

El vínculo entre las competencias laborales y el ejercicio del servidor público, como una propuesta de formación

(Link between labor competitions and exercise of a civil servant, as a training proposal)

Hernández Juárez, José Luis*

Resumen. La presente investigación busca diseñar un modelo estratégico de formación de servidores públicos que propicie el crecimiento personal y profesional, encaminado al servicio civil de carrera. Apoyándose en criterios, conceptos y estrategias propios de Administración del Capital Humano, y Aprendizaje Organizacional aplicándolas al contexto de la Administración Pública Estatal. Para alcanzar este propósito se realizó un diagnóstico con beneficios claros, que dan la oportunidad de pensar y dialogar sobre la estrategia, los objetivos, las personas y el futuro de la Administración Pública Estatal Sinaloense desde una perspectiva del conocimiento. El trabajo de campo se realizó con personal que presta sus servicios en entidades y dependencias administrativas públicas pertenecientes al Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Sinaloa. A través de un cuestionario, con una muestra de 400 individuos. Se han obtenido 29 indicadores cuyos valores reflejan donde reside el valor del Capital Humano. Así como una puntuación total alcanzada de 104 puntos, advirtiéndose que en el área de gestión del conocimiento, es necesario hacer “algo” para que esta administración, sea considerada como una organización que aprende en toda regla y que realiza una gestión del conocimiento de forma óptima y eficaz.

Palabras claves. Administración pública, servidor público, competencias laborales

Abstract. The present research pretends to design a strategic model to train public servants to help to develop both professional and personal growth, headed to civil service as a profession. Based on criteria, concepts and strategies from Human Capital Administration and Organizational Learning, applying these to the State Public Administration's context. To achieve this goal, a diagnose took place with clear benefits, that give, to us all, the chance to think and discuss about strategies, objectives, people and future of the Sinaloa State Public Administration from a knowledge perspective. Fieldwork was done by personnel that serve in administrative public entities and organizations that are part of the Executive Power of the Sinaloa State Government. Through a questionnaire, with a sample of 400 individuals, there was a result of 29 indicators, and its values reflect where the importance of the Executive Power of the Sinaloa State Government lies, as well as a reached total score of 104 points. Noting that in the knowledge promotion area it is necessary to do something so this administration would be considered an organization that learns with every rule and performs a knowledge management in an optimum and efficient way.

Keywords. Public administration, civil servant, labor competitions

Introducción

La globalización de la economía genera mucho más influencia y peso que lo que se piensa generalmente, tiene implicaciones graves y constructivas, pero saludables en el nacimiento de nuevos comportamientos a nivel nacional.

Buena parte del mundo, ha sido testigo de transformaciones fundamentales, tanto en las relaciones entre los estados y sus sociedades nacionales como en los patrones de organización económica y política en el plano internacional. Esto se hace sentir particularmente en la administración pública y en el comportamiento de los políticos nacionales de todos los países del mundo.

De hecho, es en la gestión del sector público que las reformas son las más urgentes. Obligados a tornarse eficientes y eficaces frente a los desafíos del proceso de la globalización, los actores en la definición y la implementación de políticas públicas en cualquier nivel, deberán actuar con seriedad y método, dando a sus administraciones públicas la capacidad institucional necesaria.

La literatura nos indica algunas particularidades que presentan las Administraciones Públicas, las cuales las caracterizan, y le dan sentido al contexto dónde pueden operar los esfuerzos de mejora en una Administración local. Mismas que se presentan a continuación:

