectores basados en el conocimiento, que se superponen a los sectores tradicionales basados en el proceso.

En el presente trabajo se presentan diversos enfoques tanto de desarrollo y competitividad municipal, así como bases teóricas y algunos modelos de gestión del conocimiento aplicables al ámbito municipal con el objetivo de proponer estrategias que coadyuven a las autoridades municipales en la búsqueda de un crecimiento sostenido.

Objetivo:

Presentar un estudio a nivel teórico sobre los principales elementos que relacionan a la gestión del conocimiento con la competitividad municipal y proponer estrategias que apoyen a las autoridades municipales en la toma de decisiones para emprender acciones tendientes a buscar el desarrollo de los municipios de México.

Planteamiento del problema:

Hablar de desarrollo de un país, es hablar de desarrollo en los municipios y regiones que lo conforman. En nuestro país existen grandes desigualdades en el nivel de desarrollo alcanzado y es una necesidad imperiosa incrementar la competitividad local, una manera de lograrlo es apoyándose en nuevas teorías administrativas como lo es la Gestión del Conocimiento

⁵ Arthur W. Brian (1996): *Increasing Returns and the New World of Business* Harvard Business Review, July-Aug.,

“LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO UNA OPCIÓN PARA MEJORAR EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL”

ANTECEDENTES:

Una de las aspiraciones permanentes de las sociedades humanas es la de alcanzar mayor bienestar. La noción de bienestar se asocia con percepciones presentes y futuras sobre las posibilidades de alimentarse, tener techo y vestido, vivir en libertad, disfrutar de seguridad, estar sano y no vivir en condiciones degradantes o de pobreza extrema. (Guadarrama 2001:3).

Las empresas compiten en los mercados juntamente con el entorno productivo e institucional del que forman parte. Por ello, puede visualizarse a la competencia entre las ciudades, municipios y regiones, y a la división internacional del trabajo como un fenómeno urbano y regional. La mejora de la productividad y competitividad de las ciudades depende de la introducción de innovaciones en las empresas, de la flexibilidad y organización del sistema productivo, y de la existencia de instituciones que favorezcan el funcionamiento de los mercados. La formación de redes de empresas, la introducción de formas más flexibles de organización de las grandes empresas y la externalización de los sistemas de producción han permitido mejorar la productividad y competitividad de las ciudades y regiones urbanas innovadoras (Scott, 1998:47-48).

Anteriormente se consideraba a México un país en el cual la abundancia de recursos naturales podía sustituir el bajo nivel de capital humano, lo cual propició que la nación postergara las inversiones dirigidas a este rubro. Sin embargo, el capital humano ha comenzado a perfilarse como uno de los factores determinantes del crecimiento de México, además de considerarse un elemento esencial para que las economías regionales crezcan y alcancen un ingreso per cápita mayor, (Samuelson, Nordhaus, Salazar, Dieck y Rodríguez, 2006: 274) de ahí la necesidad de revalorar y optimizar este capital humano y una buena manera de hacerlo es a través de la gestión del conocimiento.

El peso creciente del sector público en la economía —el Estado de bienestar, en definitiva— ha sido la clave de la estabilidad y el progreso económico habidos en el mundo occidental durante la segunda mitad del siglo XX. Pero el Estado de bienestar se encuentra hoy día, sin embargo en una difícil encrucijada. (Suárez, 2001: 145)

Amartya Sen Premio Nóbel de Economía en 1998 crítica el distanciamiento entre ética y economía, lo que ha originado una de las principales deficiencias de la teoría económica contemporánea.

En su obra Sen efectúa una distinción entre los elementos de justicia distributiva y las valoraciones más extensas del individuo o del grupo. Señala que las desviaciones de los supuestos de comportamiento habituales de la teoría económica –que incorpora los elementos más importantes del comportamiento egoísta- pueden resultar tanto de valoraciones intrínsecas como instrumentales realizadas ya sea de forma individual o por el grupo y que la política debe utilizar “al resto de las ciencias” incluyendo a la economía y establece que el fin debe ser lo bueno para el hombre. (Sen, 2003: 14-21) Es decir lo que el llama la “economía del bienestar”.

