

# LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FACTOR DETERMINANTE PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL. CASO REGIÓN TOLUCA, MÉXICO

*María del Rocío Gómez Díaz<sup>1</sup>  
Elsa Mireya Rosales Estrada<sup>2</sup>  
Rodrigo Sandoval Almazán<sup>3</sup>*

“La esencia de toda organización depende del pensamiento y la interacción de sus integrantes”.  
Peter Senge

## Introducción

Es indudable que el siglo XX trajo consigo grandes avances para la humanidad, el desarrollo tecnológico, industrial y la globalización dan muestra de ello, sin embargo, en la década de los noventa se apunta con fuerza hacia un elemento fundamental para el desarrollo: el conocimiento. Drucker (1996), señala 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—pasan a segundo plano. Se pueden obtener, y obtener fácilmente, siempre que haya conocimientos especializados, que sólo pueden volverse productivos cuando se integran en una tarea.

El aumento en el ritmo de creación, acumulación y aprovechamiento del conocimiento, ha llevado a las sociedades actuales hacia un nuevo paradigma conocido como Economía del Conocimiento: un sistema donde el conocimiento es la verdadera esencia de la competitividad y el motor de desarrollo a largo plazo. (FLACSO, 2006)

Del reconocimiento de la importancia que tiene el conocimiento en la organización, surge la necesidad de crearlo, emplearlo, compartirlo y utilizarlo de manera eficaz dando paso a lo que se ha denominado administración o gestión del conocimiento.

---

<sup>1</sup> . Universidad Autónoma del Estado de México Maestro en Administración en Sistemas de Salud. Correo electrónico: rgomezd44@hotmail.com

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

<sup>3</sup> Universidad Autónoma del Estado de México. Doctor en Administración. Correo electrónico: rsandovuaem@gmail.com

La importancia del municipio es insoslayable, en la exposición de motivos de la Ley Orgánica Municipal promulgada por el Lic. Ignacio Pichardo Pagaza, Gobernador Constitucional del Estado de México el 2 de marzo de 1993 se señala:

“El municipio es la sociedad política primordial, el primer escaño de nuestra democracia, la expresión institucional del Estado Mexicano más inmediata a la población. 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”.<sup>4</sup>

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 que afectan la calidad de vida de la población.

El objetivo de este estudio es determinar si existe relación entre la aplicación de técnicas de gestión del conocimiento y el desarrollo de los municipios que integran la región Toluca

El estudio exploratorio se realizó en los municipios que integran la región Toluca a través de la aplicación de un instrumento de medición a los presidentes municipales que permitió correlacionar los resultados con el Índice de Desarrollo Humano y el PIB.

Se concluye que es un imperativo dar mayor solidez institucional y fortaleza a las entidades municipales y fortalecer su administración y la gestión del conocimiento puede coadyuvar a alcanzar mayores niveles de desarrollo.

Es fundamental dar mayor solidez institucional y fortaleza a las entidades municipales, para que puedan organizar de manera más eficiente el esfuerzo y las potencialidades de la comunidad.

Dentro de este contexto, fomentar el desarrollo en los municipios, es un imperativo y fortalecer su administración a través de la gestión del conocimiento puede coadyuvar a alcanzar mayores niveles de desarrollo.

Derivado de lo anterior, surge la inquietud de realizar un estudio en los doce municipios que integran la Región Toluca, en el Estado de México; cuyo objetivo es analizar si existe relación entre la aplicación de técnicas de gestión del conocimiento y el nivel de desarrollo municipal

---

<sup>4</sup> Consultado el 25 de marzo de 2009 en:  
<http://www.uaemex.mx/identidad/docs/EL%20RECONOCIMIENTO%20JURIDICO%20DEL%20CRONISTA%20MUNICIPAL1.pdf>

La metodología utilizada consistió en la aplicación de una encuesta a los presidentes municipales y los resultados presentan el nivel de correlación entre las variables planteadas e información a nivel descriptivo lo que nos lleva a la presentación de conclusiones y proponer estrategias tendientes a lograr mayores niveles de desarrollo.

