

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LOS USUARIOS PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO. CASO: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DESCENTRALIZADA DEL ESTADO DE SONORA, MÉXICO

RESUMEN

Los resultados que se presentan en este trabajo son parte y derivan de la investigación sobre aprendizaje organizacional realizada en seis organismos descentralizados de la administración pública en el Estado de Sonora, México. La investigación utiliza la propuesta del Modelo de Organización que Aprende (MOA) desarrollado por Rodríguez y Trujillo (2007). Este modelo se configura a través de dos componentes esenciales: un *circuito del flujo del conocimiento*, a través del aprendizaje, y los *facilitadores*, que permiten el movimiento de dicho circuito para que trascienda a lo largo y ancho de la organización. El circuito, denominado Conocimiento-Aprendizaje Organizacional (CAO), se fundamenta en el Ciclo de Aprendizaje de Kolb (1976) y en el Proceso de Conversión del Conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995). Particularmente el análisis que se presenta es el del Circuito Aprendizaje Organizacional (CAO) en el apartado del Customer Relationship Management (CRM) que, aplicado a este tipo de organizaciones, sería la gestión de las relaciones con los usuarios. Para ello se analizan las respuestas de 10 preguntas de un cuestionario total de 62.



CECILIA ENCINAS OROZCO*
CLAUDIA MANJARREZ PEÑÚÑURI**

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, Gestión del conocimiento, Administración pública, Modelo de organización que aprende, Información de usuarios.

INFORMATION MANAGEMENT OF THE USERS FOR ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE PUBLIC SECTOR. CASE: DESCENTRALIZED PUBLIC ADMINISTRATION IN SONORA STATE, MEXICO

ABSTRACT

Results presented in this paper are part of the research carry out on organizational learning at six decentralized government agencies of Sonora State, Mexico. The research uses the model Learning Organization (MLO) developed by Rodriguez and Trujillo (2007). The model uses two essential components: a circuit knowledge flow by learning and the facilitators which allow the circuit movement across the organization. The circuit, called "Knowledge, Organizational Learning" (KOL) is based on Kolb's Learning Cycle (1976) and in the knowledge conversion process proposed by Nonaka and Takeuchi (1995). Particularly the analysis presented is the Organizational Learning Circuit (CAO) in the section on Customer Relationship Management (CRM), applied to such organizations would be

the management for customer relations. The study analyzes the answers of ten questions from a total of sixty-two.

Keywords: Organizational Learning, Knowledge Management, Public Administration, Learning Organization Model, User Information.

1. INTRODUCCIÓN

Los resultados que se presentan en este trabajo son parte y derivan de la investigación sobre aprendizaje organizacional realizada en seis organismos descentralizados de la administración pública en el Estado de Sonora, México. La investigación utiliza la propuesta del Modelo de Organización que Aprende (MOA) desarrollado por Rodríguez y Trujillo (2007). Este modelo se configura a través de dos componentes esenciales: un *circuito del flujo del conocimiento*, a través del aprendizaje, y los *facilitadores*, que permiten el movimiento de dicho circuito para que trascienda a lo largo y ancho de la organización. El circuito, denominado Conocimiento-Aprendizaje Organizacional (CAO), se fundamenta en el Ciclo de Aprendizaje de Kolb (1976) y en el Proceso de Conversión del Conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995).

* Doctora (c), profesora de Tiempo Completo Universidad de Sonora, Campus Nogales; ceciliaencinas@nogales.uson.mx

** Magister, profesora de tiempo completo Universidad de Sonora, Campus Nogales; claudiamanjarrez@nogales.uson.mx

Recibido: octubre 18 de 2011, aceptado: agosto 24 de 2012.

Particularmente el análisis que se presenta es el del Circuito Aprendizaje Organizacional (CAO) en el apartado del Customer Relationship Management (CRM) que, aplicado a este tipo de organizaciones, sería la gestión de las relaciones con los usuarios. Para ello se analizan las respuestas de 10 preguntas de un cuestionario total de 62.

El documento muestra en un primer apartado la fundamentación teórica para el análisis de esta comunicación con los usuarios que permita a las organizaciones evaluar sus servicios y desempeño, gestionar el conocimiento y convertirlo en aprendizaje organizacional. Se presenta luego la metodología utilizada para obtener la información del estudio; en seguida se muestran en gráficas de barra los promedios obtenidos, en el apartado de la relación con los usuarios. Finalmente se señalan algunas conclusiones y perspectivas para futuros estudios.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 ORIENTACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

De acuerdo con Poom (2007), los retos que ha implicado la búsqueda de respuestas a los complejos problemas que enfrenta el Estado han dado elementos para que una nueva cultura de gestión pública encuentre cabida en las acciones estatales y moldee las funciones estratégicas, combinando las tareas que derivan de una administración pública menos jerarquizada en la que se da el lugar que corresponde a la política como guía del diseño de iniciativas que deben ponerse en operación. Así, expresa que esta nueva cultura de gestión descansa en los hombros del enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP), y aclara que el enfoque administrativo encuentra sus raíces en el movimiento mundial de la revolución gerencial en el neo-institucionalismo económico y en los enfoques pos-burocráticos de la administración pública, además de la sín-

tesis de tres grandes culturas administrativas: a) de la legalidad a la imparcialidad, b) de la eficiencia y 3) de la flexibilidad.