Por tanto, la aplicación del conocimiento en un actuar ético en beneficio de la sociedad puede ser un factor determinante para el logro de la economía del bienestar.

Coincidimos con (López, 2005:41-49) en que para lograr el desarrollo armónico del país y la justicia social tan anhelada, debe impulsarse el desarrollo de los municipios, concederles la autonomía que constitucionalmente les pertenece, fortalecerlos económica, social y políticamente. y la gestión del conocimiento puede constituirse en un elemento valioso en esta tarea.

Desigualdad en los Municipios

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) presentó el 12 de julio de 2005 el *Informe sobre Desarrollo Humano México 2004. El Reto del Desarrollo Local*. Como su título lo sugiere, este segundo informe nacional examina el horizonte del desarrollo humano en México con base en un análisis comparativo entre las regiones que integran el país y enfatiza los fenómenos que impulsan o retraen el desarrollo local.

De acuerdo con el Informe, entre 2000 y 2002 el Índice de Desarrollo Humano (IDH) nacional avanzó únicamente 0.54%, derivado de la reducción del índice de ingreso en 0.28%. Sin embargo, para la etapa comprendida entre 2000 y 2003 el IDH aumentó 1.4%, como consecuencia del incremento en los índices de salud y educación, 1.77% y 1.54%,

respectivamente.

En síntesis, el informe pone de manifiesto las dinámicas de desigualdad que existen en México en materia de educación, salud y acceso a recursos, las cuales tienen gran incidencia en los niveles regional y local, con ello el estudio realizado por el PNUD en México, busca que este diagnóstico abra el debate público hacia la reversión de estas tendencias en el ámbito de la acción pública de los municipios.⁶

A manera de ejemplo, para mostrar más profundamente esta desigualdad, tomamos algunos datos de una entidad federativa.

Una muestra de la desigualdad en el desarrollo de los municipios del Estado de México, se puede apreciar mediante el análisis de los índices de marginación ya que en los datos reportados en la publicación: *El Estado de México y sus Índices de Desarrollo* (2003) en el año 2000, 29 municipios se encontraban en la categoría de alta marginación y uno más se reportaba con índice de muy alta marginación esto equivale a casi el 25% del total de municipios estatales.

Otro ejemplo lo tenemos en el PIB per cápita en dólares ajustados, mientras que en Toluca la Capital del Estado en el año 2000 fue de 14,046 en el municipio de Ixtapan del Oro fue 1,108 es decir, tan solo el 7.8 %.⁷

Un problema real en este país y particularmente en el Estado de México es que existen profundos niveles de desigualdad en el desarrollo de los municipios y por tanto afectan la calidad de vida de la población y como se verá a lo largo del desarrollo de este trabajo la gestión del conocimiento puede convertirse en un factor determinante para incrementar la competitividad e incidir en una mejora que beneficie a autoridades y especialmente a los habitantes.

El Desarrollo Municipal y Urbano

Al abordar el tema de desarrollo municipal es imprescindible ir más allá de la construcción

⁶ Fuente: <http://www.cinu.org.mx/prensa/especiales/2005/idhmx/Resumenejecutivo.pdf>
Coordinación General de Asuntos Internacionales y Relaciones Parlamentarias

⁷ Fuente: Consejo Nacional de Población (CONAPO) Índice de Desarrollo Humano 2000, Anexo estadístico: Índice de Desarrollo Humano por municipio.

de obra física, del mejoramiento de los indicadores económicos, que si bien es cierto, muestran los cambios físicos de una población; no necesariamente reflejan el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

De acuerdo con (López, 2005:45) en el logro del desarrollo municipal deben atenderse elementos como: desarrollo local; desarrollo social, desarrollo económico, desarrollo sostenible, demandas ciudadanas, gestión de recursos, transparencia, competitividad, servicios públicos, educación ciudadana, participación, gestión institucional, protección al ambiente, eficiencia, convivencia, bienestar y calidad de vida. Reorientar los esfuerzos de la administración municipal y de los recursos disponibles, poniendo especial énfasis en la administración del capital humano a través de la gestión del conocimiento puede conducirnos a elevar el nivel de desarrollo de los municipios con los beneficios consiguientes para sus habitantes.

