

PROPUESTA DE UN MODELO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESARROLLO MUNICIPAL

*María del Rocío Gómez Díaz¹
Elsa Mireya Rosales Estrada²
Rodrigo Sandoval Almazán³*

INTRODUCCIÓN

En el inicio del tercer milenio, el conocimiento adquiere un papel preponderante en el desarrollo y genera la necesidad de contar con mecanismos que permitan a las organizaciones crearlo, difundirlo y aplicarlo, surgiendo de esta manera la gestión del conocimiento que hoy por hoy se constituye como factor determinante para alcanzar mayores niveles de desarrollo y competitividad.

Es tal la importancia del conocimiento que autores como Senge (1990) y Sullivan (2001) hacen alusión a “organizaciones o empresas del conocimiento” que buscan un crecimiento por medio del aprendizaje y la innovación.

El conocimiento se considera un elemento fundamental para el desarrollo económico y la competitividad. Drucker (1996) afirma que los conocimientos son el recurso primario para los individuos y la economía. Rodríguez (2002) vincula al conocimiento con innovación, toma de decisiones estratégica y manejo de recursos. El conocimiento es un cúmulo de aprendizaje y habilidades que las personas y utilizan para solucionar problemas y realizar actividades.

Por todo lo anterior, las organizaciones requieren adaptarse a las condiciones cambiantes de entorno, apoyándose en la aplicación de los conocimientos disponibles y técnicas como el aprendizaje organizacional.

Las organizaciones cada vez se interesan más por el aprendizaje organizacional, sin embargo la literatura y las investigaciones se orientan más a las empresas del sector privado. Por ello, un ámbito de particular interés para estudiarlo, es la administración municipal, ya que al

¹Universidad Autónoma del Estado de México. Candidato a doctor en Ciencias Económico Administrativas. Tel. 01722 2140250. Correo electrónico: rgomez44@hotmail.com

² Universidad Autónoma del Estado de México. Doctora en Derecho de la Empresa. Tel 044 7221 21 22 93 Correo electrónico: emre2000@hotmail.com

³ Universidad Autónoma del Estado de México. Doctor en Administración. 01722 2140250. Correo electrónico: rsandovuaem@gmail.com

constituir los municipios los núcleos en que se concentra la población es fundamental realizar acciones que les permitan convertirse en elementos potenciales de crecimiento y desarrollo socioeconómico.

De ahí que día con día, los municipios y las regiones que los agrupan adquieran mayor importancia; organismos internacionales no gubernamentales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se han preocupado por implementar programas que impulsen su desarrollo, uno de ellos el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Entre los principales objetivos del PNUD (2000) contenidos en la Declaración del Milenio que fue aprobada por 189 países y firmada por 147 jefes de estado y de gobierno en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas celebrada en septiembre de 2000, se establecen 8 objetivos de desarrollo del milenio:

- 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre
- 2. Lograr la enseñanza primaria universal
- 3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer
- 4. Reducir la mortalidad infantil
- 5. Mejorar la salud materna
- 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades
- 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
- 8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

Estos objetivos se alcanzarán en la medida en que se obtengan mayores niveles de desarrollo en los municipios, lo que de acuerdo con Scott (1998) 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. Vazquez-Barquero (2000) con una visión coincidente, señala que en un escenario de competencia creciente entre empresas y territorios, los procesos de acumulación de capital y desarrollo están condicionados por un conjunto de factores claves que actúan sinérgicamente: la difusión de las innovaciones y el conocimiento entre las empresas y organizaciones; el desarrollo de las economías de urbanización y la densidad del tejido institucional. Afirma también que los municipios y regiones responden a los retos de la globalización mediante acciones que inciden

sobre los factores que determinan los procesos de acumulación de capital, buscando un sendero de desarrollo duradero.

Los municipios de nuestro país, presentan situaciones particulares que hacen necesaria enfocar la atención hacia ellos. De acuerdo a lo normado en nuestra Constitución Política, los dirigentes de los ayuntamientos cambian cada tres años derivado de una elección popular, lo cual implica un alto porcentaje de personal de nuevo ingreso. A este respecto, García del Castillo (2006) refiere que es preocupante que cada tres años llegan a los gobiernos municipales nuevos actores, que en el proceso de aprendizaje consumirán buena parte de su mandato y en el cierre del trienio destinan gran parte del tiempo a actividades de orden político.

Por la brevedad del período de gestión de las autoridades municipales, en muy pocos casos se preocupan por aplicar técnicas de aprendizaje organizacional, que coadyuven al desarrollo eficiente de sus funciones.