2.2 NUEVA GERENCIA PÚBLICA

Uvalle, citado por Ordaz (2010), señala que la acepción de la gerencia pública tiene su origen en un sentido que implica la ejecución de funciones adjetivas de la administración, sustentándose en modelos organizacionales y tecnológicos.

Por otro lado, Arellano & Cabrero (2005) definen que el enfoque de la Nueva Gerencia Pública (NGP) basa su propuesta en el entendido de que la responsabilidad de ésta se encuentra ligada a la eficacia y eficiencia de su gestión, y no solo al cumplimiento de sus mandatos; busca hacer del gobierno un socio amigable tanto para los ciudadanos como para las empresas, mejorar la capacidad de administrar de los gestores públicos y, por último, mejorar la productividad y la eficiencia del gobierno. Como se observa en la Tabla 1, existen significativas diferencias entre el enfoque tradicional de administración y la nueva gerencia pública.

Tabla 1. Diferencias entre la administración pública tradicional vs. nueva gerencia pública

Administración tradicional	Nueva gerencia pública
Visión parcial jurídica o técnica	Visión de carácter integral
Estado como omnipresente	Estado modesto
La legalidad como fundamento de la acción	La legitimidad como fundamento de la acción
Sistema semiabierto	Sistema totalmente abierto
Rigidez organizacional	Flexibilidad organizacional
Plan como requisito burocrático	Plan como instrumento de acción
Verticalidad del centralismo en la toma de decisiones	Descentralización como dinámica para la toma de decisiones
Control punitivo y parcial	Autoevaluación
Sistema basado en estructuras y procesos formales	Sistema de cogestión
Contexto dinámico	Contexto turbulento



Implementación de estrategias para el mantenimiento y la estabilidad del aparato	Implementación de estrategias para el cambio
Compromisos clientelares	Negociación y acuerdos como tácticas de acción
Administrador burocrático o tecnocrático	Gerente público

Fuente: Elaborado tomando como base el aporte de Cabrero citado por Ordaz en el ensayo "La Nueva Gestión Pública" (2010) y aportaciones de las autoras.

2.3 IMPORTANCIA DE LAS INSTITUCIONES QUE APRENDEN

Con base en las características de esta renovada gestión pública encontramos cabida para trasladar al espacio estatal los elementos que generan organizaciones capaces de fomentar en sus colaboradores acciones de aprendizaje, gestionarlos para beneficio de la organización y mejorar los resultados. Es decir, existe la oportunidad de hablar sobre instituciones que aprenden.

Penosamente encontramos que aun cuando se han hecho intentos por mejorar la gestión y desempeños de las instituciones del gobierno, siguen presentándose problemas, como corrupción e ineficiencia. Así, en 2010, se iden-

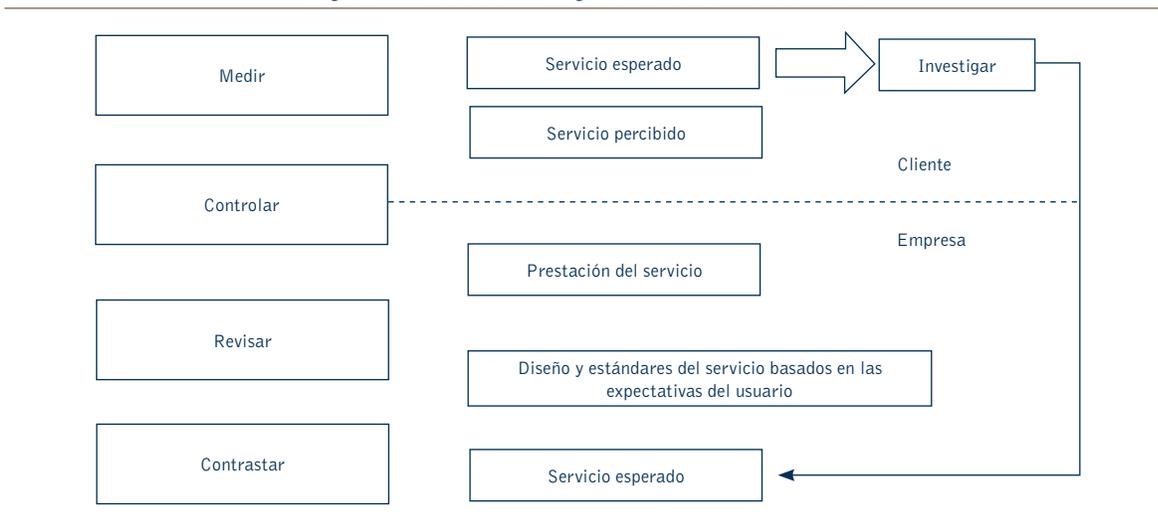
tificaron 200 millones de actos de corrupción en el uso de servicios públicos provistos por autoridades federales, estatales, municipales, así como concesiones y servicios administrados por particulares (Transparencia Mexicana, 2011).

La frecuencia de corrupción en el ámbito nacional se incrementó tres décimas y pasó de 10,0 en 2007 a 10,3 en 2010. Particularmente en el Estado de Sonora, el Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno aumentó de 5,5 puntos a 8,4 de 2005 a 2010.