Al no encontrar una definición precisa de desarrollo municipal, consideramos conveniente tomar la de desarrollo local que para efecto del presente trabajo creemos puede ser aplicable, Francisco Alburquerque, entiende el desarrollo local, desde un punto de vista económico, como el “Proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que, mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona, es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local”. Asimismo, añade que el desarrollo local no se limita exclusivamente al desarrollo *económico* local. Se trata de un enfoque integrado en el cual deben considerarse igualmente los aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial respectivo. (Alburquerque, 2003:7).

Uno de los factores más importantes para el desarrollo local es el esfuerzo que se invierte en los procesos, la dinámica económica y social y los comportamientos de los actores locales, más que en los resultados cuantitativos. Así, las diferencias o desequilibrios entre economías locales no se explicaría sólo por las tasas de crecimiento económico, referido a los productos –que representa el *resultado del proceso de desarrollo*–, sino y por sobre todo, reflejan las diferencias entre las capacidades de iniciativa frente a los problemas o contexto territorial existente. (Alburquerque, 2003:8).

Bajo este contexto podemos establecer que la administración municipal y su cabildo, deberán trabajar, con un enfoque sistémico y con actitud articuladora, con y sobre un conjunto de factores interdependientes.

(Sanín, 2005:18) señala que son objetos del desarrollo municipal:

- Calidad de vida
- Competitividad
- Desarrollo económico-productivo
- Desarrollo humano
- Ambiente
- Servicios públicos
- Infraestructura
- Compromiso cívico

(López, 2005:45-46) por su parte, señala que se requiere activar y potencializar los capitales locales:

- Natural
- Financiero
- Físico (infraestructura)
- Institucional
- Cultural
- Social
- Humano
- Conocimiento- tecnología
- Político

Solo con el esfuerzo conjunto y responsable de todos los actores y fuerzas para el desarrollo, podrán alcanzarse las metas.

Competitividad Urbana y Municipal

La competitividad⁸ es una noción muy polémica alrededor de la cual se han desarrollado diferentes debates. Uno de ellos refiere a las llamadas “ciudades competitivas” el cuál surge desde la misma definición ya que por lo general alude a aquellas ciudades que logran participar en el mercado internacional y nacional, atraer inversión, generar empleo, ofrecer una mejor calidad de vida a quienes la habitan e incluso una mayor cohesión social. (Cabrero, Ziccardi y Orihuela 2003:1)⁹

La competitividad de los países más avanzados está cada vez más fundamentada no en el uso intensivo de recursos materiales, sino en el factor conocimiento, de naturaleza inmaterial, y que se concentra en entornos urbanos. (Trullén, Lladós y Boix, 2002:141)

El tránsito de una economía de rendimientos decrecientes a una economía de rendimientos crecientes se basa en la emergencia de sectores basados en el conocimiento, que se superponen a los sectores tradicionales basados en el proceso (Arthur, 1996:72).

Para otros autores como Michael Porter la competitividad es un proceso de generación y difusión de competencias el cual depende no sólo de factores microeconómicos sino también de las capacidades que ofrece el territorio para facilitar las actividades económicas. Es decir, se trata de generar en el espacio un entorno físico, tecnológico, social, ambiental e institucional propicio para atraer y desarrollar actividades económicas generadoras de riqueza y empleo. En este sentido, las ciudades pueden promover o generar la creación de estas condiciones (Porter, 1995:55-71).