Una expectativa con esta propuesta, es proporcionar a los autoridades municipales un modelo cuya aplicación conduzca a incrementar la eficiencia de su administración, impulsando el desarrollo en beneficio de la población.

MARCO TEÓRICO

Desarrollo Municipal

El desarrollo socioeconómico constituye hoy en día una prioridad que enfrentan como reto las autoridades municipales, teniendo amplias implicaciones, para comprender su alcance es conveniente hacer referencia a la definición de desarrollo municipal: Hurtado (2005:13) lo define como: “un proceso permanente de transformación integral, económica, política y socio cultural, con equidad en la diversidad, sustentable y socialmente concertado, en el cual participan las personas, organizaciones e instituciones del municipio, para hacer efectivos sus derechos humanos y por ende mejorar su calidad de vida, asegurando en el proceso la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente”.

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (2007) 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”.

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.

Vinculado a éste concepto se tiene el de desarrollo local, Albuquerque (2003:7) lo visualiza 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.

Aprendizaje organizacional

En el contexto actual, las organizaciones públicas, se enfrentan a la necesidad de optimizar todos sus recursos, particularmente su capital intelectual y un elemento que contribuye a lograrlo es el denominado aprendizaje organizacional. Este concepto surge hace más de dos décadas (Argyris, 1978; Fiol y Lyles 1985) y aún cuando el término cobra cada vez mayor fuerza y la literatura existente sobre él es abundante, ésta se enfoca primordialmente a la empresa privada, por tal motivo es de interés enfocarlo hacia el sector gubernamental, específicamente la administración municipal.

Tomando como base alguna de las principales definiciones de los estudiosos del tema, se elaboró el siguiente cuadro en el cual se aprecian elementos sustantivos del aprendizaje organizacional.

Cuadro 1
Principales definiciones de Aprendizaje Organizacional

Autor(es) y año	Definición	Elementos principales que aporta la definición
Cyert y March (1963) ⁴	"Ajuste del comportamiento de la organización como respuesta a las variaciones del entorno".	Ajustes continuos en base a la experiencia
Argyris y Schön (1978:180)	"La capacidad de una organización de detectar y corregir sus errores a través del cambio".	Corrección de errores y adaptación al cambio.
Fiol y Lyles (1985:804)	"Proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones".	Visión de mejora
Probst, Raub y Romhardt (2001:25)	"El aprendizaje de la organización consiste en los cambios que se llevan a cabo en la base del conocimiento de la empresa, la creación de marcos de referencia colectivos y el desarrollo de las aptitudes de la organización para actuar y solucionar problemas".	Valoración del capital intelectual.
Janson, Cecez-Kecmanovic y Zupancic (2007:4)	"El Aprendizaje organizacional se produce cuando los miembros de una organización cambian sus supuestos y creencias y, a su vez, cambian el rango de su comportamiento y mejoran su capacidad de actuar".	Cambio en el comportamiento de los miembros de la organización

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados

Analizando las diferentes definiciones que contiene el cuadro anterior, se identifican elementos presentes en el concepto que conviene resaltar: ajustes y corrección de errores, apertura al cambio, visión de mejora y valoración del capital intelectual. Estos conceptos son susceptibles de aplicarse tanto en el ámbito privado como en el público, por lo que pueden ser de gran ayuda en la administración municipal.

Organizaciones inteligentes

Paralelo al concepto de aprendizaje organizacional, al final de la década de los noventa surgió el término organizaciones inteligentes, que pueden ser visualizadas como aquellas que aplican

⁴ Citados por Aramburu (2000), Argyris (1999) y Pawlowsky, et.al. . (2001).

las técnicas encaminadas al fortalecimiento del aprendizaje tanto individual como organizacional.

Un pionero en desarrollar el tema de organizaciones inteligentes fue Peter Senge (1990) con su obra titulada “La Quinta Disciplina” en la cual señala que cinco disciplinas convergen para innovar organizaciones inteligentes: pensamiento sistémico; dominio personal; modelos mentales; construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. Por la trascendencia y la vigencia de las cinco disciplinas, resulta pertinente precisar cada una de ellas.

