

# Gestión del conocimiento en la administración pública de los municipios de la Región de la Gran Santa Rosa/RS

## Management of knowledge in the public administration of the municipalities of the Region of the Great Santa Rosa / RS

Nedisson Luis GESSI [1](#); Mauro Alberto NÜSKE [2](#); Nelson José THESING [3](#); Sergio Luis ALLEBRANDT [4](#); Daniel Knebel BAGGIO [5](#)

Recibido: 14/10/16 • Aprobado: 23/11/2016

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Fundamento teórico](#)
- [3. Metodología](#)
- [4. Resultados](#)
- [5. Conclusiones](#)

[Referencias](#)

#### RESUMEN:

El objetivo de este estudio es analizar cómo se está gestionando el conocimiento en el gobierno municipal en la región de la Gran Santa Rosa - RS. La investigación se clasifica como aplicada; cuantitativa y cualitativa; exploratoria y descriptiva; bibliográfica y estudio de caso. Entre las conclusiones se señaló la necesidad de: compartir información y tratar de calificar los servicios prestados a la sociedad; estructurar bases de datos para ayudar en la búsqueda de información sobre posibles irregularidades; replantear las formas de medición del desempeño y adaptar la estructura organizativa con el fin de estimular la formación de contextos facilitadores de creación de conocimiento.

**Palabras clave:** Conocimiento - Gestión - Ayuntamiento.

#### ABSTRACT:

The aim of this study is to see how it is being managed the knowledge in municipal governments in the region of Great Santa Rosa - RS. The research is quantitative and qualitative; exploratory and descriptive; bibliographic and case study. Among the conclusions were noted the need to: share information and seek to classify the services rendered to society; structuredatabases to assist in the search for information on possible irregularities; rethink the performance measurement forms and adapt the organizational structure in order to stimulate the formation of contexts which facilitate the knowledge creation.

**Keywords:** Knowledge - Management - City Hall.

# 1. Introducción

El mundo está pasando por una etapa de transición en el entorno económico en el que la gestión proactiva del conocimiento adquiere un papel central para la competitividad de las organizaciones. Recientemente la demanda para el mejor uso de los fondos recaudados por los gobiernos aumentó, y la necesidad de modernizar la gestión de las instituciones públicas a través de una mayor agilidad en los servicios a la comunidad. Por lo tanto, vemos la necesidad de que los gestores de estas agencias a mejorar sus sistemas de gestión con el fin de poner en práctica innovaciones o incluso copiar las acciones y proyectos utilizados por otras instituciones. En consecuencia, se está experimentando una ola de nuevas prácticas de gestión pública que están transformando algunas organizaciones públicas en organizaciones de alto rendimiento en sus resultados, con numerosos beneficios para la sociedad.

A la vista de los cambios las principales organizaciones públicas y privadas ya reconocen la necesidad de gestionar eficientemente su flujo de información, generando conocimiento que facilite la toma de decisiones.

En la actualidad, el principal reto para las organizaciones es la de convertir el conocimiento de sus empleados en el conocimiento de la organización. La complejidad y las preocupaciones de este siglo comienzan en los intentos para permitir la verbalización o explicitación del recurso conocimiento.

El conocimiento es clave en términos de organización del trabajo y de procesos de gestión, porque relativiza la división entre el diseño y la ejecución de la tarea. El trabajador del conocimiento, a su vez, pasa de ejecutor de tareas meramente para establecer su propia lógica de trabajo, dejando de ser un experto en un área de conocimiento, por lo que es flexible y multidisciplinar, capaz de realizar el trabajo en equipo, con el propósito común de resolver los problemas de organización.

A pesar de que el conocimiento no se establece como la propiedad de las organizaciones, la aparición de nuevos productos y servicios está directamente vinculado con el rendimiento creativo de las personas que trabajan en ellas, el conocimiento de cada individuo y el intercambio de conocimientos. Este intercambio de conocimiento se produce, por lo general, en la realización práctica de la propia obra.

En el caso de las organizaciones de la zona pública, el proceso de cambio va a un ritmo más lento. La gran mayoría de ellos aún mantienen características de la gestión burocrática y no puede responder rápida y eficazmente a las demandas de la comunidad. Este tipo de gestión se desarrolló en otra época, cuando la sociedad funcionaba en diferente ritmo y las transformaciones se produjeron con menor rapidez. Por lo tanto, se puede decir que en la actualidad hay un choque entre los valores de la administración pública y la nueva economía. El resultado es la imagen de forma generalizada en la sociedad, de la ineficiencia y la mala calidad de la administración pública.

Un servicio público competente contribuye a la construcción de una gran sociedad. Por otro lado, cuando es incompetente puede llevar la sociedad a la ruina social. Esto revela, por tanto, su importancia en la actualidad.

