

EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UN MOTOR PARA LA EFICIENCIA Y EL PROGRESO

INTELLECTUAL CAPITAL IN PUBLIC ADMINISTRATION: A DRIVER FOR EFFICIENCY AND PROGRESS

Por: Enrique Mujica
(enriqueramonmujica@gmail.com)

Recepción: 16/06/2024.

Aprobado: 21/10/2024

Resumen

En la administración pública, los activos intangibles, como el capital intelectual, son de gran relevancia, aunque la investigación en este ámbito es limitada. Este ensayo explora la relación entre el capital intelectual y el desempeño organizacional de la Administración Pública. Utilizando un enfoque deductivo y basándose en la teoría del capital intelectual, la metodología utilizada se basó en una revisión de literatura, en cuyo resultado se evidencian aspectos clave para la implementación de modelos de capital intelectual y su aplicabilidad en el ámbito de la Administración Pública. Los resultados indican que tanto el capital humano como el estructural tienen una relación positiva con el desempeño organizacional. Esto sugiere la necesidad de implementar estrategias para gestionar las competencias del capital humano y los recursos organizacionales y tecnológicos, con el fin de mejorar los resultados en entidades responsables de la fiscalización y rendición de cuentas públicas. Como conclusión, se plantea la importancia de la identificación del capital intelectual como activo principal para la generación de valor en las organizaciones.

Palabras clave: Capital intelectual, capital humano, capital estructural, desempeño organizacional, Administración Pública.

Abstract

In public administration, intangible assets, such as intellectual capital, are of great relevance, although research in this area is limited. This essay explores the relationship between intellectual capital and organizational performance of Public Administration. Using a deductive approach and based on the theory of intellectual capital, a review of the most up-to-date literature related to the topic was made and adapted to Public Administration. The results indicate that both human and structural capital have a positive relationship with organizational performance. This suggests the need to implement strategies to manage human capital competencies and organizational and technological

resources, in order to improve results in entities responsible for public oversight and accountability.

Keywords: Intellectual capital, human capital, structural capital, organizational performance, Public Administration.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la administración pública venezolana, el capital intelectual se ha convertido en un motor esencial para impulsar la eficiencia y el desarrollo. Este concepto, que abarca el conocimiento, las habilidades y las competencias de los empleados, así como los procesos y relaciones que facilitan la creación y el intercambio de conocimiento, es fundamental para enfrentar los desafíos contemporáneos y mejorar la gestión pública.

La administración pública en Venezuela enfrenta retos significativos, incluyendo la necesidad de modernizar sus estructuras y procesos, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos y adaptarse a un entorno global cada vez más complejo y dinámico. En este sentido, el capital intelectual emerge como un recurso estratégico que puede transformar la manera en que las instituciones públicas operan y se relacionan con la sociedad.

Este artículo se basa en una revisión exhaustiva de la literatura existente y en investigaciones recientes sobre el tema, con el objetivo de analizar cómo el capital intelectual puede ser gestionado y potenciado en el sector público venezolano. Se explorarán los diferentes componentes del capital intelectual, incluyendo el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, y se discutirán las mejores prácticas y estrategias para su desarrollo y aprovechamiento.

A través de este análisis, se pretende demostrar que una gestión efectiva del capital intelectual no solo mejora la eficiencia operativa de las instituciones públicas, sino que también contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad en su conjunto. En última instancia, este estudio busca proporcionar una base teórica y práctica para que los administradores públicos venezolanos puedan implementar políticas y prácticas que



maximicen el valor de su capital intelectual, promoviendo así un desarrollo más equitativo y eficiente.

MÉTODOS

Se realizó una revisión bibliográfica documental bajo enfoque cualitativo y los resultados obtenidos son los siguientes:

En primer lugar, según Rivero (2009), el Capital Intelectual es el efecto de la combinación, es decir, la sinergia de todos los conocimientos que reúne una organización, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, sus capacidades, destrezas, su motivación y compromiso, valores, etc., aplicados al trabajo. Según Edvinsson y Malone (1997), el capital intelectual se compone de varios elementos: *capital humano*, *capital estructural*, *capital cliente*, *capital organizacional*, *capital tecnológico* y *capital social*.

El capital humano se refiere al conocimiento, ya sea explícito o tácito, individual o colectivo, que poseen las personas y grupos, así como su capacidad para generarlo. Este conocimiento es esencial para cumplir con la misión de la organización. Además, el capital humano abarca las habilidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la organización.

Asimismo, el Capital Intelectual en la Administración Pública se refiere al conjunto de activos intangibles que generan valor para una institución, incluyendo:

- Capital Humano: Esto es lo que aportan los empleados a la organización, incluida su creatividad, conocimiento, habilidades, ética de trabajo e impulso. Si la institución tiene un trabajador que todos consideran irremplazable, este es un valioso capital humano. Esto incluye a todo el talento humano y los directivos de la institución.

Cualquier usuario querrá asegurarse de que este tipo de empleado continuará con la organización después de haber solicitado un servicio. Como tal, una institución pública que depende del directivo tendrá una expectativa baja ante los usuarios porque quienes necesitan de sus servicios sentirán que la organización no será tan eficiente cuando el directivo no esté o se retire. Por lo tanto, el conocimiento, las habilidades, la experiencia y

la motivación de los empleados es fundamental. De allí que la motivación de los empleados tiende a jugar un papel importante en una organización.

Los empleados motivados están más dispuestos y comprometidos a asumir tareas. Tal disposición para realizar conduce a una mayor productividad en una organización. Las instituciones públicas deben invertir en motivar a los empleados a través de diversos métodos, como ofrecer una compensación justa, involucrar a los empleados en la toma de decisiones, ofrecer bonos, oportunidades de promoción y libertad para tomar decisiones.

La capacidad de liderazgo también es un componente del capital intelectual dentro del capital humano. Los líderes con alta capacidad de liderazgo son aquellos que pueden realizar sus tareas administrativas de manera fluida. Además, la capacidad de liderazgo incluye la capacidad de desarrollar y comunicar la estrategia y la visión, así como implementarla.

- Capital Estructural: El capital estructural incluye innovación de productos o servicios, cultura corporativa, instrumentos de gestión, Tecnología de la Información (TI) y conocimiento explícito, cooperación interna y optimización de procesos. A diferencia del capital humano que recae en los empleados dentro de la organización, el capital estructural es el conocimiento que es propiedad de la organización. El conocimiento estructural permanece en la organización incluso cuando los empleados abandonan la organización.

El capital humano se aplica en la organización para generar el capital estructural que utiliza una organización para aumentar la ventaja competitiva y crear valor. El capital estructural tiende a hacer que las personas trabajen mejor y de manera más inteligente. Se consideran como tales: los procesos, sistemas, tecnologías y estructuras organizacionales que facilitan la creación y el uso del conocimiento. Está integrado por el capital organizativo y el capital tecnológico. Está compuesto por el capital clientela y el capital organizacional

- Capital Organizacional: Es el producto del trabajo intelectual y de la experiencia en el funcionamiento para lograr los objetivos organizacionales y como tales son una



fuente de valor. Los procesos se explicitan en doctrina y procedimientos y se implementan en la infraestructura que se utiliza en las operaciones diarias para producir resultados. Lo importante no son los manuales o los sistemas informáticos, sino el modo en que la organización hace uso de ellos.

Se considera dentro de esta clasificación: La Innovación: La innovación de productos trae un mejor futuro para una organización. Esto se debe a que la innovación garantiza la creación de nuevos productos, lo que mejora la competitividad y la supervivencia de la organización. La innovación de productos da lugar a patentes y derechos de autor, entre otros. Los Procesos: Una empresa con procedimientos y sistemas establecidos puede sobrevivir más fácilmente a la pérdida de varios empleados, incluso a los buenos. La optimización de procesos se relaciona con la mejora continua de los procedimientos y procesos internos. La cooperación interna se refiere a cómo los trabajadores de la organización pueden cooperar e intercambiar información.

- Y finalmente, los Usuarios o Clientes: La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son aspectos clave para su éxito. Igualmente lo es el conocimiento que puede lograrse de la relación con otros factores del entorno como son los proveedores, aliados y socios, entre otros.
- Capital Relacional: El capital relacional dentro de la Administración Pública incluye relaciones con los usuarios (clientes), las relaciones con los proveedores, las relaciones con el sector privado y las relaciones con los gobiernos locales, regionales y nacionales. Las relaciones con los usuarios internos y externos se refieren a la relación entre la organización y sus usuarios. Aspectos como el buen servicio al usuario-cliente mejoran la buena relación con los usuarios. Las relaciones con los proveedores se relacionan con la relación con los proveedores, incluidos los proveedores actuales y potenciales.

Gestionar las relaciones con los proveedores implica realizar actividades que mejoren las relaciones durante la compra. Las instituciones toman medidas que mejoran las



relaciones con los distintos niveles gubernamentales, como las que proporcionan información precisa a los directivos para ayudarlos en la toma de decisiones. El capital relacional, por ejemplo, tiende a estar determinado por la comunicación entre la organización y los usuarios; Algunos de los elementos en el capital del usuario incluyen la participación en los beneficios institucionales, los beneficios obtenidos directamente y la tasa de retención de usuarios.

El capital relacional implica el conocimiento que está disponible en varias relaciones dentro de la organización. La cultura corporativa también es parte del capital estructural. La cultura corporativa se relaciona con los valores y las normas que influyen en la transferencia de conocimiento y las interacciones laborales. Una buena cultura corporativa garantiza el cumplimiento de las políticas y establece el hábito de la innovación y las mejoras. Los instrumentos de gestión tienden a apoyar el esfuerzo de los líderes e influyen en la forma en que se toman las decisiones, e incluye los canales de comunicación utilizados durante la toma de decisiones. En consecuencia, las relaciones y redes de colaboración con stakeholders internos y externos, como ciudadanos, proveedores, socios y otras instituciones.

Características del capital intelectual

Dentro de cualquier institución perteneciente a la Administración Pública es necesario tomar en cuenta cinco características principales del capital intelectual: Habilidades, cualificaciones y educación. La productividad de los empleados públicos está estrechamente vinculada a sus habilidades, educación y calificaciones. Así como el sector privado invierte capital en maquinaria que aumenta la productividad, los empleados o las instituciones invierten en educación y capacitación que aumentan la productividad. Éste es especialmente el caso en organizaciones que se especializan en servicios, tecnología o productos intangibles donde el valor es creado por la innovación y la creatividad en lugar de trabajar con materiales físicos.



- Experiencia laboral. Los empleados más experimentados son los que crean más valor. Los empleados pueden tardar entre tres meses y un año en volverse productivos. Cada vez que una institución pública pierde a un empleado, necesita invertir en reclutar y capacitar personal nuevo, algo que es tan costoso como reemplazar maquinaria en una planta de fabricación. Uno de los problemas más notorio en las instituciones públicas venezolanas, por su alta rotación del personal por situaciones políticas. Por lo tanto, la experiencia laboral puede verse como una forma de capital que genera ingresos.
- Habilidades sociales y de comunicación. No importa cuánto sepan los empleados o cuánto hayan desarrollado experiencia en una cultura y prácticas corporativas, ese conocimiento es de poca utilidad si no pueden comunicarse de manera efectiva o trabajar bien con otros empleados. Las habilidades sociales y de comunicación de los empleados son aún más importantes en áreas de negocios que implican tratar con clientes o usuarios, ya que un buen servicio al cliente puede afectar la forma en que los usuarios responden de manera positiva sobre la institución.
- Hábitos y rasgos de personalidad. Para los empleados individuales, los hábitos y los rasgos de personalidad pueden ser una fuente de valor. El trabajador que es disciplinado, puntual, cumple con los plazos, tiene una perspectiva positiva genera más valor que uno que puede tener las mismas habilidades técnicas pero que carece de estos rasgos y hábitos personales.
- Fama individual e imagen de marca. La imagen de institución es lo que hace que esa organización sea inmediatamente reconocible para los usuarios o stakeholders. Las organizaciones prestadoras de servicios de manera efectiva y eficiente son reconocidas por sus usuarios generalmente se debe a que han logrado tener los mejores empleados.

El Paradigma de las administraciones públicas

Desde las consideraciones expuestas por Weber acerca de los razonamientos que legitiman los sistemas institucionales y la acción pública, las administraciones han aplicado

diversas metodologías que estructuran la función pública en torno a un sistema jerárquico, los cuales son:

- El modelo tradicional de la Administración Pública: Este modelo se caracteriza por una cultura basada en principios de racionalidad jurídica, lo que implica una delimitación estricta de las funciones y la elaboración detallada de procedimientos administrativos que regulan minuciosamente la actividad del empleado público. Este enfoque burocrático asegura el cumplimiento formal de la legislación vigente y busca proteger al ciudadano de cualquier posible arbitrariedad por parte del Estado (Weber, 1957; Boix, 1994).

En este sistema, el principio de autoridad es el único medio para determinar y controlar el esfuerzo, las responsabilidades y los resultados. Todas las decisiones se concentran en los niveles superiores, que están coordinados entre sí y distanciados de la ejecución práctica. Para asegurar la coherencia entre las órdenes de los mandos superiores y la actividad de los niveles inferiores, se elaboran procedimientos detallados, rutinarios y altamente especializados. Este paradigma tradicional se caracterizó por el crecimiento de las administraciones basado en un incremento de los servicios públicos (Villar, 1997), lo que resultó en un aumento significativo del gasto.

En consecuencia, el esquema de administración descrito se enfoca más en los aspectos políticos que en los de gestión, resultando en una administración menos eficiente en tareas de relación, tanto entre administraciones como con los ciudadanos. Esta estructura burocrática también afecta negativamente los criterios de seguimiento, evaluación y control, lo que difumina las responsabilidades de la función pública entre los diferentes niveles de autoridad (Wright, 1997).

- El Paradigma de la Eficiencia: La solución evolutiva de tipo incremental en la que se basa el modelo tradicional de Administración Pública carece, en el contexto actual, del factor más importante para su desarrollo: la sostenibilidad. Aspectos como la incertidumbre y la creciente complejidad de los servicios públicos dificultan la realización de proyecciones de crecimiento continuo del gasto público con



credibilidad, como destaca Richards (1994). En este sentido, no solo el aumento del gasto público aparece como insostenible, sino también la posible ineficiencia asociada a la actividad pública que de ello pudiera derivar. Estos factores incrementan la necesidad de un cambio de orientación, con una doble perspectiva: por un lado, una reducción del gasto público hasta niveles sostenibles, y por otro, un aumento de la eficiencia y eficacia en la función pública que justifique la legitimidad de su existencia con niveles satisfactorios de calidad.

Este paradigma de la eficiencia plantea, por tanto, nuevos modelos de gestión a nivel macro (políticas económicas de control del gasto público) y a nivel micro (nuevas metodologías y herramientas de gestión eficiente de los servicios públicos). Así, comienzan a surgir planteamientos estratégicos de acción en las administraciones públicas que incorporan objetivos, modelos, indicadores, etc., siendo un claro ejemplo los Planes de Calidad de las administraciones públicas.

- El Nuevo Paradigma del Cliente: Este enfoque, aún en proceso de consolidación, introduce el concepto de “cliente” en el ámbito de las administraciones públicas. Surge de la necesidad de establecer un punto de referencia para la eficiencia, como base de una función social pública. La metáfora del “ciudadano-cliente” exige una mayor atención a las demandas sociales, otorgando un papel central al ciudadano en las iniciativas de modernización administrativa, tanto a nivel participativo como cooperativo. En este sentido, Wright (1997) afirma que una de las claves para entender este cambio paradigmático es considerar al ciudadano como un consumidor individual o cliente de los servicios públicos, con derecho a ciertos niveles de servicio comprobados.

Consecuentemente, la estrecha relación con los ciudadanos se convierte en un elemento clave para mejorar el diseño de políticas y es un componente destacado del buen gobierno. Esto proporciona nuevas fuentes de ideas relevantes para el diseño de políticas, información y recursos para la toma de decisiones. Además, contribuye a consolidar la confianza de los ciudadanos en su administración, elevando la calidad de la democracia y



fortaleciendo la capacidad cívica. Estos esfuerzos, por tanto, refuerzan la democracia representativa.

En este sentido, como destaca la Ley Orgánica De La Administración Pública – Decreto 6.217 del 15-07-2008, sobre la participación de la sociedad en la Gestión Pública y la obligación de informar a la población en los siguientes términos: “Artículo 141. La Administración Pública deberá establecer sistemas que suministren a la población la más amplia, oportuna y veraz información sobre sus actividades, con el fin de ejercer el control social sobre la gestión pública. Cualquier persona puede solicitar de los órganos y entes de la Administración Pública la información que considere necesaria para el ejercicio del control social sobre la actividad de éstos de conformidad y con las excepciones establecidas en la legislación vigente; y el Artículo 142. Todos los órganos y entes de la Administración Pública mantendrán permanentemente actualizado y a disposición de las personas, en las unidades de información correspondientes, el esquema de su organización y la de los órganos dependientes o entes adscritos, así como guías informativas sobre los procedimientos administrativos, servicios y prestaciones aplicables en el ámbito de su competencia”

En el mismo orden de idea la Constitución de 1999 en forma expresa establece que “la Administración Pública está al servicio de los ciudadanos” (art. 141); lo que reitera el artículo 3º de la LOAP, sustituyendo, sin embargo, la expresión ciudadanos por “particulares”, agregando que en su actuación la Administración Pública debe dar preferencia a la atención de los requerimientos de la población y a la satisfacción de sus necesidades (art. 5).

Por su parte, el artículo 3 de la LOAP, señala que el “principal objetivo” de la organización y funcionamiento de la Administración Pública, es dar eficacia a los principios, valores y normas consagrados en la Constitución y, en especial, conforme se indica en el artículo 19 de la Constitución, “garantizar a todas las personas, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos”.

Importancia del Capital Intelectual en la Administración Pública

La administración pública enfrenta desafíos únicos que requieren soluciones innovadoras y eficientes. El capital intelectual puede ser un motor clave para:

1. **Mejora de la Eficiencia:** La gestión adecuada del conocimiento y las competencias puede optimizar los procesos administrativos, reduciendo costos y tiempos.
2. **Innovación:** Fomentar un entorno donde se valore el conocimiento y la creatividad puede llevar a la implementación de nuevas políticas y servicios que respondan mejor a las necesidades de la ciudadanía.
3. **Transparencia y Rendición de Cuentas:** Un capital intelectual robusto facilita la implementación de sistemas de gestión de la información que promuevan la transparencia y la rendición de cuentas.

Estrategias para Potenciar el Capital Intelectual

Para maximizar el potencial del capital intelectual en la administración pública, es fundamental implementar estrategias específicas:

1. **Formación y Desarrollo:** Invertir en la capacitación continua de los empleados para mantener y mejorar sus competencias.
2. **Gestión del Conocimiento:** Crear sistemas y procesos que faciliten la captura, almacenamiento y transferencia del conocimiento dentro de la organización.
3. **Cultura Organizacional:** Fomentar una cultura que valore el aprendizaje, la innovación y la colaboración.

DISCUSIÓN

Con lo planteado por los diferentes autores consultados se puede visualizar que el Capital Intelectual es fundamental en la administración pública ya que genera valor a través de activos intangibles. El capital humano es crucial porque los empleados aportan creatividad, conocimiento y habilidades que son esenciales para la eficiencia y efectividad de la organización. La motivación y la capacidad de liderazgo también juegan un papel



importante, ya que empleados motivados y líderes competentes pueden aumentar la productividad y la satisfacción de los usuarios.

El capital estructural asegura que el conocimiento y los procesos permanezcan en la organización, facilitando la continuidad y la mejora continua. Este tipo de capital incluye sistemas y tecnologías que optimizan el trabajo y permiten a los empleados ser más eficientes.

Cuando se hace referencia al capital organizacional comprende el resultado del trabajo intelectual y la experiencia acumulada, lo que permite a la organización adaptarse y evolucionar en un entorno cambiante. La gestión efectiva de estos tipos de capital puede mejorar significativamente la calidad de los servicios públicos y la satisfacción de los ciudadanos. El Capital Organizacional es esencial para alcanzar los objetivos de una organización pública. Este capital se manifiesta en la forma en que se implementan y utilizan los procesos y sistemas dentro de la infraestructura operativa diaria. No se trata solo de tener manuales o sistemas informáticos, sino de cómo se aplican efectivamente para producir resultados.

Dentro de los elementos a considerar dentro del Capital organizacional tenemos la Innovación. La innovación en productos y servicios es crucial para la competitividad y supervivencia de una organización. La creación de nuevos productos puede llevar a patentes y derechos de autor, fortaleciendo la posición de la organización en el mercado.

Los Procesos es otro elemento del capital organizacional. La existencia de procedimientos y sistemas bien establecidos permite a una organización sobrevivir a la pérdida de empleados clave. La optimización de procesos y la mejora continua son fundamentales para mantener la eficiencia operativa.

Así mismo debemos considerar a los Usuarios o Clientes. La calidad y sostenibilidad de la base de público-clientes, así como la capacidad de generar nuevos clientes, son vitales para el éxito de la organización. Las relaciones con proveedores, aliados y socios también juegan un papel importante en este aspecto.

Capital Relacional en la administración pública abarca las relaciones con usuarios, proveedores, el sector privado y diferentes niveles de gobierno. Estas relaciones son fundamentales para el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización.

Relaciones con Usuarios: Un buen servicio al usuario mejora la relación con los clientes y aumenta la satisfacción y retención de usuarios. La comunicación efectiva y la participación en beneficios institucionales son elementos clave.

Relaciones con Proveedores: Gestionar las relaciones con proveedores implica actividades que mejoren la colaboración y eficiencia en las compras. Mantener buenas relaciones con proveedores actuales y potenciales es esencial.

Relaciones Gubernamentales: Las organizaciones públicas deben tomar medidas para mejorar las relaciones con los distintos niveles de gobierno, proporcionando información precisa para la toma de decisiones.

Cultura Corporativa: La cultura corporativa influye en la transferencia de conocimiento y las interacciones laborales. Una buena cultura corporativa fomenta la innovación y el cumplimiento de políticas, apoyando el esfuerzo de los líderes y mejorando la toma de decisiones.

En resumen, tanto el capital organizacional como el relacional son componentes críticos del capital intelectual en la administración pública. Gestionarlos adecuadamente puede mejorar la eficiencia, la innovación y la satisfacción de los usuarios, contribuyendo al éxito y sostenibilidad de la organización.

Es necesario considerar las características del capital intelectual, implica que se deben conocer para el proceso de gestión del mismo: en primer lugar, tenemos las Habilidades, cualificaciones y educación. La productividad de los empleados públicos está vinculada a su educación y capacitación, similar a cómo las empresas invierten en maquinaria para aumentar la productividad; en segundo la Experiencia laboral. Los empleados experimentados crean más valor, y reemplazarlos es costoso, similar a reemplazar maquinaria. En tercero, las Habilidades sociales y de comunicación. La capacidad de comunicarse y trabajar bien con otros es crucial, especialmente en áreas que implican tratar



con clientes o usuarios. En cuarto lugar, los Hábitos y rasgos de personalidad. Empleados disciplinados y puntuales generan más valor y finalmente la Fama individual e imagen de marca. La reputación de la institución y sus empleados afecta positivamente la percepción de los usuarios.

Lógicamente cada institución tiene su estilo de gestión. Existen algunos modelos o paradigmas dentro de los gestores de la Administración Pública como son: Paradigma tradicional, el de Eficiencia y el enfoque Cliente. El Paradigma de la Eficiencia surge como respuesta a la insostenibilidad del modelo tradicional de Administración Pública, que se basa en un crecimiento incremental del gasto público. En el contexto actual, la incertidumbre y la complejidad de los servicios públicos hacen que las proyecciones de crecimiento continuo del gasto sean poco creíbles y potencialmente ineficientes (Richards, 1994). Este paradigma propone una doble perspectiva: Reducción del Gasto Público: Se busca reducir el gasto hasta niveles sostenibles, evitando el aumento descontrolado que puede llevar a la ineficiencia; Aumento de la Eficiencia y Eficacia: Se promueve la implementación de nuevos modelos de gestión que mejoren la eficiencia y eficacia de la función pública. Esto incluye políticas económicas de control del gasto a nivel macro y nuevas metodologías de gestión a nivel micro, como los planes de Calidad en las administraciones públicas.

Mientras que el Nuevo Paradigma del enfoque Cliente introduce el concepto de “cliente” en el ámbito de las administraciones públicas, enfocándose en la eficiencia como base de una función social pública. Este enfoque considera al ciudadano como un “ciudadano-cliente”, lo que exige una mayor atención a las demandas sociales y otorga un papel central al ciudadano en las iniciativas de modernización administrativa. Se introduce el concepto de la Participación y Cooperación Ciudadana: Se promueve la participación activa de los ciudadanos en el diseño y evaluación de políticas públicas, mejorando así la calidad de la democracia y fortaleciendo la capacidad cívica y toma el concepto de la Confianza y Transparencia: La relación estrecha con los ciudadanos y la transparencia en la gestión pública son esenciales para consolidar la confianza en las instituciones.



La Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP) (Decreto 6.217 del 15-07-2008) establece la obligación de informar a la población de manera amplia, oportuna y veraz sobre las actividades de la administración, facilitando el control social.

Estos nuevos paradigmas buscan transformar la administración pública hacia modelos más sostenibles, eficientes y centrados en el ciudadano. La implementación de estos enfoques puede mejorar significativamente la calidad de los servicios públicos y la satisfacción de los ciudadanos, contribuyendo a una administración más transparente y participativa.

Además, dentro del Capital Intelectual en la Administración Pública se deben considerar los siguientes elementos: Identificación y medición: Es crucial identificar los activos intangibles que conforman el Capital Intelectual (CI) y establecer mecanismos para medir su valor y evolución. Esto permite una gestión más precisa y efectiva de estos recursos; Gestión del conocimiento: Implementar estrategias para capturar, compartir y utilizar el conocimiento existente dentro de la institución es esencial. Esto incluye la creación de bases de datos, sistemas de información y prácticas de intercambio de conocimientos; Desarrollo del talento humano: Invertir en la formación, capacitación y motivación del personal es fundamental para potenciar el CI.

Un personal bien capacitado y motivado puede contribuir significativamente al desempeño institucional; Innovación: Fomentar una cultura de innovación es vital para generar nuevas ideas y soluciones que mejoren el desempeño institucional. Esto puede incluir la adopción de nuevas tecnologías y la promoción de un entorno que valore la creatividad; Colaboración y trabajo en equipo: Promover la colaboración entre las diferentes áreas de la institución y con stakeholders externos es clave para aprovechar al máximo el potencial del CI. La colaboración puede llevar a sinergias que mejoren la eficiencia y efectividad de la administración pública.

Si se toman en cuenta los elementos señalados la Medición del Capital Intelectual en la Administración Pública es importante para determinar el grado de gestión.

La medición del CI en el sector público es un proceso complejo que requiere metodologías y herramientas específicas. Algunos indicadores utilizados incluyen:

- **Indicadores de capital humano:** Nivel de educación y formación del personal, satisfacción laboral, rotación de personal y productividad. Estos indicadores reflejan la calidad y el compromiso del personal.

Dentro de este tipo de CI, se puede mencionar los siguientes:

1. Nivel de Educación y Formación:

- Porcentaje de empleados con títulos avanzados y certificaciones.
- Inversión en formación continua por empleado.

2. Experiencia y Competencias:

- Años de experiencia promedio de los empleados.
- Evaluación de competencias específicas mediante encuestas y pruebas.

3. Satisfacción y Motivación:

- Resultados de encuestas de satisfacción laboral.
- Índices de motivación y compromiso de los empleados.

- **Indicadores de capital estructural:** Eficiencia de los procesos, uso de tecnologías de la información, calidad de los datos y nivel de automatización. Estos indicadores muestran cómo las estructuras y procesos internos apoyan el desempeño institucional. Se mencionan algunos indicadores que se pueden usar:

1. Infraestructura Tecnológica:

- Disponibilidad y uso de tecnologías avanzadas y sistemas de información.
- Inversión en tecnología y mantenimiento.

2. Procesos y Procedimientos:

- Eficiencia y efectividad de los procesos internos.
- Número de procesos mejorados o automatizados.

3. Innovación y Mejora Continua:

- Número de proyectos de innovación implementados.

- Inversión en investigación y desarrollo.
- **Indicadores de capital relacional:** Número y calidad de las relaciones con stakeholders, satisfacción de los clientes y reputación institucional. Estos indicadores reflejan la capacidad de la institución para interactuar y colaborar con su entorno. Entre los cuales tenemos:
 1. Relaciones con Stakeholders:
 - Calidad y frecuencia de las interacciones con ciudadanos, proveedores y otras entidades públicas.
 - Índices de satisfacción de los stakeholders.
 2. Reputación y Confianza:
 - Percepción pública y niveles de confianza en la institución.
 - Resultados de encuestas de reputación.
 3. Colaboraciones y Alianzas:
 - Número y calidad de las colaboraciones con otras organizaciones y entidades.
 - Impacto de las alianzas en los resultados organizacionales³.

Estos elementos y métodos de medición son fundamentales para gestionar y maximizar el Capital Intelectual en la Administración Pública, contribuyendo a una mayor eficiencia y efectividad en la prestación de servicios.

CONCLUSIÓN

El capital intelectual es un recurso invaluable para la administración pública. Su gestión eficaz no solo mejora la eficiencia y la calidad de los servicios públicos, sino que también impulsa el progreso socioeconómico. En un mundo cada vez más complejo y dinámico, las administraciones públicas que sepan aprovechar su capital intelectual estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del futuro y servir mejor a sus ciudadano.

El capital intelectual es un activo intangible que juega un papel fundamental en las



Instituciones de la Administración Pública por su estrecha relación con la generación, aplicación y transmisión de conocimiento. Impulsa la calidad del servicio, desarrollo de procesos, y la transferencia de conocimientos entre los pares. Valorarlo y gestionarlo adecuadamente es esencial para el éxito de la Administración pública venezolana.

Se define el capital intelectual como la creación, integración y aplicación de sistemas de conocimientos en función de la gestión eficaz de la organización.

Del análisis de los conceptos de gestión del conocimiento y capital intelectual de diferentes autores, se aprecia entre ellos un área de integración significativa y que es de gran importancia dentro de la Administración Pública que se apropie de estos conceptos para garantizar la eficiencia y eficacia, así como la rendición de cuenta y la transferencia en función del nuevo paradigma de la Administración Pública “ciudadano-cliente”

Es necesario definir los modelos que se pueden utilizar dentro de la Administración Pública que toman en cuenta elementos comunes, referidos a la relación del capital intelectual con la generación de valor en las instituciones públicas y la definición de indicadores agrupados por tipo de capital (estructural, cliente, humano) para su medición.

Los indicadores señalados no quieren decir que son limitativos, dependiendo de la necesidad de cada institución, pueden ser adaptados en la medición del capital intelectual en las instituciones de la Administración Pública.

Con este análisis queda demostrado que si los gestores de las instituciones públicas venezolanas toman conciencia de la importancia en gestionar el Capital Intelectual de la institución se puede convertir en el motor o herramienta para la eficiencia y el desarrollo de las mismas.

Bibliografía

Almonacid, Víctor. (2024) Impacto transformador de la Inteligencia Artificial en la Administración Pública. Revista Derecho Local. Eldercho.com. 27/08/2024) disponible en: <https://elderecho.com/impacto-transformador-de-inteligencia-artificial-en-administracion-publica>.



- Boix, C. (1994): "Hacia una administración pública eficaz: modelo institucional y cultura profesional en la prestación de servicios públicos", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 1, septiembre-diciembre, pp. 21-32.
- Capdeferro, O. (2020) La inteligencia artificial del sector público: desarrollo y regulación de la Administración Pública Inteligente en la cuarta revolución industrial. *Revista de Internet. Derecho y Política*. www.uoc.edu/idp. IDP N.º 30. (marzo, 2020) IISSN 16998154. Disponible en: <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/159487/1/699298.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): *Estudios prospectivos: Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia*, 2009. Juan Carlos Ramírez J. Rafael Isidro Parra-Peña S. Bogotá, D.C., diciembre de 2010 Pág. 66-102
- Edvinsson, L., & Malone, Y. (1997). *Capital intelectual: Una guía para identificar, crear y evaluar activos intangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Monagas-Docasal, Marusia. (2012) El capital intelectual y la gestión del conocimiento *Ingeniería Industrial*, vol. XXXIII, núm. 2, mayo-agosto, 2012, pp. 142-150. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La creación de conocimiento en la empresa*. México: Oxford University Press.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. OCDE (2001): "Government of the Future (2001)". *OCDE Public Management Policy Brief*. N.º 9, junio, 6 p.
- Richards, S. (1994): "El paradigma del cliente en la gestión pública", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 1, septiembre-diciembre, pp. 5-16.
- Rivero, D., (2009) *Modelo conceptual para la medición del capital intelectual y un procedimiento para su implementación. Caso hotelero*», [tesis doctoral], Matanzas (Cuba), Universidad de Matanzas.
- Stewart, T. A. (1997). *Capital intelectual: La nueva riqueza de las organizaciones*. Barcelona: Gestión 2000.
- Sveiby, K. E. (2006). *La gestión del capital intelectual: Una guía práctica para evaluar y aumentar el valor de los activos intangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

Ciencias Sociales **equidad**



- Villar, F. (1997): "Las administraciones públicas españolas: presente y futuro", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 7-8, septiembre-abril.
- Weber, J. (1957): "The Theory of Social and Economic Organization", The Free Press, Glencoc, IL.
- Wright, V. (1997): "Redefiniendo el estado: las implicaciones para la administración pública", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 3, mayo-agosto, pp. 48-53.