2.4 ENFOQUE A LOS USUARIOS/CONSUMIDOR

La gestión ha pasado a lo largo de los años por múltiples enfoques desde el proceso de producción, las personas, la estrategia y actualmente hay una fuerte corriente hacia el cliente o usuarios. Es necesario conocer en cada momento los deseos y necesidades de los usuarios, que son los que dan origen al sistema de prestación, y con esto poder detectar las posibles desviaciones del proceso, que finalmente generan la brecha entre expectativa y percepción. La investigación de las necesidades es la base de cualquier proceso de servicio pues, como señala Schefer (2009), difícilmente podemos satisfacer a un

Figura 1. Modelo de investigación enfocada a los usuarios



Fuente: Elaborado en base a la propuesta de Schefer (2009).

cliente que no conocemos. Este autor propone un modelo de investigación en el cual como principal elemento se revisa la percepción de los usuarios sobre el servicio que desea recibir y el que se le ha proporcionado.

2.5 GENERACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En la actualidad el conocimiento es un elemento indispensable y estratégico pues, como señala Peluffo (2002), hemos pasado de una economía tradicional de mercado a una basada en la globalización y la digitalización de la información llamada *economía digital* y que nos ha llevado al inicio de otro período denominado *economía basada en el conocimiento y el aprendizaje*, en la que el gran reto de las organizaciones tanto públicas como privadas es facilitar el aprendizaje de todos sus miembros y transformarse continuamente (Trujillo, 2007).

Como señala Zapata (2008), al ser el conocimiento esencial de esta nueva economía, la introducción de prácticas eficaces de gestión de este recurso ha mostrado resultados significativos en las organizaciones, tales como la difusión de mejores prácticas, la celeridad en el desarrollo de nuevos productos, la mejora en el diseño del lugar de trabajo y el incremento en la eficacia de los procesos de planificación estratégica.

En palabras del mismo autor, el conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e interiorización experta que proporciona un marco para la evaluación e inserción de nuevas experiencias en las actividades desarrolladas dentro de la organización.

La gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales (Bueno, 1999, citado por Zapata, 2008).

La transmisión del conocimiento se realiza mediante mecanismos de comunicación formal o medios estructurados.

Existen elementos dentro de la organización que permiten el uso eficiente del conocimiento. Davenport y Prusak (citado por Zapata, 2008) señalan los siguientes:

- Cultura orientada al conocimiento.
- Infraestructura técnica e institucional.
- Respaldo del personal directivo.
- Vínculo con el valor económico o el valor del mercado.
- Claridad de visión y de lenguaje.
- Asistentes de motivación no triviales.
- Nivel de estructura del conocimiento.
- Múltiples canales para la transferencia del conocimiento.
- Desarrollo de una base para el conocimiento.

La gestión del conocimiento es un soporte en el proceso del aprendizaje organizacional al proporcionar programas, procesos y herramientas.

El aprendizaje dentro de las organizaciones es:

- Un proceso de construcción de conocimiento.
- Es dependiente del conocimiento, las personas usan su conocimiento para crear nuevo conocimiento.
- Necesita distribución cognitiva. Esto implica combinar el conocimiento que se posee con el conocimiento exterior a cada uno de los individuos.

2.6 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Como señalan Trujillo y Rodríguez (2006), el paradigma del aprendizaje en el campo organizacional ha experimentado un avance exponencial, particularmente a partir de la década de los ochenta, surgiendo una gran variedad



de posturas con respecto a las características que debe poseer una organización que aprende entre las que se distinguen la de Senge, Garvin, Marquardt y Örténblad, entre otros. Algunas hacen hincapié en los niveles de aprendizaje, otras coinciden en relacionar el aprendizaje con el cambio y otras relacionan la ideología de las organizaciones que aprenden con la calidad. Antes de profundizar en el aprendizaje organizacional, se considera necesario hablar de dos conceptos que conforman este constructo: aprendizaje y organizaciones.

Tintoré (2010), citando a Cárdenas (2008), aborda en su tesis doctoral un tipo de aprendizaje, que beneficia a su vez el aprendizaje organizacional, denominado aprendizaje activo, el cual hace posible que las personas aprendan efectivamente al asumir las dificultades y problemas de las situaciones del mundo real, resolviendo dichas situaciones de una manera más efectiva y eficaz. Para lograrlo es necesario que se den algunos componentes, como el compromiso hacia el aprendizaje, la cultura de preguntar y escuchar, la existencia de una figura que aliente el aprendizaje (*coach/ instructor*), existencia de un grupo/ equipo de aprendizaje, entre otros.

Pero no solo es importante lograr conocimiento y aprendizaje individual o en pequeños grupos, sino que la organización en forma sistemática logre generar, fomentar y gestionar conocimiento y lo incorpore al aprendizaje de la organización. En este sentido, Zapata (2008) define el conocimiento como una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e interiorización experta que proporciona un marco para la evaluación e inserción de nuevas experiencias en las actividades desarrolladas dentro de la organización.

2.7 DEL APRENDIZAJE INDIVIDUAL AL ORGANIZACIONAL

En las organizaciones que aprenden, los individuos, grupos y equipos deben participar con-

tinuamente en nuevos procesos para adquirir, capturar, transferir y utilizar el conocimiento (Zapata, 2008).