- ***La división de la gestión pública.*** Tiene que ver con las tres dimensiones en las cuales un directivo, se desenvuelve en su actuación pública. Dichas dimensiones basadas son las siguientes: La primera de ellas, la *gestión estratégica* se refiere a todo el ápice estratégico que debe gestionar el directivo o gerente público para crear valor dentro de la organización; La segunda, la *gestión del entorno político*, se responsabiliza de los mecanismos de relación con la cúpula política para obtener la legitimidad, las autorizaciones, el apoyo, la colaboración y los recursos necesarios para consolidar la estrategia desarrollada en la primera esfera; y por último, *la gestión operativa*, o aquella por la cual se hace realidad todo el trabajo planteado en la estrategia, derivado de la gestión política. (Mintzberg, 1977; Gaster, 1995; Vinzant y Vinzant, 1996; Moore, 1998; Longo, 2004)
- ***La estructura organizacional.*** Existen cuatro modelos de estructuras organizacionales posibles: ***Modelo clásico burocrático.*** Se caracteriza por una acusada verticalidad y por una gran fragmentación. Este modelo es poco receptivo a los cambios del entorno; ***Modelo de Agencias.*** Su objetivo es tratar de superar la verticalidad por medio de la fragmentación de una complejidad de organizaciones unitarias formalmente independientes que se encargan de desarrollar competencias concretas, respondiendo más rápidamente a los cambios del entorno; ***Modelo Gerencial.*** Tiene como objetivo superar la segmentación de diversas áreas integrándolas en una gerencia dentro de

la estructura organizacional, las cuales son instancias jerárquicas profesionalizadas de alto nivel; y, **Modelo Mixto, gerencial de agencias y clásico**. Intenta superar en parte los problemas de la excesiva jerarquización y la falta de integración. (Weber, 1922; Mintzberg, 1984; Morgan, 1986; Rumelt, 1995; Ramio-Matas, 1999; Morrison y Milliken, 2000).

- **La división del trabajo por funciones en base a normas, el enfoque de cumplir con los requisitos legales.** Una Administración local, basa su gestión en el uso o cumplimiento de *funciones departamentales*, que tienen como propósito esencial, la realización de actividades específicas cuyo producto es, o puede ser de utilidad, para otras unidades de la institución y por su medio ser de utilidad para el funcionamiento general de la institución. Esto se realiza a través de instrucciones, objetivos o prioridades proporcionados por la cúpula política, con el fin de ejecutar las responsabilidades establecidas. (Echebarría, 1994; Waldo, 1967; OCDE, 1999; Merino-Estrada, 2007)
- **El enfoque de procesos en la gestión pública local (la orientación a resultados).** El concepto de procesos para una Administración local, es entendido entonces por la literatura, como la producción y provisión de un servicio público a un ciudadano (entendido como cliente o usuario). Incluso se potencian aspectos elementales de la gestión de las personas tales como: formación más efectiva, así como, la visualización de su contribución en los resultados del proceso y del conjunto de la organización, proporcionándoles un mayor sentido a su trabajo. (Moore, 1998; Vernis-Doménech, 2001; Greasley, 2004; Ferré-Bargallo, 2006)
- **La heterogeneidad de los servicios.** Existen tres componentes esenciales del servicio: **la esencia del servicio**, lo relativo a la resolución y atención de la solicitud de un ciudadano-cliente; **el entorno del servicio**, en el cual éste tiene lugar; y **las relaciones del servicio**, relativa a los componentes sociales y psicológicos de la relación entre el proveedor del servicio y el ciudadano cliente. (Speller y Ghobadian, 1993; López-Camps y Gadea-Carrera, 2001; Robertson y Ball, 2002; Gaster y Squires, 2003)
- **Los diferentes roles que puede adquirir el ciudadano en su relación con la Administración.** En el ámbito público no se puede utilizar el concepto de *cliente* para identificar, sin más, ni más, a todas las personas que, en cualquier situación se relacionan con los servicios públicos. De esta manera, cuando el ciudadano se relaciona con su Administración, lo

primero que sucede es que se establece una relación política que luego, podrá o no, traducirse en una prestación de servicio. (Waldo, 1967; Skelcher, 1992; Rago, 1994; Olías de Lima, 2001; Yapp, 2005)

Metodología

Conceptualización del Modelo para la definición de estrategias de formación

El proceso de formación de servidores públicos no es una tarea sencilla, ya que involucra diferentes factores a considerar para obtener los resultados deseados, además de que como se ha definido la responsabilidad y complejidad de tareas que este tipo de servidor público tiene que cumplir requiere de un proceso de formación constante y completa.