Este estudio tiene como objetivo determinar la forma en que se está gestionando el conocimiento en el gobierno municipal en la región del Gran Santa Rosa - RS, y su importancia para aumentar la eficiencia y mejorar la calidad de los servicios a la comunidad local y regional.

Las razones que llevan a este estudio están relacionadas con la resolución de problemas y el desarrollo de las organizaciones municipales de la región del Gran Santa Rosa.

A través de este estudio fue posible comprender cómo se está gestionando el conocimiento, para mejorar la eficiencia y eficacia del sector público de la zona de Santa Rosa. La importancia de este estudio se justifica debido a la complejidad del entorno en el que se insertan estas organizaciones, donde los ciudadanos son más exigentes como la prestación de servicios

públicos y todavía existe la necesidad de incorporar herramientas para mejorar la gestión de los procesos de gobierno con el fin de aumentar la productividad del sector público y optimizar los recursos escasos.

## 2. Fundamento teórico

### 2.1. Una nueva sociedad basada en el conocimiento

Actualmente la sociedad ha experimentado un gran desarrollo de la tecnología de la información y la expansión acelerada de la capacidad de procesamiento de los ordenadores. Estos cambios producen un impacto directo en la sociedad, la política, los procesos de producción, la economía, la academia, la cultura e incluso en la forma en que la administración pública es vista por la población en general.

El creciente desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación está afectando a todas las organizaciones, que se refleja en la forma de producción de bienes y servicios. Esto ocurre ya que el mercado está cada vez más globalizado, el ciclo de vida de los productos es más corto, las preferencias de los consumidores más elaboradas y los límites de tiempo y la distancia más pequeños (Barros, 2008).

La sociedad del conocimiento es más exigente e informada, es de suma importancia que las organizaciones públicas también entran en este nuevo contexto, la gestión y la prestación de servicios a los ciudadanos, teniendo como premisa el uso de la gestión del conocimiento en los procesos internos y externos. Es esencial que las organizaciones estén preparados para seguir de forma rápida y dinámicamente los cambios y las tendencias sociales, tecnológicas y económicas del entorno en el que se insertan.

La Figura 1 demuestra más claramente el gran paradigma de la sociedad del conocimiento frente a la edad industrial.

Figura 1 - Era Industrial X Era do Conhecimento

	<b>Industrial</b>	<b>Conocimiento</b>
Personas	Generadoras de costos o recursos	Generadoras de recursos
Base de poder de los administradores	Jerarquía de la organización	Conocimiento
Lucha por el Poder	Trabajadores físicos frente a los capitalistas	Trabajadores del conocimiento frente a los gerentes
Información	Instrumento de control	Recurso de la comunicación
Demostración de la producción	Productos tangibles	Estructuras intangibles
Relaciones con los clientes	Unilateral de los mercados	Interactivas a través de redes personales
Conocimiento	Un recurso entre otros	Foco del negocio
Valores de la bolsa de valores	Gobernado por los activos tangibles	Gobernado por los activos intangibles

Economía	De reducción de costos	De aumento de los beneficios
----------	------------------------	------------------------------

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998)

Por lo tanto, el conocimiento se ha convertido en un factor determinante de la riqueza, más relevante que el capital y el trabajo, porque la creación, el almacenamiento, la distribución y aplicación del conocimiento, se hace esencial para la gestión de las organizaciones públicas y privadas.

## 2.2. Sociedad del conocimiento en el sector público

La sociedad está experimentando transformaciones sociales y económicas que afectan a todos los sectores, incluida la administración pública, que debe adaptarse a esta nueva realidad. Este escenario requiere un nuevo perfil de servicio público, centrado en la satisfacción de sus usuarios y la búsqueda de resultados efectivos.

Estos cambios no sólo afectan a la administración pública, así como a sus usuarios que son conscientes de sus derechos, exigiendo servicios de calidad.

El gobierno debe responder con agilidad y calidad al usuario. Para conservarlo debe estar comprometido con las prácticas modernas de gestión, alejándose del antiguo modelo burocrático que ha quedado obsoleta por su carácter formalista y rígido, jerárquico y menos comprometido con los resultados.

Bajo este punto de vista el gobierno debe ser consciente de la importancia de unirse a un nuevo reto: guiar sus acciones estratégicas con el fin de mejorar el conocimiento de la organización.

Se necesitan cambios en relación con la situación de los funcionarios públicos, lo que demuestra un mayor compromiso con el servicio público, siempre en busca de mejores resultados en su trabajo. Para esto, es necesaria una mejora continua. El servidor público no puede estar "pegado" a la estructura organizativa, debe unirse a nuevos equipos adicionando y compartiendo conocimiento. Por el contrario, el gobierno necesita políticas para fomentar el estudio y la valoración de personal.