El aprendizaje es un proceso integral que permite trabajar con actividades que serán transferidas a los individuos y grupos para la mejora de los procesos y la consecución de sus metas.

Tintoré (2010) comenta que la mayoría de las contribuciones en el campo (del aprendizaje organizativo) parecen estar de acuerdo en que no es posible hablar sobre aprendizaje organizativo porque sería una cosificación, que daría a las organizaciones cualidades antropomórficas. Por consiguiente, actualmente se acepta que el aprendizaje organizativo es producto del aprendizaje individual.

Las organizaciones como entidades abstractas no pueden aprender: solo aprenden los seres vivos; sin embargo, transferimos a un nivel superior lo que es propio de las personas. Por similitud, decimos que las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas que sus miembros ejecutan individual o colectivamente mejora de forma constante, ya sea porque los procedimientos internos se mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo, menos disfuncional (Gairín, 2000, citado por Tintoré, 2010).

Zapata (2008) señala que las organizaciones requieren aprender de sus éxitos y fracasos de una forma eficaz y rápida. En las organizaciones que aprenden los individuos, los grupos y equipos deben participar continuamente en nuevos procesos para adquirir, capturar, transferir y utilizar el conocimiento, donde el aprendizaje no ocurre de manera aislada del desempeño de los miembros de la organización. Es un proceso integral que permite trabajar con actividades que serán transferidas a los individuos y grupos para la mejora de procesos y la consecución de sus metas: "Las organizaciones solo aprenden a través de individuos

que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (Senge, 2005).

2.8 PRINCIPALES TEORÍAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Dos grandes representantes del aprendizaje organizativo y de las organizaciones que aprenden (términos que en ocasiones se usan de forma indistinta pero que se han ido separando) son Argyris y Schön, y Peter Senge.

La teoría que presentan Argyris y Schön está orientada a la práctica en la que tratan de explicar cómo se genera aprendizaje productivo en una organización real y cómo ayudar a que tenga lugar ese proceso. La base de su teoría la encontramos en tres publicaciones: *Organizational Learning: A theory of action perspectiva*; *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice* y *On Organizational Learning*.

Tintoré (2010) comenta que Argyris y Schön (1978) definen el aprendizaje como la detección y corrección del error y distinguen entre aprendizaje simple (detectar sin cuestionar las políticas) y aprendizaje doble (cuestionar y cambiar las condiciones de gobierno para conseguir los resultados deseados). Su principal objetivo es ayudar a las organizaciones a desarrollar aprendizaje de doble bucle porque es el que produce resultados a largo plazo. El primer tipo de aprendizaje supone seguir las rutinas sin cuestionarlas. No significa a priori ningún riesgo para el individuo ni para la organización y permite un mayor control. El segundo supone mayor creatividad y reflexión sobre la naturaleza de las decisiones, su bondad o maldad.

En cuanto a la teoría de Senge, está basada en su obra *La quinta Disciplina*, en la que señala cinco disciplinas que contribuyen para hacer una organización inteligente. Este autor, sus colaboradores y asociados creen que

las organizaciones aprenden al desarrollar las cinco disciplinas, en especial el pensamiento sistémico que supone salir de lo particular para ocuparse de las necesidades de toda la organización. Los cambios en los modelos mentales de cada individuo tienen influencia en los modelos mentales de la organización y por lo tanto en su aprendizaje. Para llegar a cambios organizativos, los autores en torno a Senge destacan la importancia del diálogo y el trabajo en equipo.

2.9 ORGANIZACIONES QUE APRENDEN/ INTELIGENTES

Trujillo y Rodríguez (2006) proponen su Modelo de Organización que Aprende (MOA), el cual se configura a través de dos componentes esenciales: un *circuito del flujo del conocimiento*, a través del aprendizaje, y los *facilitadores*, que permiten el movimiento de dicho circuito para que trascienda a lo largo y ancho de la organización. El circuito, denominado Conocimiento-Aprendizaje Organizacional (CAO), se fundamenta en el Ciclo de Aprendizaje de Kolb (1976) y en el Proceso de Conversión del Conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995). Al fusionarlos en un modelo único y al fortalecerlos con ciertos elementos facilitadores, Trujillo y Rodríguez pretenden mostrar cómo el aprendizaje individual alcanza a convertirse en organizacional al transformar el conocimiento tácito en explícito, llegando a construir una organización que aprende.

Como señala en su tesis doctoral, Trujillo comenta que cuando se articula constantemente el ciclo de aprendizaje (Kolb, 1976), reflejándolo en las actividades cotidianas, se incrementa la base cognitiva y da la pauta para un aprendizaje constante. Esto es, se crea un movimiento rotacional que permite que tanto los individuos como las organizaciones aprendan. La Figura 1 representa el circuito Conocimiento-



Aprendizaje Organizacional (CAO) resultado de la fusión y adaptación de los modelos citados. El aprendizaje se inicia a partir de una práctica concreta (actuación), la cual es observada al cuestionarse diversas situaciones en relación con el escenario experimentado (reflexión) y en una observación reflexiva se establece la formación de conceptos (pensamiento), determinando y descubriendo posibles formas de acción.