1. Pensamiento sistémico. En un sistema se presentan acontecimientos distanciados en el tiempo y en el espacio, pero que se conectan dentro del mismo. Cada acontecimiento influye sobre el resto y su influencia no siempre es obvia. De acuerdo a sus afirmaciones el sistema se comprende al contemplar el todo y no los elementos particulares.
2. Dominio personal. Se refiere a un nivel muy especial de habilidad y Senge considera que las personas lo alcanzan porque se consagran a un aprendizaje incesante.
3. Modelos mentales. Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre la manera en que las personas comprenden el mundo y actúan. Su relevancia radica en que no sólo se presentan a nivel individual, sino que en muchas ocasiones son compartidos por un gran número de personas.
4. Construcción de una visión compartida. Es necesario construir una visión que se comparta entre los miembros de la organización sobre el futuro que se desea crear en el que prevalezcan las metas, los valores y la misión y que propicien un deseo y compromiso por parte de todos los integrantes.
5. Aprendizaje en equipo. Existen ejemplos en los que la inteligencia del equipo supera la de sus integrantes. Indica que la disciplina del aprendizaje en equipo debe iniciar con un “diálogo”, que sus miembros deben ser capaces de “suspender los supuestos” y abrirse a un auténtico “pensamiento conjunto” Senge (1990:299).

Sobre las cinco disciplinas afirma Senge que es vital que todas ellas se desarrollen como un conjunto y que aunque se hayan desarrollado por separado, al interrelacionarse cada una influye en el éxito de las demás, sentando las bases para generar la capacidad de aprendizaje de la organización. Esta interrelación constituye un gran reto debido a que es mucho más difícil integrarlas que aplicarlas por separado. Por lo que ha denominado al pensamiento sistémico la quinta disciplina.

MARCO DE FUNDAMENTACIÓN:

En un estudio realizado en la región Toluca del Estado de México conformada por doce municipios, se encuestaron a 11 presidentes municipales⁵, 369 servidores públicos de los ayuntamientos y 353 usuarios de servicios en el periodo comprendido de mayo de 2008 a febrero de 2009, obteniéndose información que muestra la necesidad de reforzar las actividades municipales con técnicas administrativas, y dada la importancia del conocimiento y el aprendizaje en el contexto municipal.

Con base en lo anterior, surgió la inquietud de proponer un modelo basado en técnicas y herramientas de aprendizaje organizacional que involucre tanto a autoridades municipales como a los habitantes, con la finalidad de coadyuvar a las autoridades en la toma de decisiones enfocada a mejorar los niveles desarrollo.

Los municipios que integran la región son: Almoloya de Juárez, Almoloya del Río, Calimaya, Chapultepec, Metepec, Mexicaltzingo, Rayón, San Antonio la Isla, Tenango del Valle, Texcalyacac, Toluca y Zinacantepec. A continuación se muestra información que se obtuvo en la investigación.

Los instrumentos elaborados para la encuesta fueron: dos cuestionarios autoadministrables construidos a partir de la revisión de literatura, diseñándose uno para servidores públicos y el otro para usuarios de servicios y una entrevista dirigida a los presidentes municipales

Los indicadores que se incluyeron en los instrumentos relacionados con el aprendizaje organizacional y que a su vez fueron considerados para el diseño del modelo son:

1. Ambiente propicio para el aprendizaje
 2. Aprendizaje de los errores
 3. Experiencias de administraciones pasadas
 4. Disposición a la innovación por autoridades
 5. Actualización periódica de procedimientos
 6. Concentración información base de datos
- Disposición de manuales e instructivos

⁵ Un presidente municipal no accedió a contestar la encuesta, sin embargo permitió que se aplicara a servidores públicos y usuarios.

Información proporcionada por los presidentes municipales y los servidores públicos descriptiva derivada de la investigación se presenta en los cuadros y 3:

Cuadro 2
Información proporcionada por los presidentes municipales

Pregunta	Respuesta			
	Sí		No	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
¿Cuentan con manual de organización?	5	45.5	5	45.5*
¿Se aplican cuestionarios de detección de necesidades de capacitación?	6	54.5	5	45.5
¿Elaboran programa anual de capacitación?	3	27.3	8	72.7
¿Gestiona cursos, talleres y/o diplomados para el personal?	5	45.5	6	54.5
¿Cuentan con programas de trabajo anuales?	9	81.8	2	18.2
¿Se dispone de procedimientos específicos?	6	54.5	5	45.5
¿Disponen de procedimientos automatizados?	8	72.7	3	27.3

Fuente: Gómez (2010)

*1 municipio reportó que se tiene a punto de concluir

Cuadro 3
Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a servidores públicos