El proceso de cambio en la administración pública tiene como barreras los principios y formas de trabajo que se han perpetuado sin tener en cuenta los cambios sociales. Estos cambios conducen a la organización a reconsiderar las actitudes y estrategias del pasado que han cegado a las personas a las nuevas oportunidades.

El resultado esperado del sector público va más allá de las teorías y procedimientos metodológicos para asumir las características de las relaciones comerciales. La nueva posición del sector público debe distanciarse de una relación clientelar que pueden dar lugar a retrasos y la corrupción, para acercarse a una postura imparcial, transparente, flexible, valorando los empleados y la eficacia del sistema de información (Fleury, 2003) .

En este contexto, el sector público sufre una crisis de eficacia y legitimidad, vinculado a su incapacidad para satisfacer las demandas de los ciudadanos. Esta incapacidad es causada por la falta de correspondencia entre el estado y la sociedad en la que el sector público se convierte en sí mismo, actuando frío e impersonal, sin concesiones y con alta resistencia al cambio.

## 2.3. La gestión del conocimiento en las organizaciones

El concepto de gestión del conocimiento surgió en la década de 1990 y se extendió rápidamente. Esto es agregar valor a la información y distribuirla. Pero no siempre es palpable, esta herramienta ha creado controversia, con muchos ejecutivos preguntando si había realmente alguna ventaja en ella (Rosini & Palmisano, 2012).

Al estudiar el tema de gestión del conocimiento deben destacarse algunos conceptos clave, tales como la distinción entre dato, información y conocimiento, términos que a menudo se utilizan en este estudio.

Cualquier símbolo o conjunto de ellos se puede considerar como un dato. Davenport y Prusak (1998) escriben que los datos pueden ser letras, números, gráficos, sonidos, imagen fija o en movimiento, es decir, la representación simbólica de la realidad percibida por los sentidos, la naturaleza capturada. Siendo secuencias cuantificables, los datos, si escaneados correctamente, se prestan para el almacenamiento y tratamiento mediante ordenadores electrónicos.

Información es un conjunto de datos organizados. Datos con valor añadido, útil por y para alguien. Por lo tanto, la información es una representación relacional de los datos capturados. La información consiste en un conjunto de datos en movimiento. Conformaciones diferentes de los datos relacionales dan como resultado una información diferente.

Un elemento que interactúa estrechamente con los datos y la información es el conocimiento. Es designado como un factor de transformación entre los datos y la información. Es el elemento intangible que maneja, organiza y da forma a los datos.

El conocimiento de la empresa es el resultado de las interacciones que se producen en el entorno empresarial y se desarrollan a través de procesos de aprendizaje. El conocimiento también puede ser entendido como una información asociada a la experiencia, la intuición y los valores (Fleury, 2003).

## **2.4. Gestión del Conocimiento (GC)**

Melo (2003) describe la gestión del conocimiento como una disciplina que tiene como objetivo democratizar el acceso al conocimiento individual, organizar, ordenar y crear modos de difusión como el interés y el propósito de la organización.

En la gestión del conocimiento, el conocimiento explícito tiene una característica enfocada de tecnologías de la información y de la comunicación, a través del uso de herramientas que faciliten la integración y el intercambio de información, diseños sofisticados y analizar información desde diferentes perspectivas. Los trabajadores del conocimiento manejanse a sí mismos, tienen el aprendizaje continuo como parte de su función, tienen una gran movilidad y son los socios del proyecto, a sabiendas de los negocios y la tecnología.

La gestión del conocimiento relacionado es la creatividad, que se puede clasificar en tres ejes: económico, empleado en las innovaciones de producto y tecnología; espíritu empresarial, junto con nuevos negocios y estrategias; y la cultura y el arte, como en las nuevas fronteras del arte y las innovaciones culturales. Las organizaciones están más preocupados por los primeros ejes, pero limitados a su forma de negocio (Figueiredo, 2005).

Kaplan y Norton (1997) explican que un cambio radical en el pensamiento de gestión fue la transformación del papel de los empleados, que pasó de proveedor de la fuerza física a analizador de datos abstracto, capturados en entornos automatizados. Este cambio de perspectiva implica una cuidadosa selección, la búsqueda de empleados con mayor capacidad de análisis.

La gestión del conocimiento se encarga del proceso de localizar, organizar, transferir y utilizar la información de la organización es esencial que la gente conoce el capital intelectual que pertenece, que añaden valor a la información, transformarla en conocimiento que contribuya al proceso de innovación y los productos, por lo que la empresa competitiva y asegurar su supervivencia en el mercado.