El MOA involucra una serie de facilitadores que fortalecen el movimiento del circuito CAO (Figura 1). Así, el liderazgo, el trabajo en equipo, el cambio organizativo, la innovación, la gestión del conocimiento y la estructura representan los cimientos para construir una organización que aprende. Estos elementos, indispensables en la articulación de las diferentes rutas del circuito CAO, deben ser potenciados para lograr que una organización se mantenga en continuo aprendizaje.

3. METODOLOGÍA

Los resultados que se presentan en este trabajo son parte y derivan de la investigación sobre aprendizaje organizacional realizada en seis organismos descentralizados de la administración pública en el estado de Sonora, México. La investigación utiliza la propuesta del Modelo de Organización que Aprende (MOA) desarrollado por Rodríguez y Trujillo (2007). Este modelo se configura a través de dos componentes esenciales: un circuito del flujo del conocimiento, a través del aprendizaje, y los facilitadores, que permiten el movimiento de dicho circuito para que trascienda a lo largo y ancho de la organización. El circuito, denominado Conocimiento-Aprendizaje Organizacional (CAO), se fundamenta en el Ciclo de Aprendizaje de Kolb (1976) y en el Proceso de Conversión del Conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995).

Particularmente el análisis que se presenta es el del Circuito Aprendizaje Organizacional (CAO) en el apartado del Customer Relationship Management (CRM) que, aplicado a este tipo de organizaciones, serían la gestión de las relaciones con los usuarios. Para ello se analizan las respuestas de 10 preguntas de un cuestionario total de 62.

La profundidad del estudio se consideró de tipo exploratorio, con un cuestionario autocompletado con escala de Likert de 62 preguntas, siete niveles estructurado en 11 bloques cada uno con 6 preguntas orientadas a abordar cada una de las diez variables que se muestran en la Tabla 2, donde la interacción entre ellos se explica a través del modelo de la Figura 1. Además el instrumento contempla una pregunta al inicio, bloque 0, y al final, bloque XI, donde específicamente se solicitó que se calificara a la organización como organización que aprende con la idea de identificar una variante entre la percepción que se tiene al momento de iniciar el llenado del cuestionario y la que se tenía al finalizar el llenado del mismo.

Como participantes en el estudio se seleccionaron seis organismos descentralizados de la administración pública del Estado de Sonora, atendiendo que hubieran sido creados antes del año 2000, garantizando por lo menos 10 años de vida y que pertenecieran a diferentes sectores para obtener mayor representatividad. Se calcularon muestras del personal, con un 95% de confianza, cuidando la participación de las diferentes áreas, exceptuando a los directores generales. Los resultados aquí planteados resultan de cinco organismos en los cuales se ha aplicado el cuestionario.

Asimismo, es necesario señalar que este estudio no está concluido y que dentro de la metodología cualitativa se contempla realizar análisis contenido de los documentos normativos de los organismos, del Plan de Desarrollo

Estatal y todos los documentos que rijan la administración pública en esta entidad.

Tabla 2. Variables de análisis del Modelo de Organización que Aprende

Variables			
Innovación	Trabajo en equipo	Estructura organizativa	Aprendizaje individual
Información externa	Información interna	Aprendizaje organizacional	Gestión del cambio
Liderazgo	Gestión del conocimiento		

Fuente: Elaborado en base al Modelo de Organización que Aprende de Trujillo y Rodríguez (2006).

Tabla 3. Composición de la Administración Pública del Estado de Sonora

Administración Pública del Estado de Sonora	
Administración Pública Directa	Secretarías 11
Administración Pública Paraestatal	

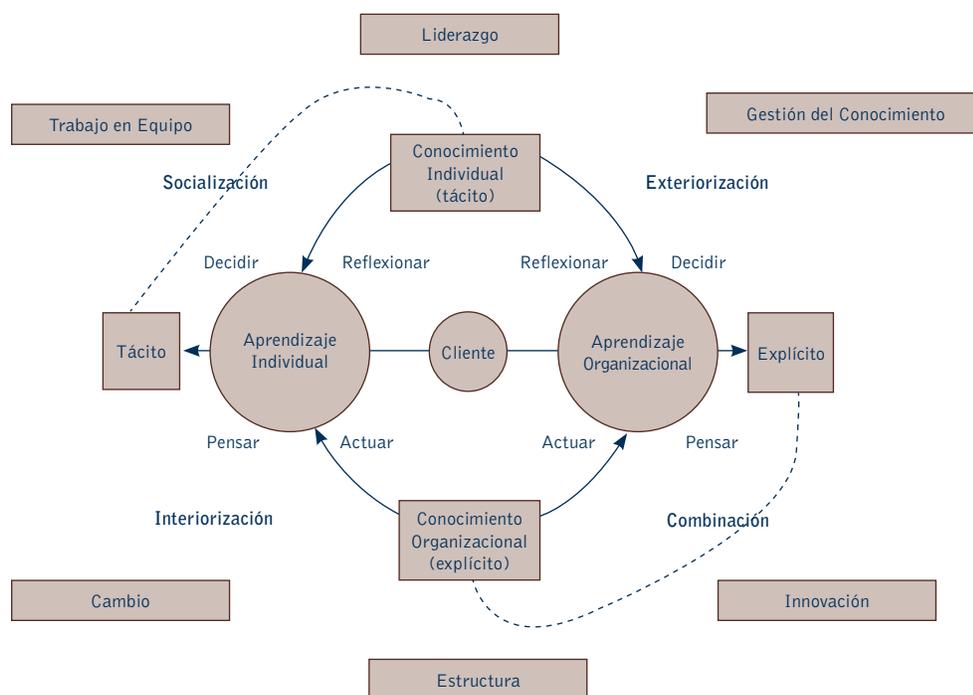
Organismos Públicos Descentralizados	43
Fideicomisos Públicos	5
Empresas de participación estatal	1

Fuente: Elaborado en base a información del portal oficial del Gobierno del Estado de Sonora, año 2011.