La competitividad entonces se convierte en un factor determinante para el desarrollo económico urbano y regional, lo cual puede llevar inclusive a que las ciudades, a través de las acciones y políticas que implementen sus autoridades locales, pueden competir directamente entre sí, con bastante autonomía respecto de los gobiernos nacionales a los que pertenecen. (Fritzsche y Vio, 2000:25) Por lo general es una acción público-privada dado que las ciudades o las regiones son un sujeto colectivo conformado por, autoridades locales,

⁸ Nota: En el presente trabajo se considerará la definición de competitividad urbana como equivalente a la competitividad municipal,

⁹ Enrique Cabrero es investigador en el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), Alicia Ziccardi es investigadora en el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, Isela Orihuela es candidato a doctor por la Universidad de Birmingham en Inglaterra. Este trabajo se pudo desarrollar gracias al apoyo e interés de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER).

empresarios y organizaciones económicas y sociales, que pueden ser promotoras de su propio desarrollo económico. (Cabrero, et al., 2003:2)

Ventajas Competitivas de las Ciudades

Porter, ha afirmado que la competitividad supone un proceso fuertemente localizado que fomenta la especialización y la eficacia local. Por ello, las ciudades son espacios que pueden ofrecer ventajas competitivas, en la medida en que poseen diferentes factores de atracción.

En este sentido, suelen identificarse dos tipos de ventajas competitivas:

- Estáticas, que son las que se derivan de la aglomeración o concentración geográfica y de la desintegración vertical.
- Dinámicas, que provienen de la capacidad innovadora y que son ventajas construidas o creadas por empresas o gobiernos locales, asociaciones. (Porter, 1995:56-59)

La Sociedad del Conocimiento

Peter Drucker, afirma que los conocimientos son el recurso primario para los individuos y para la economía en general. Tierra, trabajo y capital –los tradicionales factores de la producción de los economistas- no desaparecen, pero pasan a segundo plano. Se pueden obtener y conseguir fácilmente, siempre que haya conocimientos especializados. Pero al mismo tiempo los conocimientos especializados no producen nada por sí mismos. Sólo pueden volverse productivos cuando se integran en una tarea. Ésa es la razón por la cual la sociedad del conocimiento es también una sociedad de organizaciones: el propósito y la función de toda organización, sea o no de negocios es la integración de conocimientos especializados en una tarea común. Específicamente, toda administración tiene que partir de tres prácticas sistemáticas: (Drucker, 1996a p 72-76)

1. La mejora continua de todo lo que hace la empresa;
2. Aprender a explotar sus conocimientos; y
3. Aprender a innovar como un proceso sistemático.

El Conocimiento

Existe una serie de conceptos aparentemente similares que dificultan el entendimiento de éste término. Conocimiento no es lo mismo que datos, ni lo mismo que información. El conocimiento es un paso adelante. Es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la

información para obtener un resultado. Requiere aplicar la intuición y la sabiduría, propios de la persona, a la información. (López, 2004:3)

Conocimiento equivale a la información que los seres humanos somos capaces de elaborar mediante nuestro pensamiento, es información elaborada mediante los procesos de aprendizaje y solución de problemas. (Quintanilla, 2003: 201)

Según Nonaka y Takeuchi, existen dos tipos de conocimiento:

- Conocimiento explícito se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmula, etc.
- Conocimiento tácito, que es aquel que una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y es difícil de explicar. (Nonaka y Takeuchi, 1999:7-9)

Gestión del conocimiento

La Gestión del Conocimiento nace del reconocimiento de la importancia que tiene el conocimiento en la organización. Por lo cual surge la necesidad de crearlo, emplearlo, compartirlo y utilizarlo de manera eficaz

Cuando estos conocimientos nos permiten actuar se llaman competencias o conocimiento en acción. El problema que presenta este tipo de conocimiento es su dificultad a la hora de transmitirlo, por ello es necesario gestionarlo creando códigos que faciliten su transmisión.