## **2.5. Clasificación del Conocimiento**

Según Oliveira (2000) el conocimiento es dividido en cinco grados considerando su

acercamiento a la verdad y profundidad. El conocimiento puede ser: empírico, basado en la experiencia; científico, que requiere pruebas y demostraciones para ser probado; filosófico, que busca el origen de las cosas y sus causas; vulgar, superficial y sin evidencia científica; teológico-religioso, que se considera la única fuente de verdad, no puede ser criticado o juzgado y se basan en dogmas aceptados por las fe.

Una clasificación más a la gestión la hacen Nonaka y Takeuchi (1997), que dividen el conocimiento tácito y explícito. El conocimiento tácito es personal, difícil de formalizar, por lo que es difícil compartir. Está arraigado en las acciones y experiencias de un individuo, en sus emociones, valores y deseos, siendo este el nuevo factor de producción. El conocimiento tácito es aquello necesario para adaptarse al entorno, no es explícito y no siempre se expresa con palabras, se adquiere con la práctica diaria.

Otra clasificación del conocimiento es el conocimiento del negocio, segmentado en: el conocimiento individual, que sólo está en la mente de las personas; conocimiento de la organización, que se describe como el aprendizaje adquirido en el grupo; y el conocimiento estructural, dominado por los procesos manuales y códigos de ética (O'Dell, 2000).

En cuanto al despliegue de esta infraestructura, cuanto más valioso el conocimiento, menos sofisticada la tecnología para apoyarlo, o cuanto más tácito el conocimiento, menos tecnología la solución requiere, la tecnología no puede ser el objetivo principal de la gestión del conocimiento (O'Dell, 2000).

La tecnología solamente no transforma una empresa en creadora de conocimiento, así como los sistemas de información sólo pueden ser útil si los datos, la información y las bases de conocimiento que los alimentan son fiables, pertinentes y actualizados (Davenport & Prusak, 1998).

## **2.6. Almacenar e intercambiar el conocimiento**

Las leyendas y cuentos de hadas fueron algunos de los instrumentos que la humanidad utilizó para almacenar y transferir el conocimiento tácito (Figueiredo, 2005).

El acto de contar historias es de gran valor para la creación de conocimiento organizacional. Historias experimentadas en la compañía pueden ser compartidas y utilizadas como una fuente de ideas e innovación dentro de la organización. El correo electrónico es útil en esta situación, ya que es un medio para que los empleados den a conocer sus historias.

Grabar las historias diariamente es una inversión que promueve cambios de hábitos saludables a través del acceso impulsado por el factor humano natural de la curiosidad (Melo, 2003).

Experiencia de la tienda es una forma interesante de transferencia de conocimientos. Experiencias personales no son sólo información sino el conocimiento que permiten a las notas y conclusiones interesantes.

Pero no se trata sólo de intercambio y difusión de historias que el conocimiento almacenado puede ser socializado. El gran desafío es la interacción entre las diferentes organizaciones que buscan la integración de sistemas internos entre sus sistemas, algunos de ellos están conectados a los proveedores y clientes a través de organizaciones especializadas en la integración, pero el costo de este método es muy alta.

Las formas más adecuadas de transferencia de conocimiento organizacional se llevan a cabo a través de *web logs*, lo que permite la grabación de experiencias personales, permitiendo que otros usuarios tengan acceso a las cuentas registradas. Los principales son: foros especializados: es una cuestión de gran interés y de dominio de la organización, recurso utilizado por los medios convencionales; cursos interactivos: instrumento que moderniza los canales de comunicación con la realización de cursos de aprendizaje a distancia interactivo; redes de conocimiento que contiene: la percepción de los ejecutivos de la cantidad y calidad de la información capturada de sus experiencias; Las redes sociales: el conocimiento de la persona particular de puede ser útil a otro, pero es necesario para conectar a las personas a través de

una red (Melo, 2003).

Para Nonaka y Takeuchi (1997), es necesario convertir el conocimiento para facilitar el intercambio, es exactamente durante el tiempo en que esta conversión es que se crea el conocimiento de la organización. La conversión del conocimiento toma cuatro modos: (1) La socialización - tácita conversión del conocimiento en, (2) La externalización tácita - conocimiento tácito en, (3) Combinación explícita - el conocimiento explícito en explícito, (4) Internalización - conocimiento explícito tácita.

## **2.7. Tecnologías de la información**

Tenga en cuenta que el uso de las nuevas tecnologías no se limita a las nuevas máquinas, mecanismos de los sistemas de comunicación o información, pero si la comprensión de las personas que vienen a usarlos.

El uso de sistemas o tecnologías de la información ayuda en el proceso de gestión del conocimiento, pero no garantizan el conocimiento, porque es la información interpretada por el usuario, lo que hace que la simple transferencia de información no aumenta el conocimiento o la experiencia de alguien. La entrada de información no se traduce necesariamente en la producción del conocimiento (Terra, 2000).