Número	%	Observación
170	46.1	Tienen menos de 2 años de antigüedad
143	38.75	No cuentan con manuales o instrumentos que faciliten sus labores.
131	35.5	Consideran que la administración no propicia un ambiente para el aprendizaje
133	34.1	Poseen estudios a nivel profesional
120	32.5	Considera que no hay disposición a introducir nuevas técnicas y/o procedimientos
81	22	No reciben cursos

Fuente: Gómez (2010)

Las cifras presentadas en los dos cuadros precedentes muestran un bajo interés por parte de las autoridades municipales para fomentar el aprendizaje y dotar de manuales e instrumentos

que faciliten la labor de los servidores públicos. Resulta significativo que de acuerdo a la información proporcionada por los presidentes municipales el 45.5% de los municipios no cuenten con manual de organización ni procedimientos específicos y que de los servidores públicos encuestados, el 22% manifiesten no recibir cursos de capacitación, que solo el 34% posea estudios a nivel profesional y que el 46.1% tengan menos de dos años de antigüedad lo que implica que gran cantidad del personal no posee experiencia en administraciones anteriores, situación que se agrava al no disponer de manuales que los apoyen en la realización de sus funciones.

Una situación que se detectó en la entrevista con los presidentes municipales es que no existe vinculación con otros municipios para impulsar actividades productivas, los casos en que se llega a dar apoyo son en aspectos de protección civil con préstamo de equipos, vehículos o maquinaria o apoyo con personal del municipio.

En la parte correspondiente a usuarios la investigación generó información que se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 4
Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a usuarios

Número	%	Observación
160	45.3	Cree que la administración actual no ha mejorado su atención al público.
153	43.34	No le proporciona guías o instructivos por escrito.
133	37.67	Consideran que el personal no posee los conocimientos y habilidades necesarias para su puesto.
115	32.6	Consideran que la administración no les proporciona la información necesaria para realizar sus trámites.

Fuente: Gómez (2010)

La opinión de los usuarios permite apreciar altos niveles de insatisfacción en la atención que reciben, más de la tercera parte considera que el personal no está capacitado para desempeñarse en su puesto, situación que concuerda con los bajos niveles de escolaridad y falta de cursos de capacitación. Al igual que los servidores públicos un alto porcentaje (43.34) reporta que no se les proporciona guías o instructivos por escrito.

PROPUESTA:

En base a la revisión bibliográfica y los resultados derivados de la investigación y se propone la aplicación del modelo que se presenta a continuación:

Modelo de Aprendizaje Organizacional para fortalecer el desarrollo municipal



Fuente: Gómez y Rosales 2010

El modelo propuesto contempla elementos sugeridos por los estudiosos del aprendizaje organizacional. Destaca la visión holística de Senge (1990) necesaria para que la administración municipal se enfoque tanto al interior como al exterior de la misma, el aprendizaje a través de la corrección de errores propuesto por Argyris y Schon (1978), que podría aplicarse a través del análisis de experiencias pasadas, evitando repetir las que tuvieron repercusiones negativas y fomentar o fortalecer aquellas que propiciaron resultados positivos, el cambio de supuestos sugerido por Janson, et.al. (2007) encaminado a instrumentar nuevas acciones en busca de mayor eficiencia.

La creación de un ambiente propicio para el aprendizaje implica, la instrumentación de programas de capacitación acordes con los requerimientos de las funciones desempeñadas por los servidores públicos, generar la motivación necesaria en el personal y otorgar las facilidades para que todo el personal tenga acceso a cursos. Así mismo resulta importante establecer sistemas que incentiven la aportación de nuevas ideas tendientes a alcanzar mayor eficiencia y calidad en los servicios.

Un elemento sustantivo en la implementación de este modelo es la elaboración y distribución de guías y manuales de operación, que permitan a los servidores un mejor desempeño de sus funciones.

La concentración de información en bases de datos apoyará la toma de decisiones y permitirá dar continuidad a planes y proyectos.

CONCLUSIONES

En una economía globalizada, hoy en día estamos inmersos en la necesidad del crecimiento del país, esto no puede suceder ni reflejarse si no es a través del desarrollo de los municipios, de ahí la importancia de considerar que los recursos financieros, materiales y técnicos son importantes, sin embargo el factor humano lo es aún más.

Es de señalar que nos enfrentamos a un gran reto para que las autoridades municipales realicen acciones encaminadas a la valoración y desarrollo del capital humano y fortalecimiento de los activos intelectuales a través del reconocimiento del aprendizaje organizacional dentro de su gestión.