Maroto Carrión, puntualiza: "La Gestión del Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización". La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. (Carrión, 2006:2)

Por tanto, la gestión del conocimiento hace referencia a un proceso que se inicia con la captura y creación del mismo y culmina con su aplicación o validación. Las fases que conforman este proceso son:

a) Captura y creación de conocimiento;

- b) Codificación y organización;
- c) Difusión y transferencia:
- d) Aplicación; y
- e) Medición y evaluación. (García, 2004:509)

Modelos de Gestión del Conocimiento

Al igual que con la definición, no existe un modelo único de gestión del conocimiento, diferentes autores han desarrollado diversos modelos diferentes. A continuación se describen algunos de los que consideramos relevantes:

Modelo occidental de generación de conocimiento organizacional

El Modelo Occidental se construye sobre la idea de que la creación y aprendizaje de conocimiento nuevo tiene su origen en las preguntas, cuestionamientos, problemas o necesidades de las personas, grupos u organizaciones, las cuales dan lugar a un conjunto de ideas en la búsqueda de las respuestas adecuadas. (Peluffo y Catalán, 2002:61)

Modelo oriental de generación de conocimiento Organizacional

El fundamento del Modelo Oriental está en las experiencias de los sujetos que conforman dichas organizaciones. Dado que estas experiencias provienen de conocimientos tácitos, el método de creación de conocimiento organizacional oriental busca la transformación del conocimiento tácito individual en conocimiento explícito colectivo. (Peluffo y Catalán, 2002:62)

Modelo Holístico de gestión del Conocimiento

Chris Collison y George Parcel (2003: 45-51) proponen un modelo que denominan "Holístico" que relaciona los procesos de aprendizaje y la captura y transferencia del conocimiento con las actividades cotidianas, Estos pasos aseguran que al final el resultado es mayor que la suma de las partes.

Modelo propuesto por Tissen, Andriessen y Lekanne

Estos autores basan su modelo en un proceso de planificación y control de la gestión del conocimiento y proponen los siguientes pasos: (Tissen, et. al. 2000: 220-221)

1. Inventario del conocimiento disponible en la organización.
2. Evaluación del conocimiento recibido.
3. Desarrollo del conocimiento que falta, con la conciencia de que cada día se crea conocimiento nuevo.
4. Distribución y el uso del conocimiento.
5. Deshacerse del conocimiento no útil.

Gestión del conocimiento y competitividad

Actualmente las organizaciones han comenzado a valorar la importancia del conocimiento y a realizar un mejor uso del mismo, de allí que este factor de producción está siendo considerado el recurso más significativo de las empresas, lo cual ha impulsado a los directivos a realizar esfuerzos para elaborar programas que permitan definir cómo capturarlo, representarlo, retenerlo y administrarlo. Desde esta perspectiva, se puede afirmar que en una economía con reglas cambiantes, la única fuente de ventajas competitivas es el conocimiento. Las organizaciones que se encuentran en capacidad de generar nuevo conocimiento, difundirlo y transferirlo dentro de las mismas, incorporarlo a los bienes y servicios ofertados y realicen un proceso de innovación continua serán las únicas que estarán en capacidad de crear ventajas competitivas potenciales. (García, 2004:508)

La gestión del conocimiento una opción para incrementar la competitividad municipal.