Para que los sistemas de información puedan ayudar en el proceso de gestión del conocimiento, debe existir una relación de confianza entre la empresa y los empleados para que se sientan obligados a compartir sus conocimientos, la fabricación de herramientas de sistemas de información para aumentar el flujo de conocimiento en la empresa. Con el uso de tecnologías de la información eficiente puede acelerar el servicio de las necesidades de información para gestionar el negocio y aumentar la competitividad.

Los gastos relacionados con la tecnología de la información se reducen debido a la creciente unidad e integración de estos empresarios. A través de estas asociaciones de empresarios pueden optimizar los procesos y datos, de interiorización que no se relacionan con el propio negocio y centralizar en una sola entidad cualquier asunto que existe en común entre ellos.

## **2.8. Aprendizaje organizacional**

El tema central de la gestión del conocimiento es añadir valor a la información para aprovechar los recursos que ya existen en la organización de las personas para buscar, encontrar y emplear las mejores prácticas en lugar de tratar de recrear algo que ya se había creado. A través del aprendizaje continuo, la organización ejerce su experiencia y la inteligencia colectiva para responder a su entorno interno y externo.

En el aprendizaje de las organizaciones la gente amplía su capacidad de crear los resultados deseados, nuevas y expansivas formas de pensar son animadas, la aspiración colectiva es libre, y la gente está en constante aprendizaje para aprender colectivamente (Senge, 1990).

La organización de aprendizaje tiene la capacidad de crear el futuro que realmente quiere. Para ello, analiza constantemente su rendimiento y los factores que la generan, piensan acerca de los diversos futuros posibles y lo que entre ellos se desea, planificar y ejecutar acciones para pasar de la situación actual a la deseada. Mide los resultados de los indicadores de aprendizaje y la toma de decisiones obtiene resultados correctos o incorrectos y sólo entonces se establece una estrategia asertiva.

Como Senge (1990) el aprendizaje de la organización, por tanto, es el proceso continuo de detección y corrección de errores. Cometer errores es aprender, que implica la auto-crítica, evaluación de riesgos, la tolerancia al fracaso y la corrección de rumbo, para alcanzar los objetivos. Es la capacidad de las organizaciones para crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar sus comportamientos para reflejar estos nuevos conocimientos y puntos de vista. Se implementa así un mecanismo que permite a los empleados contribuir al desempeño de la

empresa a través de la aplicación de sus conocimientos y habilidades en la solución de problemas y la innovación constante.

Sin embargo, ningún cambio en la organización se puede lograr sin cambios en las formas de pensar. Las ideas básicas que sustentan las "organizaciones de aprendizaje", establecen el pensamiento de sistemas, modelos mentales, el dominio personal, visión compartida y el diálogo como inevitable de sus elementos de desarrollo, proporcionando cada uno una dimensión vital en la construcción de estas organizaciones, capaces para hacer realidad sus aspiraciones más elevadas.

## **2.9. Gestión del conocimiento en el sector público**

El tema de la gestión del conocimiento en la administración pública es muy actual. La apertura constitucional 1998 introdujo el paradigma del Estado democrático de derecho, y como principio de "soberanía popular" donde las necesidades del estado de las personas que vienen legitimidad (Vieira, 2002). Con la participación del pueblo en las decisiones del estado será aplicable la prestación de servicios eficientes, ya que los gerentes se dan cuenta de la importancia de la gestión de información en la organización acerca de la realización de acciones precisas.

El objetivo de la gestión del conocimiento es mejorar el desempeño de las organizaciones, públicas o privadas. En las organizaciones privadas, esto significa mejorar la calidad de los productos y servicios, aumento de la satisfacción del cliente, la innovación, aumentar la productividad y aumentar la rentabilidad y el rendimiento con respecto a los competidores. Sin embargo, en la administración pública, la gestión del conocimiento tiene un propósito mucho más amplio.

Las organizaciones públicas son sistemas dinámicos, complejos, interdependientes e implican flujos de información, estructuras organizativas, personas y tecnología. En este sentido, Alvarenga y Figueiredo (2005) explica que mientras más grande y más compleja sea la organización, menor será la probabilidad de encontrar la mejor información y los mejores conocimientos.

En las organizaciones privadas, la gestión del conocimiento proporciona una ventaja competitiva cuando se mejora la calidad de los productos y servicios, los procesos de innovación, aumenta la productividad y, en consecuencia, aumenta la rentabilidad y el rendimiento con respecto a los competidores. En el sector público, el propósito va más allá de la mejora en el desempeño organizacional y se extiende al tratamiento de los temas relevantes para la sociedad, con un mínimo de recursos y tiempo (Figueiredo, 2005).