Cabe señalar que el trabajo aquí presentado es solo una parte de una investigación más profunda que con el objeto de obtener el grado de Doctor en Ciencias Económico Administrativas se está realizando.

## **Marco Teórico**

### **La Sociedad del Conocimiento**

Es indudable que el siglo XX trajo consigo grandes avances para la humanidad, el desarrollo tecnológico, industrial y la globalización dan muestra de ello, sin embargo, en la década de los noventas se apunta con fuerza hacia un elemento fundamental para el desarrollo: el conocimiento.

Peter Drucker,(1996) 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)

La mejora continua de todo lo que hace la empresa;

Aprender a explotar sus conocimientos; y

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)

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)

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, 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)

## **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)

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)

## **Desarrollo Municipal**

Al abordar el tema de desarrollo municipal es imprescindible ir más allá de la construcción 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) 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 que puede conducir a elevar el nivel de desarrollo y competitividad de los municipios con los beneficios consiguientes para sus habitantes.

Al no encontrar una definición de desarrollo municipal, presento algunas de desarrollo local que pueden ser aplicables: Francisco Alburquerque (2003) 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.

El desarrollo económico local se ocupa de potenciar las fuentes de riqueza y los recursos de las localidades, por lo general asociadas a los territorios municipales. El Instituto Salvadoreño de desarrollo municipal lo define como el “Proceso en el cual se da una

asociatividad entre los gobiernos locales, los grupos comunitarios y el sector privado, con el propósito de administrar los recursos existentes, crear empleo y estimular la economía de un territorio definido”.<sup>5</sup>

Lo que mueve al cambio hoy en día, es responder a las nuevas condiciones que demandan con mayor velocidad y dinamismo tanto las empresas como las comunidades y regiones en sus demandas sociales, con el propósito de lograr proyectos más viables (Peluffo, Catalán; 2002). 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, afirma Albuquerque (2003). 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.

### **Gestión del conocimiento y desarrollo municipal**

En la dinámica de la sociedad actual, 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 y particularmente la gestión del conocimiento tanto de los integrantes de los ayuntamientos como de miembros de organizaciones municipales.

En este sentido la administración municipal debe buscar el desarrollo de la conciencia y compromiso cívico, y a través de su ejercicio debe integrar el esfuerzo de los diferentes sectores sociales, para que de manera individual o colectiva sean partícipes del logro de sus propios objetivos, tanto como de los de la colectividad López (2005).

Diversos autores hacen referencia a la conveniencia de vincular el desarrollo y la competitividad municipal (Albuquerque, 2003, López 2005, Hernández 2008) y evidencia empíricas muestran que la gestión del conocimiento incide positivamente en los niveles de desarrollo y competitividad local (Sanguino, 2005).

---

<sup>5</sup> <http://www.isdem.gob.sv/Del.html> consultado el 22 de agosto de 2007.

## Marco de fundamentación

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.

## Desigualdad en los municipios del Estado de México

Una muestra de la desigualdad en el desarrollo de los municipios del Estado de México, se puede apreciar mediante el análisis de la información que presenta la tabla siguiente:

Tabla 1. Información estadística Región Toluca

Municipio	IDH 2005 <sup>1</sup>	Habitantes 2005 <sup>2</sup>	PIB 2005 <sup>3</sup>	PIB per cápita anual 2005 <sup>4</sup>	PIB per cápita diario 2005	% con respecto a Toluca
Zinacantepec	0.785	136167	1060.31	7786.53	21.33	23.88
Calimaya	0.7901	38770	128.35	3310.59	9.07	10.15
Metepec	0.8695	206005	2697.51	13094.39	35.88	40.17
Tenango del Valle	0.7673	68669	451.46	6574.44	18.01	20.16
Chapultepec	0.8116	6581	16.23	2466.19	6.76	7.56
San Antonio la Isla	0.8	11313	131.12	11590.21	31.75	35.54
Mexicaltzingo	0.7733	10161	27.48	2704.46	7.41	8.29
Rayón	0.8	10953	32.28	2947.14	8.07	9.03
Almoloya del Río	0.8107	8939	19.21	2149.01	5.89	6.59
Almoloya de Juárez	0.7261	126163	346.8	2748.82	7.53	8.43
Toluca	0.832	747512	24371.06	32602.90	89.32	100
Texcalyacac	0.774	4514	13.23	2930.88	8.03	8.99