El fundamento para la constitución de organizaciones innovadoras y competitivas se encuentra en la gestión del conocimiento y un reto para los funcionarios de los municipios consiste en gestionar eficiente y eficazmente los activos intangibles, a objeto de transferir el conocimiento explícito, técnico y tácito existente tanto en el saber hacer de las personas y equipos como en la estructura organizacional, en su cultura, en sus sistemas de funcionamiento y en sus relaciones externas, con el fin de alcanzar cada día mayores niveles de desarrollo en beneficio de los propios trabajadores pero en especial a la población en general. (adaptado de García 2004:508)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Las ciudades compiten en el mercado mundial de una manera diferente a como lo hacen las empresas o los países, no compiten ajustando las tasas de interés o de intercambio, o

recurriendo a prácticas restrictivas o de colaboración, más bien compiten ofertando un entorno propicio para el desarrollo de las actividades económicas.

Hoy en día, la disponibilidad de fondos económicos provenientes del sector gobierno o bien del sector privado no son suficientes para hacer posible el desarrollo municipal. Lo importante es la gestión administrativa de las autoridades para un mejor aprovechamiento de los recursos financieros, materiales y humanos; pero muy particularmente en la gestión del conocimiento de todo el personal que integra los municipios. Así mismo, es necesario contar con un líder que dirija, promueva y convenza, que sepa establecer alianzas basadas en la confianza, la honestidad y los principios elementales de respeto mutuo.

En el caso de las economías latinoamericanas, se insiste que uno de los elementos competitivos más significativos que ofrecen sus principales áreas metropolitanas es la abundante disponibilidad de mano de obra, cuyos salarios suelen ser más bajos que los de las economías desarrolladas o incluso de otras economías en vías de desarrollo (Fritzsche y Vio, 2000:30). Sin embargo, también se ha señalado que no se trata de otorgar mayor competitividad basada en la disminución de las remuneraciones de los trabajadores, sino de crear mejores condiciones que permita elevar la productividad, especializar la fuerza laboral y ofertar mejores condiciones urbano-ambientales e institucionales, principalmente en términos de infraestructura básica y de comunicaciones, calidad de los servicios especializados, innovaciones tecnológicas, medio ambiente sustentable, instituciones transparentes, calidad en las regulaciones, combate a la inseguridad y promoción de la cohesión social, es decir lograr las mejores condiciones generales para la producción económica y para el desarrollo de la vida social.

Por todo lo aquí expuesto proponemos las siguientes estrategias que coadyuvarían a las autoridades municipales a alcanzar mayores niveles de desarrollo y competitividad:

1. Considerar que el factor conocimiento, de naturaleza intangible, es fundamental en el desarrollo de la competitividad de los municipios, y que se concentra en entornos urbanos.
2. Promover ante las autoridades municipales la importancia de valorar el conocimiento de las personas que colaboran en los ayuntamientos.

3. Tener presente que el conocimiento es dinámico y que se requiere la constante capacitación del personal para darles el conocimiento necesario para el desarrollo de sus funciones y sobre todo mantenerlo actualizado, para evitar el rezago y la obsolescencia en sus labores.
4. Fomentar en el personal una cultura de identidad con su organización, que le permita aplicar, y potencializar sus conocimientos en pro de la colaboración, de la aportación y del cumplimiento de los objetivos establecidos en sus organizaciones.
5. Evaluar y reconocer el buen desempeño y la innovación de prácticas que fomenten la eficiencia y calidad en el servicio.
6. Diseñar modelos eclécticos de gestión del conocimiento acordes a las características propias de cada municipio, que permita identificar, desarrollar y potenciar el conocimiento de su fuerza laboral.
7. Adoptar una visión estratégica que incluya el análisis tanto del ambiente interno como del ambiente externo, que busque incrementar los niveles de desarrollo y competitividad en los municipios a corto, mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Alburquerque Francisco, (2003): “Teoría y Práctica del Enfoque del Desarrollo Local”. Instituto de Economía y Geografía Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid España. Artículo de la consultoría de capacitación en *Desarrollo Territorial y Gestión del Territorio*, promovida por la Unión Europea.

Arthur W. Brian (1996): “Increasing Returns and the New World of Business” *Harvard Business Review*, July-Aug.

