

Universidad de Granada

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad



**Análisis de los intangibles como recursos estratégicos  
en las administraciones públicas: una aplicación al  
caso de la Ciudad Autónoma de Melilla.**

**Tesis Doctoral**

Presentada por: Guillermo Sarmiento Zea

Directores: Dra. Dña. Isabel Román Martínez

Dr. D. Antonio López Hernández

Melilla, 2011

Editor: Editorial de la Universidad de Granada  
Autor: Guillermo Sarmiento Zea  
D.L.: GR 623-2012  
ISBN: 978-84-694-6005-4



## Agradecimientos

Quisiera dejar constancia de mi agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que han prestado su apoyo y colaboración para la realización de este trabajo de investigación.

En primer lugar, deseo expresar mi gratitud a los directores de la tesis, compañeros y sobre todo amigos, la Dra. Dña. Isabel Román Martínez y el Dr. D. Antonio López Hernández por su labor de dirección, por sus valiosas aportaciones y consejos, por sus críticas, sus ánimos, dedicación y buen criterio.

También quiero reconocer a mis compañeros del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad y de la Escuela Universitaria, hoy Facultad de Ciencias Sociales de Melilla, el aliento y ánimo que me han brindado en todo momento.

Asimismo, quisiera darles las gracias al personal de la Ciudad Autónoma de Melilla por su colaboración desinteresada para llevar a cabo este proyecto, especialmente a José Juan Imbroda, Carlos López, José María López, Sonia M<sup>a</sup> Gil, Francisco Ferrero, M<sup>a</sup> del Rosario Pacheco, Francisco Díaz, Carolina Gorgé, Pablo Martínez y José María Pérez, por el interés que han demostrado desde el principio, en este trabajo y por su inestimable ayuda en esta labor investigadora.

Y, finalmente, mi más sincera gratitud y reconocimiento a mi familia presente: mi madre, mi hijo, mi nieto y mis hermanos y a los que nos han dejado: mi padre y mi hermano Miguel Ángel.



# ÍNDICE



<b>Introducción</b>	3
---------------------	---

## **Parte I. Revisión teórica**

### **Capítulo 1**

#### **Teoría de los intangibles**

1.1. Concepto de intangible	13
1.2. Características de los intangibles	21
1.3. Importancia de los intangibles	26
1.4. Taxonomía de intangibles	37
1.5. Modelos de gestión y evaluación de los intangibles	45
1.5.1. Modelos financieros	48
1.5.2. Modelos no financieros	55
1.5.3. Consideraciones acerca de la medición y gestión de los intangibles	73
1.6. Perspectiva contable de los intangibles	77

### **Capítulo 2**

#### **Los intangibles en el sector público**

2.1. Los retos del sector público en la economía del conocimiento	91
2.2. La modernización del sector público y la perspectiva estratégica	95
2.2.1. La dirección estratégica	102
2.2.2. La Administración Pública inteligente	110
2.3. La gestión de los intangibles como estrategia para las administraciones públicas	120
2.4. Componentes del capital intelectual público	131
2.4.1. Capital humano público	132
2.4.2. Capital estructural público	141
2.4.3. Capital relacional público	152



2.5. Medición de los intangibles en el sector público	156
2.5.1. Los indicadores de gestión	158
2.5.2. Modelos de gestión y evaluación de los intangibles aplicados al sector público	170
2.6. Propuesta de modelo para la evaluación del capital intelectual en la Administración Pública	186

## **Parte II. Diseño de la investigación empírica**

### **Capítulo 3**

#### **Diseño de la investigación**

3.1. Introducción	197
3.2. Metodología de la investigación empírica: el método del caso	197
3.3. Aplicación del método del caso a la CAM	204
3.3.1. Planteamiento del problema y determinación de objetivos	207
3.3.2. Formulación de las proposiciones	209
3.3.3. Selección de la unidad y casos a investigar	212
3.3.4. Instrumentos y protocolos	215
3.3.5. Fuentes de obtención de datos	216
3.3.6. Registro y clasificación de los datos	222

### **Capítulo 4**

#### **Análisis de los resultados**

4.1. Introducción	227
4.2. Análisis individual de los casos	227
4.2.1. El caso de la Biblioteca Pública	228
4.2.2. El caso del Centro de Servicios Sociales	239
4.2.3. El caso de Proyecto Melilla, SA (PROMESA)	250
4.2.4. El caso del Servicio de Recaudación y Gestión Tributaria	261

4.2.5. El caso de la Sección Técnica de Protección del Medio Ambiente Urbano	272
4.2.6. El caso de la Consejería de Economía, Empleo y Turismo	283
4.3. Análisis general de los casos	294

### **Parte III. Consideraciones finales y conclusiones**

Conclusiones de la revisión teórica	317
Conclusiones de la investigación empírica	319
Limitaciones de la investigación empírica	322
Posibles líneas de futuras investigaciones	323

<b>Bibliografía</b>	325
---------------------	-----

#### **Anexos**

Anexo nº 1. Cuestionario sobre el capital intelectual	365
Anexo nº 2. Cuestionario de satisfacción de los usuarios	369
Anexo nº 3. Indicadores	370
Anexo nº 4. Modelo de entrevista	371
Anexo nº 5. Modelo de entrevista al Gestor de las TICs.	374

#### **Figuras**

Figura nº 1. Esquema de la investigación	6
Figura nº 2. Evolución de las diferentes eras económicas	27
Figura nº 3. Evolución del precio-valor contable de las 500 empresas del índice S&P en los Estados Unidos	34
Figura nº 4. El valor de los intangibles	35
Figura nº 5. Esquema de valor de mercado de Skandia (Edvinsson y Malonne)	38
Figura nº 6. Los componentes del capital intelectual (Brooking, 1997)	52
Figura nº 7. Diana del capital intelectual (Brooking, 1997)	53
Figura nº 8. Trébol de Rodov y Leliaert (2002)	55
Figura nº 9. El Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992, 2000, 2001)	57
Figura nº 10. El Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992, 2000, 2001)	58
Figura nº 11. Ejemplo de Navegador de Skandia (Edvinsson y Malone, (2003)	62

Figura nº 12. El Balance Invisible, (Sveiby, 1997, 1998, 2001)	64
Figura nº 13. Modelo Intellectus (IADE-CIC, 2003)	72
Figura nº 14. Triada conceptual (Bueno, 2002)	121
Figura nº 15. Sistemas del conocimiento (Peluffo y Catalán, 2002)	130
Figura nº 16. Estructura del modelo de capital intelectual público (CIC-IADE, 2004 y elaboración propia)	132
Figura nº 17. El Balanced Scorecard aplicado al sector Público (Kaplan y Norton, 1992, 2000, 2001)	178
Figura nº 18. Modelo general de capital intelectual de las ciudades (Viedma, 2002)	180
Figura nº 19. Modelo de capital intelectual de Bossi (2003)	182
Figura nº 20. Modelo de capital intelectual de Caba y Sierra (2003)	183
Figura nº 21. Modelo de capital intelectual para la Administración Pública diseñado para el IEF (Merino et al., 2004)	185
Figura nº 22. Propuesta de modelo de gestión del Capital Intelectual en la administración pública (Elaboración propia)	189
Figura nº 23. Propuesta metodológica de diseño del estudio de caso (Eisenhardt, 1989; Yin , 1989; Maxwell, 1998; Rialp, 1998; Shaw, 1999; Villareal y Landeta, 2007)	206
Figura nº 24. Comparación del capital intelectual de los diferentes servicios	308

## **Tablas**

Tabla nº 1. Comparación de diferentes modelos de capital intelectual (Elaboración propia)	41
Tabla nº 2. Clasificación multidimensional del capital intelectual (Navas y Ortiz de Urbina, 2002 y elaboración propia)	44
Tabla nº 3. Modelos de evaluación de los intangibles (Sveiby, 2010 y elaboración propia)	47
Tabla nº 4. Monitor de Activos intangibles de Celemi	65
Tabla nº 5. Monitor de Activos intangibles (Sveiby, 2001)	66
Tabla nº 6. Modelo Meritum (Cañibano <i>et al.</i> , 2004)	70
Tabla nº 7. Criterios de diferenciación entre el ámbito público y privado (Sancho, 2002 y elaboración propia)	110
Tabla nº 8. Gestión del conocimiento sector público/sector privado (McAdam y Reid, 2000)	124

Tabla nº 9. Objetivos de la gestión del conocimiento en las administraciones públicas (Wiig, 2002)	129
Tabla nº 10. Indicadores de los distintos modelos de capital intelectual (Rodríguez, 2003).	168
Tabla nº 11. Relación de algunos indicadores de entidades públicas para la elaboración de un modelo de capital intelectual (Elaboración propia, a partir de AECA, 1997)	169
Tabla nº 12. Trabajos empíricos sobre intangibles en entidades públicas (Elaboración propia)	175
Tabla nº 13. Modelo de capital intelectual para la Administración Pública diseñado para el IEF (Merino et al., 2004)	186
Tabla nº 14. Evaluación de la calidad de un estudio de caso (Yin, 1989)	201
Tabla nº 15. Modelo de capital intelectual de la Biblioteca Pública	233
Tabla nº 16. Indicadores de la Biblioteca Pública	236
Tabla nº 17. Valoración de los usuarios de la Biblioteca Pública	237
Tabla nº 18. Validación de las proposiciones de la Biblioteca Pública	238
Tabla nº 19. Modelo de capital intelectual de los Servicios Sociales Virgen del Carmen	244
Tabla nº 20. Indicadores de de los Servicios Sociales Virgen del Carmen	247
Tabla nº 21 Valoración de los usuarios de los Servicios Sociales Virgen del Carmen	248
Tabla nº 22. Validación de las proposiciones de los Servicios Sociales Virgen del Carmen	249
Tabla nº 23. Modelo de capital intelectual de PROMESA	255
Tabla nº 24. Indicadores de PROMESA	258
Tabla nº 25. Valoración de los usuarios de PROMESA	259
Tabla nº 26. Validación de las proposiciones de PROMESA	260
Tabla nº 27. Modelo de capital intelectual del Servicio de Recaudación	266
Tabla nº 28. Indicadores del Servicio de Recaudación	269
Tabla nº 29. Valoración de los usuarios del Servicio de Recaudación	270
Tabla nº 30. Validación de las proposiciones del Servicio de Recaudación	271
Tabla nº 31. Modelo de capital intelectual de la Sección Técnica de Protección del Medio Ambiente Urbano	277
Tabla nº 32. Indicadores de la Sección Técnica de Protección del Medio Ambiente Urbano	280

Tabla nº 33. Valoración de los usuarios de la Sección Técnica de Protección del Medio Ambiente Urbano	281
Tabla nº 34. Validación de las proposiciones de la Sección Técnica del Protección de Medio Ambiente Urbano	282
Tabla nº 35. Modelo de capital intelectual de la Consejería de Economía, Empleo y Turismo	288
Tabla nº 36. Indicadores de la Consejería de Economía, Empleo y Turismo	291
Tabla nº 37. Valoración de los usuarios de la Consejería de Economía, Empleo y Turismo	292
Tabla nº 38. Validación de las proposiciones de la Consejería de Economía, Empleo y Turismo	293
Tabla nº 39. Comparación de los capitales valorados de los diferentes servicios	302
Tabla nº 40. Comparación de la Valoración de la satisfacción de los usuarios de los diferentes servicios	306
Tabla nº 41. Capitales agrupados por componentes y elementos	307
Tabla nº 42. Comparación de los indicadores de los diferentes servicios	309
Tabla nº 43. Validación de las proposiciones de acuerdo con las entrevistas	311
Tabla nº 44. Validación de las proposiciones de acuerdo con los cuestionarios	314

# **INTRODUCCIÓN**



## Introducción

Estamos inmersos en un entorno dinámico, complejo, variable e incierto (Porter, 1987; Prahalad y Hamel, 1990) que afecta a todos los sectores económicos, tanto en el ámbito privado como en el público. Además, se ha producido una transformación de la economía en la que los activos intangibles son los principales factores de creación de valor y riqueza (Grant 1996; Amit y Schoemaker, 1993; Wernerfelt, 1984; Bueno, 1998).

Esta perspectiva lleva a redefinir la función pública y el servicio público a partir del nuevo enfoque, que obliga a conocer qué activos relacionados con la información, el conocimiento, el talento y el aprendizaje organizativo poseen las entidades públicas, buscando mecanismos para conocer y medir el valor del conocimiento y del capital intelectual público, para saber cómo se crean, se transforman y se transmiten, y así poder llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de estos recursos.

Estos factores posibilitan el desempeño de la función pública, y permiten dotar a la Administración de las capacidades precisas para conseguir la flexibilidad, agilidad y calidad necesarias para satisfacer las demandas de los ciudadanos y de otros agentes sociales.

A pesar de la actualidad de estos conceptos, tenemos que ser conscientes de que las ideas relacionadas con el capital intelectual no son nuevas, los activos inmateriales siempre han existido en las organizaciones. Ocurre que el interés aumenta a medida que se extiende la nueva economía basada en las tecnologías de la información, crecen las empresas de servicios y aparecen más entidades basadas en el conocimiento.

Nuestra investigación se enmarca en tres perspectivas teóricas próximas como son la Teoría de los Intangibles, La Gestión del Conocimiento y la Teoría de los Recursos y Capacidades.

El desarrollo de la Teoría de los Intangibles se ha fundamentado en las ideas y el pensamiento de un grupo de autores e investigadores tales como Lev (2003, 2004), Sveiby (1997, 2001, 2010), Steward (1995, 1997, 1998), Edvinsson y Malone (1997, 2003), Kaplan y Norton (1992, 2000, 2001, 2004), Brooking (1997), Bontis (1998, 2002), Bontis et al. (1999), Teece (1998, 2000), Teece et al. (1994, 1997), *Cañibano*



## Introducción

*et al.* (1999, 2002, 2004). Los intangibles han sido considerados por estos autores como los recursos más valiosos para competir en entornos dinámicos.

En la nueva economía, el conocimiento es el principal factor productivo (Druker, 1988, 2001), que desempeña un papel primordial en la capacidad de innovación. El enfoque basado en el conocimiento (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Polanyi, 1958; Davenport y Prusak, 1998; Bueno, 2002, 2004, 2005), se fundamenta en un proceso organizativo integrado básicamente por las siguientes etapas: generación de conocimiento, estructuración y aportación de valor a ese saber, transformación y transferencia de conocimiento, y finalmente, el almacenamiento y reutilización de la información que se convierte en activo estratégico.

Por otra parte, La Teoría de Recursos y Capacidades supone una nueva visión de la estrategia, que centra su atención en los factores internos de la organización. De acuerdo con este enfoque, a partir del conjunto de recursos y capacidades de que dispone una organización, ésta será capaz de desarrollar unas competencias básicas distintivas sostenibles a largo plazo. Desde esta perspectiva, los intangibles se erigen como aquellos recursos estratégicos que reúnen las características necesarias para ser considerados fuente de ventaja competitiva. Aportaciones como las de Barney (1986, 1991, 1996), Grant (1991, 1996, 1998), Prahalad y Hamel (1990), Dierikx y Cool (1989), Amit y Schoemaker (1993), etc. han ido incrementando el desarrollo de esta teoría a lo largo de los años.

Tal como afirman Bueno (2005: 5): "Finalmente podemos concluir afirmando que el futuro de las organizaciones y de las economías está cada vez más condicionado por una buena gestión del conocimiento y una buena gestión del valor, siendo conocimiento y valor los dos principales ingredientes del capital intelectual".

Esta investigación se va a centrar en el análisis de los intangibles en el sector público y en el peso que éstos tienen en la dirección estratégica de las organizaciones públicas. El trabajo se estructura en tres partes: la parte teórica, integrada por los dos primeros capítulos, en la que presentamos los conceptos clave de la investigación, así como una revisión de la literatura sobre este tema y un análisis de los diferentes modelos que establecen las relaciones entre las variables sobre las que se construyen las hipótesis de la investigación, finalizando esta primera parte con una propuesta propia de un modelo para medir y gestionar los activos intangibles de una organización

## Introducción

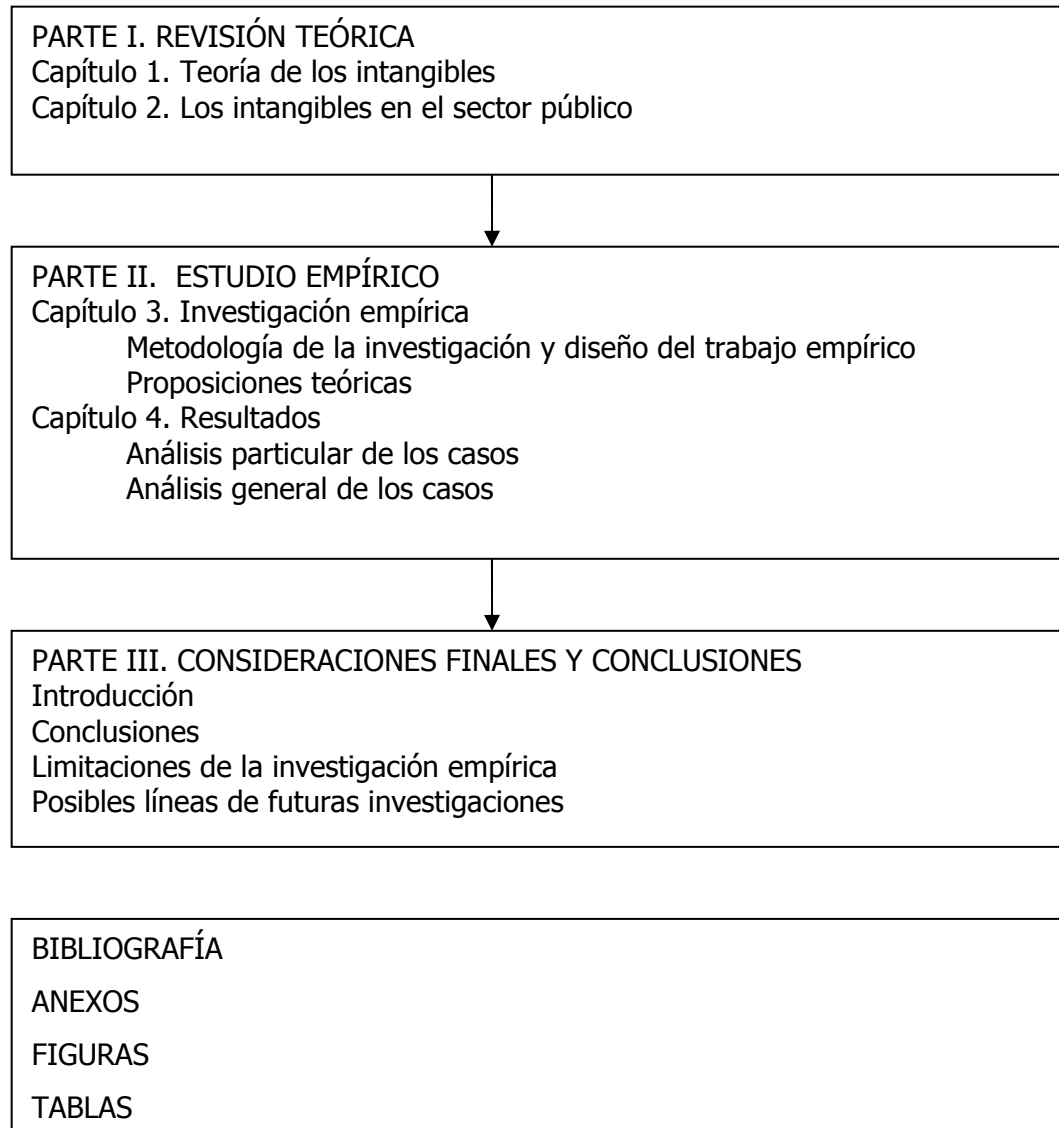
pública. La segunda parte del trabajo comprende el capítulo tercero que contempla un estudio empírico en distintos servicios de la Ciudad Autónoma de Melilla, utilizando para ello el modelo propuesto. En el capítulo cuarto se analizan los resultados de la investigación empírica: en primer lugar se hace un análisis individual de los seis casos, para concluir con un análisis general de los mismos. Finalizaremos nuestro trabajo con las consideraciones finales y conclusiones.

Las aportaciones que pretende generar este trabajo de investigación son las siguientes:

- Desarrollar un modelo para identificar, registrar, gestionar y medir el capital intelectual.
- Aportar evidencias sobre el tratamiento que se le da a los intangibles y al capital intelectual en una Administración Pública.
- Enriquecer la literatura existente sobre la gestión de los intangibles en las administraciones públicas.
- Detectar los activos intangibles que existen en la Ciudad Autónoma de Melilla.
- Descubrir el impacto que tiene la inversión en intangibles y su relación con los resultados.
- Responder a la pregunta principal de esta investigación: ¿Qué importancia tienen los intangibles en general y la gestión del conocimiento en particular en la Ciudad Autónoma de Melilla para mejorar la prestación de los servicios?

Así, el trabajo se divide en cuatro capítulos, tal como se muestra en la figura nº 1.

**Figura 1. Esquema de la Investigación**



El primer capítulo se denomina "Teoría de los intangibles". En él analizamos el significado de estos conceptos, sus características, importancia, tipología, modelos, etc.

El aumento del interés por los intangibles se produce cuando el valor en libros de las empresas comienza a perder significado y se aleja del valor de mercado. Hasta la década de los 90 el valor de una empresa en bolsa era muy similar a su valor contable, sin embargo, a partir de esta fecha ambos valores son cada vez más divergentes. La causa de esta diferencia está, precisamente, en la ausencia de valoración del capital intelectual por parte de la contabilidad.

## Introducción

La identificación y gestión de los intangibles es fundamental para administrar adecuadamente la estrategia organizativa. Estos recursos tienen unas peculiaridades que los diferencian del resto de activos: son difíciles de visualizar, identificar y cuantificar, no tienen soporte físico y abarcan elementos tan dispares como la imagen, el conocimiento, la innovación, la marca, el clima laboral, la satisfacción, etc.

Numerosos autores (Senge, 1990; Sveiby, 2004; Chaminade y Cañibano, 2004) afirman que, entre los propósitos que se persiguen para identificar, clasificar y valorar los recursos intangibles, la razón más importante es el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de la organización y su contribución para conseguir los objetivos estratégicos de las entidades.

El capítulo segundo lo hemos denominado "Los intangibles en el sector público". En esta sección se analiza la importancia que se le asigna al capital intelectual en el ámbito público.

Las administraciones públicas, aunque con cierto retraso en comparación con las empresas privadas, se han percatado de la importancia de los intangibles como factores críticos para una adecuada dirección estratégica y como generadores de calidad y de ventajas competitivas.

Se han realizado esfuerzos importantes por parte de las empresas para medir y gestionar estos recursos por ser una fuente inagotable de creación de riqueza. Los activos intangibles permiten la generación del valor para el cliente y además es un factor de diferenciación de la competencia. Sin embargo las entidades públicas han hecho un menor esfuerzo en su estudio, registro, gestión y medición, a pesar de la importancia del capital intelectual en el ámbito público puesto que este activo tiene una mayor presencia en este sector que en el privado. En primer lugar porque los objetivos de las entidades públicas son no lucrativos, en segundo lugar porque los recursos utilizados con más intensidad son los inmateriales, y en tercer lugar porque el objetivo más frecuente de la Administración es la prestación de servicios y éstos son, en esencia, intangibles (Bossi *et al.* (2001).

En este capítulo se pone de manifiesto la necesidad que tiene la Administración de adaptarse a la nueva situación y de responder a las demandas de los ciudadanos, que reclaman una mayor calidad en las prestaciones de los servicios, una mejor

## Introducción

atención a los clientes y usuarios, un aumento de la oferta de bienes y servicios, etc. En definitiva, una orientación hacia la denominada "Administración Inteligente", algo que conlleva la utilización de los intangibles y las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Este capítulo también contempla la dirección estratégica en el sector público. La Administración Pública se beneficia de la dirección estratégica porque, gracias a ella, los responsables saben lo que se hace, son conscientes de sus recursos y capacidades, proceden proactivamente y unifican la toma de decisiones. Desde esta óptica se pueden desarrollar los servicios públicos con una visión que permite dirigir las organizaciones transformando la misión en objetivos específicos, elaborar y seleccionar las estrategias idóneas para alcanzar el propósito planeado, y hacer un seguimiento, control y evaluación de los resultados.

El capítulo continúa con un apartado dedicado a los indicadores aplicados al sector público, un análisis del capital intelectual público y una exposición de modelos de gestión y evaluación de intangibles orientados al sector público. Finalizamos esta sección con la propuesta de un modelo de capital intelectual, que va a permitir identificar, registrar, gestionar y medir los intangibles en una Administración Pública, que constituye la primera aportación de nuestro trabajo de investigación.

En el capítulo tercero se expone la investigación empírica llevada a cabo, con el fin de conocer cual es el valor que se le asigna a los intangibles, y si éstos son contemplados como recursos estratégicos en una Administración Pública, en nuestro caso, la Ciudad Autónoma de Melilla (CAM). Presentamos la propuesta metodológica de nuestra investigación, comenzando por el planteamiento del objetivo general y su concreción en objetivos específicos, seguidamente presentamos las proposiciones teóricas objeto de contraste que nos permitirá avanzar en el saber de los intangibles en general y en la gestión del conocimiento en particular en la CAM. Para extraer valor de este recurso es preciso conocer cómo se crean, cómo se transforman, cómo se difunden y esencialmente cómo se gestionan. Finalmente concluimos el capítulo con una valoración del capital intelectual en la CAM utilizando el modelo propuesto.

La metodología empleada en la investigación empírica ha sido el estudio de casos múltiple con carácter holístico, de seis dependencias de la CAM.

## Introducción

El capítulo cuarto comienza valorando los diferentes capitales intelectuales de cada servicio utilizando el modelo propuesto, seguidamente recogimos los indicadores que se venían usando en las unidades estudiadas, posteriormente analizamos de manera detallada los resultados individuales de los diferentes casos, y concluimos con un análisis general de los casos.

Esta investigación finaliza con las conclusiones obtenidas una vez analizados los principales aspectos teóricos de los activos intangibles y contrastadas las proposiciones planteadas.



# **CAPÍTULO 1**

## **Teoría de los intangibles**





### 1.1. Concepto de intangibles

Las propuestas existentes sobre clasificación de los recursos con que cuenta la empresa son múltiples, posiblemente la más conocida se debe a Barney (1991), que distingue entre capital físico, capital humano y capital organizativo, y a Grant (1996), que distingue tres tipos de recursos: tangibles, intangibles y humanos (Navas y Ortiz de Urbina, 2002: 164).

Actualmente, y posiblemente para dar una mayor importancia a los activos invisibles, los recursos se clasifican en tangibles e intangibles. El criterio seguido deriva de la naturaleza de los recursos, mientras los primeros tienen un soporte material los segundos son inmateriales. Los recursos tangibles son aquellos activos físicos y materiales que pueden ser físicamente identificados en el seno de la empresa. Se suelen distinguir los siguientes tipos: inmovilizados (terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones, equipos), existencias (materias primas, productos terminados, productos semielaborados) y activos financieros (tesorería, capital, reservas, derechos de cobro, acciones). Los recursos tangibles pueden ser fácilmente visualizados, identificados y cuantificados a través de los estados contables, algunos intangibles también son identificados y cuantificados por la contabilidad.

El Real Diccionario de la Lengua Española define el concepto de intangible como aquello "que no debe o no puede tocarse". De acuerdo con el diccionario internacional Merriam Webster intangible es lo "que no puede ser definido o determinado con certeza y precisión"<sup>1</sup>. Ambas definiciones nos acercan al concepto de intangible, puesto que efectivamente los intangibles no se ven ni se tocan, no se determinan con precisión, son recursos que no tienen presencia física, aunque sí que se pueden especificar. De hecho el concepto de intangible está ampliamente definido y desde diferentes perspectivas o visiones. Veamos las definiciones de activo intangible más utilizadas:

Lev (2003: 19) considera como activo intangible "el derecho sobre beneficios futuros que no tiene sustancia física o naturaleza financiera". Para otros autores como Kieso y Weygant<sup>2</sup> los intangibles se refieren a activos que tienen un valor presente de cero pero que tienen una posibilidad de generación o decremento de valor en el futuro.

---

<sup>1</sup> Citado por Lev (2003: 19)

<sup>2</sup> Citado por Flores (2001: 1)

Para Navas y Ortiz de Urbina (2002: 164) los recursos intangibles son aquellos "activos que no tienen soporte físico, ya que están basados en la información y en el conocimiento", por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación. Para Steward (1997) y Luthy (1998)<sup>3</sup> la definición de activos intangibles se amplía a "conocimiento empacado o empaquetado" que incluye los procedimientos de la organización, tecnologías, habilidades de los empleados y la información sobre los clientes, proveedores e inversionistas. El IAS<sup>4</sup> 38 (IASC<sup>5</sup>) define los intangibles como activos no monetarios sin sustancia física utilizados para la producción o manipulación de productos o servicios, para arrendarlos a terceros, o para actividades administrativas y que son identificables, que son controlados por una empresa como resultado de acontecimientos pasados y con la esperanza de conseguir beneficios futuros.

Como podemos observar no existe unanimidad en cuanto a la definición de intangible, sin embargo, sí que podemos extraer una idea común cuando nos referimos a los intangibles: el conocimiento de las personas y de la organización capaz de generar valor. En este sentido Edvinsson y Malone (2003: 64) definen al capital intelectual como "la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que aportan una ventaja competitiva". Para Méritum (2001: 4) el capital intelectual se entiende como "el conocimiento, la sabiduría, las habilidades y la experiencia que constituyen para la organización una fuente de ventajas competitivas sobre sus competidores y determinan en buena medida su potencial de crecimiento futuro y, en definitiva, su valor". Beascoechea (2005: 2) define muy sintéticamente al capital intelectual como "la acumulación de conocimiento que crea valor".

Los intangibles se identifican genéricamente con los servicios productivos proporcionados por el capital humano, tecnológico, comercial y por el conjunto de todos ellos al configurar la denominada cultura o personalidad de la empresa (Salas, 1996), no tienen soporte físico y se hace difícil su identificación y cuantificación. Sin embargo, estos activos están teniendo una importancia creciente para la empresa, como sustento de su ventaja competitiva, ya que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto de los competidores (Salas, 1996; Bueno, 1998). Factores como la imagen de la empresa, el conocimiento

---

<sup>3</sup> Citado por Palomo (2003: 14)

<sup>4</sup> Internacional Accounting Standard

<sup>5</sup> Internacional Accounting Standard Committee

tecnológico, el capital humano o la marca son variables con un peso cada vez mayor en la explicación del éxito empresarial (Navas y Ortiz de Urbina, 2002).