<sup>1</sup> Consejo Estatal de Población del Estado de México con base en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD 2005

<sup>2</sup> INEGI Censo de población y vivienda 2005

<sup>3</sup> IGECEM. Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México. Producto Interno Bruto Municipal 2007. (cifras en millones de pesos)

<sup>4</sup> Cociente de dividir el PIB del municipio entre el número de habitantes.

Elaboración: María del Rocío Gómez Díaz a partir de las fuentes citadas.

De la información presentada en la tabla 1 resalta el hecho de que en 6 de los doce municipios de la región, no alcancen ni siquiera el 10% del PIB per cápita de Toluca, capital del Estado.

## Planteamiento metodológico

En este trabajo se presentan resultados parciales del proyecto de tesis doctoral denominado: “La Gestión del Conocimiento y la Competitividad Municipal en la Región Toluca del Estado de México” con la finalidad de determinar las principales correlaciones que inciden en el nivel de desarrollo de los municipios obtenidas a partir del Índice de Desarrollo Humano y el PIB per cápita.

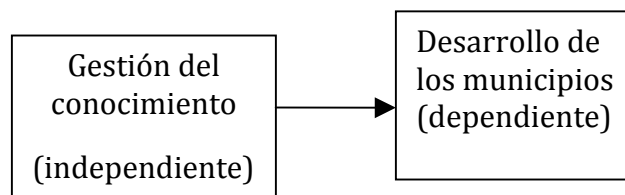
La investigación realizada corresponde a un estudio de tipo cualitativo, transeccional, exploratorio, no experimental, descriptivo y correlacional.

Derivado del marco de fundamentación aquí presentado el planteamiento del problema establece que es necesario impulsar el desarrollo de los municipios que integran la región Toluca para lograr mejores condiciones de vida para sus habitantes.

Los principales objetivos que impulsaron a la realización de esta investigación fueron realizar un análisis que permita identificar los principales elementos que relacionan a la gestión del conocimiento con el desarrollo municipal en la región Toluca y generar propuestas tendientes a incrementar la competitividad interna al interior de la administración municipal.

Este estudio parte del supuesto de que existen factores relacionados con la Gestión del Conocimiento que inciden positivamente en el desarrollo municipal.

Las variables que se incorporaron a la investigación son la gestión del conocimiento y el desarrollo municipal de la manera siguiente:



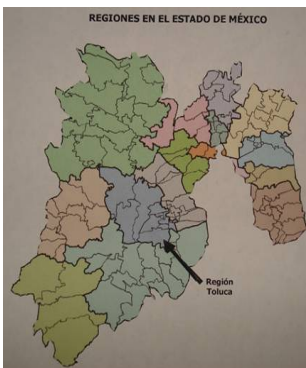
A su vez estas variables fueron divididas en subvariables y dimensiones que permitieron integrar instrumentos de medición para recabar información:



VARIABLE	SUB-VARIABLE	DIMENSIONES
Gestión del conocimiento	Aprendizaje organizativo	Cuentan con manual de organización Aplicación de cuestionario de detección de necesidades de capacitación Elaboración de programa anual de capacitación Cuentan con programas automatizados
	Dirección del Conocimiento	Gestión de cursos para el personal Porcentaje en que se mantuvieron planes y programas de administraciones pasadas. Vinculación con otros municipios para proyectos productivos Cuentan con programas de calidad
	Capital Intelectual	Nivel de escolaridad presidente municipal Cursos tomados por el presidente municipal de gestión pública Cursos tomados por el presidente municipal de liderazgo Cursos tomados por el presidente municipal de sistemas de información Porcentaje de personal de nuevo ingreso en la actual administración Porcentaje de personal que posee la escolaridad requerida para el puesto. Porcentaje de personal que posee la experiencia requerida para el puesto