Bueno, E. (2002) *Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management)*. **Capítulo del libro** Gestión del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Ediciones la Coria, Cáceres. España,

Cabrero, E., Ziccardi, A y Orihuela, I. (2003): *Ciudades competitivas – ciudades cooperativas: conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas*. Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER) México.

Carrión, Maroto. *Introducción Conceptual a la Gestión del Conocimiento* (Artículo consultado el 8 de noviembre de 2006) publicado en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>

Collison Chris y Parcell Geoff. (2003) *La Gestión del Conocimiento*. Editorial Paidós. Argentina

Drucker, Peter. (1996a): *Su Visión sobre: La administración; la organización basada en la información; la economía y la sociedad*. Editorial Norma. Colombia 2006

Drucker, Peter. (1996): “El Nuevo Cambio de la Productividad”. *Harvard Business Review*, noviembre–diciembre de 1995, en: *Oficina Eficiente*, Edimédicos, enero-febrero de 1996.

Fritzsche Federico J. y Vio, Marcela (2000): “Especialización y diversificación industrial en la Región Metropolitana de Buenos Aires” *Revista EURE*, vol.26, no.79, Santiago de Chile, dic. 2000.

García Lobo Ligia Nathalie (2004): -EDUCERE, Revista de Educación. *Estrategias de Gestión para la Capitalización del Conocimiento en el Contexto de la Relación Universidad – Sector Productivo* ISSN: 1316-4910 •AÑO 8, Nº 27, OCTUBRE - NOVIEMBRE - DICIEMBRE, VENEZUELA 2004 •

Guadarrama, Gloria (2001) *Condiciones de Bienestar y Políticas de Protección Social en el Estado de México hacia el final del siglo XX*. Documentos de Investigación. Colegio Mexiquense, A.C. <http://www.cmq.edu.mx/docinvest/document/DI62230.pdf> consultado el 10 de febrero de 2007.

López Ortega Bolívar E. (2005). El Desarrollo Municipal. Su Sustento Social, Jurídico Y Técnico <http://www.uv.mx/iiesca/revista2005-1/municipal.pdf>. Consultado el 13 de marzo de 2007

Nonaka Ikujiro/ Hirotaka Takeuchi (1999). *La Organización creadora del conocimiento*. Editorial Oxford. México

Peluffo A. Martha Beatriz y Catalán Contreras Edith (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES Serie manuales 22 Santiago de Chile, diciembre de 2002. CEPAL ECLAC.

Porter Michael, (1995), “The competitive advantage of the inner city”, *Harvard Business Review*, vol. 73 no. 3, mayo-junio.

Quintanilla Pardo, Ismael (2003) *Empresas y personas (Gestión del conocimiento y capital humano)* Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, España

Samuelson Paul .A/ Nordhaus William D. Con adaptación de José de Jesús Salazar Cantú; Lourdes Dieck Assad y Raymundo Rodríguez Guajardo. (2006) *Macroeconomía con aplicaciones a Latinoamérica*. Mc Graw Hill, Decimoséptima edición, México.

Sanín Ángel Héctor (2005). *Gestión Estratégica del Desarrollo local y Regional*. CEPAL – ILPES, Xalapa, Ver. Julio de 2005.

Scott, A. (1998). "Regions and the World Economy". *Oxford: Oxford University Press.*

Sen, Amartya. (2003) *Sobre Ética y Economía.* Alianza Editorial, S.A. Madrid, España.

Suárez Suárez, Andrés S. (2001) *Nueva Economía y Nueva Sociedad.* Editorial Prentice Hall. España.

Tissen René/ Andriessen Daniel y Lekanne Deprez.(2000) *El Valor del Conocimiento.* Editorial Prentice Hall. España.

Trullén Joan, Joseph Lladós y Rafael Boix. (2002): "Economía del Conocimiento, Ciudad y Competitividad". *Investigaciones Regionales* , otoño , número 001. Asociación Española de Ciencia Regional. Alcalá de Henares, España.