Por lo tanto, las organizaciones públicas son presionadas por los ciudadanos y el uso eficaz de los recursos escasos. La gestión del conocimiento trae nuevas opciones y prácticas para hacer que la administración pública sea más eficaz y mejorar la sociedad a la que sirve (Leocádio & Santos, 2008)

Hablar sobre la gestión del conocimiento en el ámbito de la administración pública es, sin duda, una gran innovación que necesita ser ampliado a otras áreas de la organización del conocimiento para que sea capaz de adaptarse a los cambios ambientales en el momento (Choo, 2003).

---

## **3. Metodología**

De acuerdo con Silva y Menezes (2000) esta investigación se puede clasificar, en cuanto a su naturaleza, como investigación aplicada; en la forma de abordar el problema, la investigación es cualitativa y cuantitativa; exploratoria y descriptiva; y sobre los procedimientos técnicos fue utilizada la revisión de la literatura y el estudio de caso.

Según Vergara (2000) la investigación es aplicada en la medida en que está motivada, principalmente, por la necesidad de resolver problemas concretos, que tienen efectos prácticos.



Este trabajo tiene como objetivo generar conocimiento para la aplicación práctica en la solución de problemas específicos.

La investigación es cuantitativa debido a que la determinación de los resultados se puede medir, lo que significa que se traduce en números, opiniones e información para clasificarlos y analizarlos. Requiere el uso de recursos y técnicas sofisticadas o no las estadísticas, en función del nivel de profundidad que se trate. La búsqueda también se puede considerar como cualitativa tomando en cuenta la interpretación que se hizo después de la recogida de datos.

La investigación es exploratoria, pues de acuerdo con Marconi y Lakatos (2003), tiene entre otros fines aumentar la familiaridad del investigador con un entorno, hecho o fenómeno, para la realización de futuras investigaciones más precisas o modificar y aclarar conceptos.

También con respecto a sus objetivos, la investigación es descriptiva, ya que como Gil (2004), tiene como objetivo principal la descripción de las características de una determinada población o fenómeno o el establecimiento de relaciones entre variables.

Los sujetos serán los alcaldes / secretarías y funcionarios públicos. El universo de la investigación comprende 20 municipios que pertenecen a AMGSR - Asociación de municipios del área metropolitana de Santa Rosa: Alecrim, Alegria, Boa Vista do Buricá, Campina das Missões, Cândido Godói, Doutor Maurício Cardoso, Horizontina, Independência, Nova Candelaria, Nova Machado, Porto Lucena, Porto Mauá, Porto Vera Cruz, Santa Rosa, Santo Cristo, São José do Inhacorá, Senador Salgado Filho, Três de Maio, Tucunduva y Tuparendi.

Este grupo de municipios se encuentra en la región noroeste de Rio Grande do Sul, que ocupa actualmente 4668.968 kilómetros cuadrados, o 1.668% de la superficie del estado y está compuesta por los municipios, sobre todo con pequeña extensión territorial. Santa Rosa tiene la mayor superficie de 489.805 km<sup>2</sup> y São José do Inhacorá, sólo tiene 77.806 km<sup>2</sup> área.

Municipios citados seis frontera con Argentina maquillaje y tener el río Uruguay como el hito fronterizo.

La recolección de datos se divide en dos etapas: recolección de fuente primaria, que consistía en el cuestionario y destinadas a recabar información sobre la gestión del conocimiento en los pasillos de la gran región de Santa Rosa. Los cuestionarios fueron distribuidos en 2012. En la colección de fuentes secundarias fueron consultados libros, artículos, publicaciones e informes sobre el tema.

---

## 4. Resultados

A través del análisis y la interpretación de los datos capturados en los municipios sujetos a la investigaciones sobre el terreno de la gran región de Santa Rosa se puede verificar como se está manejando la cultura de la información y cómo se obtiene y se recoge la información. También se puede determinar cómo es el flujo de información privilegiada e identificar cómo es la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas de la gran región de Santa Rosa/RS.

El primer punto que se analiza es la educación escolar. Se observa que en los 20 municipios el 46% de los encuestados tiene la educación superior, el 24% tienen títulos universitarios, el 20% de la escuela secundaria y el 10% tienen formación en el nivel técnico. Por lo tanto, está claro que los encuestados tienen en general una buena formación, lo que enriquece la colección de datos.

También da cuenta de que hay un gran número de mujeres que asumen funciones públicas en todos los niveles, ya sea como funcionarios, secretarías y alcaldes. Hay un gran equilibrio entre hombres y mujeres en el sector público de los municipios encuestados, pero la mayor concentración de las mujeres se encuentra en las áreas de salud y educación.