VARIABLE	SUB-VARIABLE
Desarrollo Municipal	Índice de Desarrollo Humano
	PIB per cápita

El universo de estudio se constituyó por los municipios que integran la región Toluca



- Almoloya de Juárez
- Almoloya del Río
- Calimaya
- Chapultepec
- Metepec
- Mexicaltzingo
- Rayón
- San Antonio la Isla
- Tenango del Valle
- Texcalyacac
- Toluca
- Zinacantepec

Como sujetos de investigación se tuvo a 11 presidentes municipales de los doce municipios (uno de ellos no accedió a responder la encuesta) por lo que la muestra quedó constituida por el 91.66% del universo.

Para obtener información de la variable gestión del conocimiento el instrumento utilizado fue un cuestionario construido a partir de la revisión de literatura y revisado por expertos tanto de administración municipal como en metodología de la investigación para obtener la validez de contenido y de constructo aplicándose como prueba piloto la primer versión al presidente municipal de Almoloya de Juárez.

Los datos correspondientes al Índice de Desarrollo Humano fueron proporcionados por el Consejo Estatal de Población del Estado de México a partir del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD y el PIB per cápita se determinó a partir de información generada por el IGCEM e INEGI (ver tabla 1)

## Resultados

Con el objetivo de poder establecer si existe relación entre la gestión del conocimiento y el desarrollo en los municipios, se procesó la información obtenida de las variables y subvariables a estudiar a través del análisis estadístico en el paquete SPSS por medio de la determinación de los índices de correlación de Spearman.

Subvariable: Aprendizaje Organizativo

DIMENSIONES	Índice correlación Spearman	
	I.D.H.	PIB per cápita diario
Cuentan con manual de organización	-.191	-.181
Aplicación de cuestionario de detección de necesidades de capacitación	-.608	-.289
Elaboración de programa anual de capacitación	.059	-.576
Cuentan con programas automatizados	-.323	-.581

Subvariable: Dirección del conocimiento

DIMENSIONES	Índice correlación Spearman	
	I.D.H.	PIB per cápita diario
Gestión de cursos para el personal	-.474	-.348
Porcentaje en que se mantuvieron planes y programas de administraciones pasadas.	.277	.525**
Vinculación con otros municipios para proyectos productivos	-.475	.260
Cuentan con programas de calidad	.217	-.484

Subvariable: Capital Intelectual

DIMENSIONES	Índice de correlación Spearman	
	I.D.H.	PIB per cápita diario
Nivel de escolaridad presidente municipal	-.023	.220
Cursos tomados por el presidente municipal de gestión pública	.038	-.122
Cursos tomados por el presidente municipal de liderazgo	.069	.056
Cursos tomados por el presidente municipal de sistemas de información	.116	.141
Porcentaje de personal de nuevo ingreso en la actual administración	-.105	-.278
Porcentaje de personal que posee la escolaridad requerida para el puesto.	.252	.782**
Porcentaje de personal que posee la experiencia requerida para el puesto	-.176	.156

\*\* Las correlaciones son significativas al nivel .01 bilateral

Dadas las pocas correlaciones que el estudio arrojó y que dan muestra del amplio camino que falta por recorrer para instituir y aplicar técnicas de gestión de conocimiento en la administración municipal con miras a mayores niveles de desarrollo; a continuación se hace referencia a resultados de orden descriptivo que se obtuvieron producto de esta investigación.

Es pertinente tener presente que 11 presidentes municipales de los 12 municipios que integran la Región Toluca respondieron la encuesta, aportando entre otra la siguiente información:

El 100% son hombres con lo que resalta la ausencia de mujeres que ocupen este puesto en la región Toluca.

El 54.5% cuentan con una formación profesional (4 licenciatura en derecho y 2 en economía), solo uno de ellos el 9.1% posee estudios de posgrado (maestría en planeación urbana), resulta significativo que el 36.4 % solo tenga estudios a nivel técnico o de bachillerato.