4. RESULTADOS

La intención de enfocar el análisis sobre la forma como estos organismos obtienen información externa tiene que ver, como se señala en el apartado de fundamento teórico, con la nueva economía basada en el conocimiento y el aprendizaje como elementos necesarios y estratégicos en las organizaciones actuales. Por ello es necesario establecer una comunicación permanente y eficaz con los usuarios que permita a las organizaciones evaluar la

Figura 2. Modelo de Organización que Aprende



Fuente: Elaborado por Rodríguez y Trujillo (2007).

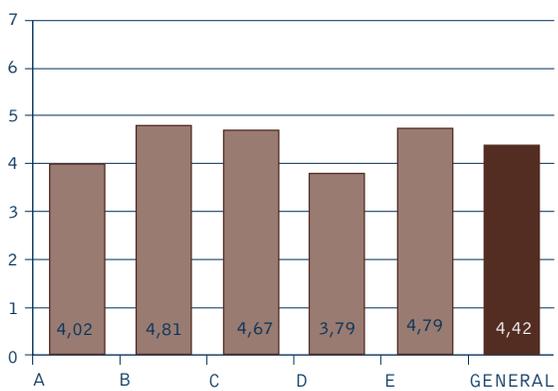


pertinencia de sus servicios, funcionar como sistema abierto, obtener conocimiento y aprovecharlo para orientar a la entidad hacia una organización inteligente.

A continuación se muestran los resultados de cinco organismos públicos descentralizados –sin identificarlos– que participaron en la investigación. Se analizan diez preguntas que pertenecen según el modelo de la Figura 2, a la relación con los clientes y la obtención de información externa.

La Figura 3 muestra el promedio obtenido por organismo y el promedio de los cinco. Allí se puede observar que en la escala de uno a siete, obtuvieron 4,42, que podríamos pensar que está por encima del nivel intermedio, pero también en el promedio particular de cada organismo se puede ver que no todos tienen el mismo nivel; particularmente el organismo D fue evaluado como el más bajo. Pero más adelante se presentan pregunta por pregunta los resultados, lo que permite identificar cuáles son las áreas de oportunidad más grandes para mejorar.

Figura 3. Promedio de los cinco organismos y promedio general



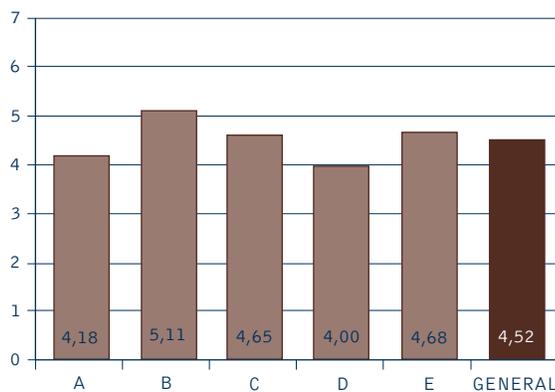
Fuente: Elaboración propia.

En las siguientes gráficas vemos que en general los organismos salen evaluados por arriba del nivel cuatro. Pero sobresale el organismo D que mantiene valores alrededor de tres, lle-

gando incluso al nivel dos en preguntas como si la opinión de los usuarios es considerada en la toma de decisiones o si su institución mantiene relación con los antiguos usuarios. En este sentido, éstas son las problemáticas más fuertes según el personal de esta institución.

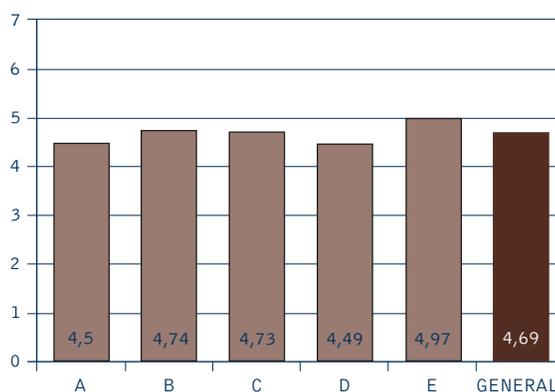
Cabe señalar que este organismo pertenece al sector educativo y se dedica a otorgar créditos a estudiantes para realizar sus estudios. Pero no en todas las preguntas obtiene bajas valoraciones, pues en la pregunta sobre si mantiene informados a los usuarios sobre las actividades que realiza sobresale del promedio general y obtuvo 5,37 puntos.