De los municipios encuestados tienen todos los servidores 100-499, por lo que puede concluirse que los municipios de la gran región de Santa Rosa son pequeñas y medianas. Considerando que todos los municipios tienen como fuente de recursos para la agricultura en este contexto tres municipios se destacan. Mientras que Tres de Mayo se sitúa en el centro de muebles, Santa

Rosa y Horizontina tienen cosechadoras y fábricas de metal mecánica de polo.

De los 83 encuestados, 63 son funcionarios y 20 alcaldes y secretarios. Así que optamos por analizar la visión de los funcionarios públicos a nivel operativo y los alcaldes y secretarios a nivel gerencial.

En cuanto a la cultura de la información, el 47% de los servidores estaban buscando información para resolver problemas y el 13% y el 40% busca información para detectar amenazas y oportunidades, respectivamente.

A la vista de los alcaldes / secretarios el 50% de las respuestas indican estar buscando información para resolver problemas, la búsqueda de información para detectar amenazas el 18% y para la detección de oportunidades de 32%. Observamos un cierre en las respuestas de ambos, que a su vez solo hace hincapié en el objetivo primario del gobierno para resolver los problemas de manera que pueda ofrecer el mejor servicio a la comunidad. Por lo tanto, la búsqueda de información sobre todo se centra en la solución de problemas sociales.

No hay incentivo para la organización para compartir el conocimiento con posterioridad al 28% y el 34% de los servidores y alcaldes / secretarios, respectivamente. Además, el 52% de los servidores y el 29% de los alcaldes / secretarios pasan la información cuando se les solicita. Transmitir la información por su propia iniciativa sería la opción más interesante en relación con el intercambio de información, sin embargo, esta alternativa es sólo aceptada por el 13% de los servidores y por el 18% para alcaldes / secretarios.

De acuerdo con Lara (2004) uno de los principales problemas en la gestión del conocimiento es la tendencia de la gente a mantener sus conocimientos. Incluso aquellos que no lo hacen intencionalmente no puede simplemente estar motivados para demostrar lo que saben.

El intercambio de conocimientos sólo se produce cuando se proporcionan las costumbres sociales. En la mayoría de las organizaciones hay más demanda que oferta de conocimiento.

En definitiva, el conocimiento es un recurso escaso y por lo general la gente no tiene espacio para reflexionar con otros lo que saben. Los alcaldes deben aumentar los incentivos para que se produzca la transferencia natural de conocimientos entre los servidores.

Las causas de esta dificultad, con el 26% de las respuestas de los servidores es la falta de interés en la obtención de la información, los escasos recursos financieros y la disponibilidad de personal.

Para los alcaldes / secretarios, la principal razón de las deficiencias en la obtención de información, está vinculada a los recursos financieros escasos, con un 33% de las respuestas y la falta de interés en la obtención de la información con el 26% de las respuestas.

La escasez de fondos puede limitar la capacidad de inversión en tecnologías de la información, pero la tecnología por sí sola no hará que la persona que posee el conocimiento lo comparta. La mera presencia de la tecnología no va a crear una organización de aprendizaje continuo ni un fabricante de conocimiento (Lara, 2004).

En cuanto a la utilización de la información, de acuerdo con el 51% de los servidores se utiliza como una herramienta para generar innovación y diferenciación en los servicios prestados a los ciudadanos, el 36% utiliza la información como una herramienta para unir a la gente y generar conocimiento. Los alcaldes / secretarios están en cuenta que la información se utiliza para generar más innovación y diferenciación en el 65% de los encuestados, y el 25% de los encuestados indican que usan la información como una herramienta para unir a la gente y generar conocimiento.

Según Rosini y Palmisano (2012) la organización debe proporcionar una nueva cultura la información, la participación y la implicación emocional de todas las personas a través del esfuerzo colectivo y el trabajo en equipo.

En la encuesta el 76% de los servidores y el 80% de los alcaldes / secretarios dijeron que sólo a veces hay el entrenamiento en el uso de la información, el otro 11% y el 20% de los servidores y alcaldes / secretarios, respectivamente, respondieron que no siempre es la

formación.

A partir de las respuestas está claro que la organización debe prestar atención a la formación de sus empleados en el uso de la información. La formación es esencial para la motivación del personal en el uso e intercambio de información en la empresa.

La organización del futuro debe alinear las estrategias de recursos humanos a cuatro puntos clave para aumentar las habilidades de sus empleados: conocimiento del trabajo, de negocios y todo el sistema; el uso correcto de la información acerca de los procesos, la calidad, la retroalimentación del cliente, eventos y resultados del negocio; el poder de actuar y tomar decisiones en el trabajo; y el sistema de recompensa relacionada con la ejecución de personas (Leocádio & Santos, 2008).