En la determinación del modelo para definir estrategias de formación de servidores públicos, se consideraron diferentes enfoques de modelos, como lo son: *El criterio de desarrollar al personal y su capital; Lograr una percepción más positiva sobre las mejoras e innovaciones en la calidad de los servicios prestados; y, Considerar a los Servidores Públicos como parte esencial del sector gubernamental.*

Con la creación de una nueva cultura en la administración pública, se busca un cambio en cuanto a actitudes, costumbres, hábitos y valores del personal que integra cada una de las entidades o dependencias públicas. En este marco, se propone, como opción más acertada, la elección de un modelo que evite los inconvenientes de los modelos puros diseñando un sistema organizativo que asegure las capacidades de gestión de las organizaciones públicas. Dentro de las características que podemos enumerar para este modelo tenemos las siguientes:

- Es un *modelo sistémico*, porque ofrece una estructura interrelacionada y completa de los aspectos que representan los componentes que configuran los elementos y variables explicativas de los activos intangibles.
- Es un *modelo abierto*, debido a que la estructura que presenta está relacionada con los agentes o sujetos del conocimiento que se relación con el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Sinaloa y que forman parte de su entorno, así como también permite la relación con los servidores públicos que forman parte de Poder Ejecutivo.
- Es un *modelo dinámico*, porque el conjunto de elementos, variables e indicadores y sus relaciones permiten la observación de su evolución temporal, lo que permite ir mejorando la gestión de los intangibles.
- Es un *modelo flexible y adaptativo*, puesto que los elementos y variables propuestas pueden ser ordenados y aplicados de forma diferenciada según

las necesidades de la administración pública, en función de su estrategia y de la gestión de intangibles que la misma ponga en práctica.

Por tal razón, en el desarrollo del modelo de formación propuesto, se contemplan las siguientes etapas:

- **Fase de planeación o enfoque.** El objetivo fundamental es describir las condiciones institucionales en cuanto a los factores sociopolíticos que dieron origen al surgimiento de la administración pública estatal, su estructura de organización, principios que lo rigen, así como el marco jurídico, políticas institucionales, políticas de formación, misión y visión, que dan sustento a la operación del programa de formación.
- **Investigación o diagnóstico.** En esta fase se identifican y examinan críticamente las fortalezas y debilidades de todos los elementos que integran el proceso de planificación del programa de formación. El objetivo de esta fase, es conocer la estructura general del programa y su relación con los objetivos planeados inicialmente, para valorar la distancia que existe a partir de los indicadores con las metas planeadas y las logradas.
- **Fase de desarrollo.** Implica la recolección continua de información relevante acerca de las fortalezas y debilidades en la aplicación del programa, los conocimientos adquiridos de los participantes a través del programa de formación, los resultados de la evaluación del aprendizaje y el diseño utilizado por los materiales instruccionales. El objetivo de esta fase es evaluar el desarrollo y aplicación de cada uno de los elementos para contrastar lo planeado con la aplicación del programa mismo.
- **Implantación y evaluación.** En esta etapa, se procederá a hacerse la implantación de estrategias y su correspondiente evaluación con miras a ir paulatinamente haciendo los ajustes que sean necesarios. Resulta aquí importante señalar que con este modelo se busca, de alguna manera se dé un impacto en aspectos de Mercadotecnia Interna, Plan de Vida y Carrera, Calidad en el Servicio y una identificación del servidor público con el quehacer de la administración pública estatal.

Aspectos preliminares de la investigación

Con el objeto de obtener la información cuantitativa que nos permita alcanzar los objetivos de la investigación. Se confeccionó y se aplicó un cuestionario al personal que presta sus servicios en el Poder Ejecutivo. El cuestionario se efectuó mediante

la realización de una encuesta a una muestra representativa de la población. El cuestionario consistió en una serie de preguntas cerradas que estaban divididas en tres bloques.

El primer bloque de preguntas está destinado a la obtención de datos de carácter general sobre el encuestado. El segundo bloque está destinado a la obtención de datos que nos permitirán obtener los indicadores del Capital Humano. Y, el tercer bloque, está destinado a la obtención de información para confeccionar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la Gestión del Conocimiento.

Ámbito del Estudio

El trabajo de campo se realizó con personal que presta sus servicios en entidades y dependencias administrativas públicas pertenecientes al Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Sinaloa.

Determinación de la muestra

Para poder llevar a cabo la investigación empírica fue necesario efectuar una selección de individuos pertenecientes al universo poblacional objeto del análisis. En primer lugar, y una vez definidos los objetivos de la encuesta, se procedió a la definición de la población objeto de estudio: sus elementos, las unidades de muestreo de la población, el alcance de la encuesta y el período de tiempo durante el cual se efectuaría.

La población objeto de estudio está representada por individuos que forman una población finita de unos aproximadamente 23722 individuos, de los cuales 11779 son maestros del magisterio, 82 son mandos superiores, 948 son mandos medios, 4726 son personal técnico, 4076 son apoyo secretarial y 2111 son personal de honorarios, los cuales prestan sus servicios en aproximadamente 100 entidades o dependencias administrativas del Poder Ejecutivo.

Selección de la muestra

Con estas condiciones, el tamaño adecuado de la muestra se estimó en 400 individuos, tamaño que consideramos adecuado a efectos estadísticos, ya que el mismo nos proporciona un nivel de confianza del 95% con un error muestral de más/menos un 5%.

Al tratarse de una población grande, se decidió realizar un muestreo por

conglomerados o áreas. Para ello en primer lugar elegimos 5 conglomerados o áreas que se corresponden con cada uno de los grandes grupos de entidades o dependencias que componen el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Sinaloa.

Tabla 1 Distribución de la muestra y los cuestionarios

Entidad o dependencia	Cantidad	Porcentaje	Cuestionario
Secretarías	13	13%	52
Coordinaciones generales	5	5%	20
Entidades descentralizadas	50	50%	200
Entidades coordinadas	25	25%	100
Organismos autónomos	7	7%	28
Poder Ejecutivo	100	100%	400

Fuente: Elaboración propia.

Resultados y Discusión

A continuación se exponen los principales resultados obtenidos por la investigación, estructurados en tres apartados que se corresponden y ordenan, a través del análisis de las aportaciones, para elaborar los preceptos teóricos que permitieron la construcción de modelo propuesto.

Indicadores del capital humano

Al ser la primera medición que se hace, los indicadores que presentamos en el cuadro reflejan una visión estática de los activos intangibles que hemos considerado. El cuadro de indicadores que se propone facilita información cuantificada sobre los activos intangibles que hemos considerado como integrantes del Capital Humano. Esta información permite identificar donde reside el valor del Capital Humano del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Sinaloa. Se han obtenido 29 indicadores cuyos valores quedan reflejados en la tabla siguiente.

Tabla 2 Indicadores relevantes del capital humano

Indicador		Valor obtenido
1. Antigüedad	Media de años de antigüedad de los empleados.	17 años
2. Actividades corporativas de mejora	% de empleados que han desarrollado o desarrollan tareas directivas.	16 %
	% de empleados que han pertenecido o pertenecen a grupos de trabajo específicos.	71 %
3. Absentismo laboral	Número de días de ausencia en el trabajo en los últimos seis meses. (porcentaje de empleados)	
	De 0 a 3 días	78 %
	De 4 a 6 días	14 %
	De 7 a 10 días	3 %
	Más de 10 días	4 %
4. Remuneración comparada	% de empleados que consideran su remuneración adecuada a su nivel de formación y responsabilidad.	33 %
5. Ambiente de trabajo	% de empleados que valoran positivamente su ambiente de trabajo.	87 %
6. Promoción	% de empleados promocionados en al menos una ocasión	3 %
7. Premios y reconocimientos profesionales	Número de premios y reconocimientos al trabajo realizado. (porcentaje de empleados)	
	Sin ningún reconocimiento o premio	97 %
	Con un reconocimiento o premio	2 %
	Con dos reconocimientos o premios	1 %
	Con tres o más reconocimientos o premios	0 %
8. Satisfacción de las relaciones con los superiores	Satisfacción de las relaciones con los superiores	81 %
9. Pertenencia a grupos de trabajo en el propio centro de trabajo	% de empleados involucrados en redes internas de trabajo.	63 %
10. Pertenencia a grupos de trabajo ajenos al propio centro de trabajo	% de empleados involucrados en redes externas de trabajo.	24 %
11. Cambios de actividad profesional	Número de cambios de actividad profesional en la vida laboral. (porcentaje de empleados)	
	Ninguna:	59 %
	De 1 a 2:	35 %
	De 3 a 4:	5 %
	Más de 5:	1 %
12. Edad media plantilla	Edad media de los empleados	44 años
13. Innovación	% de empleados que realizan proyectos de innovación.	37 %
	% de empleados que emplean metodologías innovadoras en su trabajo.	63 %

14. Estudios de especialización y posgrado	% de empleados con estudios de especialización y posgrado.	16 %
15. Empleados que han seguido alguna acción formativa en el último año	% de empleados que han seguido alguna acción formativa en el último año.	84 %
16. Empleados que han seguido alguna acción formativa por Internet	% de empleados que han seguido acciones formativas a través de Internet.	19 %
17. Experiencia de los empleados en el sector	Años de experiencia media de los empleados en la administración pública.	18 años
18. Empleados con experiencia internacional	% de empleados con experiencia profesional internacional.	7 %
19. Promoción	% de empleados promocionados en al menos una ocasión.	3 %
20. Horas de formación por empleado recibidas en el último año	Número medio de horas de formación realizadas por empleado en el último año.	34 Horas
21. Horas de formación totales por empleado recibidas a lo largo de la vida	Número medio de horas de formación recibidas por empleado a lo largo de su vida profesional.	692 Horas
22. Pertenencia a varios grupos de trabajo en el propio centro de trabajo	% de empleados que participan en dos o más equipos internos de trabajo.	34 %
23. Pertenencia a varios grupos de trabajo ajenos al propio centro	% de empleados que participan en dos o más equipos externos de trabajo.	8 %
24. Publicaciones de material relacionado con la actividad	% de empleados que han publicado algún material relacionado con la administración pública.	9 %
25. Publicación en Internet	% de empleados con página WEB.	2 %
26. Colaboración con portales, páginas o proyectos de Internet relacionados con la administración pública	% de empleados que colaboran en algún portal, página o portal de Internet relacionado con la administración pública.	3 %
27. Cordialidad en las relaciones responsables/empleados	% porcentaje de empleados satisfechos con sus responsables directos.	80 %
28. Conocimiento de la estrategia de la organización	% de empleados que conocen el Plan del centro de trabajo.	72 %
29. Conocimiento de la estrategia de la organización	% de empleados que conocen los objetivos generales de la política de profesionalización de los servidores públicos.	53 %

Fuente: Elaboración propia.

Situación actual de la gestión del conocimiento

La necesidad de alinear la Gestión del Conocimiento con la estrategia de la organización y la integración de la misma en los procesos, estructura organizativa, cultura, personas y sistemas de información, requiere conocer la situación actual en la que se encuentran estos elementos. Razón por la cual, el diagnóstico que presentamos comporta unos beneficios claros: da la oportunidad de pensar y dialogar sobre la estrategia, los objetivos, las personas y el futuro de la Administración Pública Estatal Sinaloense desde una perspectiva del conocimiento.

Los resultados obtenidos por la evaluación se presentan en la tabla 3. En la que se muestra que la puntuación total alcanzada fue de 104 puntos, sobre un máximo posible y óptimo de 180 puntos. Lo que implica, que en el área de gestión del conocimiento, es necesario hacer “algo” para que esta administración, sea considerada como una organización que aprende en toda regla y que realiza una gestión del conocimiento de forma óptima y eficaz.

Tabla 3 Puntuaciones de la evaluación de la gestión del conocimiento

	Puntuación obtenida	Puntuación máxima
General	34	52
Estilo de liderazgo	15	32
Visión estratégica	8	20
Procesos internos	30	48
Recursos humanos	17	28
	104	180

Fuente: Elaboración propia

De la observación y análisis de las puntuaciones desglosadas por los apartados considerados, se desprende por la baja puntuación alcanzada en los apartados *Estilo de liderazgo* y *Visión estratégica*, que existen barreras organizativas a la gestión del conocimiento. Estas barreras organizativas se producen por:

- la falta de una estrategia clara y bien definida
- la ausencia de una misión y de unos valores establecidos y bien comunicados
- la falta de un liderazgo claro y comprometido con la gestión del conocimiento.

Las puntuaciones alcanzadas en los apartados *General*, *Procesos internos* y *Recursos Humanos*, determinan la existencia de ciertos elementos que actúan como

facilitadores de la gestión del conocimiento. Dentro de estos facilitadores se encuentran los de tipo tecnológico, de tipo cultural y las personas que forman parte del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Sinaloa. Mismos que a su vez se ven representados por:

- Sistemas de información integrados y que se modernizan de forma continua, así como funcionalidades de colaboración y trabajo en grupo.
- Los errores están permitidos y se toleran, no penalizándose. Así como la información es compartida y, el conocimiento que se obtiene o desarrolla no es atesorado sino que se difunde y comparte.
- Una política del desarrollo de la competencia preactiva, lo que incluye la formación interna y externa, cursos, conferencias de trabajo, simposios y seminarios.

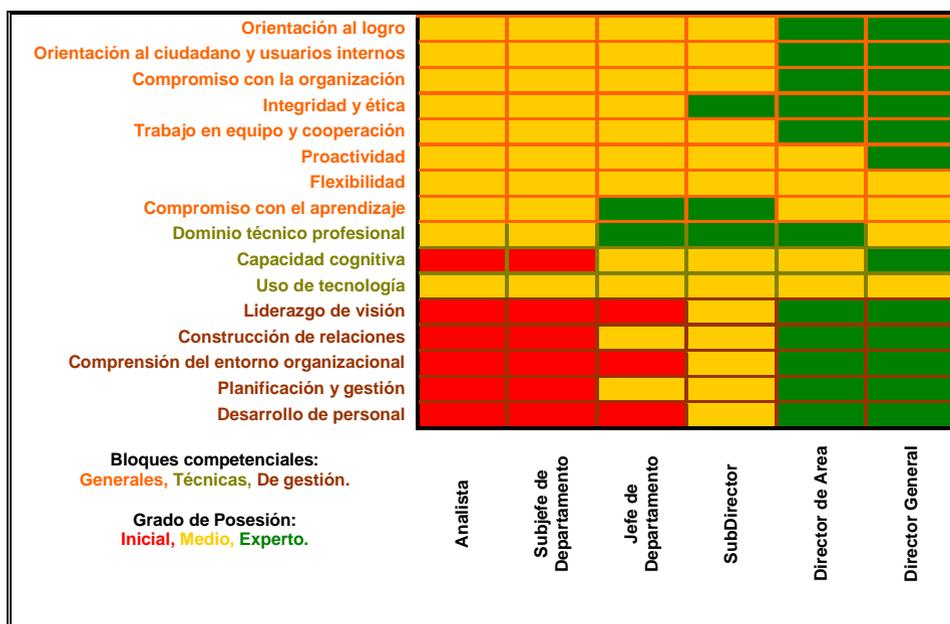
Es a partir de estos resultados que resulta necesario, desde las estructuras organizativas y por parte de los directivos, definir una orientación estratégica donde se defina el papel que asume la gestión del conocimiento y comunicarla de forma eficaz.

Para ello deben conocer qué conocimientos son necesarios en las distintas fases del proceso: deben identificar las fuentes de conocimiento existentes; identificar y resolver problemas como un equipo; generar nuevas ideas y conocimiento para compartirlo y difundirlo por la organización; y, facilitar el proceso de aprendizaje, desarrollando las habilidades de comprender, procesar, comunicar y compartir el conocimiento.

Mapa de competencias vs. Mapa curricular

El objetivo del *mapa de competencias* es el de construir un lenguaje común, así como el ser una herramienta que proponga indicadores de conducta en los procesos de evaluación, ya sea en el momento de incorporar a un servidor público o para evaluar el rendimiento a lo largo del año. Al mismo tiempo, brinda definiciones de cada competencia en términos de comportamientos los que pueden ser tomados como medidas estándares en cada nivel de desarrollo.

Figura 1 Mapa de competencias: según nivel de posesión y puesto



Fuente: Elaboración propia.

A las competencias se les otorgan tres niveles o grados de posesión, que se describen a continuación:

- ✓ Inicial: es el nivel de quien está en situación de adquirir nuevas capacidades y debe ejercer sus funciones con alguna supervisión trabajando solo o en grupo y desempeñándose en uno o pocos escenarios. No toma decisiones por sí solo.
- ✓ Medio: corresponde al nivel de desarrollo del individuo en condiciones de ejecutar, desempeñándose en una variedad de escenarios con autonomía propia y en condiciones de coordinar grupos humanos en áreas específicas. Toma decisiones dentro de su área de conocimientos y/o que afecten al grupo a su cargo.
- ✓ Experto: es el nivel de quien está en posición de enseñar y transmitir experiencias, dirigir proyectos y/o grupos humanos diversos, desempeñándose con comodidad en múltiples contextos. Asimismo corresponde a quien es referente experto en el área de su competencia y que involucra responsabilidad en materia de evaluación, diagnóstico y propuestas. Toma decisiones que pueden involucrar a la Dependencia/Entidad.

Por su parte, el *mapa curricular* busca establecer un vínculo entre las competencias y el ejercicio del servidor público en términos de la Gestión y Administración Pública, para lo cual ha sido necesario desarrollar un trabajo interdisciplinar y se ha requerido la participación de distintas áreas de conocimiento y de profesionales vinculados con los diferentes ámbitos de la gestión pública.

Por lo que, el mapa curricular se ha articulado en torno a siete grandes áreas modulares. Las siete áreas modulares propuestas son las siguientes: 1) Área básica de conocimiento; 2) Administración pública; 3) Instrumentos de gestión; 4) Gestión jurídico-administrativa; 5) Gestión económico-financiera; 6) Gestión de recursos humanos; 7) Gestión de políticas públicas y de servicios públicos.

Para cada una de las áreas modulares se han concretado sus objetivos generales que deberían desarrollar los servidores públicos y, con relación a cada uno de estos objetivos generales, se ha enumerado un conjunto de contenido básico, que estarían al servicio del desarrollo del mapa de competencias.

Conclusiones

La gestión de personal debe ser una herramienta al servicio de la eficacia organizativa. Su principal razón de ser es ayudar a la organización pública a alcanzar sus objetivos. Para ello, la gestión de recursos humanos deberá impulsar acciones dirigidas a desarrollar la motivación y el compromiso de los empleados, a fortalecer la cultura común y a mejorar sus competencias profesionales.

Por su parte la gestión por competencias se abre paso porque efectivamente había personas cuyos perfiles no encajaban del todo en los puestos que ocupaban. Resultando entonces que la gestión del conocimiento sería uno de los últimos eslabones del management, en el sentido de que reconoce que el conocimiento no resulta de una consecuencia inmediata de la información.

El resultado final que se pretende obtener es un servidor público con las competencias necesarias para la efectiva solución de problemas. Así como con la visión de contribuir y conformar grupos de conocimiento que permitan lograr un mayor aprendizaje organizacional, y la mejora en la prestación de servicios.

Para ello se busca dar respuesta a las necesidades del contexto y de formación de los servidores públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Sinaloa; con una estructura abierta, flexible y polivalente en donde se da importancia al contexto institucional en el que se aplica.

Referencias

- Echebarría K. (1994). *Una década de modernización administrativa: la administración a la búsqueda de un nuevo paradigma*. Barcelona: ESADE.
- Ferré-Bargallo J. M. (2006). “Aplicación de ciclos de mejora en la planificación estratégica de una administración local”. En *CLAD* (eds.), 4-5 de noviembre, Ciudad de Guatemala, Guatemala.
- Gaster L. (1995). *Quality in Public Services*. Buckinham: Open University Press.
- Gaster L. y Squires A. (2003). *Providing Quality in the Public Sector*. Maiden Head: Open University Press.
- Greasley A. (2004). “Process Improvement within a HR division at a UK police force”. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 230-240.
- Longo F. (2004). *Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós.
- Lopez-Camps J. y Gadea-Carrera A. (2001). *Una nueva administración pública. Estrategias y Métodos para mejorar la calidad y la eficiencia del e-gobierno*. Bilbao: Instituto Vasco de la Administración Pública.
- Merino-Estrada V. (2007). “La dimensión necesariamente estratégica e innovadora del gobierno local”. En FEMP (eds.). *Gobierno y Administración Municipal Creativos*. Madrid.
- Mintzberg H. (1977). “Policy as a Field of Management Theory”. *Academy of Management Review*, Vol. 2, pp. 88-103.
- Mintzberg H. (1984). *La Estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Moore M. H. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Barcelona: Paidós.
- Morgan G. (1986). *Images of Organizations*. Beverly Hills, C.A. Sage.
- Morrison E. W. y Milliken F. (2000). “Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world”. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 706-725.
- OCDE (1999). “Cuestiones y evolución de la gestión pública. Examen 1996-1997”. *Papers de Formació Municipal. Diputació de Barcelona*, No. 56.
- Olias de Lima B. (2001). *La nueva gestión pública*. Madrid: Prentice-Hall.
- Rago W. V. (1994). “Adapting Total Quality Management (TQM) to Government: Another point of view”. *Public Administration Review*, Vol. 54, No. 1, pp. 61-64.
- Ramió Matas C. (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Madrid: Tecnos.
- Robertson R. y Ball R. (2002). “Innovation and Improvement in the delivery of Public Services: The use of quality management within local government in Canada”. *Public Organization Review*, No. 2, pp. 387-405.
- Rumelt R. P. (1995). “Inertia and Transformation”. En Montgomery C. (ed.). *Resource based and evolutionary theory of the firm*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Skelcher C. (1992). “Improving the quality of local public services”. *The Service Industries Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 463-477.
- Speller S. y Ghobadian A. (1993). “Change for the public sector”. *Managing Service Quality*, No. July, pp. 29-32.
- Vernis-Doménech A. (2001). “Managing Public-Private collaborations in social services. The case of New York and Barcelona”. *Human Resource Global Management Conference*, Barcelona.
- Vinzant J. y Vinzant D. (1996). “Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices”. *Public Administration Quarterly*, Vol. 20, No. Summer, pp. 201-219.
- Waldo D. (1967). *Administración Pública. La función administrativa, los sistemas de organización y otros aspectos*. México: Trillas.
- Weber M. (1922). *Economía y Sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Yapp, C. (2005). "Innovation, Futures Thinking and Leadership". *Public Money & Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 57-60.

*José Luis Hernández Juárez es profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Sinaloa.
alcom@uasnet.mx