Figura 4. Establecimiento de canales ágiles de las instituciones para conocer las necesidades y expectativas de los usuarios



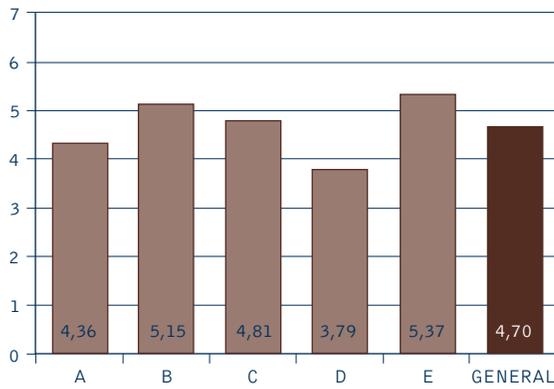
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Establecimiento de canales de comunicación para que los usuarios expresen su opinión sobre los servicios



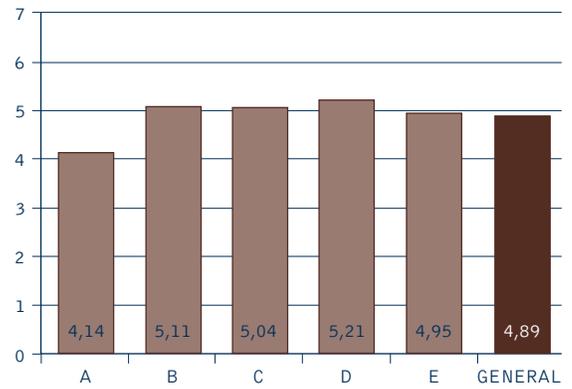
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Las instituciones mantienen informados a los usuarios sobre las actividades que realizan



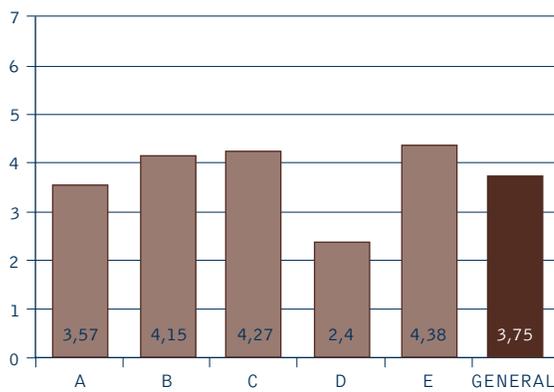
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Las instituciones buscan nuevas soluciones que atiendan las necesidades de los usuarios



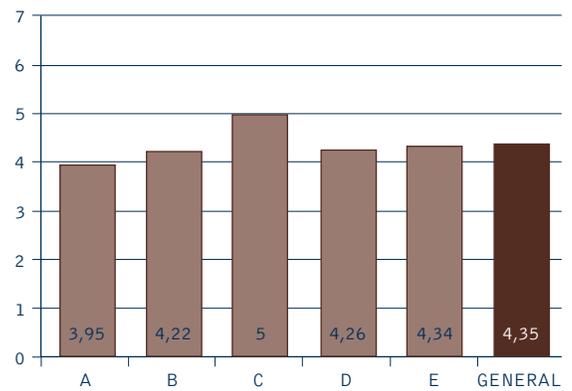
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Las instituciones mantienen relaciones con los antiguos usuarios para evaluar la calidad de los servicios prestados



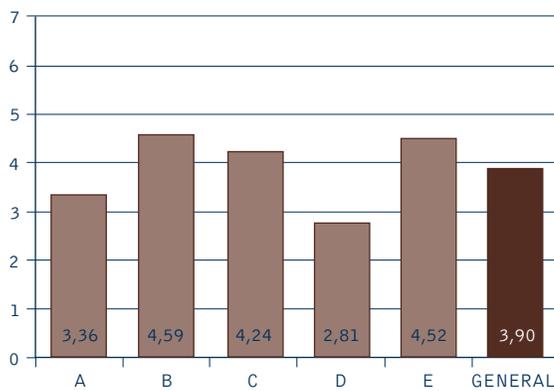
Fuente: Elaboración propia.

10. Las instituciones contratan servicios externos para realizar actividades de gestión



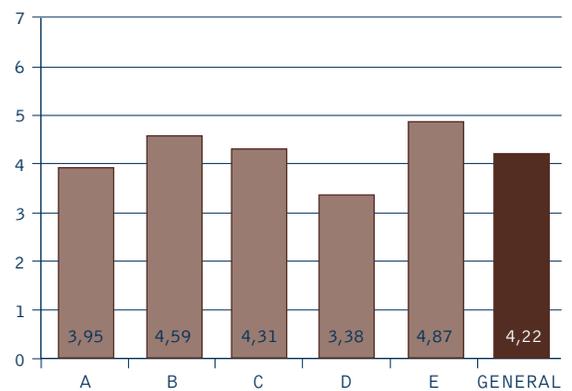
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Las instituciones consideran la opinión de los usuarios en la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia.

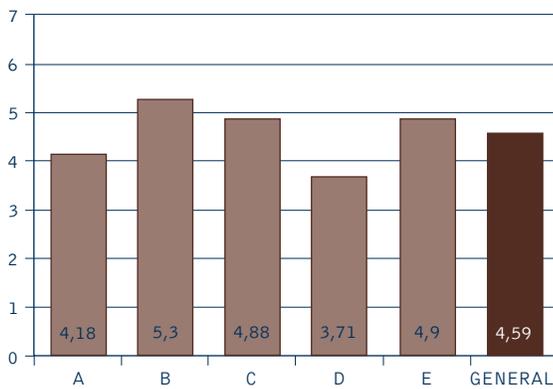
Figura 11. Las instituciones son proactivas y se anticipan a los cambios



Fuente: Elaboración propia.

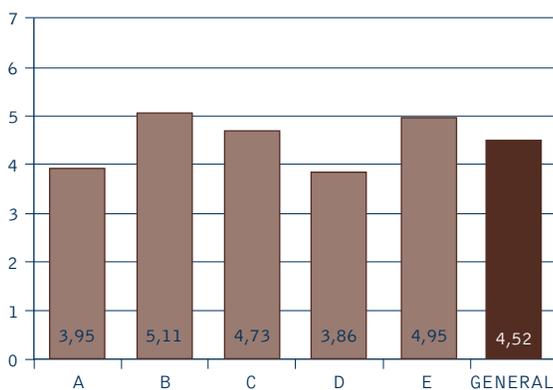


Figura 12. Las instituciones pueden adaptar rápidamente los servicios a las nuevas necesidades de los usuarios



Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. Las instituciones se adaptan en un tiempo adecuado a las nuevas necesidades del entorno



Fuente: Elaboración propia.

De las gráficas anteriores se puede observar que pese a que los organismos son valorados en un nivel cinco en la búsqueda de nuevas soluciones que atiendan las necesidades de los usuarios, al compararla con los resultados mostrados en las figuras 7 y 8 esas soluciones no parecen considerar a usuarios actuales o antiguos.

En relación con la capacidad de cambiar mediante iniciativa propia o por requerimientos del entorno o los usuarios, vemos que la mayoría de los organismos fueron evaluados en un nivel intermedio entre 4 y 5, por lo que estas instituciones requieren trabajar en su flexibilidad.

En general las valoraciones de las preguntas oscilaron entre 3 y 5, pero sí vemos diferencias en el comportamiento de las respuestas dependiendo el organismo.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En lo fundamental, el gobierno es una organización que presta servicios, pero debe trabajar con un enfoque hacia el usuario, buscar conocerlo, identificar sus necesidades e incorporar un proceso constante de evaluación y aprendizaje. No hay cabida para gobiernos obsoletos y cerrados.

De los resultados obtenidos respecto a la capacidad de estos cinco organismos públicos descentralizados para gestionar su relación con los usuarios vemos que los colaboradores opinan que están en un nivel medio en la escala propuesta. Esto es que aún deben trabajar por mejorar sus capacidades para incorporar permanentemente la opinión de los usuarios en su planeación y ejecución.

Se observa que resulta una oportunidad mejorar los canales de comunicación, gestionar de manera mejor el conocimiento obtenido a través de los usuarios y con ello orientar la organización hacia el aprendizaje.

Resulta gratificante ver que no fueron evaluados negativamente y que en este tipo de organizaciones hay un avance en el mejoramiento de la administración pública.

Hacia un futuro se identifica como necesario comparar la opinión de estos organismos mediante la opinión de los mismos usuarios y utilizar otras metodologías de tipo causal. Por lo pronto, el estudio cumple con su objetivo de acercarnos a la problemática existente en este tipo de organizaciones.

Hasta ahora podemos decir que es necesario orientar toda la administración pública hacia el aprendizaje y para ello se hará necesario

previamente obtener conocimiento de canales internos y externos. Las empresas, los gobiernos y en general cualquier organización deben enfocarse en ser un sistema abierto y estar en constante renovación para mejorar.

REFERENCIAS

Arellano, D. & Cabrero E. (2005). La Nueva Gestión Pública y su Teoría de la Organización: ¿Son argumentos antiliberales? Justicia y Equidad en el Debate Organizacional Público. *Gestión y Política Pública. Volumen XIV. Número 3 II Semestre de 2005 Pp. 599-618*

Blasco, J. & Echevarría, R. (2006). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. España: Pearson.

Cabrero, E. & Arellano, D. (2000). Cambio en Organizaciones gubernamentales: innovación y complejidad. *Gestión y Política Pública, vol. IX, núm. 2, segundo semestre*. Consultado en línea en http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.IX_No.II_2dosem/RGK_Vol.9_No.II_2sem.pdf

Centro para la investigación y la innovación educativa. (2006). *La administración del conocimiento en la sociedad del aprendizaje*. Colombia: OCDE.

De la Rosa, A. A. (2003). *Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*.

Mezones, F. (2008) Aprendizaje y Cambio Organizacional. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. *Curso en línea*.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.

Peluffo, B. & Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Manual elaborado por ILPES (CEPAL), serie 22.

Poom, M. J. (2007). *La Revolución Silenciosa en la Gestión Pública Local: factores asociados al número de innovaciones en los municipios mexicanos 2000-2004*. México: INAP.

Schefer, R. & Lanati, M. (2009). *La brújula del servicio. Un enfoque para construcción de una propuesta de valor*. Argentina: Pearson.

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina*. Argentina: Granica.

Tintoré, M. (2010). *Las Universidades como organizaciones que aprenden*. Tesis Doctoral. Universidad Internacional de Cataluña.

Trujillo, J.C. & Rodríguez, J.M. (2007) ¿Las universidades son organizaciones que aprenden adecuadamente? *Universia Business Review*.

Zapata, L. (2008). *El aprendizaje organizacional y la administración del conocimiento en Aprendizaje Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