Resulta prioritario crear las condiciones necesarias para fortalecer el ambiente de aprendizaje dentro de los procesos de los propios municipios, considerando a éste como un elemento fundamental dentro del modelo de aprendizaje organizacional propuesto, así mismo tomar en consideración las experiencias adquiridas por las administraciones pasadas, la disposición de las autoridades por dar apertura a la innovación, si bien es cierto que la tecnología viaja a gran velocidad, también es cierto que los municipios deben agilizar el paso hacia una actualización permanente y continua de los procedimientos establecidos, la recopilación de la información dentro de una base de datos, que permita generar bancos de información, así como la disponibilidad de manuales e instructivos, que faciliten la comprensión tanto de quién realiza la

función, como la de todos aquellos actores que intervienen en determinado momento dentro de la misma.

El aprendizaje organizacional no tan solo debemos verlo en forma individual sino de grupo, ya que en la medida que crece éste, se podrán sumar los esfuerzos en forma colaborativa dando mayores y mejores resultados. De Ahí que si se fortalece la vinculación con los otros municipios para realizar acciones en forma conjunta, colaborando en la solución de problemas comunes, se podrá asegurar el desarrollo no solo de un municipio, sino de un grupo de municipios, lo cual podría traducirse en desarrollo a nivel regional y estatal.

Finalmente, los resultados de la presente investigación muestran la necesidad de aplicar técnicas y principios administrativos en la búsqueda de mayores niveles de desarrollo en todos los ámbitos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Albuquerque 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.
- Aramburu Goya, Nekane** (2000) Tesis Doctoral: "Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas". Universidad de Deusto, San Sebastián.
- Argyris, C. y Schön D.A.** (1978). "Organizational Learning: a Theory in Action Perspective". Editorial Addison-Wesley.
- Argyris, C.** (2001) "Sobre el Aprendizaje Organizacional". Editorial Oxford University Press.
- CEPAL** (2002), *Globalización y desarrollo*, Santiago de Chile, p. 109.
- Cyert, R., March, J.** (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Drucker, Peter.** (1996): Su Visión sobre: La administración; la organización basada en la información; la economía y la sociedad. Editorial Norma. Colombia 2006
- Fiol, C. y Lyles, M.** (1985: 803-13) "Organizational learning", *Academy of Management Review*, No. 10.
- García del Castillo, Rodolfo** (2006) *La profesionalización en México. El caso de los gobiernos locales*. En: "La Gestión Profesional de los Municipios en México" Editor: Mauricio Merino. Centro de Investigación y Docencia Económicas, Banco Mundial y Secretaría de Desarrollo Social.

Gómez Díaz, María del Rocío (2010). Tesis Doctoral: Análisis de la influencia de la gestión del conocimiento sobre la competitividad municipal en la región Toluca del Estado de México, 2008-2010. Universidad Autónoma del Estado de México.

Gómez Díaz, María del Rocío y Rosales Estrada, Elsa Mireya (2010). *El aprendizaje organizacional*. Monografía no publicada. Universidad Autónoma del Estado de México (inédito) 2010.

Hurtado Vega, Pedro (2005) Los derechos de la niñez en el municipio Reflexiones y desafíos para la acción. *Save the Children*. Noruega

Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (2007).

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

Janson M, Cecez-Kecmanovic y Zupancic J. “Prospering in a transition economy through information technology-supported organizational learning” *Information Systems Journal*, Volume 17. Jan. 2007 3-36.

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 pp41-49.

PNUD México (2010). Oficina Nacional de Desarrollo Humano en México. <http://www.undp.org.mx/desarrollohumano/disco/images/Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Municipal.pdf> consultado el 7 de junio de 2010

Probst Gilbert/ Raub Steffen y Romhardt Kai. (2001) *Administre el Conocimiento*. Pearson Educación, México.

Rodríguez Méndez, L. (2002) Gestión del conocimiento y competencia laboral. *Competencia Laboral*. México. v.6, n.22, abr.-jun. 2002. p. 20-30. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor)

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

Senge, Peter M. (1990): La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje; Trad. Carlos Gardini; Buenos Aires, Arg.; CoEditorial Juan Granica y Javier Vergara,.

Sullivan , Patrick H. (2001) *Rentabilizar el capital intelectual*, Paidós, España 2001

Vazquez-Barquero, Antonio. (2000). *Desarrollo endógeno y globalización*. *EURE (Santiago)*. [online]. dic. 2000, vol.26, no.79 [citado 17 Marzo 2007], p.47-65.