---

## 5. Conclusiones

La gestión del conocimiento en cualquier organización requiere la integración de todo su personal, que debe ser consciente de la necesidad de su participación para que puedan alcanzar los objetivos propuestos, la excelencia de sus operaciones y el intercambio de información, de manera que la organización de la cadena de valor de servicio esté impregnado por la adición de este importante activo, cada vez más valorado, que es el conocimiento.

Este estudio tuvo como objetivo verificar la evolución de la gestión del conocimiento en el gobierno municipal en el Gran Santa Rosa - RS y su importancia en la aplicación de los servicios sociales competentes.

El estudio pone de manifiesto su importancia, ya que es posible señalar sugerencias que pueden ser útiles en la gestión de conocimiento de la organización, tales como la forma; fortalecer las asociaciones con otras organizaciones y agencias para compartir información y la estructura, con la ayuda de tecnología de la información, las bases de información para asistir al personal en la búsqueda de información sobre posibles irregularidades o problemas ya resueltos.

Otras sugerencias incluyen repensar las formas de medición del desempeño con el fin de contemplar la puesta en común de conocimientos de la organización; adaptar la estructura organizativa para estimular la formación de facilitadores y contextos de creación de conocimiento; y proporcionar a la organización los mecanismos para estimular la capacidad de organización con el fin de incluir también servidores con más tiempo de servicio.

También se sugiere investigar las razones que provocan desmotivación del personal para asistir a reuniones y formación; permitir el desarrollo de una cultura organizacional que fomente la participación del personal en las discusiones y decisiones sobre la mejora de la obra; implementar programas de capacitación permanentes en GC para los miembros de la alta dirección, mandos intermedios y los servidores generales; y asignar los recursos financieros mediante la inclusión del programa de GC en el Servicio Público.

En este sentido, también es necesario alinear la política de GC en todas las organizaciones con las directrices establecidas en el proceso de planificación estratégica; establecer un sistema de reconocimiento y recompensa para fomentar la generación, registro, intercambio y transferencia de conocimientos; y fomentar el surgimiento de comunidades de práctica entre los funcionarios públicos y gerentes, el intercambio de información, conocimientos y buenas prácticas de gestión.

---

## Referencias

Barros, C. C. S.(2008). *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP.

Choo, C. W.(2003). *A organização do conhecimento: Como as organizações usam as informações para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Trad. Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac.

- Davenport, T. H., & PRUSAK, L. (1998). *Ecologia da informação*. São Paulo: Futura.
- Figueiredo, S. P.(2005). *Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Fleury, M. T. L. (2003). *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2004). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lara, C. R. D.(2004). *A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações*. São Paulo: Nobel.
- Leocádio, L., & Santos, J. L. (2008). *Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação*. São Paulo: KM BRASIL.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Melo, L. E. V.(2003). *Gestão do conhecimento: conceitos e aplicações*. São Paulo: Érica.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as Organizações japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, D. (2000). *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas.
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. (2000). *Ah... se soubéssemos antes o que sabemos agora*. São Paulo: Futura.
- Rosini, A. M., & Palmisano, Â. (2012). *Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Senge, P. (1990). *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller.
- Silva, E.L., & Menezes, E.M. (2000). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: LED/UFSC.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Terra, J.C.C. (2000). *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, E. (2002). *O Estado e a sociedade civil perante o ECA e a LOAS*. São Paulo: Serviço Social & Sociedade, n. 56, p. 9-23.

- 
1. Mestre em Gestão Pública (UNAM – AR) Doutorando em Desenvolvimento Regional (UNIJUÍ - BR), Professor na Fundação Educacional Machado de Assis (FEMA - BR), [nedisson@fema.com.br](mailto:nedisson@fema.com.br)
  2. Mestre em Engenharia de Produção (UFSC – BR) Doutorando em Desenvolvimento Regional (UNIJUÍ - BR), Professor na Fundação Três de Maio (SETREM - BR), [mauronuske@setrem.com.br](mailto:mauronuske@setrem.com.br)
  3. Doutor em Integração Regional (UFPEL – BR), Professor do Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional (UNIJUI – BR), [nelson.thesing@unijui.edu.br](mailto:nelson.thesing@unijui.edu.br)
  4. Doutor em Desenvolvimento Regional (UNISC – BR), Professor do Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional (UNIJUI – BR), [allebr@unijui.edu.br](mailto:allebr@unijui.edu.br)
  5. Doutor em Contabilidade e Finanças (Universidad de Zaragoza – ES), Professor do Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional (UNIJUI – BR), [baggiod@unijui.edu.br](mailto:baggiod@unijui.edu.br)
-

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados