

La gestión del conocimiento en el servicio público en México: el derroche de un costoso recurso

Adriana Plasencia Díaz

Introducción

La profesionalización del servicio público en México es un reto para la administración federal 2018-2024. Contar con servidores públicos altamente profesionales y con una sólida formación puede ser garantía de un gobierno eficaz y eficiente. El universo de personas a nivel federal que integran el servicio público en términos cuantitativos y cualitativos, refleja el grado de complejidad para desarrollar un sistema de profesionalización o un servicio civil de carrera desde la transdisciplinariedad.

Considerando que un sistema de profesionalización es un conjunto de mecanismos normativos y herramientas metodológicas que permiten a la Administración Pública disponer de personal con la capacidad profesional adecuada para el desempeño eficiente de sus actividades, fomentando su desarrollo y formación permanente, en igualdad de oportunidades y con base en el mérito, con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio social. (SFP, Propuesta de Ley: 2, 2017). Podemos reconocer entonces, que el activo más valioso con el que cuenta cualquier organización es su capital humano, las personas que con sus talentos y capacidades hacen realidad los objetivos de esa organización, sea esta pública o privada. En algunos países, se le conoce como “servicio civil”, entendido esto como “el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público en un gobierno y las personas que lo integran” (BID: xxi, 2014).

El impulso a la profesionalización del servicio público en México ha sido intermitente, con resultados limitados en lo general, aunque en lo particular se cuenta con servicios civiles de carreras consolidados como el Servicio Exterior Mexicano, el Ejército y la Marina, que pertenecen a la Administración Pública Federal central. También podríamos incluir al Servicio de Administración Tributaria que ha avanzado aunque en grado menor.

Sin embargo, es necesario reconocer que el “sistema de botín” (spoils system) prevalece en la designación de los servidores públicos ante la ausencia de un sistema general de capital humano que genere las precondiciones para el fortalecimiento y operación de un sistema de gestión de capital humano. El sistema de botín supone que “el ganador” se lleva todo, es decir, quien obtenga la victoria política tiene el derecho de designar a quienes le ayudaron a conseguirla, en posiciones de relevancia en las oficinas gubernamentales. Este tipo de sistema se traduce en incompetencia, corrupción e ineficiencia pues impide reconocer la aptitud de las personas para desempeñar una determinada función sin identificar sus conocimientos, formación o experiencia.

Capital humano en la administración pública

La importancia del capital humano reside en el valor que las personas que trabajan para el servicio público entregan a través de su conocimiento, experiencia, capacidad y motivación. Son solo las personas quienes tienen la posibilidad de generar capital intelectual, conocimiento y aplicarlo para innovar y mejorar continuamente el desempeño institucional (gallego, Ogallo: 2004). Todas las organizaciones están conformadas por personas, sin importar los objetivos que persigan ni el tamaño de la mismas. Ninguna organización puede prescindir del elemento humano, aun cuando el grado de tecnologización sea elevado, las personas siguen siendo más relevantes que cualquier tecnología, pues son las personas quienes crean a través de sus conocimientos y experiencia procesos tecnológicos para facilitar el cumplimiento de los objetivos y metas de cualquier organización.

El rumbo de una organización en el presente y su vigencia en el futuro, dependen de las características y cualidades de las personas que la integran, son ellas los elementos vitales de la organización. En los distintos modelos de capital intelectual como el Modelo Skandia, Modelo Nova o Intellect, coinciden en la relevancia del capital humano. Una persona cuenta con capacidades cognitivas, talentos y habilidades, además de los valores y una conciencia ética. Son quienes crean, transforman e innovan.

El capital humano es el conjunto de capacidades, conocimientos, destrezas y experiencia de cada uno de los miembros de la organización, independientemente de la jerarquía que ocupen en la misma, en combinación con la capacidad creativa e inventiva de la organización; sin soslayar que esta última es fundamental para reconocer las cualidades o destrezas que cada uno de sus miembros aporta a la organización para mantenerla vigente y competitiva (Edvinsson & Malone, 1997, 54).

En el sector público mexicano se desconoce con precisión la importancia que reviste recuperar la experiencia y el conocimiento de los servidores públicos pues aunque en la formalidad se cuenta con una Ley del Servicio Profesional de Carrera, su operación ha sido reducida, restringida, obstaculizada en algunos casos; lo cierto, es que en los hechos, el trabajo técnico de los servidores públicos les ha permitido mantenerse en sus puestos por el cúmulo de conocimientos adquiridos durante periodos amplios y así trascender los vaivenes que derivan de los cambios políticos. Además, el conocimiento o el capital intelectual son factores ignorados en el diseño de sistemas o servicios de profesionalización en nuestro país. Estos -servicios civiles en los hechos- carecen de incentivos, o de la construcción de carreras profesionales por funciones estratégicas de la administración.

Construyendo la profesionalización

En un recuento breve, la creación del Servicio Profesional de Carrera data de 2003, con el propósito de atraer, mantener, motivar y formar mejores servidores públicos. Durante la primera administración gubernamental que surge de la oposición en los años 2000-2006, el entonces Presidente Vicente Fox, impulsó la primera Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (SPC) para conformar un capital humano, con los conocimientos, formación, aptitud, responsabilidad y motivación por el servicio público; garantizando además la posibilidad de, a través de la capacitación y la formación permanente y pertinente, desarrollar una carrera en el gobierno federal. El SPC se diseñó para aplicarse a servidores públicos de confianza desde el nivel de director general, director general adjunto, director de área, subdirector de área, jefe de departamento, enlace y demás equivalentes. Los beneficios para los servidores públicos se centraron en garantizar su desarrollo y mejorar su vocación; además se buscaba con ello procurar la neutralidad política y contribuir a conformar una burocracia gubernamental sólida técnica y administrativamente que brindara mejores servicios, bienes y productos a la sociedad en general.

Es preciso reconocer que el andamiaje jurídico que sustenta la profesionalización del servicio público es adecuado aunque requiere modificarse y actualizarse a la luz de las nuevas líneas y perspectivas del gobierno que inició en 2018; lo que resulta muy positivo ante designaciones de la administración del Presidente López Obrador (2018-2024) de servidores públicos que incumplen con los perfiles mínimos para asumir cargos de mandos medios -jefes de departamentos, subdirectores, directores- y aún de nivel superior.

Relanzamiento de la función pública

La Secretaría de la Función Pública tiene hoy como misión consolidar un gobierno honesto, eficiente y transparente; entre sus atribuciones está dirigir, en el ámbito de su competencia, la aplicación de políticas y estrategias en materia de planeación, prospectiva, administración, organización, profesionalismo de los recursos humanos, servicio profesional de carrera, certificación de competencias, remuneraciones y de compatibilidad de empleos, cargos y comisiones, para el desarrollo integral y la profesionalización de la función pública. (SFP, Reglamento Interior, artículo 9, fracción III).

En la actual administración 2018-2024, la SFP propuso un relanzamiento de la función pública definiendo 5 ejes para tal propósito:

1. Ciudadanización, del combate a la corrupción y a la impunidad
2. Democratizar las tecnologías
3. Protección a alertadores internos
4. Relanzamiento del servicio profesional de carrera
5. Austeridad republicana, fiscalización y evaluación de la gestión pública (SFP, 2018)

La propuesta de relanzar el SPC parte de reconocer que el mérito, la honestidad y el trabajo en beneficio de la sociedad deben tomarse en cuenta en el marco de esta propuesta; además se ha señalado la importancia de hacer más eficientes y transparentes los mecanismos de ingreso y promoción, a la vez de que sean justos y se orienten a la justicia y a la equidad de género. Hasta el momento solo se cuenta con propuestas discursivas presentadas ante los medios o en espacios académicos, centradas en la adecuada implementación del SPC, en las que se insiste en que se impulsara la perspectiva de género, erradicación de la discriminación y el fomento a la profesionalización (Sandoval, 2019)

Sin embargo, en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2024, la palabra profesionalización aparece en 7 ocasiones vinculada al Objetivo 1.8 Mejorar la capacidad de prevenir y combatir de manera efectiva la corrupción y la impunidad, en el que se señala que se llevarán a cabo medidas para “fomentar la profesionalización de los servidores públicos con perspectiva de género, enfocar sus funciones al cumplimiento de metas y objetivos y aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación para hacer más eficientes, austeras y transparentes las acciones del Gobierno de México” (PND,2019, 71-73).

Entre las estrategias para el cumplimiento de dicho Objetivo está: “Fortalecer la profesionalización de los servidores públicos, así como su sensibilización y capacitación sobre el marco de derechos humanos y las perspectivas de género, interculturalidad y no discriminación” (PND, 2019, 75).

Las siguientes menciones de profesionalización están relacionadas con el magisterio (PND, 2019; 94, 96); personal encargado de los servicios de salud, (PND, 2019; 103); trabajadores de la cultura, (PND, 2019; 121); y finalmente, en el apartado referido a la creación de un Sistema de Formación y Profesionalización para el trabajo (PND, 2019; 127). En el mismo apartado del trabajo se menciona el concepto de capital humano hasta en cinco ocasiones, vinculado a los procesos de formación para obtener un empleo digno, al desarrollo científico y tecnología en materia energética y de energías renovables (PND, 2019; 127, 129,154, 165 y 167).

Por su parte, los conceptos de capital intelectual, servicio civil o desarrollo de personal no aparecen en el documento presentado por el Poder Ejecutivo al Poder Legislativo. El concepto de innovación aparece en 31 ocasiones, siempre ligado a cuestiones tecnológicas o de infraestructura, sin considerarse la posibilidad de vincular este concepto a la acción innovadora que se realiza en las diferentes dependencias, en la labor administrativa, en los procesos de la administración pública federal en su sentido más amplio.

Conformar un servicio civil es una tarea compleja que requiere de una política de gestión del capital humano que permita garantizar que los procesos de ingreso, permanencia y desarrollo se lleven de forma transparente y abierta, seleccionando a los perfiles idóneos para cumplir con las atribuciones y funciones del servicio público en el marco de una ética pública. Un servicio profesional implica diferentes etapas además del ingreso, permanencia, profesionalización, se deben tomar en cuenta los procesos de promoción, evaluación del desempeño y separación del servicio público; además de un conjunto de incentivos como factores clave para motivar a los funcionarios públicos.

Conformar un servicio civil implica integrar además de recursos financieros suficientes para lograr estructurar programas de formación y desarrollo permanente de los servidores públicos que en su gran mayoría realizan labores especializadas, procesos administrativos eficientes que permitan la captación de talento y la promoción en un ambiente de estabilidad, así como procesos para la evaluación al desempeño y la separación del encargo.

Conformar un servicio civil de carrera en medio de despidos masivos, recortes presupuestales, indefinición de estructuras organizacionales, imprecisión en el ejercicio de atribuciones y funciones en aras de la eficacia o la austeridad, como ha venido sucediendo en parecería un contrasentido. Según registros de la Secretaría de la Función Pública 11 mil 144 funcionarios públicos que trabajaban en 17 secretarías de Estado, la Presidencia de la República y el Servicio de Administración Tributaria fueron dados de baja.

Casi la totalidad de las plazas eran ocupadas por personal de confianza. Del 1 de diciembre al 15 de mayo, la Secretaría que reportó mayor número de renunciaciones es la de Hacienda con 3 mil 129 bajas que equivalen al 59.2 por ciento de toda la plantilla laboral autorizada, la cual es de 5 mil 280 puestos de trabajo. (Herrera, 2019)

El gasto del gobierno federal mexicano entre enero y mayo de 2019 se redujo drásticamente de acuerdo a datos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2019) en 13.2%, aunque la Secretaría de Energía refleja un incremento de 458 por ciento, mientras que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social duplicó su gasto, la Secretaría de Bienestar refleja un aumento de 42.1% y Defensa Nacional de 4.7%. Estos aumentos corresponden a las dependencias responsables de los principales programas de la actual administración (Cano, Jorge, 2019)

Existe un cúmulo importante de estudios e investigaciones sobre los avances y limitaciones en la implementación de un servicio civil de carrera en el país. Todos ellos conciben al servicio civil desde una perspectiva tradicional, en la que se considera como un sistema de gestión de personal, con una serie de reglas administrativas y de operación para regular desde el reclutamiento hasta la separación del cargo, en el marco de un conjunto de valores que deben regir la actuación del funcionario o servidor público (McGregor, Solano, 1996; Rabin, Bartley, Miller, 2007, ONU, OECD, BID, 2018).

Sin embargo, poco se habla de otros componentes en un servicio civil de carrera como lo es la aportación y la conformación de capital intelectual para las organizaciones y quienes lo detentan son precisamente, las personas que conforman el capital humano en cada una de las dependencias, secretarías o ministerios del sector gubernamental ya sea a nivel nacional, estatal o local. Los servidores públicos manejan un cúmulo de datos en sus quehaceres cotidianos que conforme desarrollan distintas prácticas con objetivos específicos van transformando esos datos en información que en el corto, mediano y largo plazo puede producir conocimiento.

Debemos trascender la visión procedimental y simplista de un SPC que parta del reclutamiento y la selección del personal, pase por la promoción a través de la profesionalización; y que concluya con la separación del cargo, por motivos diversos que pueden ir desde el despido hasta la jubilación. Se deben incorporar otros elementos, factores fundamentales como el capital intelectual, el conocimiento, la experiencia, las buenas prácticas que se van perdiendo en el tiempo al no ser recuperadas para consolidar la información y los datos que agreguen valor a las decisiones gubernamentales.

Figura 1.

Sostengo que un relanzamiento del SPC debe considerar tres activos fundamentales de las organizaciones del sector público mexicano: capital humano, capital estructural y capital relacional para conformar el capital intelectual como componentes esenciales, para un servicio profesional de carrera.

Profesionalizar el servicio público, identificando el capital intelectual para potencializarlo en concordancia con la misión y la visión de cualquier organización sea pública o privada para lograr una operación competente, eficaz y racional. Así se evitará desperdiciar un activo relevante como la creación de conocimiento y las posibilidades de la innovación.

El concepto de capital intelectual comúnmente se considera un producto de la empresa privada; sin embargo, las organizaciones que tienen como propósito desarrollar ciencia, tecnología, o bien, un carácter social, público o gubernamental también reconocen la existencia de este activo para el cumplimiento de sus objetivos. En la primera década del presente siglo, organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo han conducido estudios para puntualizar la necesidad de identificar y recuperar el capital intelectual, a través de la puesta en marcha de modelos de gestión del conocimiento en el sector gubernamental y público de países desarrollados y en vías de desarrollo. Reconocen una pérdida sustantiva de valor en las administraciones públicas al carecer éstas de procesos y esquemas de documentación de lo que se hace y cómo se hace en una dependencia, secretaría o ministerio, para recuperar los saberes tácitos e implícitos para convertirlos en quehaceres y prácticas recurrentes, explícitas (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Figura 2.

El mismo gobierno mexicano así lo consideró en la administración gubernamental 2012-2018, al diseñar las Metodologías del Programa de Mejora Continua como Mejor Práctica en Innovación Gubernamental. Estas metodologías comprendían instrumentos, herramientas y metodologías tendientes a impulsar la mejora de la gestión administrativa, así como el diseño de un modelo de transferencia de conocimientos, basándose en la teoría de Kotter para impulsar cambios en las organizaciones. Para 2018, se presentó el Modelo de Gestión del Conocimiento Aplicable para la Administración Pública Federal, (SFP, 2018), cuyo sustento jurídico fue un Acuerdo en el que se vincula la profesionalización con la gestión del conocimiento. Se señala que “Las Instituciones podrán llevar a cabo el proceso de la gestión del conocimiento institucional para la identificación, conservación, generación y transferencia del conocimiento sustantivo que tiene la organización, con el propósito de que sus recursos humanos fortalezcan las competencias o capacidades profesionales necesarias que contribuyan al logro de los objetivos institucionales”. (Numeral modificado DOF 04/02/2016 116.1).

Además, se estableció que “el objetivo del proceso de gestión del conocimiento es que el quehacer institucional se comparta entre el personal de las Instituciones a fin de que tengan acceso a esta información de manera general y se mantengan actualizados.

Los beneficios esperados al compartir la información permitirán generar una cultura de aprendizaje organizacional y de colaboración al recuperar la experiencia de las personas expertas y apoyará en la profesionalización de los servidores públicos con las capacidades profesionales o competencias requeridas”. (Numeral modificado DOF 04/02/2016 116.2.)

También se definieron entre los mecanismos para apoyar el proceso de gestión del conocimiento, la integración de equipos de trabajo con servidores públicos de la Institución, para la identificación del conocimiento institucional y la preservación del mismo; así como para identificar al personal experto que transfiera la información.

Considerando que el capital humano es el conjunto de conocimientos, experiencias aplicadas, capacidades, intelecto y cualidades de cada persona dentro de la organización. Por su parte, el capital estructural es el conjunto de las estructuras orgánicas, los procesos, los manuales, la capacidad de innovación; y al capital relacional como el conjunto de interacciones con los usuarios externos y la organización, los usuarios internos y su capacidad de interactuar, además de la cultura para la innovación, el cambio y la transformación, para compartir información, datos que generen conocimiento, entonces podríamos definir al capital intelectual como la suma del capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

Desde esta perspectiva, el capital intelectual incluye elementos propios de cada uno de los integrantes de la organización, así como elementos de la propia organización. El capital intelectual es un activo intangible que produce y genera valor económico, social y cultural. Es preciso identificarlo, recuperarlo y difundirlo para beneficio de la organización, en este caso de las dependencias de la administración pública federal y de la sociedad mexicana en su conjunto.

El caso del INEE

Desde 2002 hasta 2019, el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) tuvo como mandato constitucional coordinar el Sistema Nacional de Evaluación Educativa (SNEE), así como evaluar la calidad, el desempeño y los resultados del sistema educativo nacional en la educación obligatoria en México, que incluye los niveles de preescolar, primaria, secundaria y media superior, con la finalidad de garantizar la prestación de servicios educativos de calidad, (CPEUM, artículo 3º, fracción IX, 2017).

El INEE contaba en su estructura con una Dirección General de Investigación e Innovación (DGII) cuyas atribuciones se definieron en el artículo 76 del Estatuto Orgánico del INEE (DOF, 31/01/2017). Entre estas, podemos encontrar: impulsar y documentar el desarrollo de investigaciones y de buenas prácticas en materia de evaluación educativa (fracción VII); participar en acciones de formación para fortalecer las capacidades técnicas de las autoridades educativas, en el ámbito de su competencia (fracción XII) y apoyar las acciones y programas de formación de especialistas en evaluación educativa (fracción XIII); cuyo sustento se localiza en los numerales XIII, XIV, XXI y XXII del artículo 72 que define las funciones de la Unidad de Información y Fomento de la Cultura de la Evaluación (UIFCE), unidad de adscripción de la DGII.

Las atribuciones de la DGII formaron parte de la Política Nacional de Evaluación Educativa (PNEE) de 2013 a 2018, cuyo documento rector se consideró el punto de partida para definir las estrategias que orientarían la instrumentación de la PNEE como el marco para definir las actividades, estrategias, coordinación, desarrollo y funcionamiento del SNEE (PNEE, 2015:8).

La PNEE se sustentó en siete ejes¹ cuya misión se centró en contribuir a que el Estado mexicano fuera el garante de la educación de calidad. En cada uno de dichos ejes, la investigación tiene un papel transversal, bien sea porque se le utiliza para problematizar y definir prioridades del Sistema Educativo Nacional (SEN), o bien, como una herramienta de apoyo para la evaluación educativa. En tanto que el séptimo eje de la Política, relacionado con el "Fortalecimiento de capacidades institucionales", se le consideró también transversal porque su presencia busca garantizar no solo el engranaje necesario para lograr los fines de los otros ejes, además de la inclusión de acciones para mejorar los procesos y las prácticas de evaluación y la consolidación de la PNEE y el SNEE.

¹ Los siete ejes de la PNEE son: Eje 1. Desarrollo de evaluaciones de los componentes, procesos y resultados del Sistema Educativo Nacional; Eje 2. Regulación de los procesos de evaluación; Eje 3. Desarrollo de sistemas de información e indicadores clave de calidad y equidad educativa. Eje 4. Difusión y uso de los resultados de la evaluación. Eje 5. Emisión y ejecución de directrices para la mejora educativa. Eje 6. Coordinación institucional entre el INEE y las autoridades educativas y Eje 7. Fortalecimiento de capacidades institucionales (INEE, 2015).

Dicho eje tiene entre sus objetivos: "Apoyar el cumplimiento de los objetivos y metas de la PNEE en cada uno de sus ejes de política de evaluación mediante el desarrollo de programas de formación de recursos humanos de alto nivel, de investigación, de asesoría técnica y del fortalecimiento de capacidades institucionales en los ámbitos nacional y local" (PNEE, 2015:90).

También en los últimos treinta años, las administraciones públicas, particularmente de las economías emergentes, ante el cúmulo de exigencias y demandas sociales, han creado estructuras paralelas para el cumplimiento de sus funciones, a partir de la integración de organismos autónomos con carácter constitucional para auxiliar y apoyar la función administrativa de los gobiernos para garantizar el cumplimiento de derechos específicos. Tal es el caso del INEE, creado en 2002 como un organismo descentralizado de la Secretaría de Educación Pública para transformarse a partir de 2013 en un organismo público autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, en la tarea fundamental de evaluar la calidad, el desempeño y los resultados del Sistema Educativo Nacional en la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior (INEE, 2013). En la actual administración 2018-2024, el INEE desaparece para conformar el Órgano para la Mejora Continua de la Educación.

De la importancia y trascendencia de la misión del INEE se infiere que es una organización generadora de conocimiento y con un alto nivel de capital intelectual. De los servidores públicos que prestaban sus servicios hasta el 2018, el porcentaje de personal con titulación superior es de 100%, con estudios de posgrado de 85% y el número de años de experiencia en promedio en la institución rebasa los 6, por lo que debe considerarse que esta organización integra un activo intangible a partir de la experiencia, capacidad y talento de sus servidores públicos, junto con los procesos, procedimientos, rutinas y tareas que desarrollan, mediante el empleo de instrumentos técnicos y tecnológicos para cumplir con su misión.

En el desarrollo de sus atribuciones y funciones, el INEE crea y recrea conocimiento, conformando un capital intelectual que puede ser clasificado de acuerdo a los planteamientos que se expusieron anteriormente. Pensar en gestión del conocimiento no solo como transferencia, sino como recurso básico utilizable para definir tanto procesos como sistemas que impulse y posibilite el desarrollo de competencias profesionales, en el campo de la investigación e innovación para la evaluación educativa, es relevante y pertinente en la medida que promueve un enfoque integral de identificación, captura, búsqueda, producción, evaluación, recuperación, socialización y difusión de los activos de información, experiencias y conocimiento del INEE, independientemente si estos se alojan en repositorios digitales o en la experiencia de los actores educativos.

En este sentido, la gestión del conocimiento implica el desarrollo de líneas de acción sustantivas definidas en estrategias alineadas a actividades de investigación e innovación para la evaluación educativa, que abarcan tanto la recopilación y gestión de evidencias de investigación, bajo un sistema de catalogación, como el diseño de un programa que apoye el fortalecimiento de las capacidades técnicas en el campo de la investigación e innovación para la evaluación educativa, tanto de las autoridades educativas como de personal que forma parte del Instituto o del nuevo Órgano, en el ámbito de su competencia. Dicho lo anterior, se puede decir que la gestión del conocimiento como enfoque lógico, organizado y sistemático para seleccionar, organizar, producir, transferir, comunicar y aplicar a situaciones concretas una combinación de información, experiencias, conocimientos y apreciaciones expertas en el campo de la evaluación educativa, posibilita y facilita a una masa crítica que está dispuesta a seguir aprendiendo la utilización de los recursos de conocimiento en materia de evaluación educativa.

Es importante puntualizar que el INEE genera conocimiento susceptible de registro y de ser patentado; esta práctica es común en organizaciones de su naturaleza alrededor del mundo pero en nuestro país ha sido poco explorada. Es además, una fuente generadora de recursos, no solamente tangibles sino también intangibles, pues lleva a la creación y acumulación de mayor capital intelectual.

También es necesario reconocer que a partir de un programa de formación de capacidades para la investigación en evaluación educativa se reconocerá el capital intelectual, así como las prácticas institucionalizadas y por institucionalizar para gestionar el conocimiento, a partir de pisos básicos de competencias y capacidades para la investigación.

Por último, en la organización prevalece una confusión respecto a su papel en el desarrollo de investigaciones. Si bien, no es un organismo de desarrollo científico o de investigación en su forma tradicional, sí comparte con los Centros Públicos de Investigación, el eje de sus quehaceres como realizar actividades de investigación, formar recursos especializados, aunque no necesariamente a través de programas de posgrado, y comunicar a la sociedad la información derivada de sus atribuciones y funciones (Conacyt, 2018). Por ello debemos considerar al INEE como una organización encargada de actividades de investigación sustantiva y adjetiva para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Reflexiones finales

Una organización rica en capital intelectual con un modelo de gestión potente sienta las bases naturales de la innovación en diferentes ámbitos. Se trata de transformar e implementar, no solo de cambiar o modificar, sino de generar ideas para llevar a cabo acciones que impacten los procesos, procedimientos, tareas, rutinas y actividades de una organización. Las organizaciones que innovan ponen especial atención en el capital intelectual e invierten en su desarrollo, entienden la importancia del capital humano y el conocimiento que éste aporta; por ello emplean la gestión del conocimiento como una política prioritaria dentro de la organización y la consideran una inversión y no un gasto. Lograr una correcta gestión del conocimiento no es una tarea sencilla de cumplir, requiere del diseño e implementación de un “modelo de gestión de conocimiento” hecho a la medida de la organización, además del desarrollo e implementación de políticas dirigidas a la administración de capital humano y la cultura para el cambio, así como la capacidad de innovación de la organización, la cual es clave fundamental en la implementación y desarrollo de este modelo.

La resistencia al cambio es un proceso natural en las organizaciones, sean estas públicas o privadas; al hablar de innovación la perspectiva es otra pues las personas, los servidores públicos en particular, reconocen que pueden aportar, aprehender su realidad para aprender de formas distintas y se reconocen como contribuyentes a los objetivos institucionales, organizacionales. Se trasciende la apreciación del servidor público que sigue esquemas e instrucciones sin análisis ni refutaciones. El campo de la innovación está íntimamente ligado a la construcción de la gestión del conocimiento a partir del reconocimiento de la importancia y el valor que ellos tienen como agentes de cambio, como poseedores del conocimiento y como receptores del mismo. Si se pretende relanzar la profesionalización del servidor público en México bajo la nueva administración gubernamental es preciso que se considere un activo organizacional que se desperdicia no solo en los cambios de gobierno, sino cotidianamente. La apuesta es que el nuevo Órgano para la Mejora Continua de la Educación recupere el conocimiento generado por una institución durante más de 17 años, que el capital intelectual del INEE se transfiera de forma coherente y congruente con la misión y visión de un organismo que deberá reconocer los avances en materia de evaluación de la educación para tomar las mejores decisiones en beneficio de los estudiantes mexicanos. Recuperar el capital intelectual que generan las dependencias gubernamentales puede evitar la pérdida de un activo de gran valor; es importante evitar el derroche de un costoso recurso a través de crear modelos de gestión del conocimiento administrativo público.

Bibliografía

Secretaría de la Función Pública, 2017. Propuesta de Proyecto Ley General de Profesionalización de la Administración Pública, disponible en <http://rendiciondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2017/03/PROPUESTA-DE-LEY-.pdf>

- Banco Interamericano de Desarrollo, 2014. Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-2014). Washington D.C.: BID, disponible en <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6636/Al-serviciodel-ciudadano-Unadecada-de-reformasdel-servicio-civil-en%20America-Latina.pdf?sequence=1>
- Gallego D. J., Ogallo C., 2004. Conocimiento y Gestión, Editorial Pearson, España, 104.
- Edvinsson Leif & Malone Michael S., 1997. Intellectual Capital, Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower, Harper Collins Publishers, Inc., New York, 73.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2017). "Skills for a High Performing Civil Service". OECD Public Governance Reviews, disponible en <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>, Paris, OECD Publishing, 2017.
- Mantilla B., Samuel Alberto, 1999. Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento, Ecoe Ediciones, Santa Fe de Bogotá, D.C, 25.
- Martínez Sánchez, América y Corrales Estrada, Martha, 2010. Administración del Conocimiento y Desarrollo Basado en Conocimiento. Cengage Learning Editores S.A. de C.V., México, 72-73.
- Secretaría de la Función Pública, 2012. "Integración de las metodologías del Programa de Mejora de la Gestión como mejor práctica en innovación gubernamental" "Modelo de transferencia del conocimiento del Programa de la Mejora de la Gestión", disponible en http://2006-2012.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/programas/pmg/65modelos-y-metodologias/modelo_de_transferencia_de_conocimiento_pmg.pdf-2018. Modelos de Gestión del Conocimiento. Gobierno de la República
- Secretaría de la Función Pública, 2003. Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación, 10 de abril de 2003. Texto vigente última reforma publicada DOF 09-01-2006, disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>
- Secretaría de la Función Pública, 2017. Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública. Diario Oficial de la Federación, 19 de Julio, 2017, disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n169.pdf>
- Secretaría de la Función Pública, 2018. Los 5 ejes para el relanzamiento de la función pública. 27 de Diciembre, 2018, disponible en <https://www.gob.mx/sfp/articulos/los-5-ejes-para-el-relanzamiento-de-la-funcion-publica?idiom=es>
- Sandoval Ballesteros, Irma Eréndira, 2019. Conferencia; "Objetivos del Relanzamiento de la Función Pública", en el Seminario de Gobernabilidad y Fiscalización de la Universidad Nacional Autónoma de México. 6 de Mayo, 2019. Reseña disponible en: <https://www.gob.mx/sfp/articulos/secretaria-de-la-funcion-publica-expone-en-la-unam-el-avance-del-relanzamiento-de-la-dependencia?idiom=es>
- Herrera, Rolando, 2019. "Dejan el Gobierno 11 mil funcionarios". Reforma. Página 1. 30 de Junio, 2019.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2019. Información de Finanzas Públicas y Deuda Pública y Requerimientos Financieros del Sector Público. Enero-Mayo 2019. Gasto programable pagado al sector público, p. 10. Disponible en https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/Finanzas_Publicas/docs/congreso/fp/2019/FP_201905.pdf
- Cano, Jorge, 2019. Resienten recortes 22 dependencias. Reforma, Nacional, p. 5. 29 de Junio, 2019.
- McGregor, Eugene B. Jr. ; Paul Solano, 1996. "Data Requirements and Availability", en Hans A.G.M. Bekke, James L. Perry y Theo A.J. Toonen (eds.), Civil Service Systems in Comparative Perspective, Indiana University Press, 1996, p. 43.
- Rabin, J.; Bartley H. W; Miller, G. (Editores), 2007. Handbook of Public Administration. Taylor and Francis. Third edition.
- Gaceta Parlamentaria, 2019. Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Anexo XVIII-Bis. Cámara de Diputados, Año XXI. Palacio Legislativo de San Lázaro, martes 30 de abril, 2019. Número 5266-XVIII.
- Secretaría de la Función Pública, 2016. ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera. Última reforma publicada DOF 4 de febrero de 2016: TITULO QUINTO De la Autogestión del Conocimiento Institucional o Gestión del Conocimiento. Título modificado DOF 04/02/2016 Título adicionado con

numerales 116 a 116.4 DOF 06/09/2012 116.

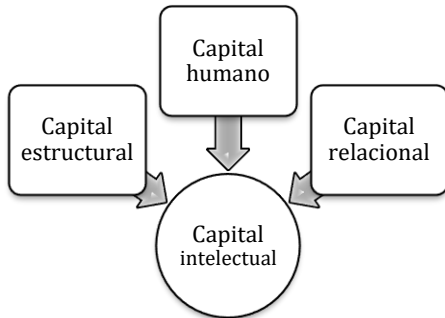
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2018, Sistema de Centros Públicos de Investigación, consultado el 29 de agosto de 2018 en <https://www.conacyt.gov.mx/index.php/el-conacyt/sistema-de-centros-de-investigacion>.

Reseña biográfica

Adriana Plasencia Díaz. Es doctora en Ciencias Políticas y Sociales con mención honorífica por la Universidad Nacional Autónoma de México, donde también curso la Maestría en Administración Pública. Realizó un posdoctorado en la Universidad Autónoma Metropolitana sobre los temas de transparencia en el sector educativo. Además, es egresada de la Academia de Gobernanza China y de la Universidad de Alcalá de Henares. Ha sido distinguida por el CONACYT y por la Comisión México-Estados Unidos Fullbright-García Robles como becaria para realizar estudios de posgrado en la Universidad de Georgetown. Colabora con el Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE) de Alemania junto con las Escuelas Nacionales de Administración Pública de Brasil, China, Indonesia y Sudáfrica, así como con el Administrative Staff College of India (ASCI) para temas de formación de servidores públicos en el marco de la Agenda 2030. Es consultora independiente y asociada del INAP desde hace más de quince años, en donde ha sido miembro del Comité de Transparencia y Rendición de Cuentas y actualmente es la presidenta del Comité de Género y docente en los programas de maestría y doctorado, al igual que en la Universidad Nacional Autónoma de México. Asimismo, es asesora para temas de transparencia y anticorrupción tanto en el poder legislativo como en el poder ejecutivo a nivel federal y estatal. También, ha sido directora y asesora de tesis a nivel licenciatura, maestría y doctorado en diversas instituciones académicas, tales como: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto Nacional de Administración Pública. Se ha desempeñado como funcionaria pública a nivel directivo en diversas dependencias y entidades de la Administración Pública federal, y recientemente en el organismo autónomo: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). Es autora de dos libros: Gerencia Pública y La federalización del servicio educativo en el Distrito Federal. Una tarea pendiente; así como de diversos artículos en materia de transparencia, anticorrupción y administraciones educativas.

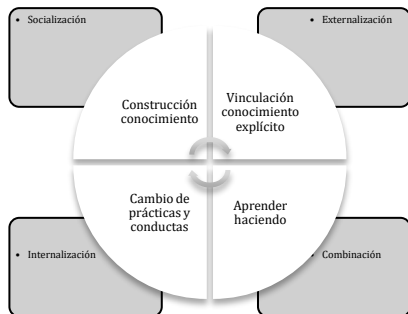
Cuadros, tablas, gráficas

Figura 1. Capital intelectual



Fuente: Elaboración Propia

Figura 2. Gestión del Conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi 1995