El 63.6% ha tomado cursos de liderazgo lo que implica que el 36.4% no ha recibido preparación en este rubro.

Solo el 36.4% ha recibido cursos de relaciones humanas, es relevante que el 63.6% no cuente con ningún curso en este aspecto, aún cuando existe un trato directo con la población.

Un 63.6% cuenta con experiencia en el sector público previa a ser presidente municipal, sin embargo un 36.4% lo asumió sin contar con experiencia.

El 54.5% afirma que aplican cuestionario de detección de necesidades de capacitación de su personal, siendo significativo que el 45.5% no lo hace.

Ante la pregunta ¿Con qué nivel de frecuencia se presenta falta de conocimientos en los empleados municipales? El 45.5% de los presidentes respondió que frecuentemente y el 45.5 que algunas veces; sólo el 9.1% que casi nunca por lo que es manifiesta la falta de preparación en la mayoría de ellos.

Por otra parte, el 45.5% cuenta con manual de organización; el 45.5% no y el 9.1% está a punto de concluirlo, destaca el hecho de que más del 50% no cuenten con este instrumento tan necesario para administrar adecuadamente las funciones y conocimientos del personal.

El 36.4% de los encuestados solo mantuvieron del 1 al 20% de planes y programas de administraciones pasadas lo que muestra la falta de continuidad entre administraciones salientes y entrantes.

En el cuestionamiento ¿Con qué frecuencia se reúne con sus colaboradores directos? El 27.3% lo hace una vez al mes; 9.1% una vez cada quince días; 45.5% una vez por semana y 18.2% más de una vez por semana. Resalta el hecho que el 36.4 no se reúnan por lo menos una vez por semana lo que implica un bajo nivel de trabajo en equipo.

El 36.4% de los municipios no dispone de página web; el 63.6% sí.

En el 36.4% de los ayuntamientos se cuenta con sistema de reclutamiento y selección de personal y en el 63.6% no. Esta situación repercute en que el perfil de los servidores públicos contratados no se ajuste a los requerimientos del puesto.

El 54.5% de los municipios no mantiene vinculación con otros municipios; el 45.5% restante lo hace para préstamo de equipo y maquinaria, apoyo con servicios públicos y solución de conflictos territoriales. Resulta relevante que ningún municipio se vincula a otro para fortalecer el desarrollo económico.

El 18.2% de los municipios no ha definido valores dentro de su administración y aunque no es un porcentaje alto por la trascendencia de los mismos llama la atención.

Sobre el grado de preparación de los empleados de oficina el 27.3% lo considera malo y el 45.5% regular; el 18.2% como bueno y solamente el 9.1% como excelente. Por tanto 72.7% no considera buena dicha preparación.

Únicamente el 36.4% cuenta con programas de calidad y/o mejora continua y el 63.6% no cuenta con programas que lo conduzcan a mejores niveles de desempeño.

El 100% de los encuestados coincidió en que para desempeñar el cargo de presidente municipal se requiere conocer las necesidades del municipio; el 72.7% en que es necesario contar con preparación a nivel profesional.

En información estadística solo 18.2% manejan información propia el resto recurre a fuentes oficiales.

## **Conclusiones y recomendaciones:**

Para hablar de mejores niveles de desarrollo en un país como México; es imperativo consolidar los niveles de crecimiento de sus municipios y para lograrlo se requiere contar con una administración eficaz, eficiente, comprometida, conocedora de los problemas, con capacidad profesional para planear, organizar, operar y controlar, los recursos, procesos y proyectos vinculándolos a la gestión del conocimiento; todo ello encaminado a la dotación de los servicios, infraestructura y condiciones que satisfagan las distintas necesidades sociales.

De acuerdo a los resultados obtenidos, es importante señalar la significancia de la relación que debe tener la continuidad en los planes de desarrollo y programas establecidos por las administraciones municipales anteriores, ya que esto coadyuvaría al desarrollo tanto humano como económico de los municipios, no perdiendo de vista en ningún momento el factor escolaridad de los servidores públicos que les permita tener el grado de conocimientos para el desempeño eficiente de sus funciones, teniendo una connotación adecuada con el perfil del puesto que desempeñan, situación que podría incidir en el crecimiento del desarrollo humano y del producto interno bruto.

La organización municipal en todos sus niveles debe estar dotada de personal capacitado, positivo y dispuesto al cambio, equipamiento adecuado y eficiente, planes, programas y procedimientos y sistemas de información, que además de la oportunidad y la entrega a tiempo, le den valor agregado a los servicios que proporciona el municipio, aunado a una interacción con profesionistas y representantes de grupos sociales que impulsen proyectos productivos, todo esto se puede llevar a cabo con por medio de la gestión del conocimiento.

Se considera que las autoridades municipales deben enfocar sus esfuerzos hacia la consecución de mayores niveles de desarrollo, La tarea no resulta sencilla implica el compromiso y esfuerzo constante tanto de autoridades como de todos los servidores públicos así como la participación e involucramiento de los ciudadanos a través de actitudes ordenadas, respetuosas y propositivas.

Derivado de la revisión de literatura y de los resultados obtenidos en la investigación de campo, se proponen las siguientes estrategias que coadyuvarían a las autoridades municipales a alcanzar mayores niveles de desarrollo y competitividad:

1. Considerar que el fin último de la administración municipal es alcanzar cada día mayores niveles de desarrollo
2. Aplicar técnicas encaminadas a crear, difundir, aplicar y evaluar el conocimiento dentro de la administración municipal
3. Promover ante las autoridades municipales la importancia de valorar el conocimiento de las personas que colaboran en los ayuntamientos y de los habitantes en general.
4. Crear conciencia en las autoridades municipales del valor y trascendencia de la capacitación en todos los niveles y ámbitos.
5. Diseñar modelos eclécticos de gestión del conocimiento acordes a las características propias de cada municipio, que permitan acceder a mayores niveles de competitividad.
6. Promover la vinculación entre municipios por medio de sus autoridades a fin de impulsar y consolidar con el conocimiento y experiencia de los habitantes en proyectos productivos que beneficien a la región.

Finalmente, vale la pena considerar que el trabajo conjunto basado en conocimiento aplicado nos puede llevar a mejores niveles de desarrollo y crecimiento económico.

## 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.

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>

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*, Edimedit, enero-febrero de 1996.

El Estado de México y sus Índices de Desarrollo. Aregional S.A. de C.V. México, D.F. septiembre 2003.

FLACSO (2006): Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Programa de Investigación sobre el conocimiento en América Latina y el Caribe. Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo de Canadá.

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.

Hernández Pérez, H. (2008). La Universidad como Actor del Desarrollo Local. Revista Futuros (Revista trimestral Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sustentable) Volumen VI, No.20. <http://www.revistafuturos.info>



IGCEM (2007) Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México. Producto Interno Bruto Municipal.

INEGI.(2005) Censo de Población y Vivienda. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

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.

López Rodríguez Daniel. (2004) *Del conocimiento tácito al dato explícito*. Red Científica. Ciencia, Tecnología y Pensamiento Madrid España, 2004. ISSN: 1579-0223. <http://www.redcientifica.com/doc/doc200405180600.html> consultado el 23 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.

Pichardo Pagaza Ignacio. (1993) Ley Orgánica Municipal del Estado de México. Gobierno del Estado de México.

Programa de las naciones Unidas para el Desarrollo (2005) consultado en <http://www.undp.org/spanish/>. Consultado el 12 de junio de 2008.

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

Sanguino Galván Ramón (2005a). *Gestión del Conocimiento y Competitividad: análisis en las ciudades españolas*. Revista de Investigación en Gestión de Innovación y Tecnología. Conocimiento y Creatividad Número 28. Marzo 2005 Madrid, España. Consultada en la página web el 24 de marzo de 2007 <http://www.madrimasd.org/revista/revista28/investigacion/tesis1.asp>

UNESCO (2005) *Hacia Las Sociedades del Conocimiento. Informe mundial de la UNESCO*. Ediciones UNESCO Publicado en 2005 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.