Desde una perspectiva contable y siguiendo a Rodríguez (2005: 1) sabemos que "la contabilidad es una disciplina encargada, entre otros aspectos, de medir el valor de una empresa, y del capital intelectual". El capital está determinado por la diferencia existente entre el activo de la empresa y su pasivo. Dicho de otra forma, el capital no es igual al activo, siempre habrá que quitarle los otros pasivos. El capital hace referencia, por tanto, a los recursos propios con los que cuentan las empresas y se refleja, siempre, en el pasivo del balance. Sin embargo, la mayor parte de las definiciones de capital intelectual indican que son únicamente los activos intangibles los que lo configuran, olvidando los pasivos intangibles. Por ello, Rodríguez (2005) propone que el capital intelectual de una empresa se defina como "la diferencia existente entre los activos intangibles con los que cuenta y los pasivos intangibles que debe soportar". En consecuencia, propone la siguiente formulación del capital intelectual de una empresa:

$$\text{Capital intelectual} = \text{Activos intangibles} - \text{Pasivos intangibles}$$

Edvinsson y Malone (2003: 26) explican lo que entienden por capital intelectual a través de la siguiente metáfora "...una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible, las hojas, ramas y frutos, y otra que está oculta, las raíces. Si solamente nos preocupamos por recoger las frutas y tener las ramas y hojas en buen estado, olvidando las raíces, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto también es válido para las organizaciones: si sólo nos preocupamos de los resultados financieros e ignoramos los valores ocultos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo".

En cuanto a la denominación del término tampoco existe consenso entre los distintos autores que utilizan diferentes nombres tales como: "activos intangibles", "capital intelectual", "capital humano", "activos inmateriales", "activos invisibles", "capital del conocimiento", "activos intelectuales", etc. Parece que nos encontramos ante una falta de acuerdo básico generalizado en cualquier tipo de investigación o publicación (Knight *et al.*, 1993; Swan y Scarbrough, 2001)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Citado por Suárez (2003: 2)

Por ello, en nuestro trabajo, y en la medida de lo posible, utilizaremos de forma indistinta los términos de activos intangibles y capital intelectual (Lev, 2003; Cañibano *et al.*, 2004, Sánchez, 2008). En la literatura contable el término más usado es el de intangible (Brooking, 1997; Bueno, 1998; Martínez, 1998; Bontis *et al.*, 1999; Euroforum, 1998), los economistas suelen utilizar el término capital del conocimiento (Sullivan, 2000; Brooking, 1997), en el ámbito de los recursos humanos, en la literatura legal y en el área de la gestión y organización de la empresa el término más utilizado es el de capital intelectual (Skandia, 1995; Roos y Roos, 1997; Edvinson y Malone, 1997). Esencialmente se refieren a una misma cosa: una fuente de beneficios futuros sin sustancia física. Cuando el derecho está asegurado legalmente, tal como ocurre con las patentes, las marcas registradas o copyrights, el activo se denomina generalmente propiedad intelectual (Lev, 2003: 20).

Del conjunto de definiciones expuestas anteriormente podríamos extraer la siguiente: **Conjunto de recursos inmateriales basados esencialmente en el conocimiento, capaces de aportar valor y ventaja competitiva a la organización, que no están identificados ni cuantificados desde el punto de vista legal y contable.**

En el estudio de este tipo de recursos convergen dos aproximaciones teóricas: De un lado, los autores que toman como marco de referencia la Teoría de los Recursos y Capacidades, que afirma, que en tiempos de incertidumbre, ambientes turbulentos y grandes cambios tanto en la tecnología como en las necesidades de los clientes y de la industria, las ventajas sostenibles se deben fundamentalmente a los recursos y capacidades, y de otro, los integrantes del enfoque más reciente que proviene de la gestión del conocimiento y del capital intelectual. La primera línea de pensamiento, más teórica, está representada por autores como Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991), Grant (1996, 1998) y Hall (1992, 1993). La segunda, con una orientación más práctica, está formada por autores como Nonaka (1991, 1994), Nonaka y Takeuchi (1995), Brooking (1997), Edvinsson y Malone (1997), Roos *et al.* (1997), Sveiby (1997), Teece (2000) y Nonaka y Teece (2001). Entendemos que ambas aproximaciones comparten el mismo objetivo: el estudio de los intangibles, por lo que solamente la falta de un lenguaje universal común en este campo puede introducir cierta confusión (Navas y Ortiz de Urbina, 2002).

Definir el conocimiento no es una tarea sencilla, no existe consenso, ni aceptación de modo general de ninguna definición del término (Sveiby, 1997)<sup>7</sup>. Debido a que existen múltiples definiciones del mismo, nosotros vamos a utilizar la que parte de diferenciar el significado de los términos: dato, información y conocimiento.

Entendemos por dato el conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos que pueden ser observados, por tanto son fáciles de procesar, transmitir y almacenar. Los datos carecen de significado por sí mismos, pero son la materia prima de la información.

Podemos definir a la información, de acuerdo con Druker (1988: 47) como "el conjunto de datos dotados de relevancia y propósito". Cuando se comparan y relacionan los datos entre sí, éstos se convierten en información. La información permite encontrar respuesta a una serie de preguntas, es decir, los datos se transforman en información cuando adquieren significado para una persona. Una misma información puede adquirir significados distintos para diferentes individuos en función de sus experiencias y objetivos (Sveiby, 1997).

Cuando la información es interpretada por algún miembro cualificado de la organización, ésta se transforma en conocimiento útil. Para Nonaka y Takeuchi (1995) el conocimiento es una creencia justificada, sostenida por un individuo acerca de las relaciones causales entre fenómenos.

El conocimiento y el capital intelectual son conceptos que están muy relacionados (Bontis 2002), hasta el punto que algunos autores entienden que son sinónimos (Darroch y McNaughton, 2002). Nosotros opinamos, como la mayoría de los estudiosos de este tema, ver entre otros: (Peluffo y Catalán, 2002; Olea y Solé, 2002; Sanguino, 2003; Viedma, 2000), que son conceptos distintos, aunque la línea que los separa es extremadamente difusa. El conocimiento es la base del capital intelectual, es el componente más importante de los intangibles y la principal fuente de recursos de los sistemas de innovación en el proceso de creación de valor para las organizaciones y en la obtención de ventajas competitivas. El conocimiento forma parte del capital intelectual, este último es un concepto más amplio, puesto que incluye elementos

---

<sup>7</sup> Citado por Sanguino (2003). Sveiby expone que "el conocimiento humano puede ser visto como una especie de jerarquía donde en la base estaría la capacidad, la más común, en el centro la competencia, y finalmente en el vértice, la pericia, la más rara. La pericia es intransferible. El poder de la pericia está en la influencia que tiene sobre el pensamiento y en el comportamiento de las personas.

como fidelidad de los clientes, satisfacción de los empleados, las bases de datos o la información sobre el mercado y no sólo el conocimiento individual y organizativo.

Existen diferentes tipologías del conocimiento, pero la clasificación más utilizada es la que lo divide en dos categorías (Polanyi, 1958; Nonaka y Takeuchi, 1995): Explícito y tácito.

El conocimiento explícito (*knowing about*) representa un conocimiento codificado, sistemático y que es transferible a través del lenguaje formal. Para Nonaka (1991) es un conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmula, etc. El conocimiento explícito es aquél del que somos conscientes que lo poseemos cuando lo ejecutamos, es el más fácil de compartir con los demás, ya que se encuentra estructurado y a menudo está esquematizado para facilitar su difusión. Este conocimiento se puede separar del individuo mediante una adecuada interpretación y es posible difundirlo mediante el lenguaje oral, escrito, o de cualquier otra forma. El conocimiento explícito es posible representarlo en documentos como manuales de instrucciones, libros, bases de datos o páginas web.

El conocimiento tácito (*knowing how*), que es aquél que una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y es difícil de explicar. No puede ser separado de las personas que lo poseen, generalmente se adquiere a través de la experiencia, no puede interpretarse ni codificarse fácilmente, dada su complejidad y riqueza. Este conocimiento puede estar compuesto por:

- Ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, historia, creencias...
- Conocimiento técnico, del contexto o ecológico (geografía, física, normas no escritas, comportamientos de personas y objetos, etc.).
- Conocimiento como destreza cognitiva (compresión de la lectura, resolución de problemas, analizar, visualizar ideas, etc.) que le permite acceder a otro más complejo o resolver problemas nuevos.

De acuerdo con esta distinción, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) sólo permitirían almacenar y distribuir conocimiento explícito. Dicho esto, también es importante tomar conciencia de que las TICs han ayudado a

ampliar el rango de lo que se puede considerar como conocimiento explícito: algunas formas de conocimiento que antes eran consideradas como conocimiento tácito han pasado a ser conocimiento explícito gracias a las posibilidades que ofrecen las redes de comunicación, los archivos multimedia y las tecnologías audiovisuales (Serradell y Juan, 2003) .

Por lo que respecta al conocimiento explícito, es posible y conveniente almacenarlo en bases de datos, bases documentales, intranets/extranets y sistemas de información para ejecutivos o EIS<sup>8</sup> (Executive Information System). Sin embargo, como hemos comentado, no resultará factible estructurar y almacenar el conocimiento tácito, por lo que la mejor estrategia para gestionarlo será fomentar la creación de redes de colaboración entre las personas que componen la organización (sharing networks) e incluso con personas externas a la misma, y la elaboración de un mapa de conocimiento<sup>9</sup> al que todo el mundo pueda acceder y en el que se especifiquen los conocimientos de cada uno de los miembros de la organización. Una vez localizado, el conocimiento tácito será tanto más valioso cuanto mayor sea su incorporación al proceso productivo de la organización (Serradell y Juan, 2003).

La apropiación del conocimiento se da por medio del aprendizaje, por lo que la capacidad de aumentar el stock de conocimiento va a depender en parte de la capacidad que tenga la persona o la organización de aprender. La Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece *et al*, 1997) enfatiza que el conocimiento, especialmente su constante renovación, es el principal recurso de la innovación. La capacidad de absorción de conocimiento se realiza por medio de la integración de diversos conocimientos especializados que van generando nuevas competencias y beneficios en resultados (Peluffo y Catalán, 2002).

Una vez definido el concepto de conocimiento y vista su tipología, vamos a precisar el significado de la gestión del conocimiento. Siguiendo a Ventura (2003b: 46)

---

<sup>8</sup> Los Sistemas de Información para Ejecutivos son sistemas informatizados que proveen a los ejecutivos un fácil acceso a información interna y externa que es relevante para la toma de decisiones y que influye en los factores críticos de éxito de la organización. Este concepto nació de la demanda de sistemas de información que respondieran a las necesidades reales de los ejecutivos en las organizaciones apoyándolos en la resolución de problemas no estructurados basándose en fuentes de información internas y externas, con la facilidad de extraer, resumir, filtrar, consolidar y rastrear datos críticos para las organizaciones, enfatizando la reducción de tiempo y esfuerzo requeridos para obtenerlos.

<sup>9</sup> El mapa de conocimiento o mapa conceptual es una representación gráfica de un conjunto de conceptos y sus relaciones sobre un dominio específico de conocimiento, construida de tal forma que las interrelaciones entre los conceptos son evidentes. En este esquema, los conceptos se representan como nodos rotulados y las relaciones entre conceptos como arcos rotulados conectándolos



la gestión del conocimiento puede entenderse como "la transferencia de conocimientos de quien los tiene a quien los necesita". Para Ordoñez (1999: 185), la gestión del conocimiento es "una estrategia empresarial consciente, cuyo objetivo consiste, a grandes rasgos, en garantizar que el conocimiento adecuado vaya a las personas apropiadas en el momento oportuno, y además les ayude a compartir y utilizar la información de tal modo que la empresa sea capaz de mejorar su acción organizativa".

De acuerdo con Viedma (2000), la gestión del capital intelectual se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y llevar a término con éxito sus estrategias. Es, por lo tanto, una gestión de los activos intelectuales desde un punto de vista gerencial o estratégico. La gestión del conocimiento, por otro lado, se refiere más bien a los aspectos tácticos y operacionales. Es también más detallada y se centra en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento tales como su creación, captura, transformación y uso. Su función consiste en planificar, poner en Marcha, operar y controlar todas las actividades y programas relacionados con el conocimiento, que requiere una gestión eficaz del capital intelectual.

Mediante la gestión del conocimiento podemos aumentar el valor del capital intelectual de las organizaciones con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Aunque el conocimiento está arraigado en la experiencia y habilidades de los individuos, las empresas proporcionan la infraestructura y los recursos para que el conocimiento de lugar a la generación de capacidades. Las empresas deben generar, recoger, expandir, difundir y explotar el conocimiento organizativo, así como protegerlo de la apropiación indebida y la imitación por los competidores. También deberían compartir, transferir y recibir conocimientos de las empresas colaboradoras, y ser capaces de captar eficientemente el conocimiento desde localizaciones lejanas (Aguilar *et. al.* 2005).

Los intangibles siempre han existido, están presentes en los albores de la civilización, siempre que ha aparecido una idea que se ponía en práctica como la rueda, la palanca, la electricidad, el motor de explosión o cualquier invento que suponía una revolución daba lugar a la aparición de los intangibles. Según Brooking

(1997), el capital intelectual no es una novedad, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Podemos afirmar que esto no es un fenómeno nuevo, lo que sí es nuevo y ha condicionado significativamente el aumento de la importancia de los intangibles es la combinación de dos fuerzas económicas estrechamente relacionadas. Una es la intensificación de la competencia empresarial motivada por la globalización del comercio y la desregulación de sectores clave: telecomunicaciones, electricidad, transportes, etc. La otra fuerza es el advenimiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que tiene su componente más claro en la red Internet. Estos dos desarrollos fundamentales, uno político y otro tecnológico, han cambiado drásticamente las estructuras empresariales y han catapultado a los intangibles hasta ocupar un papel principal como determinante de la creación de valor de las empresas en las economías desarrolladas (Lev, 2003).

### **1.2. Características de los intangibles**

Cómo hemos indicado anteriormente, los recursos intangibles presentan una serie de características específicas (Salas, 1996; Bueno, 1998), que los distinguen del resto de activos y que es conveniente analizar para su mejor comprensión, análisis, valoración y gestión. Seguidamente exponemos los más importantes:

Los activos intangibles, a diferencia de los tangibles, no son rivales, lo que significa que son susceptibles de emplearse simultáneamente en varios usos, esta característica implica que tienen un coste de oportunidad escaso o cero. Los activos materiales, humanos y financieros son activos rivales o escasos, en los que la escasez se materializa en el coste incurrido al emplearlo, el coste de oportunidad (Lev, 2003). Un determinante clave de los intangibles es el hecho de que estos activos se caracterizan generalmente por unos elevados costes fijos (se denominan *costes hundidos*<sup>10</sup>) y un coste marginal insignificante, veámoslo en el siguiente ejemplo: mientras que la inversión en el desarrollo de medicamentos y aplicaciones informáticas son elevados, el coste de producción de las píldoras o de los discos donde se graba el software es mínimo.

---

<sup>10</sup> La denominación de coste hundido proviene del hecho de que si las inversiones iniciales en el desarrollo de productos o servicios intangibles fracasan en su introducción en el mercado, no son susceptibles de usos alternativos.

## Teoría de los intangibles

Las inversiones iniciales en investigación y desarrollo requieren, frecuentemente, financiación elevada, sin embargo, los costes de producción o explotación suelen ser mínimos. Muchas de estas inversiones intangibles no están sujetas a la ley de los rendimientos marginales decrecientes que caracteriza a los activos materiales. De hecho los intangibles se caracterizan a menudo por la existencia de rendimientos de escala crecientes, una inversión en el desarrollo de un producto o servicio suele servir de base para el desarrollo de nuevos productos o servicios (Lev, 2003). El conocimiento es acumulativo, ya que cada idea se apoya en la anterior, mientras que los activos tangibles se deterioran y se deprecian con el tiempo y con el uso.

Los intangibles aumentan su valor a medida que son más utilizados, podríamos enumerar como ejemplos a las habilidades humanas o las marcas. Como consecuencia de la no rivalidad y de los rendimientos marginales crecientes aparece el término de escalabilidad, como demuestran Grossman y Helpman (1994), conforme se acumula el conocimiento, éste va permitiendo nuevas innovaciones. La escalabilidad de los intangibles añade un nuevo problema contable puesto que algunos de estos activos no deberían ser amortizados debido a que no sufren pérdida de valor sino todo lo contrario (Navas, 2001).

Los activos intangibles pueden estar protegidos expresamente por derechos legales, como el caso de las marcas y las patentes, o no, como sería el caso de la información, el conocimiento, o el saber hacer, que básicamente solamente se podrían proteger mediante el secreto. En este último caso existe una falta de definición de los derechos de propiedad, lo que introduce un problema de apropiabilidad respecto a su explotación por parte de la empresa. Ello es especialmente significativo en el caso de los recursos humanos, dado que las habilidades, aptitudes y experiencias de las personas pertenecen indudablemente a las mismas, por lo que en principio la empresa no tiene posibilidad directa de su aprovechamiento. Sólo a través de la teoría de contratos, la empresa se asegura la puesta a su disposición de tales capacidades a cambio de una remuneración (Navas, 2001).

Generalmente los intangibles están incorporados a otros activos tangibles, como sería el caso del software incluido en diferentes equipos y máquinas, o el conocimiento y las habilidades de los recursos humanos, aunque también pueden existir y ser productivos por sí mismo como sería el caso de una marca o patente. Los

intangibles son inertes en sí mismo, no pueden crear valor ni generar crecimiento. De hecho, sin sistemas eficaces de apoyo y refuerzo, el valor de los bienes intangibles se disipan con mayor rapidez que el de los activos físicos. Las patentes que no se defiendan constantemente de las violaciones, perderán valor rápidamente como consecuencia de las imitaciones, los empleados valiosos se irán a la competencia si no son retribuidos adecuadamente o no trabajan en condiciones atractivas (Lev, 2004).

En este sentido también se manifiesta Viedma (2004:4) cuando afirma "los intangibles por sí solos no pueden crear valor y necesitan para ello desplegarse y aplicarse en la realización de actividades que conduzcan a la creación de productos y servicios competitivos".

Este sería el caso del valor aportado por el capital relacional, tal como afirma Lev (2003: 47-48): "los intangibles que resultan de las alianzas y colaboraciones entre organizaciones contribuyen a generar economías de red". Cañibano y Sánchez (2004) indican que las alianzas generalmente se consideran un intangible principal dentro del llamado capital relacional y capital social (Bueno et al., 2002b; Lazerson, 1995; Cohen y Prusak, 2001; Mc Elroy, 2001)<sup>11</sup>.

Los intangibles muestran dificultad para su cuantificación. Precisamente por su inmaterialidad presentan problemas de medición y evaluación, lo que supone múltiples dificultades para averiguar su valoración. Esta dificultad aumenta cuando los intangibles proceden del conocimiento de tipo tácito, puesto que el conocimiento, por su propia naturaleza, no es formalizable ni codificable (Navas, 2001; García, 2004a).

Existe una serie de factores que dificultan el uso y crecimiento de los intangibles. En primer lugar tenemos que referirnos al tamaño y características del mercado. En mercados relativamente pequeños o con poco potencial de crecimiento, como es el mercado textil o el de los electrodomésticos, la utilidad de los intangibles es limitada. Pero el principal limitador se produce en las deseconomías que ocasionan su gestión. Los activos intangibles son más difíciles de gestionar que los activos materiales o financieros. Es relativamente fácil identificar los activos físicos que son improductivos, establecer controles y gestionarlos eficazmente, así como preservar su propiedad. Sin embargo esto no ocurre con los intangibles, debido a su naturaleza virtual son más difíciles de identificar, controlar, gestionar y evitar la copia o utilización

---

<sup>11</sup> Citado por Cañibano y Sánchez (2004: 110-111)

de los mismos por personas u organizaciones que no tengan derecho a ello (Navas, 2001).

A la dificultad de la gestión hay que añadir que los sistemas de información para la gestión están casi exclusivamente centrados en los factores productivos tangibles y humanos: materia prima, mano de obra, gastos de fabricación, etc. y muchos costes derivados de los intangibles son ignorados por estos sistemas, por ejemplo los costes de captación de clientes o los costes de I+D son considerados como costes del período y no son imputados a los productos o procesos.

Los intangibles generan exclusión parcial y derrames. Los propietarios de activos materiales y financieros pueden asegurarse fácilmente el beneficio derivado de estos recursos. En el caso de las inversiones en bienes intangibles es muy difícil evitar que otras personas u organizaciones se beneficien de los resultados derivados de estas inversiones. La formación, la experiencia, las habilidades y aptitudes de los empleados permanecerán en la empresa hasta que lo hagan los empleados que las posean, cuando éstos cambien de compañía, los que se beneficiarán de estas capacidades serán las empresas receptoras de estos empleados<sup>12</sup>. En el caso de inventos patentados se producen derrames o externalidades positivas para otras organizaciones que no son propietarias de los mismos (Plata, 2005). Los individuos difícilmente pueden apropiarse de la totalidad de los beneficios generados por sus investigaciones, inventos o ideas. Este derrame de conocimiento se debe a la exclusión parcial de los intangibles, es decir, a la imposibilidad de excluir a otros de los beneficios derivados de los intangibles.

El nivel de riesgo asociado a la inversión en intangibles es muy alto (Guerra, 2008). Podemos afirmar que en las etapas iniciales de la inversión en intangibles es cuando se corre el mayor riesgo asociado a la viabilidad tecnológica y comercial del producto o servicio, posteriormente el riesgo comienza a decrecer una vez superada la etapa de la innovación. Durante el proceso de innovación, que habitualmente comienza con el descubrimiento de nuevas ideas o nuevos conocimientos y termina con la comercialización de los productos o servicios, el nivel de riesgo asociado a los resultados futuros disminuye continuamente. Numerosos estudios han demostrado que solamente un reducido número de empresas, pertenecientes a sectores donde la I+D y

---

<sup>12</sup> Solamente cuando la formación es muy específica de la empresa puede excluirse a otros del beneficio de la mayor cualificación de los empleados.

la innovación son fundamentales para su funcionamiento, alcanzan el éxito (Christensen, 1997; Scherer et al., 1998)<sup>13</sup>. Estos estudios empíricos demuestran que existen muchas posibilidades de fracaso tecnológico y/o comercial de las inversiones en intangibles. Lev (2003: 58) afirma que "la volatilidad de los beneficios asociada a la I+D es, por término medio, tres veces mayor que la asociada a las inversiones materiales".

El riesgo inherente a los intangibles tiene consecuencias importantes para la gestión de las empresas, para los mercados de valores y para el diseño e implantación de políticas públicas. La aversión al riesgo puede dificultar la inversión en innovación. El riesgo crea valor cuando las posibilidades de pérdidas son restringidas y también juega un papel muy importante en el tratamiento contable de estos activos, debido a que existe la creencia de que los beneficios derivados de estos recursos están sujetos a una gran incertidumbre y no son susceptibles de una valoración fiable, por tanto, con una adecuada gestión, el nivel de riesgo de los intangibles puede ser la fuente de una importante creación de valor (Guerra, 2008).

La ausencia de mercados organizados de intangibles es otra característica que distingue a estos activos de los activos materiales y financieros. Esta peculiaridad tiene consecuencias graves para la gestión de las empresas y para el análisis de inversiones, puesto que introduce niveles de inexactitud, incertidumbre y aleatoriedad que no existen en los mercados de los bienes tangibles (Navas, 2001).

Las funciones de los mercados son vitales para la sociedad y para las organizaciones. Entre las ventajas que aportan podemos señalar las siguientes: proporcionan liquidez y señales sobre las preferencias de los consumidores, permiten diversificar el riesgo y la especialización, e informan del valor de los bienes y servicios, algo que es vital para la eficiente asignación de los recursos (Lev, 2003). Por tanto los inconvenientes derivados de la ausencia de un mercado organizado incrementa el riesgo de las inversiones en estos bienes y limita su crecimiento.

No obstante, para algunos intangibles, como los recursos humanos, existe un mercado libre, que permite a los individuos pasar a prestar sus servicios de una empresa a otra (Navas, 2001). Tenemos que incidir que, en general, no existen mercados organizados, pero sí que existen mercados para los intangibles, por ejemplo

---

<sup>13</sup> Citado por Lev (2003: 56-57).

cuando se autoriza el empleo de una patente, cuando se vende una marca o un nombre comercial. Lo que diferencia a los mercados tangibles de los intangibles es la existencia de un mercado activo, organizado, con numerosos oferentes, demandantes y precios transparentes<sup>14</sup>. Para algunos autores, como Teece (1998), un sector de la economía del conocimiento como el de las nuevas tecnologías, que es muy dinámico y donde los progresos son continuos, no puede negociarse la compra de un nuevo producto y que se especifiquen las peculiaridades del mismo. La dificultad de definir los derechos, las características, las acciones a realizar y cómo compartir los resultados complica la existencia de un mercado organizado, en donde es esencial la existencia de unos requisitos claros, conocidos y concisos. Los derechos de propiedad difusos y la estructura de los costes (grandes inversiones iniciales con elevados costes hundidos y costes marginales escasos), dificultan aún más la existencia de un sistema convencional de fijación de precios para estos productos. Sin embargo, estos inconvenientes indican que los mercados de intangibles necesitan dotarse de mecanismos específicos para paliar los inconvenientes que presentan.

### **1.3. Importancia de los intangibles**

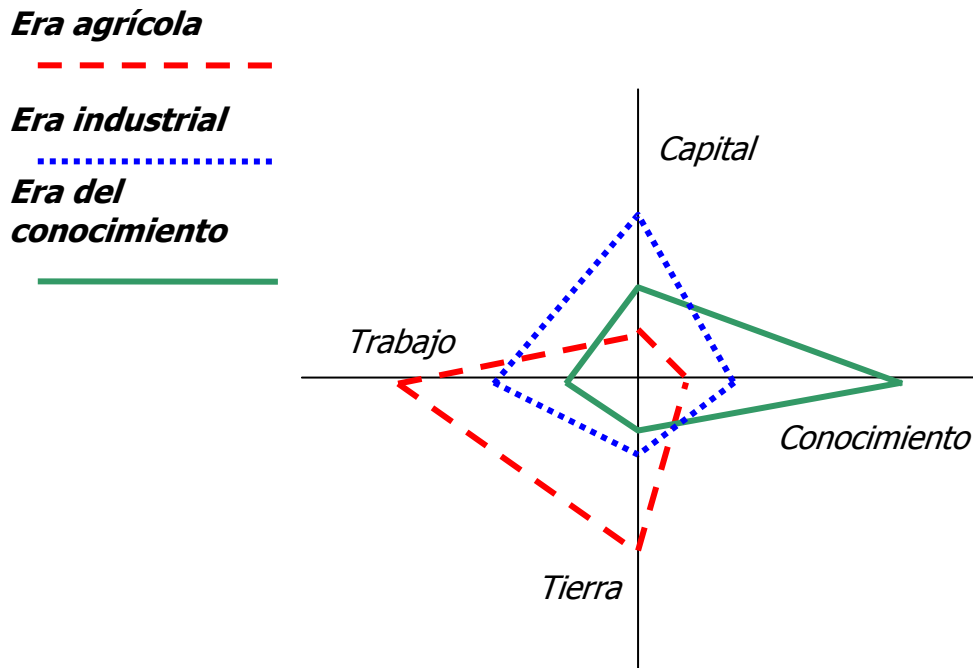
Actualmente nos encontramos en una época de gran complejidad en la que predominan los entornos turbulentos, la incertidumbre, la competencia global, el dinamismo tecnológico, el acortamiento del ciclo de vida de los productos y servicios, los cambios rápidos en el gusto y en las necesidades de los consumidores, etc. (Ventura, 2003a)

Si observamos la evolución de la actividad económica podemos ver como hemos pasado de una economía basada en la agricultura, donde los principales factores productivos eran la tierra y el trabajo, a una economía basada en la industria, en la que los factores más importantes eran el capital y el trabajo y, finalmente, a la era actual donde el principal factor productivo es el conocimiento. Estamos abandonando la era industrial y nos estamos adentrando en la era de la nueva economía, la era del conocimiento y la información (Figura nº 2).

---

<sup>14</sup> Ejemplos de mercados tangibles serían la bolsa de valores, el mercado del café, el mercado del petróleo, el mercado del oro, etc.

**Figura nº 2. Evolución de las diferentes eras económicas**



Fuente: Gorey y Dobat (1996) y elaboración propia

Tradicionalmente el valor de una organización venía representado por la cuantificación de los recursos tangibles. Los sistemas contables en vigor fueron diseñados durante la era industrial, pero resultan insuficientes y muy limitados en la era de la nueva economía. La incapacidad de los sistemas contables para capturar el valor de las organizaciones se traduce en una mayor volatilidad e ineficiencia de los mercados de capitales, así como en una gestión ineficaz de las capacidades de la empresa, entre ellas de su capacidad de aprendizaje (Chaminade y Cañibano, 2004).

Hoy día el potencial de desarrollo futuro de las empresas viene determinado por el valor de sus conocimientos, por la capacidad de aprendizaje, por la I+D+i, es decir por los intangibles.

Numerosos estudios e investigaciones ponen de manifiesto el interés que este tema ha despertado entre empresarios, profesores, investigadores, políticos, etc. El primer organismo que detectó la importancia de los intangibles en la economía fue la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) en los años ochenta. Utilizando datos agregados, la OCDE demostró que las inversiones en intangibles como la formación, la I+D, las patentes o el software estaban creciendo a



un ritmo mucho mayor que las inversiones en bienes tangibles, y por tanto, de seguir esta tendencia la economía iba a estar basada cada vez más en el conocimiento (OCDE, 1997).

Ha habido múltiples iniciativas encaminadas a la investigación de los intangibles que han contado con la colaboración e impulso de instituciones y organismos como la OCDE, la Unión Europea, Organismos Internacionales Contables, Asociaciones Empresariales, etc.

En los EEUU se han llevado a cabo una serie de proyectos de gran relevancia, entre los que destacamos el "Conference Board"<sup>15</sup>, dedicada al análisis de la difusión de la información sobre intangibles y otro sobre la relación entre los intangibles y el valor de la empresa en la nueva economía (Brooking Institution Task Force on Understanding Intangibles<sup>16</sup>), así como numerosos estudios llevados a cabo por el profesor Lev de la New York University<sup>17</sup>.

La Unión Europea ha desarrollado los proyectos de mayor relevancia e impacto internacional y ha sido también en Europa donde se encuentran las empresas pioneras en el desarrollo de herramientas para la gestión del capital intelectual, fundamentalmente en los países nórdicos.

La Unión Europea creó en el seno de la Comisión un grupo de expertos sobre intangibles con el cometido de analizar las implicaciones de su creciente importancia, este proyecto fue denominado Meritum (1998-2001) (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management). Meritum continuó a partir de 2001 a través de la red temática E\*KNOW-NET, financiada por la Unión Europea y centrada también, en la gestión y valoración de intangibles<sup>18</sup> (Chaminade y Cañibano, 2004).

---

<sup>15</sup> El instituto de investigaciones económicas "The Conference Board" es un organismo privado a nivel global sin fines de lucro, apoyado por empresarios, cuya misión es proporcionar a las organizaciones los conocimientos necesarios para mejorar su rendimiento y servir mejor a la sociedad.

<sup>16</sup> El propósito de este proyecto es debatir, evaluar, criticar, informar y formular recomendaciones sobre los intangibles y sus medidas.

<sup>17</sup> El profesor Lev es director del Instituto de Investigación Contable Vincent C. Ross y del "Proyecto para la Investigación de los Intangibles", ha escrito tres libros sobre contabilidad e intangibles, tiene publicado múltiples estudios relacionados con la contabilidad, las finanzas y los intangibles, para una mayor información puede visitarse su página Web en <http://www.baruch-lev.com/>

<sup>18</sup> Los proyectos Meritum y E\*Know-net se desarrollaron durante el período 1998-2003, formando parte de los mismos doce equipos de investigación de nueve países europeos: Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Gran Bretaña, Holanda, Italia, Noruega y Suecia.

## Teoría de los intangibles

El ministerio danés de Ciencia, Tecnología e Innovación ha publicado una guía (2003) que recomienda a las empresas danesas a presentar un estado informativo del capital intelectual. En este sentido Martínez y García (2005: 115) indican que este documento "relaciona los indicadores de capital intelectual con la estrategia de conocimiento de la firma y que ha sentado las bases para la elaboración de informes sobre el capital intelectual en dicho país".

En nuestro país el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) pretende integrar en una estructura, tanto de comunidad real como de comunidad virtual, los conocimientos explícitos y tácitos, individuales y sociales, de un conjunto de grupos nacionales e internacionales de investigación en conocimiento y capital intelectual.

La economía de lo intangible va ganando posiciones. En palabras de Ronald Mackey, de la Dirección General de Empresas de la Comisión Europea, "actualmente existe un amplio consenso en que los activos más valiosos son los de naturaleza intangible, por ello resulta esencial hacer visibles dichos activos, a pesar de todos los problemas que lleva asociada la valoración de los mismos. La creación de riqueza y el crecimiento del empleo son debidos, principalmente al suministro de bienes intangibles y servicios más que al de bienes tangibles procedentes de industrias con cuantiosas inversiones en activos físicos. No hay duda que una gestión empresarial eficiente se encuentra basada en los activos intangibles, incluidos los recursos humanos. Para las empresas, en sus continuos esfuerzos por incrementar su productividad, la identificación de sus intangibles críticos constituye un elemento esencial<sup>19</sup>.

En relación con la importancia que tienen los intangibles en los ámbitos académicos, económicos y sociales, Cañibano y Sánchez (2004: 100) afirman: "Los intangibles y el capital intelectual se han convertido en cuestiones de gran importancia no solo para académicos universitarios sino también para directivos empresariales, inversores y otras partes interesadas, analistas de inversiones y créditos, así como creadores de políticas. Se trata de un área de investigación que está produciendo una creciente cantidad de publicaciones, aunque ni los antecedentes teóricos ni la evidencia empírica bastan para ayudar a las empresas, a las partes interesadas en general y a los creadores de políticas en particular, en la toma de decisiones".

---

<sup>19</sup> Mackey, R. (2002): "Policy context and conference results", E\*KOW-NET Newsletter, Special Post-Conference Issue, December.

Haría falta seguir investigando con el fin de explicar cuál es la contribución de los intangibles a la creación de valor, a nivel macroeconómico y macroeconómico. Los investigadores también deberían dirigir sus trabajos hacia la producción de medidas fiables de los futuros beneficios resultantes de las inversiones en intangibles. Los resultados de las distintas investigaciones deberían ser difundidos ampliamente. Convendría promoverse la investigación interdisciplinar en las que se tuvieran en cuenta aspectos sociales, económicos y éticos. Los investigadores del sector público deberían adaptar los conocimientos producidos en el ámbito de la empresa privada a entidades públicas y agencias gubernamentales (Cañibano y Sánchez, 2004).

A pesar de la importancia que tienen los intangibles a nivel macroeconómico, tal y como se desprende de los distintos informes elaborados por la OCDE y la UE, y en contraste con el interés mostrado por el sector privado en el estudio sobre el capital intelectual así como en el diseño de modelos sobre activos intangibles, obtención de nuevos indicadores, medición y elaboración de Balances de capital intelectual, las entidades públicas han hecho un menor esfuerzo en su medición y registro (Bontis *et al.*, 1999). Sin embargo, actualmente se observa entre las organizaciones públicas un impulso importante para gestionar adecuadamente el capital intelectual y el conocimiento<sup>20</sup>.

Como hemos expuesto en los párrafos anteriores existe unanimidad en conceder a los intangibles una gran importancia como activos creadores de riqueza, valor, desarrollo económico y social. Es más, la economía actual y futura es cada vez más una economía basada en los intangibles, convirtiéndose la innovación y el conocimiento en el principal factor productivo, sobre todo, a partir del fuerte desarrollo que han tenido las tecnologías de la información y de las comunicaciones. Prueba de ello, y tal como afirma Bounfour (2003), son los cambios que están ocurriendo en las economías de los países desarrollados, entre los que podemos encontrar los siguientes:

- El rápido crecimiento del sector servicios, que contribuye actualmente en más del 75% al PIB en las economías más avanzadas.
- La desmaterialización de la fabricación, que se constata en el hecho de que muchos fabricantes inviertan más en actividades relacionadas con el

---

<sup>20</sup> En el capítulo dos de nuestra investigación, en el apartado "Modelos de gestión y evaluación de los intangibles aplicados al sector público" exponemos algunas iniciativas del sector público emprendidas en nuestro país.

## Teoría de los intangibles

desarrollo, distribución, marketing, y gestión de los productos, que en la fabricación de los mismos.

- La industrialización de los servicios, que significa que una serie de servicios están experimentando un cambio profundo en su modo de producción y de obtención de valor, que puede resumirse brevemente como la necesidad de crear continuamente valor para sus clientes, e igualmente la necesidad de mejorar los recursos internos. En lo que se refiere a la organización, esta exigencia demuestra la necesidad de cambiar el rumbo desde el modo de producción de servicios profesionales hacia un modo genuinamente "industrializado".

Por otra parte, los intangibles permiten que las organizaciones consigan ventajas competitivas. La Teoría de los Recursos y Capacidades incide en que en los tiempos actuales en donde los cambios están a la orden del día, donde los gustos de los consumidores varían rápidamente, donde la tecnología evoluciona tan velozmente como las necesidades de los clientes y de la industria, las organizaciones se afanan por encontrar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo mediante el ajuste entre oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la organización (Navas, 2001; Carrión y Ortiz, 2000).

En la década de los ochenta Porter hizo un análisis exhaustivo y riguroso del entorno competitivo, y para ello se valió del modelo de las cinco fuerzas competitivas, sin embargo, actualmente el interés se ha desplazado al análisis interno de la empresa. La empresa se considera como un conjunto de recursos frente a la visión de la misma a través de los productos que ofrece y de los mercados donde compite (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

Efectivamente, la empresa no puede basar su estrategia en las necesidades del mercado que quiere satisfacer, debido a la naturaleza cambiante de estas necesidades, sino que tiene que plantearse qué necesidades tiene que satisfacer teniendo en cuenta los recursos y capacidades con las que cuenta, por tanto, la orientación externa no puede ser el único fundamento de la estrategia empresarial, como ha ocurrido en el pasado y debe anticiparse ante los nuevos retos y apoyarse en su estructura interna basada en los recursos y capacidades disponibles (Grant, 1991).

La Teoría de los Recursos y Capacidades se basa en la heterogeneidad de recursos entre las empresas y su imperfecta movilidad, lo que ayuda a explicar las diferencias sostenidas en la rentabilidad observada (Barney, 1991, 1999; Grant, 1991, 1998; Teece *et al.*, 1997). Cada empresa se distingue de las demás por el conjunto de recursos y capacidades que ha acumulado a lo largo del tiempo. Si ciertos recursos son escasos y difícilmente imitables, las diferencias entre empresas pueden perdurar en el tiempo. Los recursos difieren en valor para competir en diferentes mercados, por tanto, las empresas que posean los recursos más adecuados para competir obtendrán una clara ventaja competitiva (Ventura, 2003a).

Los recursos y capacidades ideales para conseguir una ventaja competitiva sostenible deberían de reunir una serie de requisitos que serían los siguientes: ser valiosos, ser escasos, ser difícilmente imitables o sustituible, ser explotados y controlados adecuadamente por la organización (Barney, 1991, 1996). Los recursos y capacidades de carácter intangible, son los más adecuados para reunir los requisitos mencionados anteriormente, por tener un fuerte potencial diferenciador superior a los recursos tangibles. Por tanto, los recursos basados en el conocimiento tienden a ser la base fundamental para la competitividad de la empresa. En este sentido se manifiesta Nakamura (1999: 15-30) cuando afirma que "los principales impulsores de la creación de valor en las empresas son ahora de naturaleza intangible y, en consecuencia, no observables directamente, por lo que su identificación y medición, que son cruciales, entrañan una gran dificultad".

Posiblemente la mayor importancia del capital intelectual ha surgido a partir de que el valor de mercado de muchas empresas comenzó a diferenciarse en forma apreciable del valor en libros. Tal como lo hemos expuesto anteriormente, estas diferencias están mostrando que ya son muchas las empresas en las cuales los activos intangibles son los que proporcionan el mayor valor de esa empresa.

Hasta la década de 1990, el valor de una empresa en la bolsa de valores de Nueva York era muy parecido a su valor en libros. En marzo de 2001 el ratio precio-valor contable de las 500 empresas incluidas en el índice Standard and Poor's (S&P), llegó a alcanzar un valor cercano a 6. Esto significa que de cada seis dólares de valor de una empresa, solamente un dólar aparece en el balance mientras que los cinco

dólares restantes corresponden a los activos intangibles<sup>21</sup>. Estos activos intangibles no son registrados en los estados financieros, pero sí cuantificados por el mercado, a través de la diferencia entre el valor bursátil y el valor contable.

La figura nº 3 muestra la evolución del precio-valor contable de las quinientas empresas del índice S&P en los Estados Unidos entre 1970 y 2009. En la década de 1975 a 1985 su valor se encontraba alrededor de 1, por lo que el valor de la empresa en el mercado era básicamente su valor contable. Sin embargo, a partir de 1990 se inicia "la batalla de los intangibles" y este ratio alcanza el valor de 7 en 2000 (Lev, 2004), posteriormente vuelve a caer como consecuencia de las crisis de 2001 y de 2008. Esto corrobora la importancia de los activos intangibles en la generación de valor en la economía contemporánea.

---

<sup>21</sup> Por supuesto que esta afirmación es una suposición que no es totalmente exacta, puesto que los activos materiales y algunos activos financieros están valorados a coste histórico, y el mercado reflejará la diferencia entre ambos valores: valor histórico y precio de mercado. Sin embargo, incluso si esa diferencia se tiene en cuenta mediante el cómputo de ratios Q (cocientes entre valor de mercado y el coste de reposición de los activos) se obtiene un valor superior a tres, lo que indica que el valor de los activos es superior al triple, por término medio, del valor actual de los activos materiales y financieros (Lev, 2003)

**Figura nº 3**

Evolución del precio-valor contable

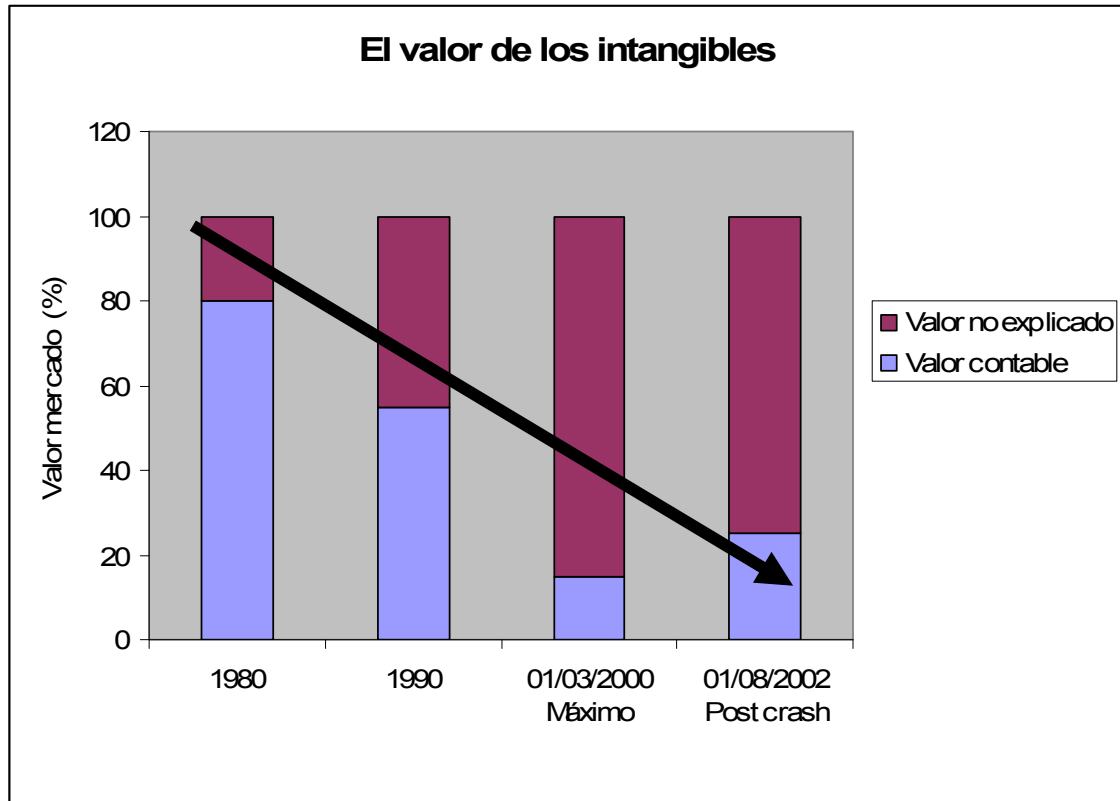


*Media de los valores mensuales del ratio que compara el precio y el valor contable de las acciones para las 500 empresas del índice S&P 500 entre el año 1970 y septiembre de 2009*

**Fuente:** Compustat. Standard & Poor's (2009)

En la figura nº 4, del profesor Lev podemos observar la evolución del valor contable de las 500 empresas del índice S&P 500 en relación con el valor de los intangibles a lo largo del período 1980-2002, así como la pérdida de relevancia del valor contable.

Figura nº 4



**Fuentes:**

Lev (2001): "Intangibles: Management, Measuring and Reporting", Brooking Institution Press.  
Lev (2003): "Remarks on the Measurement, Valuation and Reporting of Intangibles Assets, Economics Policy review (Federal Reserve Bank of New York), September 2003, Accenture Analisis

Se considera al capital intelectual como la nueva riqueza de las naciones. De acuerdo con el informe de la OCDE titulado *Scoreboard 2001- Towards a Knowledge-based Economy* (Marcador 2001- Hacia una economía basada en el conocimiento), los países que hacen uso intensivo del conocimiento serán los ganadores de la futura riqueza.

De acuerdo con Edvinsson y Kivikas (2004) en este informe, los treinta países miembros reciben una calificación según sus inversiones en capital intelectual valorándose factores como la I+D, la educación, las patentes, etc. Según el resumen publicado por Financial Times/DI en Suecia, la lista de naciones con potencial de futura riqueza es la sigue:



## Teoría de los intangibles

1. Suiza
2. Suecia
3. EE. UU.
4. Irlanda
5. Países Bajos

El profesor Bontis, de la Universidad McMaster en Canadá, llevó a cabo una investigación muy interesante sobre este tema. En este estudio cuantificó el estado del capital intelectual para las naciones y lanzó un índice de capital intelectual que se puede usar para calificar y comparar los diferentes países. Del caso investigado por Bontis se puede extraer la conclusión de que los aspectos siguientes son áreas fundamentales para que la agenda política dé forma al capital intelectual de las naciones<sup>22</sup>.

1. Agenda nacional de renovación, investigación y desarrollo, o sea, capital de innovación
2. Agenda nacional de educación, o sea, actualización y potenciación del capital humano
3. Agenda nacional de comercio exterior, o sea capital de relaciones y flujos de conocimiento
4. Agenda nacional de productividad, o sea, capital de proceso con atención especial al contexto cultural

Es llamativo el hecho de que, por término medio, el 10% del PIB de los países de la OCDE invierta en activos intangibles, llegando a superar el 20% en algunos países como Suecia. Además, en un futuro cercano más de la mitad de la riqueza creada en las sociedades industriales procederá del capital intelectual y ocho de cada diez empleos serán ocupados por trabajadores del conocimiento (Bradley, 1997).

En este sentido se pronuncia el Banco Mundial cuando, mediante la adopción de nuevos esquemas de medición, ha calculado que los 29 países que concentran el 80% de la riqueza total del planeta deben su bienestar, en un 67% al capital intelectual, en un 17% a su capital natural y en un 16% a su capital productivo (Ávalos, 1998). Otras muchas cifras y evidencias señalan, en el mismo sentido, la desmaterialización del proceso productivo e indican con igual claridad, que el

---

<sup>22</sup> Citado por Edvinsson y Kivikas (2004: 51)

desempeño de las sociedades actuales depende crecientemente de lo que logren hacer para preparar a su gente, desarrollar su capacidad de investigación e innovación, crear sistemas para acceder, guardar, procesar y usar la información, así como invertir en la formación del capital intelectual.

Hemos constatado la importancia que tiene el conocimiento y los intangibles en la gestión y valoración de las empresas, también hemos puesto de manifiesto la atracción que ha suscitado el capital intelectual en los profesionales, analistas, inversores, gerentes e investigadores. Así mismo, se ha destacado el creciente interés que despierta la información, la innovación y el conocimiento para el crecimiento y el mantenimiento de ventajas sostenibles de las organizaciones, algo que no es nuevo, puesto que ya en 1890, un eminente economista, Alfred Marshal<sup>23</sup>, puso de manifiesto en su obra *Principios de economía* cuando afirmaba: "El conocimiento es nuestra máquina de producción más potente; nos permite someter a la naturaleza y obligarla a satisfacer nuestras necesidades. La organización ayuda al conocimiento..."

### **1.4. Taxonomía de intangibles**

Aunque el concepto de capital intelectual ha sido utilizado en la literatura académica desde hace muchos años, no ha sido hasta épocas recientes cuando un conjunto de empresas, entre las que se encuentran Skandia, Dow Chemicals y el Canadian Imperial Bank of Commerce, lo generalizan para hacer referencia a todos los activos intangibles (Sánchez, 2004). Son múltiples las clasificaciones de los intangibles o capital intelectual que han aparecido desde que en los años noventa comenzó el auge del desarrollo de la teoría del capital intelectual. Las primeras clasificaciones de estos recursos son debidas a autores como Brooking (1997), Sveiby (1997), Edvinson y Malone (1997).

En primer lugar vamos a exponer la taxonomía propuesta por Edvinsson y Malone en 1993, que la aplicaron a la compañía Skandia AFS. Esta clasificación ha sido utilizada profusamente hasta fechas recientes. En un principio desglosaron el capital intelectual en dos componentes: capital humano y capital estructural (ver figura nº 5). Posteriormente se modifica la estructura original y el capital clientela lo sitúa al mismo

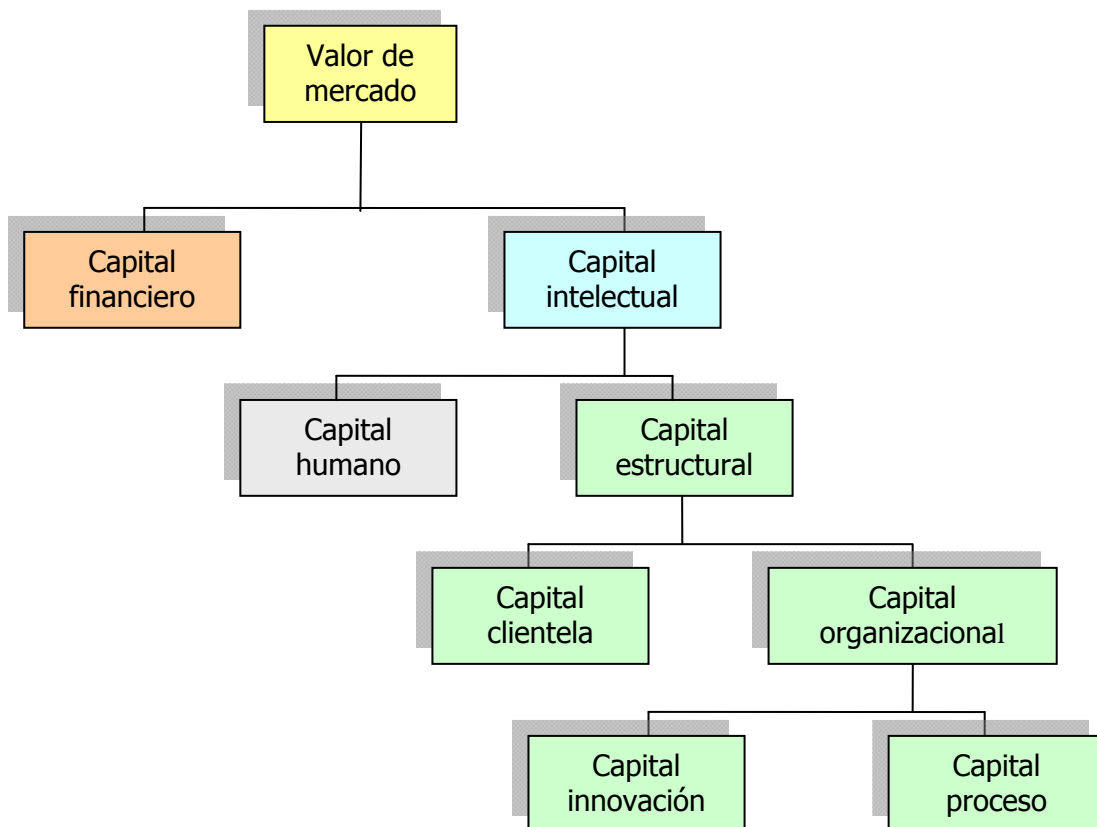
---

<sup>23</sup> Véase: Marshall, A. (1957): "Principios de Economía", Ed. Aguilar, Madrid; Introducción del Libro IV.

nivel que el capital humano y estructural. Veamos lo que opinan los autores sobre este cambio: “en el modelo original de Skandia la valoración de las relaciones con los clientes se coloca dentro del capital estructural; pero es interesante observar que en un reciente desarrollo del modelo de capital intelectual, mejorado por Saint-Onge, el capital clientela se considera como una categoría separada, equivalente a capital estructural y humano. Es una idea interesante y sugiere que las relaciones de una empresa con sus clientes son distintas de su trato con los empleados y los socios estratégicos, y que esta relación es de importancia absolutamente central para el valor de la empresa” (Edvinsson y Malone, 2003: 56).

**Figura nº 5**

Esquema de valor de mercado de Skandia (Edvinsson y Malonne)



Fuente: Skandia (1995)

Actualmente, de todas las clasificaciones existentes, la más utilizada es la que descompone el capital intelectual en tres componentes principales: capital humano, capital estructural y capital relacional (Euroforum, 1998; Roos y Roos, 1997; Bueno 1998), y que están basadas en la propuesta de Edvinsson y Malone, pero se ha sustituido al capital cliente por el término capital relacional, entendiéndose que capital cliente era un término demasiado restrictivo, puesto que solamente hace referencia a los clientes y no alude a otros agentes sociales. Sin embargo el capital relacional recoge el conjunto de relaciones que mantiene la empresa con el exterior, aunque básicamente los indicadores se refieren a clientes, añadiéndose otros más sintéticos relativos a reputación corporativa, las alianzas estratégicas, los proveedores y la interrelación con otros agentes (Bueno *et al.*, 2003).

Exponemos a continuación, de forma detallada, cada uno de los componentes del capital intelectual:

**El capital humano** representa el conocimiento que poseen las personas y que es de utilidad para la organización, así como la capacidad de regenerarlo, es decir, de aprender. Pertenece básicamente a las personas, puesto que reside en ellas y es el individuo el centro de su desarrollo y acumulación, por lo que su nivel de análisis es eminentemente individual. Este componente del capital intelectual sirve de base para la elaboración del capital relacional y estructural. Incluye las destrezas, conocimientos, las capacidades, la experiencia y habilidades de los integrantes en la organización. Ejemplos de este capital serían la capacidad de innovar, la creatividad, el saber hacer, la experiencia previa, la capacidad para trabajar en equipo, la flexibilidad, etc. (Euroforum, 1998; Roos *et al.*, 2001; Bontis, 1998; Edvinsson y Malone, 2003; Cañibano *et al.* 2002).

**El capital estructural** representa el conocimiento institucionalizado en la empresa. Se refiere al conjunto de conocimiento que es propiedad de la empresa y que queda en la organización cuando las personas la abandonan, puesto que es independiente de las personas, por tanto permanece en la empresa al final de la jornada laboral. Para Edvinsson y Malone (2003) este capital incluye la capacidad organizacional, los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el capital intelectual, imágenes de la empresa, bases de datos patentadas, documentación, procedimientos, procesos de innovación, etc. Algunos de ellos se pueden proteger

legalmente y convertirse en derechos de la propiedad intelectual o industrial, como los derechos de autor o las patentes.

Sin duda son muchos componentes diversos. De acuerdo con Edvinsson y Malone (2003), una manera de organizarlos es considerar que el capital estructural está compuesto por tres tipos de capitales: organizacional, innovación y proceso. *Capital organizacional* es la inversión de la empresa en sistemas, herramientas y filosofía operativa que acelera la corriente de conocimientos a través de la organización lo mismo que hacia fuera, a los canales de abastecimiento y distribución. Es la competencia sistematizada, empaquetada y codificada de una organización, al igual que los sistemas que permiten multiplicar la eficiencia de esa capacidad. *Capital innovación* es la capacidad de renovación y los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios. Bajo el capital innovación se incluyen los dos activos no materiales tradicionales: propiedades intelectuales (como marcas registradas) y los residuos de activos intangibles, tales como la teoría por la cual se gestiona el negocio. *Capital proceso* son los procesos de trabajo, técnicas (tales como ISO 9000) y programas para empleados que aumentan y fortalecen la eficiencia de producción o la prestación de servicios. Es el conocimiento práctico que se utiliza en la creación continua de valor.

**El capital relacional** está integrado por el conjunto de relaciones que la empresa mantiene con el exterior, ya sean relaciones con clientes, proveedores de bienes y servicios o capital, socios, administraciones públicas, etc. Comprende tanto las relaciones de la empresa con terceros (inversores, acreedores, proveedores, clientes, etc.), como las percepciones que éstos tienen de la compañía. Ejemplos de esta categoría serían la imagen, la lealtad y la satisfacción de los clientes, los pactos con los proveedores, el poder comercial, la capacidad de negociación con instituciones financieras, etc. (Cañibano *et al.* 2002).

Un grupo de autores han propuesto sustituir el término de capital relacional por el de capital social (McElroy, 2001; Nahapiet y Ghoshal, 1996, Prusak, 1998; Cohen y Prusak, 2001), definiéndolo como "parte del capital intelectual que se sustenta en un conjunto de valores y sus correspondientes indicadores basados en la confianza, la lealtad, la sinceridad, el compromiso, la transparencia, la solidaridad, la responsabilidad, la honestidad y la ética". Este capital explicitaría las relaciones de

naturaleza social dentro de los intangibles. Se subdivide en tres: capital intrasocial, capital intersocial y capital de innovación. El primero recoge las relaciones personales en el seno de la organización. El segundo expresa las relaciones básicas con los clientes y los accionistas. Por último el tercero recoge el conjunto de procesos o de relaciones que provocan la dinamización o la función innovadora (Bueno *et al.*, 2003).

En la tabla nº 1 se pueden ver las similitudes existentes entre los diferentes modelos de capital intelectual atendiendo a las tipologías de sus componentes.

<b>Tabla nº 1. Comparación de diferentes modelos de capital intelectual</b>			
<b>Modelo –Autor</b>	<b>Empleados</b>	<b>Organización</b>	<b>Clientes</b>
<b>Balanced Scorecard Kaplan &amp; Norton (1992)</b>	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Perspectiva de los procesos internos	Perspectiva de los clientes
<b>Bontis (1996)</b>	Capital humano	Capital estructural	Capital de clientes
<b>The Tecnology Broker Brooking (1996)</b>	Activos centrados en el individuo	Activos de propiedad intelectual. Activos de infraestructura	Activos de mercado
<b>Skandia Navigator Edvinsson (1997)</b>	Capital humano	Capital estructural	Capital de clientes
<b>Intangible Assets Monitor Sveiby (1997)</b>	Competencias individuales	Estructura interna	Estructura externa
<b>IC Index Roos (1997)</b>	Capital humano	Capital estructural	Capital relacional
<b>Intelec Euroforum (1998)</b>	Capital humano	Capital estructural	Capital relacional
<b>Dirección por competencias Bueno (1998)</b>	Capital humano	Capital organizativo. Capital tecnológico	Capital relacional
<b>Meritum (2001)</b>	Capital humano	Capital estructural	Capital relacional
<b>Trébol de Rodov y Leliaert (2002)</b>	Capital humano	Capital estructural	Capital relacional

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla nº 1, son muchas las taxonomías que se manejan, sin embargo, podemos observar que existe una cierta unanimidad en cuanto a los criterios seguidos para clasificar al capital intelectual. Podemos ver que existe una similitud si ordenamos las diferentes tipologías atendiendo a si se refieren a intangibles de los empleados, de la organización o de los clientes. Observamos como la clasificación más utilizada es la que divide al capital intelectual en capital humano, capital estructural y capital relacional. El criterio seguido en los modelos expuestos es el relativo a la naturaleza de los intangibles disponibles por la organización, sin embargo podríamos clasificar al capital intelectual atendiendo a otras razones, veamos algunas tipologías propuestas.

Según el grado de codificación del conocimiento (dimensión epistemológica) podríamos clasificar al conocimiento en tácito o explícito (Nonaka y Takeuchi, 1995; Euroforum, 1998; Teece 2000). El conocimiento tácito es aquel que es difícil de formalizar y comunicar, que reside en la mente de las personas, o en la interacción grupal, y no puede ser separado del individuo, como serían, por ejemplo, las capacidades de liderazgo, los conocimientos individuales, la interacción de un grupo de personas que pertenecen a un equipo de trabajo. El conocimiento explícito es aquel que puede ser codificado y transferido mediante el lenguaje formal y sistemático, se puede separar del individuo, sería el caso de las patentes, los procedimientos de trabajo, los manuales de la organización. La importancia de este criterio radica en que el conocimiento poseído por la empresa sea descrito formalmente, de forma que cuanto más tácito sea el conocimiento más difícil será de imitar y de sustituir por los competidores, por lo que facilitará la generación de ventajas competitivas sostenibles (Lubit, 2001: 164-178).

También podríamos clasificar a los intangibles atendiendo a la posibilidad de defensa legal del mismo (Hall, 1992,1993; Fernandez *et al.*, 1998), aunque no ha sido una propuesta muy tratada en la literatura, este criterio diferencia entre conocimiento defendible legalmente y no defendible. La relevancia del criterio radica en la dificultad de protección del conocimiento debido a que los derechos de propiedad que se tienen sobre bastantes intangibles no están perfectamente definidos, y por tanto son susceptibles de apropiación por otros agentes, o de imitación ilegal. Por ejemplo las patentes y las marcas podrían ser protegidas, mientras que los conocimientos individuales son más difíciles de proteger, puesto que los individuos pueden ser transferidos a otras empresas.

En este sentido Navas y Ortiz de Urbina (2002:166) afirman que "existe una relación inversa entre este criterio y el carácter tácito o explícito del mismo, debido a que los intangibles basados en conocimientos tácitos, aunque sean más fáciles de proteger internamente, debido a su ambigüedad, serán más difíciles de defender desde un punto de vista legal".

Los recursos intangibles pueden ser independientes de las personas o no. De acuerdo con esta idea, otro criterio sería diferenciar a los intangibles en función de la vinculación directa de los conocimientos a los recursos humanos entre conocimientos individuales y colectivos. En este sentido, aquellos intangibles no asociados a los recursos humanos son los que se pueden considerar propiedad de la organización, ya que son independientes de las personas que los detentan. Podemos así identificar los intangibles asociados a los recursos humanos como individuales por naturaleza, mientras que los no asociados tendrán una naturaleza más colectiva.

De acuerdo con la dimensión ontológica<sup>24</sup>, Nonaka y Takeuchi (1995) proponen una clasificación dependiendo del nivel de interacción social de los intangibles. Este criterio permite distinguir cuatro niveles de análisis: individual, de grupo, organizativo e interorganizativo. La lógica de este criterio se basa en que, en una primera etapa, el conocimiento se crea a nivel individual. La organización debe poseer personas creativas o crear un clima que favorezca la creación de conocimiento, ya que éste surge en los individuos. Sin embargo, el conocimiento se puede combinar a nivel grupal, organizativo e interorganizativo, dando lugar a la aparición de nuevas dimensiones del mismo (Nonaka, 1994). Como ejemplos de conocimientos de cada nivel tendríamos, a nivel individual, la capacidad de las personas que trabajan en la empresa, a nivel de grupo, las rutinas creadas por las personas que lo conforman, a nivel organizativo, la cultura, la filosofía y los procesos de funcionamiento de la empresa, y a nivel interorganizativo, las relaciones de la empresa con los agentes externos a la misma, por ejemplo, la satisfacción del cliente, la marca y la reputación.

La relevancia de la dimensión ontológica es similar a la del criterio de asociación a los recursos humanos, es decir, en la medida en que el conocimiento pasa a formar parte de los grupos y, sobre todo, de la organización, es más fácilmente apropiable por

---

<sup>24</sup> La dimensión ontológica se refiere a la naturaleza de los fenómenos sociales y a su grado de estructuración. Plantea la controversia de si la realidad social es algo externo a las personas y se impone desde fuera o, por el contrario, es algo creado desde un punto de vista particular. Se refiere a la dimensión material: los sujetos o soportes del conocimiento.



ésta, siendo una buena fuente de ventajas competitivas sostenibles (Navas y Ortiz de Urbina, 2002).

Navas y Ortiz de Urbina (2002) han planteado una propuesta de clasificación multidimensional del capital intelectual de acuerdo con los criterios señalados anteriormente. La propuesta parte del modelo Intelect y se le han incorporado los criterios adicionales, tal y como se puede contemplar en la tabla nº 2.

**Tabla nº 2**

<b>Clasificación multidimensional del capital intelectual</b>				
<b>Naturaleza</b>				
	<b>C. Humano</b>	<b>C. Estructural</b>	<b>C. Relacional</b>	
<b>Tácito</b>	<b>Emocional</b> <i>Actitudes</i> <i>Comportamiento</i> <i>Motivación</i> <b>Operativo</b> <i>Aptitudes</i> <i>Habilidad</i> <i>Experiencia</i>	<b>Organizativo</b>	<b>Agentes internos</b> <b>Agentes externos</b> <b>Mercado</b>	<b>No defendibles</b>
<b>Explícito</b>	<b>Operativo</b> <i>Formación de los individuos</i>	<b>Organizativo</b> <i>Cultura corporativa</i> <i>Sistemas planificación</i> <b>Tecnológico</b> <i>Patentes</i> <i>Propiedad industrial</i> <i>Red de grupos</i>	<b>Agentes externos</b> <i>Clientes</i> <i>Competidores</i> <i>Administración</i> <b>Agentes internos</b> <i>Accionistas</i> <i>Directivos</i> <i>Trabajadores</i> <b>Mercado</b> <i>Imagen</i> <i>Reputación</i> <i>Marca</i>	<b>Defendibles</b>
	<b>Individual</b>	<b>Grupal/Organizativo</b>	<b>Organizativo/Interorganizativo</b>	
	<b>Asociados a los RR. HH.</b>	<b>No asociados a los RR. HH</b>		

Fuente: Navas y Ortiz de Urbina (2002) y elaboración propia.

El principal objetivo que se pretende con esta clasificación es detectar aquellos intangibles que pueden tener una mayor ventaja competitiva. Los intangibles que forman parte del capital humano tienen carácter individual y, en la medida en que sean tácitos, apropiables por la empresa y defendibles, podrían ser considerados como

fuerza de ventaja competitiva por ser recursos valiosos, heterogéneos, difíciles de imitar y sustituir. En el caso de que sean explícitos, la empresa tendrá más facilidad para identificarlos, pero se puede encontrar con problemas de imitación o sustitución.

Dentro del capital estructural, el capital organizativo, sobre todo si es tácito, sería uno de los capitales más estratégicos, ya que no sería fácilmente imitable y sustituible y es propiedad de la empresa, mientras que para el capital tecnológico habría que buscar mecanismos de defensa para evitar su imitación o sustitución.

El capital relacional incluiría intangibles a nivel organizativo e interorganizativo, que, en la medida en que sean valiosos para la empresa, difícilmente imitables y sustituibles, así como defendibles para asegurarse la apropiación de sus rentas, serían adecuadas fuentes de ventajas competitivas a largo plazo. Pero, como en el caso anterior, aquellos más explícitos serán más fáciles de imitar o sustituir por los competidores.

En definitiva, mediante esta tipología se pretende no solamente ofrecer una nueva propuesta teórica de clasificación de los intangibles, sino aportar una utilidad para su aplicación a la práctica empresarial, ya que permite caracterizar a los intangibles y analizarlos a la luz de su potencial competitivo, quedando patente para la empresa, su carácter tácito o explícito, su posibilidad de defensa, el nivel en el que se encuentra, etc., con el objeto de descubrir las fortalezas y debilidades de los mismos.

### **1.5. Modelos de gestión y evaluación de los intangibles**

Las empresas siempre han empleado métodos para valorar sus activos, tradicionalmente las medidas financieras han sido las más usadas para conseguir este propósito, sin embargo, la economía del conocimiento pone de relieve que estos métodos se han quedado obsoletos y son insuficientes para recoger el valor de los activos intangibles. Hay un gran número de metodologías para la medición de los intangibles<sup>25</sup>. El hecho de que existan múltiples modelos indica la dificultad y la tenacidad de los estudiosos de este tema para revelar el valor del capital intelectual, así como la importancia que despierta entre los académicos el fenómeno de los

---

<sup>25</sup> En la siguiente dirección <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> Sveiby tiene una página en Internet denominada "Methods for Measuring Intangible Assets" donde va recopilando los diferentes modelos que se van creando para medir los Intangibles. La última actualización, de abril de 2010, recogía un total de 42 métodos, y no estaban todos, por ejemplo faltaban los modelos siguientes de autores españoles: Nova (Camisón *et al.*, 2000), Modelo de dirección por competencias (Bueno, 1998), ICBS (Viedma, 2001).

intangibles. Los mercados reclaman una mayor información con el fin de funcionar correctamente, los compradores necesitan saber el precio de los recursos que ofrecen los vendedores, los inversores, accionistas y gestores quieren conocer el valor real de las organizaciones y de los activos generadores del mismo.

Básicamente podemos tipificar los modelos utilizados para medir el capital intelectual de acuerdo con cuatro métodos: métodos que utilizan cálculos financieros, métodos que emplean medidas no financieras, métodos que evalúan los intangibles de manera desglosada, componente por componente, y métodos que valoran los intangibles de forma conjunta, sin hacer referencia a los diferentes elementos que componen el capital intelectual (Sveiby, 2010). A su vez, los métodos los clasificamos en cuatro categorías que son ampliaciones propuestas por Luthy (1998) y Williams (2000).

- *Métodos del capital intelectual directo* (Direct Intellectual Capital Methods) (DIC): estiman el valor financiero del activo intangible global a partir de cada uno de sus componentes. Una vez identificado los componentes, pueden ser evaluados directamente, bien individualmente o como un coeficiente agregado.
- *Métodos de capitalización de mercado* (Market Capitalization Methods) (MCM): calculan la diferencia entre la capitalización de mercado de una empresa y el valor de sus activos tangibles, siendo esta diferencia el valor del capital intelectual o activos intangibles.
- *Métodos del retorno sobre activos* (Return on Assets Methods) (ROA): se divide el promedio de los beneficios antes de impuestos, en un período de tiempo determinado, entre el promedio de los activos tangibles de una empresa. El resultado es el ROA de la empresa, el cual es comparado con el promedio de la industria, la diferencia con el ROA de la industria nos da el ROA (%) generado por los activos intangibles, este a su vez se multiplica por los activos tangibles promedio para calcular el beneficio promedio generado por los intangibles. Posteriormente al dividir los beneficios promedio de los activos intangibles, entre una tasa de interés o costo de capital para la empresa, se puede obtener una estimación del valor de los activos intangibles (principal) que generó el beneficio promedio (diferencial).
- *Métodos de Scorecard* (SC): Una vez identificados los componentes intangibles o capital intelectual, entonces se generan indicadores e índices que se representan en tablas o gráficamente para su seguimiento. Los métodos SC son

similares a los DIC, la diferencia es que no se estiman los valores monetarios de los activos intangibles. Si se desea, se puede elaborar un índice compuesto<sup>26</sup>.

En nuestro trabajo vamos a emplear esta clasificación para exponer una selección de los métodos más utilizados, ello queda plasmado en la tabla nº 3.

**Tabla nº 3. Modelos de evaluación de los intangibles**

<b>Valoración conjunta de la organización</b>	IC- Index (SC)	Valor Mercado- Libros (MCM) Q de Tobin (MCM) Eva (ROA) Valor calculado de los intangibles (ROA) FIMIAN (DIC/MCM)
<b>Valoración por componentes</b>	Balanced Scorecard (SC) Navegador de Skandia(SC) Intangible Assets Monitor(SC) Método de Meritum (SC) Modelo Intellectus(SC)	Technology Broker (DIC) Modelo de las tres etapas (DIC)
	<b>Evaluación no financiera</b>	<b>Evaluación financiera</b>

**Leyenda**

DIC (Métodos del capital intelectual directo)  
MCM (Métodos de capitalización de mercado)  
ROA (Métodos del retorno sobre activos)  
SC (Métodos de Scorecard)

Fuente: basado en Sveiby (2010) y elaboración propia.

<sup>26</sup> Vease Sveiby (2010): "Methods for Measuring Intangible Assets"

### **1.5.1. Modelos financieros**

Las ventajas de los modelos financieros como el MCM, ROA y DIC es que ofrecen una valoración monetaria, y por tanto son recomendables en los supuestos de fusión y/o adquisición de negocios, así como para evaluar las acciones en el mercado de valores (Sveiby, 2004). Pueden ser interesantes para comparar el valor del capital intelectual entre compañías dentro de un mismo sector económico y también son adecuados para suministrar el valor financiero de los activos intangibles. Finalmente, debido a que son métodos muy utilizados por los profesionales de las finanzas y la contabilidad son fáciles de comunicar a estos profesionales. Su principal desventaja es que medirlo todo a través de valores monetarios puede resultar impropio. Los modelos ROA son muy sensibles a los tipos de interés y de descuento, los métodos que solamente evalúan la organización a nivel agregado no son adecuados para los gerentes y mandos intermedios que tienen responsabilidad en los niveles medios e inferiores. Algunos de los modelos financieros son inadecuados para organizaciones sin ánimo de lucro y administraciones públicas, y tampoco son apropiados para los departamentos internos, esto es particularmente cierto para los métodos MCM.

#### **Market to Book Value (Valor Mercado–Libros)**

El valor del capital intelectual se considera que es la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el valor en libros (Steward, 1997).

El cálculo del valor del capital intelectual utilizando este método es relativamente sencillo, lo que constituye uno de sus principales atractivos, sin embargo, al calcular el valor en libros no se realiza ningún ajuste y recoge la diferencia entre el activo real y los pasivos exigibles, que en general no se considera como el verdadero valor de la empresa, ya que se basa en la aplicación de principios y criterios conservadores y en datos históricos. Por otro lado, el valor de mercado fluctúa permanentemente y está fundado en las expectativas que tienen los inversores sobre el capital de la entidad (Ryan, 1995).

### **La Q de Tobin**

La Q de Tobin (1969) es un método desarrollado en los años 50 por el prestigioso economista y premio Nobel James Tobin. Aunque originalmente este método no hacía referencia al capital intelectual, sí que constituye una buena medida, ya que un valor alto de Q representa una inversión elevada en capital humano y tecnología.

Q de Tobin = Valor de mercado / Coste de reposición de sus activos

La Q de Tobin se propone para compensar las limitaciones del ratio "market to book" y sustituye el valor en libros por el coste de reposición (Martínez y García, 2005). Un ratio elevado indica que hay una elevada proporción de activos intangibles en el contenido de valor que no está recogido en los estados contables. Indica si la acción está infravalorada ( $Q < 1$ ) o sobrevalorada ( $Q > 1$ ) con respecto a su valor en libros. Para James Tobin, la Q es una medida de aquello que los economistas denominan "renta monopólica", es decir, la capacidad que tiene una empresa para obtener beneficios superiores al promedio del sector, porque tiene algo que no poseen los demás. Esa definición es acertada, ya que en una industria existen empresas análogas, con capital fijo y productos y servicios similares, pero una de ellas posee algo más, ya sean competencias de sus empleados, características de sus procesos o relaciones con sus clientes, que le permiten tener unos rendimientos financiero superiores a las demás.

Este indicador tiene limitaciones derivadas de la ausencia de identificación de los componentes del capital intelectual, así como de posibles confusiones de la interpretación del ratio debido a la infra/sobre valoración del denominador (Bontis, 2001).

### **EVA (Economic Value Added)**

Otro método empleado tradicionalmente para valorar una empresa es el Valor Añadido Económico (EVA™) desarrollado por Stewart<sup>27</sup> (1997). El EVA representa el beneficio operativo después de impuestos menos el coste de capital de la empresa, de modo que si la rentabilidad operativa excede al coste de capital, entonces el valor de la

---

<sup>27</sup> Véase [www.eva.com](http://www.eva.com)

empresa aumenta. Por ello, esta medida es adecuada para establecer la cuantía de incentivos y de bonos retributivos.

Siguiendo a Martínez y García (2005):

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{Valor contable de los recursos} \times \text{WACC})$$

$$\text{EVA} = \text{Valor contable de los recursos} (\text{ROA} - \text{WACC})$$

Donde:

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) = BAIDI = Beneficio antes de intereses y después de impuestos.

WACC = Coste promedio del capital

ROA = Rentabilidad sobre activos = NOPAT/Valor contable de los recursos

Valor contable de los recursos = Valor de los activos netos de la empresa

El EVA es una forma de calcular el beneficio residual, después de haber satisfecho el coste de todos los recursos utilizados, incluyendo los fondos propios. Las diferencias de EVA entre períodos indican si aumenta o disminuye la productividad de los recursos empleados. Se considera que el EVA es generado por la sinergia del capital financiero y el capital humano. La contribución de cada uno de ellos se puede estimar en base al coste de los recursos involucrados. El coste del capital financiero es el coste del capital empleado (utilizado en el cálculo del EVA), mientras que el coste del capital humano es el pago total al trabajo contratado que incluye salarios, beneficios e inversiones en desarrollo (Torres, 2005).

Sin embargo, este indicador presenta una limitación importante pues no recoge el valor para el cliente, el proveedor, los empleados y el resto de grupos de interés en la empresa, ni tampoco el valor del capital intelectual integrado en ésta.

En general, las críticas que despiertan estas medidas tradicionales se refieren a su carácter estático y su incapacidad para ayudar a los directivos a identificar causas y efectos.

### **CIV (Calculated Intangible Value)**

Mediante el “Valor calculado de los intangibles” se calcula el exceso de los beneficios obtenido de los activos tangibles, y esta cantidad se utiliza para determinar la proporción de beneficios que se pueden atribuir a los activos intangibles.

Este método tiene su origen en las industrias cerveceras y destilerías que lo utilizaron para calcular el valor perdido del fondo de comercio y otros activos intangibles como consecuencia de la Ley de Prohibición<sup>28</sup> (Luthy, 1998). Posteriormente este método fue revisado y refinado por Stewart (1995) para ser aplicado en la medición del capital intelectual. Stewart propone un proceso que consta de siete pasos para calcular el valor del capital intelectual utilizando el CIV.

1. Calcular los beneficios medios de los últimos tres años
2. Calcular el valor medio de los activos tangibles para el mismo período
3. Dividir los beneficios medios entre los activos medios y obtener el retorno sobre los tangibles
4. Obtener el promedio de los 3 últimos años de los retornos sobre activos tangibles del sector (ROA).
5. Calcular la rentabilidad o retorno del excedente, que será la diferencia entre los beneficios de la empresa y los beneficios del promedio del sector.
6. Calcular la tasa media de impuestos de los últimos tres años, obtener el importe correspondiente y deducirlo del excedente.
7. Calcular el valor presente neto sobre los intangibles, esto podría calcularse dividiendo el excedente neto atribuible a los intangibles entre el coste de capital de la empresa.

### **Technology Broker’s IC Audit**

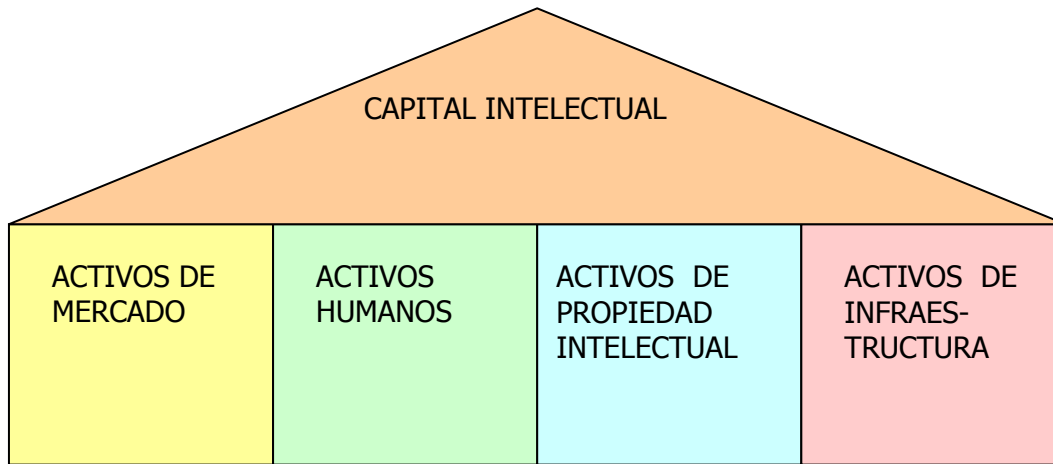
Brooking desarrolla un modelo de capital intelectual en el Reino Unido denominado Technology Broker (1997), que podemos apreciar en la figura nº 6.

---

<sup>28</sup> Este método también se utilizó para calcular el valor adicional que proporciona las empresas que poseen marcas frente a las empresas que no las tienen (Flores, 2001: 23).



**Figura nº 6. Los componentes del capital intelectual (Brooking, 1997).**



Fuente: Brooking (1997)

Brooking (1997: 216) apunta tres motivos que, en su opinión, justifican la valoración del capital intelectual:

1. Que los gestores sepan dónde reside el valor de la empresa.
2. Disponer de una unidad de medida para calcular el éxito y crecimiento.
3. Como fundamento para obtener financiación o préstamos.

Este modelo considera que el valor de mercado de una empresa es la suma de sus activos tangibles más el capital intelectual. Para abordar su estudio, se divide el capital intelectual en los siguientes componentes (Brooking, 1997: 25-29):

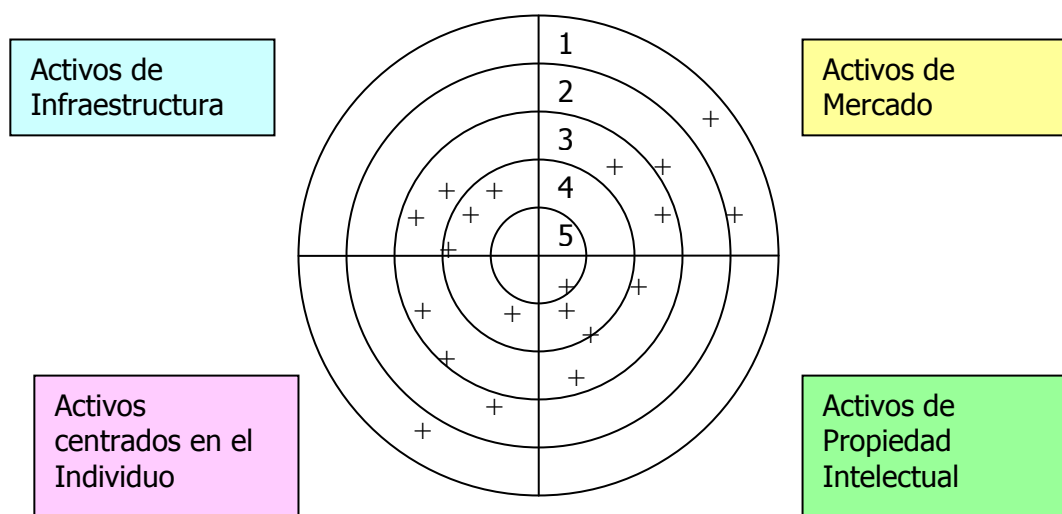
- *Activos de mercado* (marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos, canales de distribución, capacidad de colaboración, etc.).
- *Activos centrados en el individuos* (educación, formación profesional, conocimientos específicos del trabajo, habilidades).
- *Activos de propiedad intelectual* (patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales, etc.).
- *Activos de infraestructura* (procesos de gestión, tecnología y sistemas de información, redes, sistemas financieros, etc.).

El modelo se basa en la revisión de una lista de cuestiones cualitativas. Incide en la necesidad de desarrollar una metodología para auditar la información relacionada con el capital intelectual.

El valor del capital intelectual de una firma es determinado mediante el diagnóstico y análisis de las respuestas a veinte preguntas que cubren la mayor parte de los componentes del capital intelectual. Brooking, con el objetivo de que las empresas puedan identificar, gestionar y mejorar su capital intelectual, proporciona unas líneas de actuación a través de una serie de cuestionarios de auditorías. En su trabajo no se recogen indicadores cuantitativos para la medición del capital intelectual. La información que se ofrece es de naturaleza descriptiva o cualitativa.

El método propuesto para auditar el capital intelectual se basa en la siguiente idea: a cada uno de los distintos aspectos que componen cada grupo de intangibles se le valora en una escala, del 1 al 5. Un valor de 5 corresponde a un activo que está totalmente desarrollado. Los resultados obtenidos en los cuestionarios son representados en la diana del capital intelectual, que consiste en un gráfico con cinco círculos concéntricos dividido en cuatro cuadrantes representativos de los cuatro activos intelectuales. Los distintos valores de los aspectos citados configuran un gráfico que muestra la distribución de los activos intelectuales de la organización. En la figura nº 7 se expone un ejemplo de la diana del capital intelectual.

**Figura nº 7. Diana del Capital Intelectual (Brooking, 1997)**



Fuente: Brooking (1997)

Una vez terminada la encuesta, se calcula el valor monetario de los intangibles pudiéndose utilizar una aproximación de costes, una estimación de mercado o una estimación de ingresos.

Por otro lado, las principales aportaciones del modelo Technology Broker son básicamente las metodologías propuestas para la auditoría de activos intangibles, así como su carácter enriquecedor respecto a la propiedad intelectual. En este sentido, Brooking sostiene que el desarrollo de una metodología para auditar la información es el paso previo a la generalización de la medición del capital intelectual (Ordoñez, 2003).

### **FIMIAM (Financial Method of Intangible Assets measurement)<sup>29</sup>**

Este método fue desarrollado por Rodov y Leliaert (2002), es relativamente sencillo, se puede aplicar a todo tipo de organizaciones y permite hacer un benchmarking con empresas similares.

Este modelo pretende representar los elementos del capital intelectual de una organización según la tradicional diferenciación entre capital humano, capital relacional o capital cliente y capital estructural, pero teniendo en cuenta que ciertos intangibles pueden corresponder a la vez a dos clases de capital intelectual, e incluso a las tres (Rodríguez et al., 2005).

De acuerdo con Rodov y Leliaert (2002), la aplicación de esta metodología requiere 6 etapas.

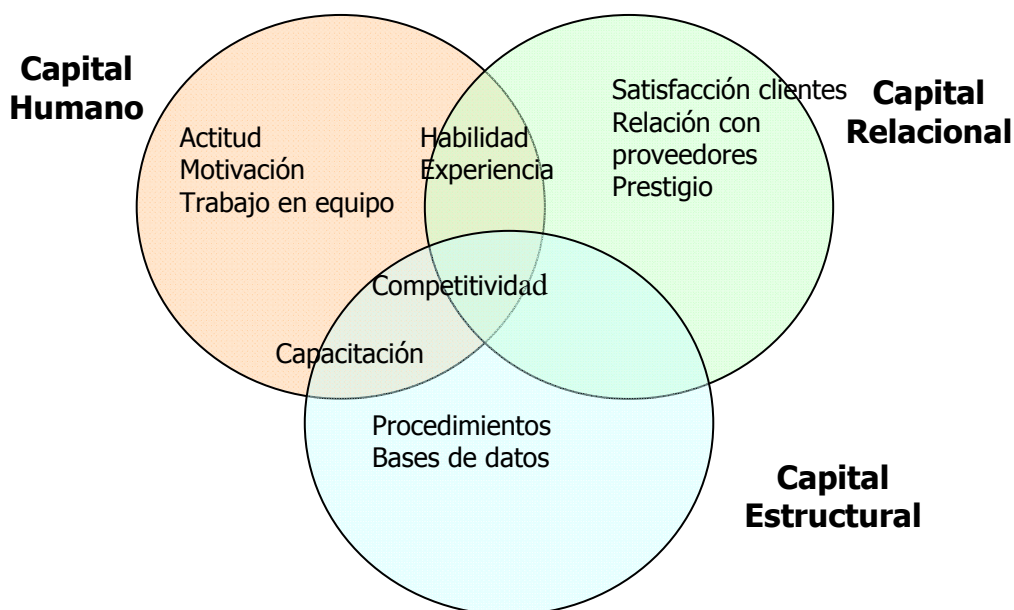
1º. Determinar el capital intelectual realizado, que se obtiene por diferencia entre el valor en libros y el valor de mercado.

2º. Identificar los componentes relevantes del capital intelectual, éstos se reflejan en un gráfico denominado clúster o trébol de 3 hojas. Se puede observar en la figura nº 8.

---

<sup>29</sup> Método financiero de evaluación de los activos intangibles

**Figura nº 8. Trébol de Rodov y Leliaert (2002)**



Fuente: Rodov y Leliaert (2002) y elaboración propia

3º. Asignar valores relativos a los componentes de capital intelectual.

4º Justificación de los coeficientes.

5º. Asignar valores multiplicando los coeficientes por los respectivos componentes.

6º. Establecer el nuevo valor de mercado.

### **1.5.2. Modelos no financieros**

La ventaja de los modelos no financieros como los SC es que pueden dar una imagen más completa del estado en que se encuentra la organización que los métodos que utilizan medidas financieras, y que se pueden aplicar a cualquier nivel de la entidad.

Estos métodos se caracterizan por su flexibilidad, por la variedad de enfoques y de opciones (Martínez y García, 2005). Los modelos no financieros pueden medir e informar mejor, y más rápidamente sobre cualquier evento que las magnitudes monetarias. Como no necesitan medir en términos financieros, son muy útiles para

organizaciones sin ánimo de lucro, para departamentos internos, para organizaciones del sector público y para evaluar aspectos sociales o ambientales.

El principal problema radica en su medición ya que las diferentes dimensiones o perspectivas son difícilmente evaluables a partir de la información suministrada por los métodos financieros, por lo que es necesario recurrir a información no contemplada en los estados tradicionales básicos, y revelada de forma voluntaria por la empresa (Matínez y García, 2005). El inconveniente es que los indicadores son contextuales y tienen que ser diseñados a medida de cada organización o aspecto en particular lo que dificulta enormemente su comparación. Estos métodos son nuevos y no son fácilmente aceptados por las empresas y gerentes que están acostumbrados a evaluar solamente desde la perspectiva financiera. Existe el peligro de que se generen multitud de datos que sean difíciles de analizar y de comunicar (Sveiby, 2004).

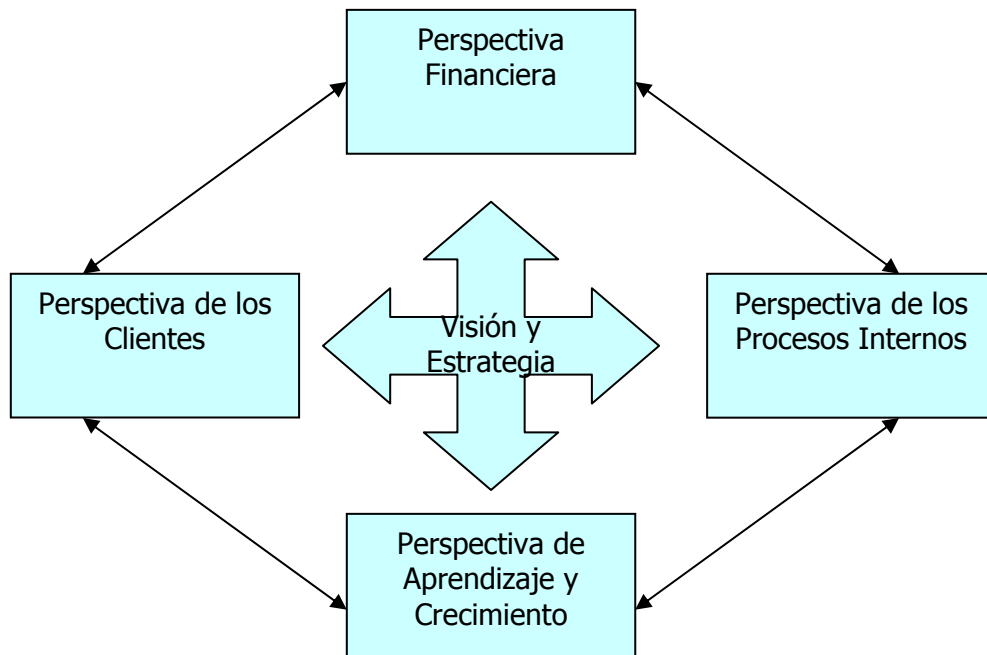
### **IC Index™ (Intellectual Capital Index)**

El Índice del Capital Intelectual, desarrollado por la empresa *Intellectual Capital Services*, es un índice global, compuesto por un conjunto de indicadores individuales relacionados con propiedades y componentes del capital intelectual. Cambios en el índice informan acerca de los cambios del valor de mercado de la empresa. Este índice sintetiza la estrategia financiera, las evaluaciones no financieras y la gestión del valor añadido (Roos, *et al.*, 1998).

### **Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)**

Uno de los trabajos pioneros en el ámbito de la gestión del capital intelectual es el Balanced Scorecard (BSC), de Kaplan y Norton (1992, 2000a, 2001a, 2004). Este modelo aporta una visión integral de la organización a efectos de medición y de gestión estratégica, y en su primera acepción, contempla a la empresa desde cuatro perspectivas que se consideran vitales: la financiera, la de los clientes, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento. En la figura nº 9 se representa el modelo:

**Figura nº 9. El Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992, 2000a, 2001a)**



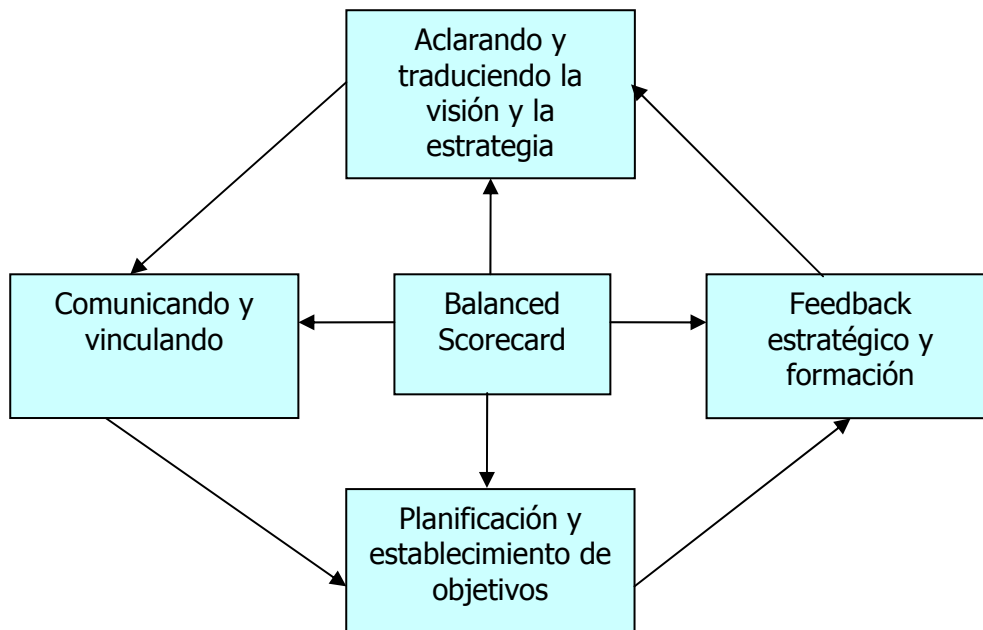
Fuente: Kaplan y Norton (1992, 200a, 2001a)

El Balanced Scorecard permite a las organizaciones explicitar la visión, definir la misión, a gestionar la estrategia y analizar los resultados financieros como consecuencia de su relación con los intangibles. Una de la característica inherente al BSC es su adaptabilidad, por eso se considera una herramienta muy útil tanto en el sector privado como público (Rodríguez *et al.*, 2006)

Las cuatro perspectivas se enlazan y combinan entre si formando un proceso continuo que Kaplan y Norton (2000a) describen como un ciclo (véase la figura nº 10). El ciclo funciona de la siguiente forma:

**Figura nº 10. El Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992, 2000a, 2001a)**

Para cada una de las perspectivas el modelo ayuda a encontrar los factores



Fuente: Kaplan y Norton (2000a)

clave de éxito, a seleccionar un conjunto de objetivos estratégicos, y a escoger los indicadores más adecuados, que están ligados a unos planes de acción, que contribuyen a alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia.

Se trata de una herramienta concebida para diseñar indicadores del ámbito interno (procesos, innovación, desarrollo, formación, recursos humanos) y del ámbito externo (clientes, inversores, accionistas, consumidores y otras partes interesadas) no recogidos en los estados contables, con el objetivo de mejorar los procesos de toma de decisiones de los directivos.

El BSC se basa en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, haciendo que mejoren su capacitación, sus aptitudes y actitudes, estos actuarán positivamente en la mejora de los procesos internos. Esta mejora redundará en unos clientes o usuarios más satisfechos, lo que permitirá aumentar los ingresos. El Balanced Scorecard propone utilizar un conjunto de indicadores relacionados entre sí, la razón estriba en que existe una relación causa-efecto y la rentabilidad aumenta si previamente se han gestionado bien las demás variables.

El mapa estratégico es la arquitectura lógica de la estrategia que sirve de base para diseñar el BSC, está integrado por el conjunto de objetivos estratégicos conectados a través de relaciones casuales. El mapa estratégico es el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard (Lawrie y Cobbold, 2004). Describe de una forma comprensible los diferentes elementos, perspectivas y relaciones de la organización estratégica. La elaboración del mapa estratégico supone realizar un esfuerzo importante para todos los implicados y conlleva un aprendizaje para el equipo encargado de implantar el BSC, lo que favorece la convergencia y el enfoque de todos los miembros de la empresa hacia la estrategia de la organización (Kaplan y Norton, 2004).

Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio, a través de la secuencia de relaciones causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas (Kaplan y Norton, 2000a).

Básicamente el Balanced Scorecard aporta las siguientes características:

- Es un modelo concebido para comunicar y gestionar la estrategia.
- Establece un conjunto de relaciones causa-efecto entre objetivos e indicadores, distinguiéndose entre indicadores causa, que ayudan a alcanzar los resultados, e indicadores efecto, que indican si se alcanzan los resultados previstos.
- Es un proceso sistemático de comunicación, discusión, colaboración y aprendizaje entre los diferentes niveles de la estructura organizativa.

El éxito del Balanced Scorecard estriba en que suministra un marco conceptual muy simple, que incorpora medidas no financieras, para conocer si se están utilizando los procesos y personas adecuados para obtener un óptimo rendimiento empresarial. Se trata de una herramienta de gestión estratégica, más que de un intento por valorar los recursos intangibles de una organización. Sin embargo, como tal herramienta, el Balanced Scorecard ha sido un trabajo precursor, en el que posteriormente se han basado modelos o informes sobre el capital intelectual, que nos ofrece una lista de recursos intangibles susceptibles de ser gestionados y de ser tratados desde el punto de vista del conocimiento.



## **Navegador de Skandia**

En 1991, la compañía sueca de seguros y servicios financieros Skandia, creó un departamento de capital intelectual en una de sus divisiones de negocio (Skandia AFS), siendo su director Leif Edvinsson. El objetivo era desarrollar un método que describiese e informase sobre el capital intelectual de la empresa y que sirviera de complemento a los estados contables tradicionales. En opinión de Sveiby (1997: 94), "este trabajo ha recibido las influencias del Informe Konrad, así como, del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton".

De acuerdo con Edvinsson y Malone (2003) el capital intelectual se obtiene de forma simplificada sumando el capital humano y el capital estructural, de tal manera que tendríamos la ecuación siguiente: CAPITAL INTELECTUAL = CAPITAL HUMANO + CAPITAL ESTRUCTURAL.

**El capital humano** está formado por el conocimiento, capacidades, experiencia y habilidades de los empleados. Dadas las características de estos elementos, no pueden ser propiedad de la empresa.

**El capital estructural** comprende bases de datos, equipos y programas de ordenador, marcas registradas, estructura organizacional; en definitiva lo que se queda en la empresa cuando los empleados regresan a sus casas. Dentro del capital estructural se incluye el **capital clientela**, esto es, la relación de la empresa con sus clientes y el **capital organizacional** (sistemas, herramientas y filosofía que acelera la corriente de conocimientos en la organización y hacia fuera de la misma). Éste se compone de **capital innovación**, que está formado por el poder de renovación en la empresa (derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual), y **capital proceso**, que son los procesos de trabajo, técnicas y programas que aumentan y fortalecen la producción de bienes o servicios (Edvinsson y Malone, 2003).

La representación del modelo se basa en la premisa de que el verdadero valor del rendimiento de una compañía está en su capacidad de crear valor sostenible persiguiendo una visión de negocio y sus estrategias, realizando actividades claves agrupadas en las áreas financiera, clientes, procesos, renovación y desarrollo, y factor humano. Una vez identificado el concepto de identidad de negocio, el siguiente paso es

convertirlo en actividades clave. Cada actividad clave comprende indicadores que reflejan su razón o desempeño.

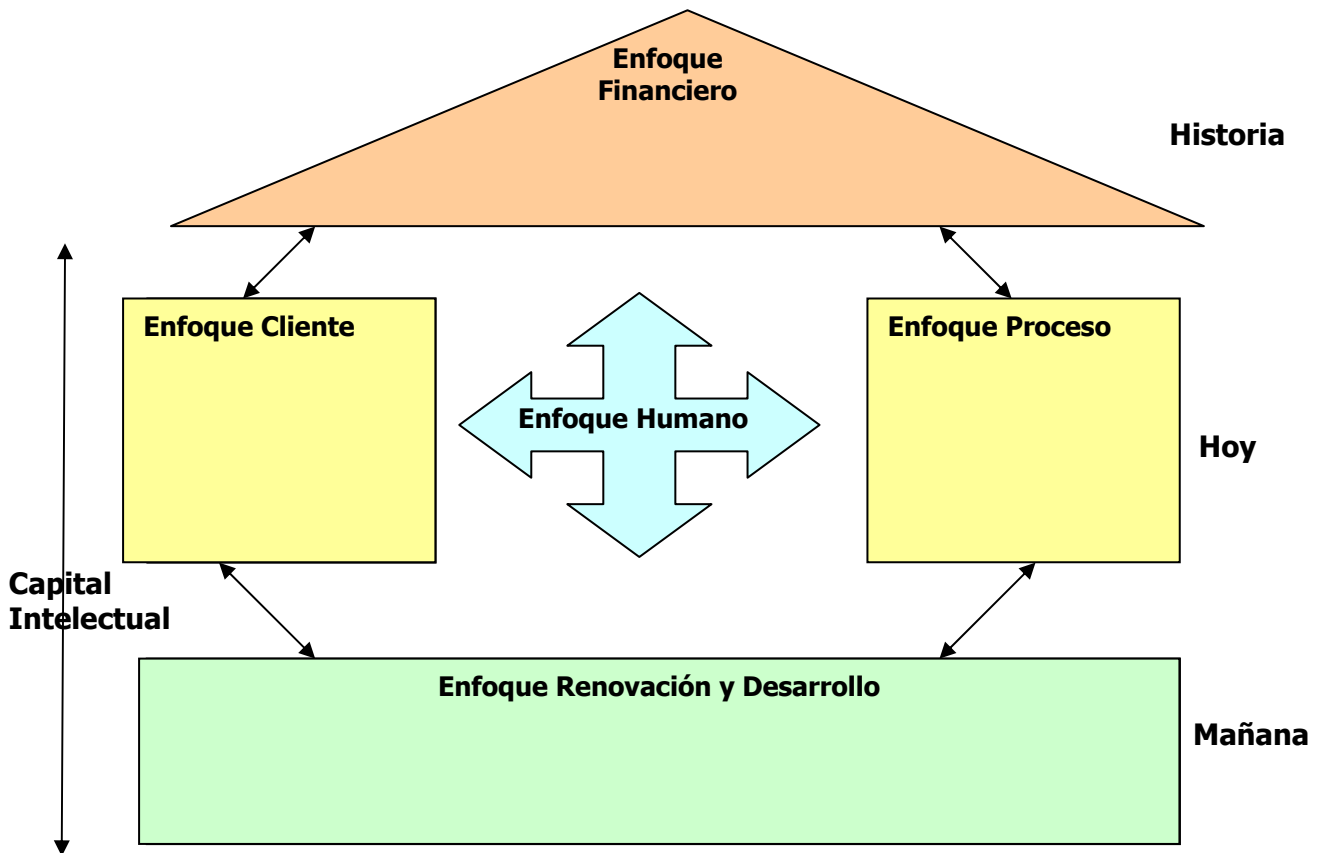
El Navegador de Skandia es un modelo que atiende la evaluación y seguimiento de capital intelectual. La evaluación está enfocada a medir el capital determinando índices sobre actividades que son importantes para la empresa. Cuando la empresa mide y entiende su capital intelectual, está preparada para usar este conocimiento y compartirlo.

El Navegador se ha mostrado tan eficiente para Skandia, que es la base para muchos instrumentos futuros de capital intelectual. Su organización se compone de las siguientes áreas de enfoque:

- El enfoque Financiero representa la situación pasada de la empresa, una edición sobre el desempeño del negocio desde el contexto financiero. Está representado por el tejado.
- El enfoque Cliente forma parte del estado presente del modelo, representa el compromiso de la empresa para dar un "servicio total" a sus clientes. Se representa por la pared izquierda de la casa.
- El enfoque Procesos también representa el presente de la empresa, básicamente está relacionado con la aplicación de la tecnología a los procesos del negocio para crear valor. Se representa por la pared derecha.
- El enfoque de Renovación y Desarrollo, cuyo objetivo es tratar de captar las oportunidades que definan el futuro de la empresa. Representa la base de la vivienda.
- El enfoque Humano, que está relacionado con el presente y futuro del negocio, penetra en todas las secciones del navegador siendo el alma, corazón e inteligencia de la organización. Se encuentra en el centro de la casa.

Los autores representan al Navegador como una vivienda compuesta por el tejado, las paredes, los cimientos y el centro de la casa, tal y como puede verse en la figura nº 11.

**Figura nº 11. Ejemplo de Navegador de Skandia**



Fuente: Edvinsson y Malone (2003)

Edvinsson y Malone (2003) proponen la utilización de una ecuación para determinar el valor del capital intelectual, de tal manera que sea posible realizar comparaciones entre empresas. El capital intelectual se obtiene multiplicando el coeficiente de eficiencia (i) por el valor absoluto de la inversión en capital intelectual (C). Los datos se obtienen a partir de los indicadores empleados en cada uno de los enfoques. El coeficiente de eficiencia es la media aritmética de los índices de eficiencia de los capitales intelectuales, en tanto por uno, que se obtiene a partir de los indicadores porcentuales de los diferentes enfoques.

La ecuación es la siguiente:

Capital intelectual organizacional =  $i * C$ , siendo  $i = (n/x)$

Donde:

C = valor de la inversión en capital intelectual en unidades monetarias

i= coeficiente de eficiencia

n= suma de los valores de los índices de eficiencia propuestos

x= número de índices

### **Intangible Assets Monitor (Monitor de Activos intangibles)**

El modelo propuesto por Karl-Erik Sveiby es fruto de su investigación durante más de 15 años en la Organización del Conocimiento, este modelo se basa en las personas que forman parte de la organización, puesto que son ellas las que realmente generan los beneficios.

Sveiby (2001) sostiene que el Monitor de Activos intangibles se basa en la teoría de Stocks-Flujos, que es la misma que maneja la contabilidad tradicional, por tanto cuando se utiliza el modelo se percibe a los tres activos intangibles como magnitudes reales.

Celemi, una empresa de formación, desde 1995 incluye en su informe anual lo que denomina una *auditoría de conocimientos*, que es un documento que presenta una estructura similar a la de Skandia y que conforma lo que se conoce como intangibles *Assets Monitor*. El objetivo de este modelo es guiar a los gerentes en la labor de identificar, gestionar los flujos de ingresos procedentes de los activos intangibles y protegerlos para evitar su pérdida.

Su trabajo se inicia con la preocupación de que, para empresas con importantes activos intangibles, las medidas financieras de rendimiento resultan insuficientes, pues, tal como señala Sveiby (1997: 155), "si se mide lo nuevo con herramientas del pasado, no se podrá percibir lo nuevo".

Sveiby clasifica los activos intangibles o invisibles en tres categorías:

**Activos de estructura interna:** Se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a las patentes, al software, a las bases de datos, a los sistemas de I+D, a los procedimientos de trabajo, a modelos y sistemas administrativos y tecnológicos. Todos estos elementos son creados por los empleados y son propiedad de la organización. En esta categoría, también se incluyen la cultura y los valores de la organización. También reciben la denominación de capital estructural.

**Activos de estructura externa:** En este apartado se recogen las relaciones con clientes, proveedores, accionistas, entidades financieras, acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, marcas comerciales y reputación o imagen de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos pueden protegerse legalmente. A estos activos también se les denomina capital relacional.

**Competencias personales:** Se refiere a la capacidad de las personas para actuar frente a distintas situaciones e incluye la educación, los conocimientos, las habilidades y la experiencia de los mismos. Estos recursos no son propiedad de la empresa, sino que son contratados por la misma.

Esta clasificación de los intangibles da como resultado el balance de activos intangibles o el balance invisible (Sveiby, 1997, 2001), que se puede representado en la figura nº 12.

**Figura nº 12. El Balance Invisible. Sveiby (1997, 2001)**

Balance visible	<b>Activos Tangibles</b>	<b>Financiación visible</b>	Valor en libros
	Inmovilizado	Capital	
	Realizable	Deudas a L. Plazo	
	Disponibile	Deudas a C. Plazo	
Balance Invisible	E. Externa	Capital Invisible	Valor de mercado
	E. Interna		
	Competencia Personales	Compromisos	
Activos intangibles			

Fuente: Sveiby (1997, 2001) y elaboración propia

Además, establece cuatro grupos de indicadores de medida para los activos intangibles:

- Indicadores de crecimiento que recogen los incrementos orgánicos de la empresa.

## Teoría de los intangibles

- Indicadores de renovación e innovación que recogen renovaciones de clientes, imagen e inversiones en investigación y desarrollo futuro de la empresa.
- Indicadores de eficiencia que informan acerca de la productividad de los intangibles.
- Indicadores de estabilidad que informan sobre el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

La presentación de estos indicadores para cada uno de los activos intangibles se muestra a través del Monitor de Activos intangibles de Celemi (véase tabla nº 4)

**Tabla nº 4. Monitor de Activos intangibles de Celemi**

<b>INDICADORES</b>	<b>ESTRUCTURA EXTERNA</b> <b>Nuestros clientes</b>	<b>ESTRUCTURA INTERNA</b> <b>Nuestra organización</b>	<b>COMPETENCIA PERSONAL</b> <b>Nuestra gente</b>
<b>CRECIMIENTO RENOVACIÓN</b>	Crecimiento ingresos. Crecimiento en el mercado. Ventas por cliente. Ingresos por cliente	Inversión en tecnología de la información. Inversión en I+D/ingresos. % ingresos de productos lanzados en los 3 últimos años	Rotación. Nº años en la profesión. Costes formación. Ventas a clientes que fomentan competencias.
<b>EFICIENCIA</b>	Ingresos por cliente. Ventas por vendedor.	Personal de admón./total personal. Ventas/personal administrativo.	% profesionales. Valor añadido/profesional Beneficio por empleado
<b>ESTABILIDAD</b>	Repetición de pedidos. Antigüedad de clientes.	Edad de la organización. Nº empleados con antigüedad inferior a dos años.	Rotación de profesionales. Antigüedad de los profesionales. Edad media empleados.

Fuente: Sveiby (1997) y elaboración propia

Veamos a continuación una clasificación de los activos intangibles en donde se recogen los criterios enumerados anteriormente.

**Tabla nº 5. Monitor de Activos intangibles**

Valor de Mercado				
Activos Tangibles	Activos intangibles			
Valor en libros	Estructura Externa	Estructura Interna	Competencias	
Crecimiento				
Innovación				
Productividad				
Estabilidad				

Fuente: Sveiby (1997, 2001)

En suma, puede observarse que en este trabajo se procede a la diferenciación de los elementos de naturaleza intangible en tres componentes básicos (estructura externa, interna y competencia personal). Además, para medirlos se recurre a indicadores, principalmente, de naturaleza no financiera (índice de satisfacción del cliente, repetición de pedidos, etc.) agrupados en cuatro categorías (crecimiento, renovación, eficiencia, estabilidad).

### El modelo Meritum

Entre 1998 y el 2001 Meritum<sup>30</sup> llevó a cabo numerosos estudios de casos de empresas europeas que permitieron desarrollar un modelo genérico de análisis de los intangibles o capital intelectual de una organización. El modelo está diseñado para aquellas organizaciones que consideran la gestión de los intangibles como un componente de la estrategia global de la empresa y, por tanto, como algo relacionado de forma directa con la creación de valor.

Es muy importante para el modelo diferenciar entre recursos intangibles y actividades o inversiones en intangibles. Los recursos intangibles, de acuerdo con Hall

<sup>30</sup> MERITUM (MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management) se inició como un proyecto de investigación internacional financiado por el programa TSER de la Unión Europea. El equipo estaba formado por 9 grupos de investigación de países europeos. El modelo que se plantea en esta sección es parte de los resultados de esta investigación. Para más información ver: <http://www.uam.es/proyectosinv/meritum/>

(1992) y Cañibano *et al.* (2004), son fuentes de beneficios económicos futuros y están controlados por la empresa. Pueden ser considerados como activos en sentido amplio. Es decir, son el resultado de la acumulación de inversiones en intangibles que contribuyen a la generación de beneficios futuros. Los recursos intangibles (noción estática), pueden ser medidos en un momento determinado. Por ejemplo las competencias y capacidades (capital humano), los derechos de propiedad intelectual (capital estructural), la satisfacción de los clientes o los acuerdos con los proveedores (capital relacional) podrían estar incluidos en esta categoría (Cañibano *et al.* 2002: 250; Meritum, 2001: 5).

Las actividades o inversiones intangibles (noción dinámica) se definen como asignaciones de recursos, ya sean cuantificables en términos monetarios o no y aparezcan o no en los estados financieros, que contribuyen a la creación de nuevos recursos intangibles, incrementan el valor de los ya existentes o facilitan un uso más eficiente de éstos. Así pues, las inversiones intangibles contribuyen a elevar el valor de la firma en la medida en que su acumulación incrementa el valor de los recursos intangibles. Un claro ejemplo de actividades intangibles son los esfuerzos dedicados a la formación del personal o a la localización, integración, sistematización e internalización del conocimiento en el seno de la organización, que contribuyen a incrementar el valor del capital intelectual de la firma (Meritum, 2002).

Para el análisis de los intangibles en la organización, el modelo establece una clasificación del capital intelectual en tres categorías principales: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

Las organizaciones deben completar un proceso de tres fases para gestionar sus intangibles:

- 1) Identificación
- 2) Medición
- 3) Seguimiento y acción

### *Fase 1: Identificación de los intangibles*

Se parte de la definición de la visión de la empresa. La visión recoge la imagen de la empresa en el futuro e implica una declaración de los fines de la organización, y una serie de objetivos estratégicos y de las competencias o habilidades a desarrollar



para alcanzar los citados objetivos. La organización debe identificar aquellos intangibles que se consideran críticos y fundamentales para la consecución de los objetivos. La empresa debe preocuparse tanto por los recursos intangibles como por las actividades que sirvan para mantener y mejorar dichos recursos.

En la práctica, los intangibles críticos no difieren demasiado entre empresas, pudiéndose incluso elaborar una lista de los intangibles críticos más comunes (Meritum, 2002: 24-25; Chaminade y Cañibano, 2004: 170):

- La optimización de los procesos en la organización.
- La mejora en la calidad de los servicios.
- El desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.
- La reducción de los costes.
- La creación de valor para los clientes.
- Atraer y retener a trabajadores y desarrollar sus competencias.
- El desarrollo de ventajas competitivas.
- La diferenciación de la empresa y sus productos.
- El desarrollo de la orientación hacia el cliente.

El resultado de este proceso es un sistema de intangibles críticos, actividades y recursos intangibles (red o mapa de intangibles), que permitirá tener una visión clara de los intangibles críticos existentes y aquellos que deberá desarrollar en el futuro.

Una vez identificados los intangibles, será necesario saber cómo podemos lograr que éstos se generen o se incrementen. ¿Cuáles son las actividades que podrían crear o aumentar el stock de recursos intangibles críticos? De la misma manera será preciso conocer cuáles son las actividades que destruyen el valor de dichos recursos.

El principal valor añadido de este proceso es la visualización de todos los intangibles, recursos y actividades, que sean relevantes para alcanzar los objetivos estratégicos.

### *Fase 2: Medición de los intangibles*

Seguidamente deberá diseñarse los indicadores adecuados para la medición de dichos recursos y actividades, así como para facilitar el análisis de su evolución en el tiempo.

## Teoría de los intangibles

Los indicadores podrán ser financieros y no financieros y podrán medir recursos y actividades genéricas, por tanto podrán ser comparables entre empresas, y específicas de cada sector o empresa.

En todo caso, es importante que, en la medida de lo posible, los indicadores permitan obtener una idea clara de la vinculación entre los recursos y actividades intangibles y la generación de riqueza que de ella se deriva (Cañibano *et al.* 2002).

Podemos ver un ejemplo del esquema del proceso propuesto en la tabla nº 6, en donde el objetivo estratégico a conseguir es el aumento de la cuota de mercado. En los recursos y actividades aparecen, en azul, algunos indicadores.

### *Fase 3: Seguimiento y acción*

Esta fase supone la consolidación del sistema de gestión de los intangibles y su integración con las rutinas de gestión de la empresa. Es, en definitiva, el reconocimiento de los procesos de aprendizaje que se han desarrollado en las fases previas, que afectan tanto a las actividades como a los recursos intangibles. En esta fase se evalúa la situación del capital intelectual de la empresa y se contemplan los efectos de las distintas actividades sobre los recursos intangibles. Como consecuencia de esta evaluación se identificarán fortalezas y debilidades y surgirá las necesidades de actividades intangibles adicionales. Buena parte de las actividades de esta fase pueden convertirse en rutinas o procesos sistemáticos de apoyo a la gestión de intangibles.

Tabla nº 6. Modelo Meritum

Procesos	C. Humano	C. Estructural	C. Relacional
<b>Objetivo estratégico</b>	<b><i>Aumentar la cuota de mercado</i></b>		
<b>Intangibles críticos</b>	Mantener y atraer empleados clave	Capacidad de innovar	Enfoque hacia los clientes
<b>Recursos intangibles a crear o desarrollar</b>	Personal muy preparado  % personal con estudios superiores	Patentes  Nº patentes registradas último año	Clientes leales  % ventas clientes leales
<b>Actividades intangibles para mejorar recursos</b>	Actividades de formación  Coste formación empleado clave	Actividades de I+D  Gastos en I+D	Marketing directo  Costes marketing s/ costes totales
<b>Actividades intangibles para evaluar los resultados</b>	Encuestas al personal  Nivel satisfacción empleados	Análisis del rendimiento del I+D  % I+D /Ventas	Encuesta a clientes  Nivel satisfacción clientes

Fuente: Meritum, Cañibano *et al.* (2004) y elaboración propia

La fase de seguimiento y acción es parte de un proceso altamente dinámico, donde la evaluación de los resultados y el diseño de las nuevas actividades pueden, en ocasiones, superponerse con las fases de identificación y medición. Constituye la culminación del proceso de implantación de un sistema de gestión del capital intelectual en la empresa. Se podría afirmar que, en la medida en que las actividades de seguimiento y acción estén más integradas en las rutinas de la organización, más consolidado estará el proceso de gestión de los intangibles y, por tanto, mayor reconocimiento tendrá a nivel interno y externo (Cañibano *et al.* 2002).

### **El modelo Intellectus**

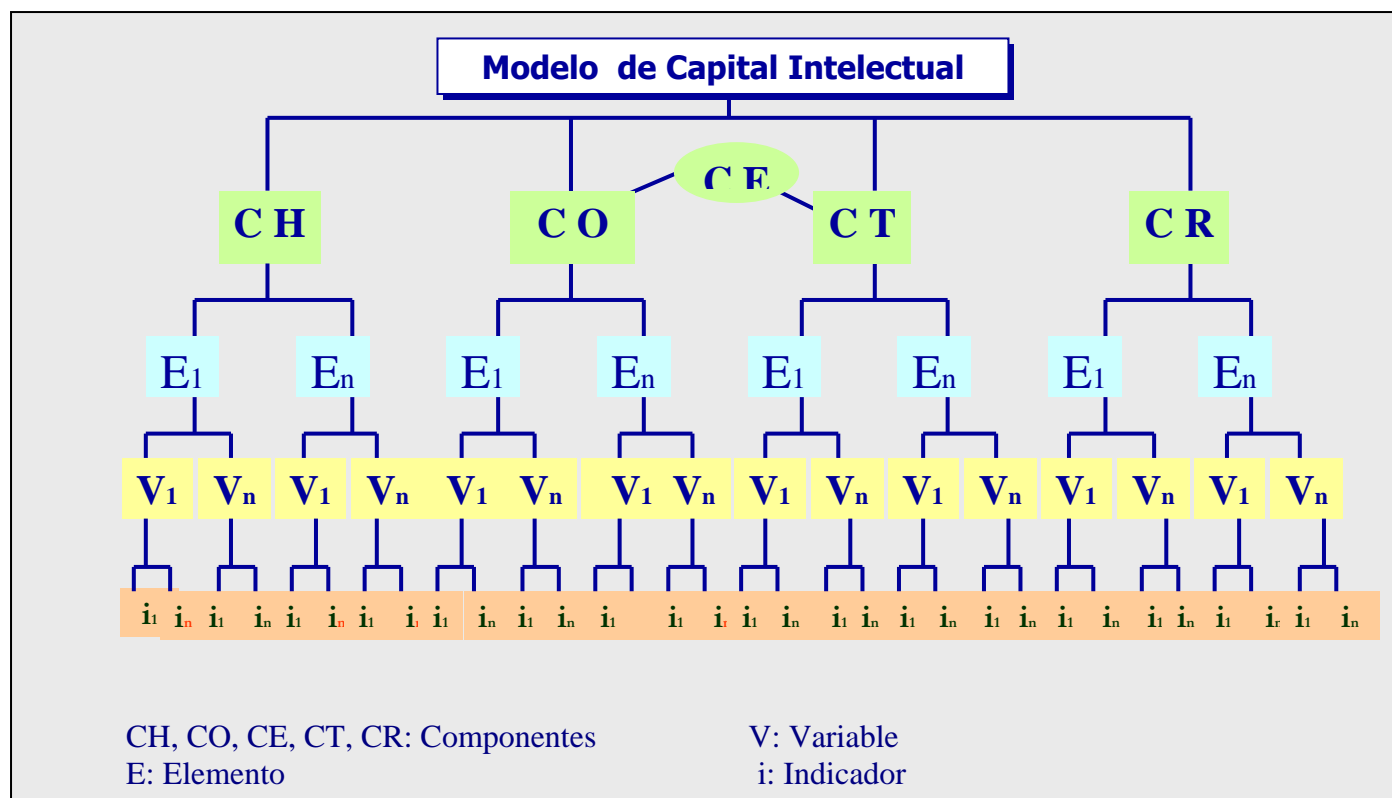
El modelo Intellectus (IADE-CIC, 2003) plantea un desarrollo arborescente, que trata de clarificar las interrelaciones entre los distintos activos intangibles de la organización. El modelo nace como heredero natural del modelo Intelect (Euroforum, 1998). Los conceptos básicos utilizados en el mismo son los siguientes:

- Componentes: Agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza.
- Elementos: Grupos homogéneos de activos intangibles de cada uno de los componentes del capital intelectual.
- Variables: Activos intangibles integrantes de un elemento del capital intelectual.
- Indicadores: Instrumentos de valoración de los activos intangibles de las organizaciones expresadas en diferentes unidades de medida.

Por tanto, la propuesta del modelo se basa en tres componentes principales del Capital Intelectual: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional. El Capital Estructural está compuesto por el Capital Organizativo y el Capital Tecnológico. El Capital Relacional se subdivide en el Capital Negocio y el Capital Social (Bueno *et al.*, 2003).

En la figura nº 13 se representa gráficamente el modelo Intellectus.

**Figura nº 13. Modelo Intellectus**



Fuente: IADE-CIC, 2003

Como puede observarse en la figura anterior el modelo Intellectus se integra por los cinco capitales mencionados anteriormente. Las razones de esta descomposición han venido justificadas por la propia evolución de los conceptos involucrados y por la observación de la emergencia de determinadas prácticas, consideradas como relevantes y pioneras en esta materia.

### Modelo de las tres etapas<sup>31</sup>

Este modelo fue propuesto por Kannan y Aulbur (2004), quienes proponen tres etapas para medir el capital intelectual: Identificación y conciencia, sistemas y medidas de resultado, medidas del impacto de los resultados tangibles financieros. Siguiendo a Pew *et al.* (2008), pasamos a describir las etapas.

La primera etapa: "Toma de conciencia de la gestión del conocimiento" mide la sensibilidad de la organización y la preparación para gestionar el conocimiento, así como la implicación de los empleados y su colaboración en la gestión. En esta etapa

<sup>31</sup> Three steps model for IC.

también se identifican las competencias esenciales, y los conocimientos críticos, incluido el análisis de la cultura organizacional.

En la segunda etapa se mide la efectividad de los procesos y sistemas existentes, incluyendo las estructuras organizacionales (objetivos, medidas de proceso, estadísticas utilizadas, etc.). Esta fase implica una evaluación de la situación actual, e indicadores para alcanzar mejoras futuras o cambios.

En la tercera etapa se vinculan los procesos y sistemas a los estándares básicos eficientes y a los impactos financieros y sociales.

### **1.5.3. Consideraciones acerca de la medición y gestión de los intangibles**

Como se ha puesto de manifiesto, existen numerosos modelos. Prácticamente cada escuela, estudioso, o grupo de investigación hace una propuesta para medir y gestionar el capital intelectual, en la que podemos encontrar grandes similitudes. Seguidamente, hacemos una revisión crítica de estos modelos.

A la hora de clasificar el capital intelectual, hay una aceptación, prácticamente unánime, en desglosarlo en capital humano, capital estructural y capital relacional, algo que podemos constatar en la tabla nº 1. Prácticamente todos los modelos consideran que el capital intelectual está integrado por una serie de componentes independientes, cuando la realidad es que esto no es totalmente cierto, ya que los diferentes capitales que integran el capital intelectual actúan de forma conjunta, es decir, interactúan entre ellos. Y no solamente ocurre eso, sino que generalmente operan vinculados o incorporados a los activos tangibles y financieros, de tal manera que, a veces, es imposible estimar su valor de forma separada.

Viedma (2002) afirma que en muchos modelos se presupone que existen relaciones causa–efecto entre intangibles, objetivos e indicadores, cuando el establecimiento de estas relaciones es algo muy difícil de conseguir debido a la división artificial de intangibles establecidas en los modelos. En los procesos de creación de valor los activos humanos actúan conjuntamente con los estructurales y relacionales, por lo que el establecimiento de las relaciones descritas de causa-efecto se hace muy difícil para los directores y jefes de las empresas, a los que se les obliga a moverse en altos niveles de abstracción. Así mismo debemos añadir que las relaciones establecidas no son relaciones causales independientes, sino que son relaciones interdependientes.

Entre las variables hay un conjunto desordenado y difuso de interacciones e interdependencias. En los modelos se ha simplificado la realidad.

Otro error frecuente consiste en suponer que muchos elementos son intangibles cuando no lo son, no es activo intangible todo lo que parece. No es razonable afirmar que todas las empresas que se consideran representativas de esa nueva economía tienen su capacidad de generación de riqueza fundamentada en la existencia de activos intangibles. De hecho, muchas han fracasado, haciendo que los índices que reflejaban su valor en los mercados de capitales cayeran estrepitosamente en el año 2000, poco después de su auge. Sin duda, una de las razones que explican este fenómeno es la falta de conocimiento de los inversores sobre el proceso de creación de valor en estas empresas, que dio lugar a un excesivo optimismo sobre los proyectos de inversión acometidos y, consiguientemente, a una excesiva valoración de sus títulos (Meritum, 2001).

Pero, además, es preciso tener en cuenta que no todos los intangibles son activos ni todos los intangibles que posee una organización constituyen una fuente de ventaja competitiva sostenible; solamente los serían aquellos que contribuyesen a la generación de valor económico para la empresa. Existen pasivos intangibles (Harvey y Lusch, 1999; Caddy, 2000; García *et al.*, 2004) que representan fuentes de destrucción de riqueza futura. Lev (2003) afirma que hay intangibles portadores de valor y destructores de valor. Un ejemplo claro de pasivos intangibles son las contingencias no reflejadas en los estados financieros con que algunas empresas se han encontrado como consecuencia de su impacto medioambiental, y que han puesto en grave riesgo su supervivencia. Otro ejemplo de pasivo intangible puede ser un clima laboral enrarecido o conflictivo como consecuencia de la insatisfacción del personal (Meritum, 2001). Una orientación de la misma índole ha seguido Caddy (2000) al intentar de alguna manera descubrir y evaluar en una empresa no solamente los activos intangibles sino también los pasivos intangibles. Para Harvey y Lusch (1999: 86-92) el pasivo intangibles es "la responsabilidad u obligación de la empresa para transferir recursos económicos o proporcionar servicio a otras entidades en el futuro, también puede reflejar una rentabilidad menor".

Existe una creencia muy extendida entre muchos autores (Galbraith, 1969; Tobin, 1969; Stewart, 1997; Sveiby, 2000, Edvinsson y Malone, 2003), pero errónea, que afirma que el valor de mercado de una empresa es igual al valor contable en libros

más el valor de los intangibles. Los errores de esta hipótesis proceden de suponer que los precios de las acciones son el resultado de valoraciones eficientes del mercado, algo que no es cierto, puesto que las cotizaciones de los valores son muy sensibles a factores muy diversos que muchas veces no tienen nada que ver con la valoración de la empresa. Por otro lado se da por supuesto que el valor contable de los recursos propios refleja adecuadamente el valor del patrimonio de la empresa, cuando es evidente que el conservadurismo que impregna la práctica contable hace que el valor neto de los activos que aparecen en el balance sea, por término medio, significativamente inferior a su valor real. Además, no todos los intangibles están ausentes del balance de las empresas, es muy posible que determinados intangibles aparezcan reflejados en los estados contables, como es el caso del fondo de comercio adquirido (Cañibano, 1999; Iñiguez y López, 2005).

Por tanto, de acuerdo con lo expuesto, es inadecuado estimar el valor de las empresas basándose en sus cifras contables. Igualmente, las conclusiones a que conduce el análisis financiero fundamentado en ratios como el ROA, el ROE, el PER o el ratio Precio-Recursos Propios, pueden ser inconsistentes si los resultados y los recursos propios no se ajustan para reflejar como activos las inversiones intangibles que contribuyen a la generación de riqueza en más de un ejercicio (Meritum, 2001).

El tratar a los activos intangibles como activos tangibles puede ser peligroso, puesto que induce a pensar que los activos intangibles se pueden contabilizar de la misma manera que los activos tangibles, es decir aplicando el sistema de la contabilidad por partida doble. En este sentido, o sea en la línea de asimilar los activos intangibles a los tangibles, se han realizado numerosos esfuerzos. Así por ejemplo, y al igual que los planes de cuentas y siguiendo el modelo de la contabilidad tradicional, ha habido múltiples intentos de establecer una especie de plan de cuentas general de capital intelectual, con indicadores universales que sirvan para cualquier circunstancia. La lista más completa de estos indicadores es la correspondiente al "Formato universal de informe del capital intelectual" elaborada por Edvinson y Malone (2003). Estos autores intentan aplicar a los activos intangibles procedimientos similares a los empleados generalmente en los activos tangibles, con la finalidad de obtener balances y cuentas de resultados que sean comparables entre cualquier tipo de empresa. También ratifica lo expuesto en este apartado la perspectiva global del conjunto de aportaciones significativas a la identificación y medida de los activos intangibles que



expone Brennan y Connell (2000) en su artículo "Intellectual capital: current issues and policy".

Existen ciertos intangibles no intelectuales que no son tenidos en cuenta en la mayoría de los modelos más populares de medición del capital intelectual, entre estos podemos enumerar los siguientes: la cultura de la empresa, el talento, la motivación, los valores o el compromiso de los empleados, que aunque no se pueden considerar como activos intelectuales o de conocimiento, sí que son de gran importancia para la gestión estratégica y el éxito de las organizaciones.

La identificación, clasificación y medición de los intangibles es un proceso arduo, difícil y costoso en términos de recursos financieros y no financieros. Por tanto nos podríamos preguntar ¿Cuál es el objetivo que se persigue con estas actividades? la respuesta, ni es unánime, ni está totalmente clara. En primer lugar debemos decir que es complicada la evaluación de un fenómeno social utilizando medidas exactas de carácter científico. Generalmente se argumenta que el objetivo es la mejora del rendimiento interno, mediante un adecuado control de estos activos, la idea que subyace en este argumento es uno de los dichos más extendidos entre los ejecutivos: "solamente se puede gestionar aquello que se puede medir". Sin embargo esta expresión es solamente eso, un dicho y desafortunadamente totalmente erróneo (Sveiby, 2004).

Otra razón podría ser la mejora de la imagen de la compañía mediante la información interna y externa acerca de la gestión y del valor de los intangibles de la organización. Existe la creencia que una mayor difusión de la información está relacionada con un aumento del valor de las acciones de la empresa y la disminución del coste del capital (García, 2004b). Sin embargo, a pesar de la creciente importancia que se presta a esta información por parte de los analistas e inversores, la realidad ha demostrado que no existe una correspondencia directa entre estas variables (Guimón, 2004; García, 2004b).

Parece ser que la razón de más peso podría ser el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de la organización. El propósito de la evaluación e información de los intangibles debería ser la contribución a los objetivos estratégicos mediante el aprovechamiento del conocimiento de la organización (Sveiby, 2004; Chaminade y Cañibano, 2004). El objetivo del aprendizaje es el que promete alcanzar unos mayores

beneficios a largo plazo. En primer lugar, este motivo permite gestionar más fácilmente los resultados. Si el propósito no es el control, ni la imagen, ni los beneficios, los empleados y ejecutivos pueden estar más relajados. En segundo lugar, el objetivo del aprendizaje permite aportar una mayor creatividad en el diseño de los indicadores, mejora los procesos diseñados de abajo arriba y disminuyen las órdenes de arriba abajo (Sveiby, 2004).

### **1.6. Perspectiva contable de los intangibles**

La visión financiera es comprensible y necesaria para una gestión eficiente de los recursos y para una maximización de los activos financieros (Stahel, 2004: 60), sin embargo es un enfoque insuficiente sobre todo desde el punto de vista estratégico, puesto que la visión financiera se centra en la rentabilidad a corto plazo. Hoy en día es preciso tener una perspectiva de la rentabilidad, de la adaptabilidad y de la supervivencia de la organización a largo plazo. Esta visión implica tener en cuenta los aspectos intangibles y no monetarios tales como el capital humano, los aspectos ecológicos, ambientales, culturales, sociales, etc. (Cañibano *et al.*, 2008)

El valor contable o valor en libros de las empresas no refleja el verdadero valor patrimonial de las organizaciones. En una sesión especial del Comité del Senado de Estados Unidos sobre Banca, Vivienda y Asuntos Urbanísticos, "La Adaptación de un Modelo de Difusión de Información Financiera procedente de 1930 al siglo XXI", todos y cada uno de los expertos que aportaron su testimonio atribuyeron las deficiencias informativas de los estados financieros de las empresas al crecimiento de los intangibles y al inadecuado tratamiento de estos activos por el modelo contable tradicional<sup>32</sup>.

En opinión de Cañibano *et al.* (2002), un número importante de investigadores y profesionales de la contabilidad han afirmado que los estados financieros están perdiendo relevancia por parte de inversores y financieros como consecuencia de la deficiencia informativa de los intangibles. Esto se debe a que los criterios de medición de estos activos están basados en premisas inadecuadas en una economía basada en el conocimiento. En este sentido Cañibano *et al.* (2008: 23), indican que: "la normativa contable vigente en la mayoría de los países, influida por el principio del coste histórico y el conservadurismo, permite un reconocimiento muy parcial de los activos

---

<sup>32</sup> Sesión del 19 de julio de 2000. Citado por Lev (2003: 21-22).

intangibles". Esta falta de reconocimiento genera diferencias entre los valores de mercado y valores contables.

A este respecto, la empresa *Asset Equity Company* menciona que, en 1985 el valor en libros representaba, como media, un 50% del valor de mercado de las empresas y que, 15 años después, el valor en libros representa menos del 20% del valor de mercado de las empresas, el 80% restante es atribuido al valor de los intangibles<sup>33</sup>. Por otro lado, Skyrme<sup>34</sup> afirma que en junio de 1997 la relación del valor de mercado al valor en libros para todas las empresas del Dow Jones Industrial fue de 5,3, mientras que para varias empresas intensivas en conocimiento, por ejemplo, Microsoft, Intel, empresas farmacéuticas, etc. la relación fue de 10. Las causas de estas diferencias tan acusadas provienen de varios factores<sup>35</sup>, pero posiblemente el más importante es que los activos intangibles no están adecuadamente valorados, son muy superiores a los activos materiales y los han sobrepasado, tanto en valor como en contribución al crecimiento, sin embargo, no se han contabilizado como inversiones sino como coste del período.

Como consecuencia de la asimetría existente en la contabilización de las inversiones tangibles e intangibles resulta que existe un sesgo en la información sobre el valor de la organización. Con algunas excepciones, las inversiones en intangibles se contabilizan como gasto del ejercicio. En este sentido, Cañibano *et al.* (2002) afirman que: "existe una gran variedad de inversiones en intangibles que, desde una perspectiva económica, podrían ser consideradas como activos, pero que, de acuerdo con las normas de contabilidad vigentes, actualmente en la mayoría de los países no pueden ser reconocidas como tales en los balances". Cañibano *et al.* (2008) sostienen que esto supone para muchas empresas una anticipación de los gastos corrientes y, por tanto una minoración del valor en libros y un incremento de los resultados futuros (cuando las inversiones pasadas dan lugar a beneficios futuros, y no existen cargos por depreciación, al no haberse activado las inversiones en intangibles).

La problemática contable de los intangibles deriva de que no tienen sustancia material, generalmente poseen un alto grado de incertidumbre y de riesgo, son

---

<sup>33</sup> "Measuring Intangibles Equity". Assets Equity Company, 2002: 2, Info@asetequity.com. Citado por Palomo (2003: 13).

<sup>34</sup> Skyrme, D. (1997:5): "Measuring Intellectual Capital", Insight, www.skyrme.com. Citado por Palomo (2003: 13).

<sup>35</sup> Además de la infravaloración de los intangibles hay que añadir que los activos materiales y algunos activos financieros reflejan su valor en el balance a coste histórico.

realizables a largo plazo y difícilmente cuantificables hasta que no son vendidos. Algunos de estos recursos eran bastante obvios: patentes, marcas, derechos de autor, derechos exclusivos de mercado... todos los cuales dan a sus propietarios una ventaja competitiva que tiene impacto en el balance.

Estos intangibles pueden aparecer en el balance de una empresa. Sin embargo hay otros elementos de naturaleza intangible como los costes de publicidad y promoción, los gastos de investigación y desarrollo, los de marketing, los gastos de formación del personal, la cultura de la empresa, la lealtad de los consumidores, la satisfacción de los empleados, etc. que no se incluyen normalmente en el balance de las empresas de forma separada, pudiendo únicamente aparecer agregados bajo la denominación de *Fondo de Comercio* tras la adquisición de una empresa por otra o en el momento de la primera consolidación de los estados financieros de un grupo de empresas (Cañibano *et al.*, 2002, 2008).

Los sistemas de información y contabilidad empleados habitualmente en las sociedades mercantiles están orientados, principalmente, hacia la medición de los beneficios y el valor del patrimonio en términos monetarios y, por tanto, tienen una limitada capacidad para reflejar el valor y la importancia de las inversiones intangibles (Meritum, 2001). En efecto, la contabilidad se ha esforzado en perfeccionar los sistemas contables publicando planes de cuentas muy detallados, tratando aspectos muy específicos sobre el inmovilizado material, las existencias, los clientes o proveedores, sin embargo, a los activos intangibles se le ha dedicado muy poca atención, si exceptuamos el fondo de comercio, los gastos en investigación y desarrollo o la propiedad industrial.

Tal como afirma García *et al.* (2004), el primer antecedente de valoración de los activos intangibles en la contabilidad financiera es el llamado fondo de comercio. El fondo de comercio es la diferencia entre el valor contable de la empresa y el precio pagado por ella en su proceso de adquisición. Para el Plan General de Contabilidad de 2007, el fondo de comercio es el exceso, en la fecha de adquisición, del coste de la combinación de negocios sobre el correspondiente valor de los activos identificables adquiridos menos el de los pasivos asumidos. En consecuencia, el fondo de comercio sólo se reconocerá cuando haya sido adquirido a título oneroso, y corresponda a los beneficios económicos futuros procedentes de activos que no han podido ser identificados individualmente y reconocidos por separado. Este es un concepto estático

que no realiza ninguna aportación, ya que solamente se suele materializar en momentos de fusiones o adquisiciones. Lo idóneo sería analizarlo desde el punto de vista dinámico y ver su evolución a lo largo del tiempo.

En las últimas décadas los organismos reguladores han hecho un esfuerzo para abordar la problemática contable de estos activos. El ASB (1993) define los intangibles como aquellos "activos no financieros que no tienen sustancia física, pero que son identificables y controlados por la empresa a través de derechos legales o custodia física". En general, se entiende que un activo intangible es identificable, cuando puede ser vendido independientemente de la empresa. De no ser así, se considera inseparable del fondo de comercio de la empresa, pasando a formar parte del mismo. El término control hace referencia a la habilidad para obtener beneficios económicos o bien, a la de restringir el acceso de la competencia a los mismos por la existencia de derechos legales. Este control también puede obtenerse a través de la custodia física, esto es, cuando el conocimiento técnico o intelectual, proveniente del desarrollo de ciertas actividades, se mantiene en secreto. Cuando no se dan algunas de estas circunstancias, la empresa no puede reconocerlos como activo (Sierra, 2001; García *et al.*, 2004).

Por otro lado, en septiembre de 1998, el IASC presentó la Norma Internacional Contable IAS<sup>36</sup> 38, que aborda la contabilidad y divulgación de activos intangibles. Esta norma define al activo intangible como "aquel activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se posee para ser arrendado a terceros o para funciones con la administración de la entidad". Sin embargo, y como consecuencia de la gran variedad de intangibles, la actual IAS 38 (2004) ha considerado irrelevante para su clasificación como intangible, la parte final que detalla los usos del bien. Así un activo intangible queda definido como "todo activo identificable de carácter no monetario y sin apariencia física" (Cañibano y Gisbert, 2004: 281). Además, la citada norma recoge las características que debe tener para ser considerado activo, entendiendo que todo activo es un recurso que tiene que cumplir dos requisitos:

1. Que puede ser controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados.
2. Del que la empresa espera obtener unos beneficios futuros.

---

<sup>36</sup> International Accounting Standard o Norma Internacional de Contabilidad (NIC).

Por tanto, los requisitos necesarios para que un elemento sea considerado como activo intangible son los siguientes: identificabilidad, control y capacidad de generación de beneficios futuros.

Otro aspecto importante aportado por la IAS 38 es el reconocimiento y valoración inicial del activo intangible, lo que significa que tiene que existir una probabilidad de que los rendimientos económicos futuros correspondientes al activo lleguen a la empresa<sup>37</sup> y que el coste del activo pueda ser medido con fiabilidad.

Por su parte, el Plan General de Contabilidad de 1990 (en adelante, PGC-90), la resolución del ICAC de 21 de enero de 1992 por la que se dictan normas de valoración para el inmovilizado inmaterial, el documento nº 3 de AECA y la Ley 16/11 de 1998 definen el activo inmaterial como "conjunto de elementos patrimoniales intangibles constituidos por derechos susceptibles de valoración económica". Se puede decir que esta definición se refiere a elementos identificables a los que se les atribuyen un posible valor. Sin embargo, el término identificable no aparece recogido en el PGC-90, aunque sí que lo hace en la resolución del ICAC (1992) y en el PGC de 2007 (en adelante, PGC-07), que sigue la filosofía de los principales organismos contables internacionales, cuyo enfoque se centra en la fiabilidad y relevancia de la información financiera.

El PGC-07 sigue la estrategia de armonización contable de la Unión Europea y, en lo referente a las normas de registro y valoración de los intangibles es muy similar a los criterios dispuestos en la IAS 38. En ningún caso se hace mención expresa al concepto de control en tal definición, como tampoco a la asociación que debe de existir con los beneficios futuros<sup>38</sup>. No obstante, en el Documento nº 3 de AECA (1991: 23) sí encontramos la referencia a los beneficios futuros en el contexto de las características que deben reunir estos elementos (Barrios *et al.*, 2003).

La valoración inicial de un activo inmaterial debe hacerse según el coste histórico de adquisición o producción.

---

<sup>37</sup> En este sentido se expresan tanto AECA (1999: 69), el FASB (1985, párrafo 25) y el IASC (1989, párrafo 49).

<sup>38</sup> Sí que se hace referencia al control y a la capacidad de obtener rendimientos futuros en la definición de activos (PGC 2007, Marco conceptual, 4º párrafo 1).

De forma específica el IASC señala los siguientes criterios de reconocimiento de un activo, establecidos en su marco conceptual:

1. Un activo intangible adquirido separadamente a otra empresa podrá ser medido de forma fiable, se contabilizará a su precio de adquisición.
2. Cuando se ha comprado como parte de una combinación de negocios, se valorará al precio comprometido en la fecha de adquisición. Si no existe fiabilidad a este respecto, se recogerá en la partida del fondo de comercio. Se considera que el precio de adquisición se puede determinar con fiabilidad, si existe un mercado para ese tipo de activo, siendo su precio de mercado más apropiado el de compra actual o de reposición. De no existir mercado, ese valor se determinará basándose en su valor razonable<sup>39</sup>.
3. Activos intangibles generados internamente. En este caso, la normativa se refiere directamente a los gastos de investigación y desarrollo, señalando la necesidad de distinguir, en este tipo de inversiones, entre la fase de investigación y la de desarrollo.  
El PGC-07 requiere la diferenciación entre los gastos en la fase de investigación y en la de desarrollo. Se permite la capitalización de los gastos incurridos en ambas fases siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones: estar individualizados por proyectos, tener el coste claramente establecido, tener motivos fundados del éxito técnico y de la rentabilidad económico-comercial.
4. Fondo de comercio generado internamente que, al comprender elementos intangibles no identificables, no puede ser reconocido como activo.
5. Fondo de comercio adquirido, que comprende el exceso entre el precio de adquisición de una empresa y el valor razonable de sus activos identificables adquiridos y pasivos asumidos. Debe contabilizarse como un activo.

En el PGC-07, la prueba del deterioro de valor tiene una gran relevancia en la valoración posterior de los activos intangibles para los que se suprime la amortización. Este es el caso del fondo de comercio, así como el de los intangibles con una vida útil

---

<sup>39</sup> En general se tomará como valor razonable el valor de mercado si el mercado es activo y fiable.

indefinida, al no existir un límite previsible para el período de obtención de flujos de efectivo procedentes del activo (Cañibano y Gisbert, 2007a).

En este sentido, Rodríguez (2003: 214) afirma que "el principio contable que establece que los activos intangibles en general y el fondo de comercio en particular se deprecian por el uso, ha quedado desvirtuado por la realidad económica global del tercer milenio que demuestra, día a día, la ilimitada capacidad de generación de rentas futuras de los activos intangibles".

Por otro lado, y de acuerdo con la normativa, hay un conjunto de intangibles que no satisfacen los requisitos exigidos y por tanto deben registrarse como gastos, entre éstos podemos enumerar los siguientes: marcas, relaciones con clientes, gastos de reclutamiento y selección, gastos de formación, bases de datos de clientes. No obstante la IAS 38 (2004, párrafo 16) recoge la posibilidad de reconocer las relaciones no contractuales con clientes, tales como carteras de clientes, relaciones de lealtad o cuota de mercado, siempre y cuando existan operaciones de intercambio de éstas u otras relaciones no contractuales similares y por tanto se demuestre la capacidad de control de los beneficios económicos futuros.

De forma consistente con la normativa del IASB, fuente de referencia para la elaboración del PGC-07, el valor razonable es el criterio más utilizado para la valoración de los activos intangibles. No obstante, para su aplicación es indispensable que la estimación realizada sea fiable. Para ello, las transacciones procedentes de mercados que puedan calificarse como "activos"<sup>40</sup>, serán el principal punto de referencia en la determinación del valor razonable de un activo intangible, si bien el PGC-07 dispone otras alternativas factibles<sup>41</sup>. Junto al valor razonable, el coste de adquisición continúa formando parte de la norma general de valoración inicial de los activos intangibles, excepto en los casos en los que el PGC-07 disponga la aplicación de un criterio de valoración alternativo (Cañibano y Gisbert, 2007b).

---

<sup>40</sup> Se considera un mercado activo aquél en el que: (a) los bienes o servicios intercambiados son homogéneos, (b) pueden encontrarse en todo momento compradores o vendedores para un determinado bien o servicio y (c) los precios son conocidos y fácilmente accesibles para el público, siendo además precios que reflejan transacciones de mercado actuales, reales y producidas con regularidad.

<sup>41</sup> Entre las alternativas recogidas en la norma 6ª de la primera parte del PGC relativa al marco conceptual se encuentran: (a) las transacciones recientes con activos similares, (b) métodos de descuento de flujos de caja futuros o (c) métodos generalmente utilizados en la valoración de operaciones. En todo caso, esta misma norma indica la necesidad de aplicar un método que sea consistente con las metodologías utilizadas por el mercado en la fijación de precios.



## Teoría de los intangibles

En relación con la contabilidad pública hemos de indicar que el Plan General de Contabilidad Pública de 2010, en general, mantiene los mismos criterios que el PGC-07 en referencia al tratamiento del inmovilizado inmaterial o intangibles, y podemos destacar lo siguiente:

Respecto al registro del inmovilizado intangible, se exige los criterios de reconocimiento e identificabilidad al igual que en el PGC-07 de las empresas.

Como novedad, y en sintonía con lo previsto en la norma internacional IAS 38, se contempla la posibilidad de que existan activos intangibles con vida útil indefinida, en aquellos casos en que no exista un límite previsible al período a lo largo del cual se espera que genere rendimientos económicos o potencial de servicio para la entidad; por ejemplo: una licencia que se puede ir renovando constantemente a un coste que no se considera significativo. Estos activos no se amortizarán, sin perjuicio de su posible deterioro.

Cabe también mencionar el tratamiento contable de las inversiones realizadas sobre activos utilizados en régimen de arrendamiento operativo o cedidos en uso por un período inferior a la vida económica del bien, que se contabilizan en una rúbrica del inmovilizado intangible. Este tratamiento contable no coincide con el del PGC de las empresas, en el que se tratan como inmovilizado material, ya que si los activos recibidos en uso por un período inferior a la vida económica del bien se contabilizan en este nuevo Plan General de Contabilidad Pública como intangible, se ha considerado coherente que las inversiones realizadas sobre dichos bienes se contabilicen como mayor valor del intangible, siendo estas operaciones más frecuentes en las administraciones públicas que en las empresas. En las adaptaciones al Plan General de Contabilidad Pública del 94, aprobadas por Resoluciones de la Intervención General de la Administración del Estado, estas inversiones se consideraban gastos amortizables.

De lo expuesto anteriormente, la primera conclusión que podemos extraer es la dificultad de valoración que presentan estos activos puesto que llevan aparejados una alta dosis de subjetividad. Este aspecto es muy importante y sin embargo no se ha encontrado aún una solución definitiva por las diferentes normativas existentes, prueba de ello son los cambios continuos y revisiones a que se ven sometidas las distintas normas reguladoras.

No existen criterios homogéneos entre las diferentes normas contables emanadas de los distintos organismos: Internacional Accounting Standard Board (IASB), Financial Accounting Standard Board (FASB ), Plan General Contable (PGC), aunque sí que tenemos que resaltar que todas las normas establecen una diferencia entre los activos adquiridos y los generados internamente. En los primeros todos están de acuerdo en que se han de valorar a precio de adquisición, sin embargo cuando se adquieren como parte de una empresa, el IASB admite su evaluación a valor razonable, que coincide con el precio de mercado, si éste existe, lo que coincide con el PGC-07 que permite evaluar a valor razonable si el intangible se puede identificar. En el FASB no hay un criterio definido y homogéneo entre las normativas existentes. En cuanto a los activos intangibles generados internamente, podrán ser reconocidos sólo si tienen un valor de mercado claramente asignable, esto es, si el elemento pertenece a un grupo homogéneo de activos que son equivalentes en todos los aspectos y si existe un mercado capaz de establecer un valor para esos activos.

Hemos comprobado cómo en los últimos años han tenido lugar reformas importantes en el ámbito de la contabilidad que han procurado una mayor flexibilidad en el reconocimiento de activos de naturaleza intangible. Sin embargo, estos avances pueden ser calificados de conservadores y moderados, de tal manera que en la mayoría de los elementos que integran el capital humano (formación, gastos de reclutamiento, motivación, creatividad, etc.), el capital estructural (software, imagen, gastos en I+D+i, etc.), y el capital relacional (marcas, prestigio, satisfacción de los clientes, alianzas, etc.) y que se consideran activos en el ámbito de la gestión de empresas, en la normativa contable aparecen como gastos y no como activos, al no cumplir todos los requisitos necesarios para ser reconocidos como activos intangibles<sup>42</sup>.

Hemos observado cómo la contabilidad trata de forma distinta los activos tangibles e intangibles, lo que puede provocar consecuencias negativas para los distintos agentes interesados en el conocimiento de la realidad económico-financiera y patrimonial de las empresas y organizaciones. Entre éstos podemos citar a los gerentes, inversores, accionistas, responsables públicos, etc. que tienen que tomar decisiones basadas en la información suministrada por la contabilidad. En concreto,

---

<sup>42</sup> Para el reconocimiento de un activo intangible se necesita incluir los requisitos siguientes: la definición de activo recogida en el marco conceptual, los criterios generales de reconocimiento de los activos y que sea identificable.

siguiendo a Cañibano y Sánchez (2004) vamos a enumerar los principales problemas ocasionados por el tratamiento asimétrico de los intangibles:

- La información proporcionada por los tradicionales informes financieros no satisface las necesidades de las distintas partes interesadas.
- Se ha constatado la existencia de una serie de problemas aparecidos como resultado de la falta de información públicamente disponible sobre intangibles (por ejemplo, altas volatilidades, mayor coste de capital y tipos de interés más altos).
- Debido a las mayores asimetrías de información en las empresas que hacen un uso intensivo de los intangibles, hay un riesgo más alto de que el comportamiento oportunista de los directivos dé lugar a significativas ganancias por uso de información privilegiada y a una mala gestión de los beneficios.
- La falta de información sobre intangibles puede desembocar en una infravaloración de las empresas, aumentar la incertidumbre y provocar mayores errores las previsiones de beneficios que hacen los analistas.

Una gestión empresarial de éxito requiere que los intangibles se identifiquen, se midan y se controlen al objeto de evitar los riesgos y problemas que hemos enumerado anteriormente, puesto que la realidad nos ha mostrado como grandes empresas, por ejemplo los casos de Enron y Worldcom<sup>43</sup>, dieron una imagen falsa, engañaron al mercado, a sus accionistas y trabajadores, y se aprovecharon de las lagunas que presentaba la contabilidad tradicional para enriquecer a ciertos directivos que facilitaban falsa información contable y se servían, entre otras cosas, de información privilegiada.

El colapso de Enron y Worldcom remarca las deficiencias del viejo sistema contable así como de la gestión basada en la contabilidad para las sociedades modernas o las organizaciones innovadoras. Apunta hacia serios problemas para informar y valorar el potencial empresarial y social de los intangibles. Los analistas e inversores tienen que adivinar los intangibles debido a la falta de información fundamentada. A este enfoque se le llama a menudo sentimientos en lugar de fundamentos, con una volatilidad aumentada y riesgo bursátil. Este colapso de Enron y Worldcom ha afectado no sólo a una gran empresa auditora como la antigua Andersen,

---

<sup>43</sup> Dos grandes empresas norteamericanas: Enron Corporation (energía) y WorldCom (telecomunicaciones) quebraron en el 2002 debido a la utilización de técnicas contables fraudulentas, apoyadas por sus empresas auditoras.

sino también a toda la profesión dedicada a la confección de mapas económicos y su fiabilidad. Está socavando la confianza en el sistema de mapas económicos que tienen las instituciones y organizaciones que crean valor (Edvinsson y Kivikas, 2004: 48-49).

Como consecuencia de las críticas realizadas a la contabilidad y ante la necesidad de adaptarse a los cambios que están ocurriendo en la economía del conocimiento, de momento, la solución consiste en acompañar los estados contables con información adicional con el fin de permitir conocer el patrimonio verdadero de las organizaciones y estimar adecuadamente su valor. Generalmente la información facilitada está basada en un conjunto de indicadores, tanto financieros como no financieros, en este sentido Guimón (2004: 328) afirma que "la vía de la información complementaria pretende que las empresas compartan más información extra-contable con sus inversores y con la sociedad. A partir de un reconocimiento de las limitaciones de los estados financieros y de los riesgos de una reforma radical de los principios de contabilidad, el objetivo es desarrollar canales alternativos para que las empresas comuniquen a los mercados más y mejor información sobre sus intangibles, sus procesos de creación de valor y sus estrategias futuras. Se pretende también reducir la ineficiencia y la asimetría de información en los mercados de capitales, y por eso se favorecen los canales públicos (informes de gestión de las cuentas anuales, notas de la memoria anual, informes de capital intelectual), frente a los canales privados".

El objetivo de los informes de capital intelectual es comunicar a los terceros interesados en la empresa sobre las capacidades, recursos y compromisos de la misma con respecto al desarrollo de su capital intelectual. Además de una herramienta de comunicación, los informes de capital intelectual son también una eficiente herramienta de gestión (Mouritsen, 2003)<sup>44</sup>.

El origen de los informes de capital intelectual se remonta a los modelos para la gestión del capital intelectual en las organizaciones desarrollados a mediados de los años noventa, entre los que se destacan por su notoriedad el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1992, 2000<sup>a</sup>, 2001a), el Intangible Asset Monitor (Sveiby, 1997), el Technology Broker (Brooking, 1997) y el Skandia Navigator (Edvinsson y Malone, 1997, 2003) que se han expuesto anteriormente.

---

<sup>44</sup> Citado por Guimón (2004: 329).

## Teoría de los intangibles

También se están diseñando nuevos modelos contables que tratan de complementar la información contable tradicional y recoger no sólo los aspectos monetarios sino otras dimensiones como el capital humano, el capital natural (ecológico), y las relaciones con el medioambiente, este sería el caso de la denominada "contabilidad global" (Stahel, 2004). En su esencia, "la contabilidad global consiste en una contabilidad que intenta abarcar la globalidad de las dimensiones de una empresa y sus interdependencias recíprocas. Paralelamente, procura identificar no sólo los elementos tangibles, sino también los intangibles centrales a la dinámica de la iniciativa económica, procurando aportar así elementos para una gestión sostenible a la vez que busca compatibilizar los objetivos de corto con los objetivos de medio y largo plazo de la empresa" (Stahel, 2004: 70).

## **CAPÍTULO 2**

### **Los intangibles en el sector público**



## 2.1. Los retos del sector público en la economía del conocimiento

A lo largo de nuestro trabajo hemos puesto de manifiesto la importancia de los activos intangibles en la economía actual, etapa que se conoce como nueva economía (Kelly, 1999) y que se caracteriza por estar basada en la información y en el conocimiento. En este marco es necesario modificar los procesos productivos de las diferentes actividades económicas y sociales para adaptarse a los cambios que están teniendo lugar.

En el capítulo anterior nos hemos centrado principalmente en el sector privado, en el que no se han escatimado esfuerzos para diseñar modelos de medición y gestión de los intangibles ni para encontrar nuevos indicadores que evalúen de forma más fiable y precisa las estrategias de las organizaciones. Sin embargo, las entidades públicas han prestado muy poco interés a la medición, registro y gestión de los activos intangibles o capital intelectual, y ello a pesar de su indudable interés, pues la intangibilidad está incluso más presente en el sector público que en las empresas privadas (Bossi *et al.*, 2005).

No obstante, en los últimos años, se está redefiniendo la función pública y los servicios públicos, de tal manera que las diferentes administraciones están poniendo de relieve la necesidad de conocer, visualizar, medir y cuantificar los conocimientos y los intangibles que poseen con la finalidad de gestionar eficaz y eficientemente el conocimiento que poseen.

Esta opinión es compartida por Merino *et al.* (2004: 1) cuando afirman: "gestionar el conocimiento y el capital intelectual se antoja como algo más que un requisito para adaptarse a un nuevo paradigma institucional en el que el valor del conocimiento y los activos intangibles se convierten en la fuente de ventaja competitiva. En este sentido y ante el nuevo marco de actuación de las administraciones públicas, integrado por los principales países de la OCDE, y en particular por los países de la Unión Europea, se define un contexto de gestión pública que obliga a las Instituciones a modificar su papel en la sociedad del conocimiento y en consecuencia rediseñar su función como agentes de servicio público. ¿Qué servicios espera el ciudadano? ¿Cómo pasar de una organización que administra recursos públicos, centrada en la optimización de los mismos, a una organización orientada a un nuevo espacio de actuación y de interrelación con los distintos agentes sociales que



componen la sociedad?”. Prueba de ello son los numerosos proyectos e iniciativas emprendidas por entidades públicas entre las que podemos mencionar los casos de los Ayuntamientos de: Espluges de Llobregat, Sabadell, Pozuelo de Alarcón, Vitoria, el Plan Estratégico para la consolidación de la Sociedad Tecnológica y del Conocimiento de la Generalidad Valenciana, las experiencias de la Agencia Tributaria, la Dirección General del Catastro, la Dirección General de Tráfico, los proyectos SICAP, los proyectos de modernización Administrativa local (eModel), las oficinas 060.

Existe unanimidad por parte de usuarios, organizaciones y expertos sobre la necesidad de reformar y renovar la Administración. Se pretende conseguir una Administración al servicio de los ciudadanos, verdaderos centros de decisión y ejes de la actividad pública. Debemos concebir a la Administración como un conjunto de órganos e instituciones prestatarios de servicios, que tengan en cuenta la capacidad de elegir que tienen los ciudadanos y usuarios, y que sepa adaptarse a la evolución de sus exigencias de calidad de los servicios (MAP, 2000).

La gestión de los intangibles se convierte de esta forma en un recurso competitivo para la mejora de los servicios de las entidades públicas. Una organización pública que puede identificar todo el conocimiento disponible dentro de sus límites y ponerlo a disposición de sus empleados disfrutará de una gran ventaja frente a otras organizaciones. Por ello, en los últimos tiempos han proliferado diversas iniciativas de gestión del conocimiento en el ámbito público que tratan de responder con celeridad y eficacia a los nuevos desafíos del servicio público (Riege y Lindsay, 2006).

Las administraciones públicas deben responder a los retos derivados de la transformación de la sociedad y a las demandas de los ciudadanos, situándoles en el centro de sus decisiones (Rodríguez-Arana, 1997). Para mejorar la Administración es preciso conocer cómo se prestan los servicios, cuales son las buenas prácticas de gestión y qué aspectos se deben modificar con el fin de obtener unos buenos resultados.

Las nuevas formas de gestionar los recursos implica la necesidad de obtener datos apropiados, con el fin de proporcionar la información necesaria para que ayude a la organización a conseguir los objetivos fijados. Para ello es preciso utilizar sistemas de medición y control, que permitan encontrar y definir los indicadores adecuados que recojan y analicen las estrategias y capacidades de la organización (Del Bello, 2006).

La gestión pública debe adaptar las técnicas de gestión que son utilizadas ampliamente en el sector privado. Es importante señalar que se está pasando de un mimetismo acrítico inicial a un nuevo enfoque de gestión, el "public management", que reconoce e integra en sus propuestas las especificidades y la complejidad del entorno en que tiene lugar la actuación de las administraciones públicas, de tal manera que estamos pasando de la imitación a la innovación (Mendoza, 1996). En este sentido se pronuncian Rodríguez y Ortiz (2002: 22) cuando afirman: "hasta ahora, han sido varias las técnicas de gestión que se han propuesto para la implantación y determinación de resultados de las actividades realizadas por las administraciones públicas, sobre todo aquellas que obtienen resultados ex post. Éstas se han basado, casi exclusivamente, en medidas de carácter financiero, sin tener presente otros aspectos intangibles que intervienen en la actuación de la organización, lo que implicaba en numerosas ocasiones, poner énfasis en los resultados a corto plazo", añadiendo posteriormente: "se hace necesario ampliar el sistema de información proporcionado por la Contabilidad Financiera a uno mucho más amplio que abarque y promueva medidas de actuación que repercutan en el éxito futuro de la organización".

El establecimiento de modelos integrales de gestión del conocimiento en las entidades públicas debe servir para demostrar cómo los activos intangibles determinan la mejora de la calidad en el servicio al ciudadano y la excelencia en la gestión. Es evidente que los activos intangibles que generan valor para la organización son todos aquellos que están relacionados de una u otra forma con las acciones y procesos de captación, estructuración y transmisión del conocimiento. La gestión de estas acciones y procesos resulta imprescindible para que los servicios públicos funcionen de forma inteligente (Rodríguez, 2005).

Los nuevos imperativos como la globalización, el valor económico de las ideas, el rápido desarrollo en los últimos tiempos de la ciencia y la tecnología, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, exigen respuestas más creativas, innovadoras e inteligentes, con una utilización más activa de los conocimientos. Sin embargo, aunque muchas veces disponemos de abundante información, con la misma frecuencia existe un acusado déficit de conocimientos, o cuando menos un déficit de nuestra capacidad para crear, utilizar y aplicar los conocimientos y el capital intelectual de forma fructífera. Esto es lo que propugna las Naciones Unidas (2004: 4) cuando afirma que "utilizando la Declaración del Milenio como marco de la sociedad del conocimiento los gobiernos y la comunidad internacional, deben determinar las

actividades y las decisiones sobre políticas en relación con el conocimiento que puedan aportar valor público y dar como resultado la utilización fructífera del conocimiento en el conjunto de la sociedad. La filosofía de la Declaración del Milenio y sus parámetros de referencia concretos también obligan a plantear cuestiones tales como cuál sería la forma de conseguir que todos se beneficiaran de la sociedad del conocimiento y cómo podrían hacerse notar sus efectos en muchas esferas diferentes”.

El sector público debe ejercer un papel de mayor protagonismo, que incluya la creación de mecanismos eficaces de buen gobierno y espacios públicos para el desarrollo del conocimiento, la formulación de políticas encaminadas a la aceleración del conocimiento, y una utilización más marcada de los conocimientos en la Administración Pública. Además, actualmente el sector público y los encargados de formular políticas también son responsables de asimilar y promover la nueva visión de la sociedad del conocimiento y de procurar que los planes y objetivos nacionales se inscriban en ese marco (Naciones Unidas, 2004).

Tal como sostiene Wiig (2002), el papel del sector público no debe ceñirse exclusivamente a modernizarse e incorporar la identificación, el registro, la medición e información de los intangibles a sus actividades de gestión y administración, sino que debe jugar un papel activo en la difusión, liderazgo, coordinación y facilitación de iniciativas sobre los intangibles en el seno de la sociedad.

El éxito y la viabilidad de la sociedad dependen de la forma en que la Administración gestiona sus recursos, ya sean recursos financieros, culturales, geográficos, capacidades o activos intangibles como el capital intelectual. La forma en que se administran esos activos afecta a la calidad de vida, a la vida social y cultural de los ciudadanos, al éxito o fracaso de las diferentes políticas. Una Administración competente, con suficiente influencia puede ayudar a crear y mantener una sociedad próspera, pero si es incompetente puede llevarla a la ruina. Wiig (2002: 224) sugiere “crear un capital intelectual de la sociedad que potencie la efectividad de las decisiones públicas y privadas”. Para ello propone gestionar cuatro áreas: Asegurar la competencia y efectividad en la toma de decisiones a nivel de los servicios públicos; Fomentar la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones públicas; Crear un capital intelectual público y privado competente; Desarrollar programas para mejorar la capacitación de los trabajadores en la gestión del conocimiento.

## **2.2. La modernización del sector público y la perspectiva estratégica**

Un tema recurrente en los últimos años ha sido el de las diferencias entre la gestión en el ámbito de lo público y de lo privado (Prieto y Martín, 2003). Existen una serie de elementos esenciales diferenciadores de las administraciones públicas como son: la propiedad, la financiación, el móvil de la actividad, la extensión y los controles a los que se ven sometidas. A partir de estos elementos esenciales, se derivan una serie de implicaciones para la gestión que hacen que ésta sea diferente en la esfera pública y en la privada. Ahora bien, reconocer que existen diferencias entre el desempeño público y privado (De Val, 2002) no obliga, aunque hay quienes insistan en exigirlo, a que estas diferencias tengan que ser definidas de forma taxativa, ya que éstas variarán en intensidad de forma gradual entidad a entidad, en función de que ésta manifieste con mayor o menor fuerza su carácter público.

Generalmente se atribuye al sector privado un mayor grado de eficiencia que al sector público. En el sector empresarial, la medición de los logros alcanzados por una determinada organización no plantea grandes dificultades, dado que el beneficio puede utilizarse como claro indicador. En el sector público, sin embargo, el beneficio no encierra en absoluto el mismo sentido. De hecho, cuando no existe ánimo de lucro se hace necesario buscar otros indicadores porque la figura del beneficio presenta un significado peculiar y diferente (Montesinos y Vela, 1993).

En el mundo occidental existe una preocupación importante por el adecuado funcionamiento del sector público, algo que es normal y razonable, dada la importancia de este sector en la economía de los diferentes países. En el contexto de las administraciones públicas, la modernización debe entenderse como la transición de un sistema burocrático a otro de gestión (Crozier, 1996), capaz de definir objetivos, optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos.

En este entorno cambiante, la burocracia como forma habitual de gestión de la Administración es inoperante. Tradicionalmente la Administración ha sido el paradigma de la burocracia, y ha funcionado de acuerdo con los principios burocráticos. Con el surgimiento del Estado Liberal nace una nueva concepción del papel del Estado y de la Administración Pública, cuya base es garantizar y proteger las libertades económicas al tiempo que las libertades políticas, de los ciudadanos, que son iguales ante la Ley en

deberes y derechos. El marco organizador al que finalmente se acoge está basado en la burocracia, sistema hecho explícito por Max Weber<sup>45</sup>.

La burocracia, como forma organizativa, está caracterizada por una serie de principios tales como la jerarquía, la autoridad, la especialización del trabajo, el formalismo, la uniformidad, la definición de áreas de competencias específicas y no conculcables, así como la presencia de normas concretas que determinen la existencia de conductas predecibles.

El modelo burocrático (Weber, 1993) es un modelo rígido que corresponde a un Estado con una frontera bien delimitada entre lo público y lo privado, que ha sido eficaz cuando el entorno era estable y los cambios predecibles, cuando el mundo económico y social era menos dinámico, pero el mundo actual, exige un cambio de este modelo.

Los esquemas propios de la burocracia son, actualmente, mantenidos en buena medida por la Administración, si bien desde hace unas pocas décadas ha coexistido con otro planteamiento alternativo: el modelo gerencial (INAP, 2002). Este último debe su aparición y desarrollo a la transformación que sufre el Estado debido a las políticas expansivas llevadas a cabo en las democracias europeas tras la II Guerra Mundial. A partir de entonces, aparece la concepción del Estado del Bienestar<sup>46</sup>.

Debemos tener en cuenta que cualquier organización, sea pública o privada, existe en relación con su entorno y las circunstancias en que se halla inmersa (Bauer y Laval, 2002). No puede sobrevivir como un ente aislado de lo que le rodea, ya que en función de ese contexto, que produce unas exigencias, definirá su misión, políticas y objetivos, estableciendo con él una interacción continua. Igualmente, su medio interno habrá de ser tal y estar conformado de manera que permita la realización de aquellas funciones que definen su razón de ser, lo que significa conseguir un nivel de coherencia mínimo que produzca sintonía entre entorno, misión y organización interna. Estamos insertos en un espacio socioeconómico y político internacional, que hace que el margen de libertad de movimientos sea mínimo: la globalización, la pertenencia a instituciones mundiales, a la OCDE y a la UE nos obliga a una disciplina presupuestaria

---

<sup>45</sup> Para Max Weber la estructura más eficiente sería la que siguiera los principios burocráticos de funcionamiento (especialización, normas escritas, fuerte disciplina, compromiso de empleo...).

<sup>46</sup> Planteamiento clásico basado en que el Estado ha de garantizar al conjunto de la población un nivel mínimo de bienestar económico, de tal forma que se pueda alcanzar una situación económica óptima.

y a una contención del gasto público. La Administración debe detectar y adaptarse a las nuevas demandas de los ciudadanos que buscan una mayor participación y una mejora en la calidad de los servicios que reciben<sup>47</sup>.

En este contexto el enfoque gerencial pretende aliviar algunos de los problemas del modelo anterior, pero también implica cambios importantes en relación a cómo el sector público debe operar (Mendoza, 1996). Entre los términos más utilizados para definir este modelo se emplean los de "nueva gestión pública" (New public management) (Hood, 1991), "Administración Pública basada en el mercado" (Market-based public Administration) (Lan y Rosenbloom, 1992), o "Gerencialismo" (Managerialism) (Pollit, 1990), aunque éste último suele ser usado peyorativamente por algunos escritores. Los distintos nombres para la nueva gestión pública reflejan las diferentes perspectivas de lo que está acaeciendo, pero hay algunos puntos en común. En primer lugar, sea cual sea el nombre dado al modelo, éste representa un cambio importante de perspectiva: de la Administración Pública tradicional a un modelo que da más importancia a los resultados obtenidos y que otorga una mayor responsabilidad a los gestores. En segundo lugar se comparte explícitamente la intención de trasladarse de la burocracia clásica a organizaciones, recursos humanos y condiciones contractuales más flexibles. En tercer lugar, los objetivos organizativos y los recursos humanos deben establecerse claramente, permitiéndose así medir su consecución a través de indicadores. En cuarto lugar es más probable que actualmente el personal con cargos de responsabilidad esté comprometido con el gobierno y que no sea tan neutral como lo era anteriormente. En quinto lugar las funciones gubernamentales estarían sometidas a condicionantes de mercado. En sexto lugar se constata una tendencia hacia la reducción en el número de las funciones gubernamentales a través de la privatización (Hughes, 1996).

La nueva gestión pública marca alguna diferencia básica respecto a las reformas administrativas anteriores. La principal es que no intenta reformar el sector público, sino que pretende transformar este sector y las relaciones entre el gobierno y la sociedad. La razón principal es "la constatación del mal funcionamiento del sector público y de la percepción de que no funcionaría bien nunca más" (Hughes, 1996: 112).

---

<sup>47</sup> También se espera de los gestores públicos un comportamiento ético, responsable y ejemplar. Todas esas demandas pueden provocar una presión psicológica que les incite a realizar los procedimientos administrativos formalizados con absoluto celo.

## Los intangibles en el sector público

En relación con el gerencialismo y la nueva gestión pública la OCDE afirma que la mayoría de sus miembros están siguiendo dos grandes rutas para mejorar la producción y prestación de bienes y servicios públicos (OCDE, 1991: 11). La primera consiste en: "Aumentar el funcionamiento productivo de las organizaciones públicas a través de una mejora de la gestión de los recursos humanos, que incluye el desarrollo y el reclutamiento de talentos cualificados y la máxima de "pagar según la producción"; de involucrar al personal en los procesos de toma de decisiones y en la gestión; de relajar los controles administrativos, pero de favorecer la imposición de objetivos de actuación estrictos; de usar la tecnología de la información; de mejorar el feedback con los clientes; de enfatizar la calidad del servicio; y de conectar las decisiones de oferta con la demanda". Por su parte la segunda ruta consiste en: "Hacer un mayor uso del sector privado para promover un sistema público seguro, eficiente, competitivo y abierto a la obtención de recursos; para privatizar la producción de bienes y servicios; para producir internamente bienes y servicios inmediatos; y para dismantelar monopolios u otras protecciones a los productores".

Por su parte, Hood (1991: 4-5) considera que la nueva gestión pública comprende siete puntos esenciales:

- Gestionar con las manos en la masa, lo que significa dejar que los gerentes gestionen.
- Usar estándares y medidas explícitas de actuación.
- Poner un mayor énfasis en controlar los outputs, lo que significa reforzar los resultados más que los procedimientos.
- Cambiar hacia la disgregación en el sector público. Crear unidades más manejables y más eficientes.
- Cambiar hacia una mayor competitividad en el sector público.
- Utilizar el estilo de gestión y prácticas del sector privado. Usar las ya "probadas" herramientas del sector privado en el sector público.
- Incidir en una mayor disciplina y eficiencia en el uso de los recursos. Hood concibe este énfasis como "recortar los costes directos, aumentar la disciplina laboral, resistir a las presiones de los sindicatos, limitar los costes laborales".

En resumen, cuatro vías de cambio constituyen el programa gerencial: primero, centrarse primordialmente en los outputs, segundo, alterar los inputs administrativos,

como por ejemplo reclutar personal mediante contratos, tercero cambiar el alcance de las agencias gubernamentales, y cuarto, modificar las relaciones de responsabilidad frente a los líderes políticos y frente a los ciudadanos, puesto que los gestores pasarían a ser responsables según los resultados (Hughes, 1996).

Derivado de este nuevo planteamiento, aparecen elementos clave para el desarrollo de nuevos sistemas de gestión orientados a la satisfacción del cliente, a saber, la cultura organizativa, el empowerment<sup>48</sup> del empleado público, la autoevaluación, y la gestión del conocimiento y del capital intelectual. En esta línea se articula la iniciativa relacionada con la creación de una Administración "inteligente" basada en la capacidad de adaptación al nuevo orden global y en línea con la creación de actitudes e instrumentos que permitan los necesarios grados de flexibilidad organizativa. Además, esta afirmación genérica, tiene mayor repercusión en el ámbito de las administraciones públicas debido a su carácter de "policy maker" (Merino *et al.* 2004).

En este enfoque de modernización, la trascendencia de estos nuevos planteamientos está influyendo en la elaboración de directrices y recomendaciones dentro de estructuras supranacionales como la Unión Europea o la OCDE. En el ámbito de la primera, se está promoviendo una línea de acción encaminada a la implementación de sistemas de calidad organizativa en las administraciones públicas en base, fundamentalmente, al Modelo Europeo de Calidad Total, creado por la *European Foundation for Quality Model* (EFQM<sup>49</sup>) (Caba y Sierra, 2003) y las cartas de servicios<sup>50</sup>. En el marco de la segunda, se ha creado el "Public Management Committee" (PUMA<sup>51</sup>) con el objetivo de potenciar las labores de intercambio de experiencias y buenas prácticas en gestión pública entre los diferentes países miembros.

---

<sup>48</sup> Empowerment quiere decir potenciación o apoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

<sup>49</sup> El modelo EFQM de excelencia empresarial fue elaborado inicialmente por 14 grandes empresas europeas (Fiat, Philips, Volkswagen, Ciba-Geigy, Sulzer, Volvo, Bosch, Nestlé, Dassault Aviation, KLM, Renault, BT, Bull y Electrolux). Permite analizar la gestión desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, parte de la idea de que una buena gestión de las personas, de los recursos y de los procesos originará mejoras importantes en los resultados.

<sup>50</sup> Las cartas de servicio o de calidad son documentos públicos en los que los distintos sectores de la Administración dan a conocer los servicios que ponen a disposición de los ciudadanos y los niveles de calidad que han conseguido alcanzar y se comprometen a mantener ante éstos.

<sup>51</sup> Promovido por la OCDE.



La Administración debe adaptarse a esta nueva situación y responder a las necesidades del siglo XXI, donde los clientes demandan más calidad, nuevos productos y servicios, y una mejor atención al ciudadano. En este contexto, el sector público debe pasar de administrar, en el sentido de seguir instrucciones, realizar trámites, a gestionar, que significa "conseguir resultados", por lo que debe utilizar las herramientas, recursos e instrumentos adecuados para alcanzar los objetivos con eficacia, eficiencia y economía<sup>52</sup>.

Debido a sus peculiaridades, el sector público presenta una serie de aspectos relacionados con el capital intelectual que lo diferencian del sector privado (Bossi *et al.*, 2001), y que exponemos a continuación:

Apenas existen presiones internas que inciten a conseguir una mayor eficiencia en la gestión, lo que dificulta la introducción de nuevos modelos de gestión, o de innovaciones. Este hecho contrasta con lo que ocurre en el sector privado que necesita competir en las condiciones más favorables para sobrevivir y está dispuesto a adoptar las mejores prácticas de gestión. Con los activos intangibles ha pasado lo mismo, debido a su situación de monopolio y de falta de competencia, la Administración no muestra gran interés por su registro, medición o evaluación. Las presiones para modernizarse, mejorar su desempeño y adquirir buenas prácticas de gestión (Likanen, 2003) provienen del ámbito externo: político, fiscal, empresarial, ciudadanos, etc.

La determinación de los objetivos es mucho más confusa, ambigua y plural que en el sector privado (Del Bello, 2006). En general los objetivos suelen ser de tipo intangible: elevar el nivel de educación, mejorar la salud de los ciudadanos, velar por el cumplimiento de la Ley, impartir justicia, fomentar el empleo, etc. Generalmente los objetivos están influidos por intereses políticos. Estos objetivos dificultan la segmentación de los destinatarios de la actividad pública, lo que implica la aparición de problemas en la utilización de muchos instrumentos de mercado (Ramíó, 2002).

El entorno de la gestión pública es mucho más complejo que el de cualquier entidad privada. Estas organizaciones son muy vulnerables a la acción política, ecológica, sindical, etc. Particularmente importante es la responsabilidad social y medioambiental, las exigencias en estos aspectos son máximas. En el ámbito privado

---

<sup>52</sup> La Administración Pública se ve impelida a utilizar los mismos instrumentos de gestión que las empresas privadas: benchmarking, reingeniería, indicadores de gestión, modelos de calidad, modelos de capital intelectual...

este tipo de responsabilidad se considera como un gasto, aunque cada vez hay más empresas que consideran estas inversiones como activos intangibles que mejoran su imagen, aunque en el ámbito público debería tratarse como un objetivo prioritario (Bossi *et al.*, 2001).

La producción pública suelen ser servicios, y los servicios son intangibles. Ocasionalmente las empresas y organizaciones públicas pueden producir bienes tangibles como autopistas, pantanos, vehículos, naves, etc. pero no es lo habitual. Al igual que los outputs, el volumen de intangibles consumidos en el sector privado es menor que en el ámbito público.

La dinámica organizativa está fuertemente condicionada por los límites normativos, el control, la visibilidad, la equidad y la transparencia, que delimitan la gestión de los administradores. Muchas de las ideas y aportaciones emanadas de la teoría del capital intelectual son muy atractivas para el sector público, pero debido a las limitaciones enumeradas anteriormente, son difíciles de aplicar.

Las entidades privadas deben competir entre sí para obtener los recursos necesarios para desarrollar sus actividades. Las administraciones públicas cuentan con suficientes recursos, suministrados por el Estado central y autonómico, y que son captados, principalmente, a través del sistema fiscal. Aunque las entidades públicas no tienen que competir en un mercado económico, sí que hay cierta competencia, y cada vez más, en un mercado político y administrativo. En un mercado político, ya que la existencia de diferentes administraciones públicas, hace que éstas compitan entre sí por unos recursos que en su mayoría recauda y distribuye una única instancia, en el caso de España, La Administración General de Estado, donde las administraciones locales y autonómicas pugnan por conseguir un mayor volumen de recursos financieros. Lo mismo ocurre en el plano intraadministrativo, entre las diferentes unidades: ministerios, consejerías, direcciones generales, etc. (Ramíó, 2002). Las entidades públicas también compiten entre sí, y a veces con entidades privadas, para atraerse a consumidores, inversores, turistas, estudiantes, para celebrar eventos, o situar centros de decisión en su ámbito de actuación. En este sentido tenemos que señalar que aquellas entidades y organizaciones que gestionen su capital intelectual tendrán más ventaja competitiva que aquellas que no lo hagan.

A pesar de lo expuesto anteriormente, la competencia de las entidades públicas es escasa e influye negativamente en la falta de incentivos a nivel organizativo y a nivel individual. A nivel organizativo se debe a dos circunstancias principalmente: los consumidores de servicios públicos no realizan comparaciones al no pagar directamente el servicio que recibe y la imposibilidad de quiebra del sector público. A nivel individual es debido principalmente a que en el sector público el personal que desempeña las tareas no se apropia de una parte del excedente generado con su esfuerzo, y a las dificultades que existen para ser depuestos de su puesto (Prieto y Martín, 2003).

Hay una gran interdependencia entre política y Administración. No hay separación entre política y Administración, toda organización pública, por el mero hecho de serlo participa del poder político, incluso cuando se trata de las zonas más modestas de la organización (Baena de Alcazar, 1993)<sup>53</sup>.

Los organismos públicos no eligen el ámbito de actuación puesto que éste le viene dado estatutariamente, mientras que las empresas del sector privado escogen el espacio que consideran más idóneo para realizar sus operaciones. Así mismo las entidades públicas gozan de privilegios y facilidades coercitivas de las que no disfrutaban las entidades privadas.

Todas las características que hemos enumerado anteriormente y que diferencian la actividad pública de la privada son trascendentes, por tanto, hemos de tenerlas en cuenta a la hora de gestionar su capital intelectual.

### **2.2.1. La dirección estratégica**

Hemos puesto de manifiesto la importancia de los intangibles como recursos valiosos y estratégicos, capaces de generar ventajas competitivas. En este sentido coinciden numerosos autores que señalan a los activos intangibles como la fuente básica de las competencias distintivas de la empresa (Grant, 1996; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993). Sin embargo, la gran mayoría de las empresas y organizaciones, tanto privadas como públicas no disponen de modelos de gestión del conocimiento y del capital intelectual ni de herramientas estratégicas de medición de los intangibles que les permita una adecuada gestión de estos recursos.

---

<sup>53</sup> Citado por Ramió (2002: 38)

Veremos cómo la dirección estratégica (Bueno, 1987; Rowe *et al.*; 1987, Ansoff 1985; Grant, 1995; Navas y Guerras, 1996), que es un proceso que relaciona el conocimiento de la empresa con el diseño de estructuras organizativas que fomentan la creación de conocimientos y el desarrollo de profesionales del conocimiento, va a permitir alcanzar los objetivos esenciales de la organización: crear valor, principalmente a partir de los intangibles; asegurar la supervivencia a largo plazo; conseguir la misión para la que fue concebida; adaptarse al entorno cada vez más turbulento y dinámico; anticiparse a los cambios.

Las organizaciones que perviven y lideran los distintos sectores de actividad son las que adoptan como visión estratégica la necesidad de actuar antes y mejor que los demás, es decir, de forma anticipativa. En ese contexto, el capital intelectual es vital para el funcionamiento sostenible de las organizaciones, que asumen el tener que reinventarse cada día, concluyendo que la gestión de los intangibles es un tema estratégico, que les permitirá cumplir con el objetivo último de generación o creación de valor para las diferentes partes interesadas.

El reto al que se enfrentan actualmente las organizaciones en general y las administraciones públicas en particular, es ser cada día más eficientes y eficaces para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, a quienes están dirigidas las actividades de las mismas.

En este apartado vamos exponer las características de la dirección estratégica desde la óptica del sector público, así como las diferencias y similitudes entre el sector privado y el sector público, con el fin de establecer con propiedad su alcance y proceso. A fin de cuentas, las actividades económicas públicas y privadas son tan análogas como diferentes.

En una primera aproximación, la dirección estratégica "pretende alcanzar una serie de objetivos y metas globales teniendo en cuenta el entorno, controla y orienta las actuaciones presentes a medio y largo plazo, se ocupa de seleccionar y desarrollar personas motivadas y capaces de promover el cambio basándose en una estructura interna dinámica y flexible que garantice el rendimiento futuro esperado" (De Val, 2002: 153).

## Los intangibles en el sector público

Los objetivos y metas a alcanzar se refieren al conjunto de la organización, lo que significa que hay que orientar los esfuerzos hacia lo que es mejor para la organización, no sólo para un área funcional (Dess y Lumpkin, 2003).

Siguiendo a Saavedra (2004: 3) podríamos definir la dirección estratégica para el sector público como "el patrón de decisiones que debe tomar una organización pública que determina y revela como crear valor público a través de un conjunto de programas para lograr dicho propósito, mediante una serie de acciones que vayan a garantizar el acceso a los recursos, la legitimidad y el apoyo, utilizando para ello una serie de planes y políticas para la organización interna que aseguren la capacidad operativa y que permitan a la organización adaptarse al entorno".

El enfoque estratégico en la Administración Pública es la manera de adaptar la acción pública a los cambios que han ocurrido y que están acaeciendo en nuestros días.

La distinción entre lo "público" y "privado", con la que se pretende separar las acciones privadas de las acciones colectivas, o que atienden a intereses colectivos es una abstracción difusa y borrosa, puesto que toda acción humana es pública, ya que puede tener ciertos efectos sobre otros individuos. Sin embargo, no existe una distinción clara entre ambos términos. En este sentido se manifiestan Prieto y Martín (2003) cuando afirman que la coexistencia de los sectores público y privado hace que inevitablemente se realicen comparaciones respecto a la manera en que ambos gestionan los recursos a su disposición. La gestión pública presenta diferencias con la gestión privada, que han sido exhaustivamente puestas de manifiesto por los estudios realizados sobre este aspecto. A pesar de la vigencia actual de estas diferencias, últimamente se observa una distinción cada vez más sutil entre lo público y lo privado: las organizaciones privadas tienden a socializar sus objetivos, mientras que las organizaciones públicas incorporan métodos privados de actuación.

En cualquier caso, de acuerdo con De Val (2002), los principales elementos diferenciadores entre las actividades económicas públicas y privadas que son relevantes para la dirección estratégica serían los siguientes:

### ***Los grupos de interés***

La dirección estratégica supone la inclusión en la toma de decisiones de múltiples grupos de interés o stakeholders. Los directivos públicos deben atender las demandas de múltiples colectivos que tienen interés de cualquier tipo: económico, político, social o cultural, en la buena Marcha y en el éxito de la organización.

De acuerdo con De Val (2002: 161), "el análisis de los grupos interesados es de gran utilidad para saber cómo afectan en términos políticos, económicos y sociales a la actividad productiva. La adecuada catalogación permite valorar las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos cara a formular la estrategia a seguir, y adoptar criterios de decisión y de valoración de los resultados para que la Administración Pública genere valor para todos ellos".

### ***El uso eficiente de los recursos***

Las organizaciones deben emprender las acciones necesarias para implantar sus estrategias. Esto supone que los dirigentes deben asignar los recursos necesarios y diseñar la organización para hacer realidad las estrategias concebidas. Todos los recursos tienen un coste y son portadores de beneficios potenciales. La Administración Pública los debe administrar racionalmente, con responsabilidad, efectividad, eficacia, integridad y transparencia.

### ***El entorno***

De acuerdo con Bazaga (1997), en el contexto actual de globalización, interconexión, cambio, transformaciones y complejidad, es fundamental administrar los recursos públicos teniendo en cuenta el mundo exterior. Por tanto, y como consecuencia de lo expresado anteriormente, diremos que las entidades públicas se encuentran en una posición dinámica y que las posibilidades de éxito o fracaso van a estar influidas por las expectativas de otros actores del entorno. Lo esencial para la organización ya no es ella misma, sino el entorno donde opera, propiciando la conversión de las variables organizativas en variables dependientes que modifican su comportamiento por la alteración de la variable independiente que pasa a ser el entorno.

Tal como sostienen Prieto y Martín (2003: 6) "la adaptación al entorno es radicalmente diferente entre las organizaciones privadas y públicas. Si una organización privada no se adapta al entorno en el que está inserta, termina por extinguirse. Sin embargo, esto no es cierto para las administraciones públicas, estas entidades si no se adaptan al entorno dejarán de ser eficaces, no servirán a los fines para los que fueron creadas, podrán constituir una rémora social, pero no desaparecerán, teóricamente las organizaciones públicas son eternas. Las administraciones públicas no están totalmente condicionadas por el entorno, puesto que ellas mismas tienen la suficiente capacidad para defenderse de él, incluso tienen la posibilidad de provocar su modificación. La Administración Pública puede reaccionar ante la hostilidad del entorno social en que se mueve de forma que sea el mismo entorno quien se adapte a la Administración y no al contrario, mediante imperativos legales que todos los ciudadanos han de cumplir, sin excepciones".

Desde el punto de vista del sector público, y siguiendo a Wechsler y Backoff (1987)<sup>54</sup> son tres las estrategias que puede seguir una Administración Pública en su relación con el entorno:

- *Anticipativa*: se crea un futuro para la organización y de él se parte en las acciones y decisiones a emprender en el presente. Esta estrategia es la que otorga mayor capacidad de influencia sobre el entorno, puesto que no pretende únicamente conocerlo, sino hacer que evolucione a su favor.
- *Adaptativa*: los cambios los marca el entorno, pero la organización intenta crear vínculos con él para ir evolucionando al unísono. Se busca una relación de equilibrio con el entorno, a través de la relación con los actores que operan en él, y la organización.
- *Reactiva*: la organización produce respuestas en función de los cambios ambientales. Se ubica la centralidad en la organización, intentando mantener su actual estatus. El entorno marca el ritmo.

### ***El ambiente político***

Entre los aspectos más relevantes del entorno que afecta con más intensidad a las administraciones públicas se encuentra el ambiente político. Las organizaciones públicas reciben el impacto de las presiones de naturaleza política, normalmente

---

<sup>54</sup> Citado por Bagaza (1997: 111).

vinculadas al corto plazo del carácter electoral, muchas veces establecidas por la necesidad de ofrecer resultados al electorado. Esto dificulta la adopción de estrategias más puramente empresariales, o la planificación más a medio o largo plazo.

Para López (1989: 72), "Los entes del sector público se encuentran relacionados con el sistema político mediante vínculos de dependencia de carácter directo, jerárquico o indirectos".

La efectividad en los resultados de las actuaciones administrativas, la legitimación política y legal depende de las líneas de diálogo establecidas entre el gestor político y el gestor de naturaleza profesional, cargo que suele recaer en un alto funcionario. A su vez, el gestor de naturaleza política debe establecer las directrices estratégicas de acuerdo con su programa político, en el que estarían fijados los objetivos estratégicos o generales, y el gestor de naturaleza profesional debe conseguir la máxima viabilidad técnica de estas directrices a nivel de fijación de los objetivos específicos (Mas y Ramió, 1992).

### ***Creación de valor público***

La Administración Pública crea valor público en la medida en que satisfacen las necesidades, las demandas y los deseos de los ciudadanos.

La Administración trata de promover el mayor bienestar social entre los ciudadanos. Es lógico pensar que el sector público genera valor público al proteger nuestras fronteras, mantener limpias las calles, y al brindar educación y salud a sus ciudadanos, para ello debe tener en cuenta los beneficios sociales y los costes asociados. Sin embargo, esta descripción no es del todo satisfactoria, ya que sólo tiene en cuenta los beneficios de la actividad pública, pero no los costes. Tal como manifiesta Moore (1998: 61) "los directivos públicos no pueden conseguir los resultados deseados sin utilizar recursos de usos alternativos, los recursos destinados a dar un determinado servicio se obtienen a través del poder coercitivo de la Administración y se detraen de otras actividades que dejan de realizarse, principalmente derivadas del sector privado. Este coste de oportunidad se debe comparar con los beneficios generados por la actividad pública".

Se puede incrementar de forma significativa el valor público mediante las siguientes acciones: el incremento de la calidad, la reducción de los costes, la mejora



en la respuesta de las organizaciones a las aspiraciones de los ciudadanos, el aumento de la imparcialidad, el fomento de la innovación (Moore, 1998).

La Administración Pública no sólo crea valor a través de las transacciones individuales con los ciudadanos, sino también al generar actividades o programas en los que hay un gran número de beneficiarios indirectos, tal es el caso de los programas de vacunación, de control del tráfico, de prevención de catástrofes, etc.

### ***El control de las actividades públicas***

Uno de los problemas habituales a los que se enfrentan las administraciones públicas es la ausencia de instrumentos eficaces y sistemáticos para medir el rendimiento de su gestión y evaluar sus resultados. Para De Val (2002) las razones son diversas: la propia naturaleza de algunas actividades públicas que dificultan el uso de medidas e indicadores directos, la ausencia de interés, por parte de políticos y gestores de alto nivel, en medir el rendimiento y evaluar la efectividad de sus resultados, la dificultad para medir el valor de los productos o servicios prestados (outputs) así como el impacto logrado (outcomes).

El interés tanto administrativo como político, se ha orientado más bien a controlar los insumos que recibe la Administración y garantizar el cumplimiento de las normas y procedimientos. Generalmente se ha preferido utilizar indicadores de volumen que indicadores de calidad e impacto. La evaluación del rendimiento y de los costes de los programas públicos y de la prestación de servicios, no ha sido una preocupación primordial de la gestión pública tradicional, además los indicadores de impacto resultan, con frecuencia, controvertidos dada la carga de responsabilidad que implican.

Los actores que deberían estar involucrados en el desarrollo de la gestión por resultados son: ciudadanos, quienes buscan información acerca del uso de sus impuestos, de la efectividad de la actividad administrativa y de la obediencia de sus deseos como electorado; políticos interesados en conocer la cantidad y calidad de los bienes y servicios producidos, el grado de atención de los problemas acometidos y si los recursos han sido utilizados adecuadamente; empleados públicos que desean conocer las debilidades y riesgos del sistema de gestión, de la pertinencia de los

objetivos y programas, y si la utilización y combinación de recursos en la gestión ha resultado la más adecuada.

### ***La valoración de los "outcomes"***

En el ámbito público para valorar si un programa ha tenido éxito no es suficiente con evaluar si se han alcanzado los objetivos, también es preciso tener en cuenta los impactos de las prestaciones de los servicios en los ciudadanos.

En las entidades públicas se entiende por outcome aquello que se ha logrado en relación a los objetivos marcados (utilización de pocos recursos en comparación con los estimados en los planes, en el rendimiento previsto o respecto a los que utilizan otras organizaciones similares), lo que pretende es evaluar el beneficio tangible, la repercusión del resultado y no el resultado en sí. Por tanto, outcome es el impacto de los productos o servicios sobre los clientes o usuarios. Por ejemplo: la calidad percibida, el grado de satisfacción de los beneficiarios, el incremento del bienestar o la mejora de la salud (De Val, 2002).

La orientación al impacto ("outcome thinking") es una manera de planificar y administrar una organización desde la concepción del impacto que se quiere generar. De manera sencilla, se trata de administrar con el fin en la mente (Penna y Emerson, 2003). Al centrarse en el impacto, la gestión se orienta hacia unos objetivos específicos muy concretos dirigidos hacia una meta global.

La medición del "outcome" se hace desde perspectivas multifacéticas, pues la calidad de los servicios que los facilitan viene determinada por factores tales como la tecnología (conocimientos, técnicas y competencia profesional en la utilización de las mismas), la interacción entre los usuarios y los profesionales proveedores, y las utilidades o soportes que acompañan a las distintas prestaciones.

Finalmente diremos que sin resultados no hay impacto. Si nos quedamos en el resultado hablaremos de un posible o potencial impacto, pero no de impacto real. El resultado refleja el grado de cumplimiento del objetivo. El impacto es un beneficio logrado, cuantificable, que aportó valor a la economía, favoreció a alguien, mejoró algo... Hay que cubrir el espacio que hoy queda entre los conceptos de resultado e impacto.

Una vez analizados los criterios diferenciadores entre el sector público y privado conforme a la dirección estratégica, podemos sintetizarlos en la tabla nº 7.

**Tabla nº 7**

**Criterios de diferenciación entre el ámbito público y privado**

<b>CRITERIO DIFERENCIADOR</b>	<b>ÁMBITO PÚBLICO</b>	<b>ÁMBITO PRIVADO</b>
<b>Finalidad</b>	Crear valor público	Obtener beneficios económicos
<b>Definición de objetivos</b>	Compleja, política	Clara, económica
<b>Evaluación</b>	Compleja, política	Clara, obtención de beneficios
<b>Asignación de recursos</b>	Sistema impositivo	Mercado
<b>Principios de acción</b>	Legalidad, justicia, igualdad, equidad	Libertad dentro de la legalidad
<b>Formas de actuación</b>	Procedimental	Libertad de acción
<b>Gestión de recursos humanos y financieros</b>	Rígida	Flexible
<b>Control</b>	Representativo y judicial	Mercado y judicial
<b>Potestades de actuación</b>	Privilegios específicos, poder coactivo	Sin privilegios especiales
<b>Influencia del entorno</b>	Media	Alta
<b>Impacto político</b>	Alto	Medio
<b>Visibilidad externa (Transparencia)</b>	Alta	Media

Fuente: Sancho (2002) y elaboración propia

### **2.2.2. La Administración Pública inteligente**

La organización basada en el aprendizaje, organización que aprende, organización inteligente, se refiere a la denominación anglosajona de "learning organization". Es una organización que se centra en la gestión del intercambio del conocimiento a todos los niveles, jerárquicos y funcionales de la empresa.

Este tipo de organización asume que el conocimiento acumulado en los empleados sólo tiene valor si fluye de individuo a individuo, de grupo a grupo, de organización a organización. La definición básica sería: la organización que aprende es aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros, compartiendo globalmente la información y experimentando en sí misma una transformación continua (Senge, 1990). Este autor introduce a la organización en una perspectiva sistémica pues, puesto que la clave para que una organización aprenda radica en la comprensión global de la misma y de las interrelaciones entre las partes que la componen. Atribuye la incapacidad de aprender de muchas organizaciones al desconocimiento e incomprensión de los patrones que explican el funcionamiento de sus partes integrantes y las relaciones entre las mismas, así como los movimientos que condicionan la evolución de la organización, en su conjunto.

Las organizaciones se ven obligadas a aprender para poder responder de forma eficaz a las demandas de un entorno inestable, turbulento, cambiante y sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, y de otras, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para sobrevivir y mantenerse en este entorno.

La organización que aprende es un modelo, una filosofía, que puede ser implantada en todo tipo de empresas. En cada una de ellas será diferente dependiendo de los objetivos marcados y de las herramientas utilizadas para llevarlos a cabo.

Para Senge una organización inteligente, expresión que utiliza como sinónimo de organización que aprende, sería una "organización donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto" (Senge, 1990: 11) "Éste es pues el significado básico de "organización inteligente", una organización que aprende y desarrolla su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización, no basta con sobrevivir. El "aprendizaje para la supervivencia", lo que a menudo se llama "aprendizaje adaptativo" es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el "aprendizaje adaptativo" con el "aprendizaje generativo", un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa" (Senge, 1990: 24) "Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla" (Senge, 1992: 22).

Por lo tanto, la organización inteligente u organización que aprende es, para el autor referido, aquella que tiene capacidad no sólo para adaptarse, sino también para construir su propia realidad y su futuro, y en la que sus miembros desarrollan, asimismo, su potencial creativo.

Senge (1992) destaca la capacidad de este tipo de organizaciones para incorporar los cambios de forma rápida y adaptarse a los mismos, para ello es preciso partir de un enfoque sistémico donde los elementos intangibles como el autocontrol, los mapas mentales, los modelos conceptuales y el aprendizaje en grupo, son los conceptos clave.

Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, el aspecto más relevante es que el concepto tradicional de "puesto de trabajo" orientado a unos conocimientos técnicos y profesionales específicos pierde relevancia, y se buscan trabajadores que tengan habilidades, destrezas, aptitudes, es decir competencias y capacidades relacionadas, entre otros, con el trabajo en equipo, la implicación, el compromiso, la responsabilidad, la flexibilidad, la cultura del trabajo, etc.

Otro aspecto importante es que el éxito no viene determinado por "no equivocarse", sino por la capacidad que se tiene de corregir los errores de forma rápida. Esta capacidad de aprendizaje se denomina "sabiduría documentada". Existen dos tipos de sabidurías documentadas: lecciones aprendidas y mejores prácticas. Las lecciones aprendidas recogen las dificultades observadas a la hora de solucionar un determinado asunto o proyecto. Las mejores prácticas recopilan los casos de éxito. Ambos conocimientos son importantes para los estudios de "benchmarking"<sup>55</sup> basados en la experiencia de otros o de la misma organización. Estos procedimientos ayudan a resolver problemas más fácilmente y con menos errores (Peluffo y Catalán, 2002: 18).

En esencia, las organizaciones que aprenden no sólo son capaces de aprender, sino también de aprender a aprender. En otras palabras, no sólo pueden hacerse competentes, sino también mantenerse así. Este tipo de organizaciones ha dominado

---

<sup>55</sup> El benchmark o benchmarking es una técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente de un sistema, frecuentemente en comparación con algún parámetro de referencia. La palabra benchmark es un anglicismo que se ha traducido al español como "comparativa". Si bien también puede encontrarse esta palabra haciendo referencia al significado original en la lengua anglosajona, en el campo informático, donde su uso está más ampliamente extendido. En el marco de la gestión organizacional es una técnica que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia compañía.

el arte de adaptarse rápidamente, así como el de preservar su propia dirección e identidad, es decir su desarrollo organizacional, concepto clave para la organización que aprende (Swieringa, 1995).

Hans-Werner (2000) elabora una teoría sobre las organizaciones que aprenden basada en seis procesos: orientación al cliente, mejora, aprendizaje, participación, toma de decisiones y apropiación. Veamos a continuación, de forma más detallada, cada uno de estos procesos:

*Proceso de orientación hacia el cliente.* La organización debe satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés (stakeholders), para ello la organización se debe desarrollar para que se convierta en lo que Hans-Werner denomina una comunidad de rendimiento.

*Proceso de mejora.* Todo proceso de resolución de problemas es un proceso de mejora. La mejora es un cambio del nivel de calidad que hace que los procesos, las tareas y las actividades se hagan mejor que antes. Una organización que aprende es un organismo que se mejora a sí mismo.

*Proceso de aprendizaje.* Las organizaciones inteligentes deben desarrollar la capacidad del aprendizaje de forma continua, posiblemente éste sea el proceso más difícil de conseguir. Se debe aprender haciendo y hacer aprendiendo. Estas organizaciones deben convertir la competencia en conocimiento y el conocimiento en competencia.

*Proceso de participación.* Hans-Werner entiende como participación la posibilidad de que cada parte interesada pueda percibir su contribución a la mejora de la calidad y satisfacer sus necesidades en la producción de los bienes o servicios. Los grupos de afectados deben implicarse de tal manera que se respeten sus intereses y responsabilidades.

*Proceso de toma de decisiones.* El concepto inglés de "empowerment", quiere decir esto exactamente: participación para tomar decisiones, para hacer lo que se ha decidido. Este término, que se ha traducido como "empoderamiento" o "apoderamiento", se refiere a que las personas y/o grupos organizados cobren autonomía en la toma de decisiones y logren ejercer control sobre sus vidas basados en el libre acceso a la información, la participación inclusiva, la responsabilidad y el

desarrollo de capacidades. Así, el empoderamiento viene a ser una esfera superior en los procesos de organización social.

Una organización que aprende basada en la coacción o incluso en la fuerza y la desigualdad, el miedo y la desventaja estructural, es impensable e imposible. Por lo tanto, el requisito más importante de los procesos participativos de aprendizaje y de mejora de la orientación hacia el cliente es la transparencia. La transparencia significa control y genera confianza, es la precondition necesaria de la cooperación voluntaria y responsable. No existe el libre albedrío sin buena información.

*Proceso de apropiación.* Este proceso significa hacer propia las decisiones, esto sería parte del significado de la responsabilidad. Para Hans-Werner el término de apropiación abarca el resultado, el proceso de aprendizaje, de toma de decisiones y cómo mejorarlos.

Con referencia a la Administración Pública, en los últimos años se están manejando una serie de términos tales como: e-Administración, e-Gobierno, Administración en red, Administración on line etc. Estos términos esencialmente se refieren a una Administración electrónica, en donde se enfatiza la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), e Internet. Por otro lado también se emplea el término i-Administración, como sinónimo de una Administración inteligente. Estos vocablos se utilizan indistintamente por algunos autores y no existe una clara delimitación entre ellos. A continuación trataremos de definirlos y exponer sus diferencias.

La e-Administración (Criado y Ramilo, 2003; Valero, 2007) se suele referir al empleo por las administraciones públicas de los medios tecnológicos y tecnologías de la información disponibles en el último cuarto del siglo XX. Ésta es una herramienta que se utiliza para mejorar la productividad y simplificar los diferentes procesos diarios que se dan en las diferentes administraciones. La e-Administración trata tanto las comunicaciones internas de una oficina como las comunicaciones entre oficina.

El término e-Administración está asociado a la nueva generación de innovaciones tecnológicas que han concedido a las organizaciones del sector público unas nuevas capacidades, sobre todo, para la recopilación, tratamiento y distribución de datos e información, tanto internamente, como en su relación con otros actores del

entorno. Pese a un reconocimiento más o menos explícito y común de esas potencialidades genéricas, no existe un acuerdo general sobre el significado de e-Administración, sus características más sustantivas o las formas más adecuadas de analizar de manera concreta políticas, proyectos y actuaciones en esa materia. En el ámbito hispanohablante esa complejidad se ha hecho todavía más acusada al producirse una asimilación automática al término e-Government (Criado (2009)).

Para la Comisión Europea (2003), el e-Gobierno se define como *el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) en las administraciones públicas combinado con cambios organizativos y nuevas aptitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos y reforzar el apoyo a las políticas públicas.*

La e-Administración se ha visto impulsada por la aparición de las tecnologías de la información y las comunicaciones facilitando a los clientes la interacción con las organizaciones y flexibilizando las condiciones de trabajo de los trabajadores (flexibilidad horaria, teletrabajo, movilidad,...) y mejorando la calidad de vida de los mismos. El gobierno electrónico pretende mejorar la transparencia, la responsabilidad, impulsar la implantación de la Sociedad de la Información dentro de la Administración y los servicios públicos. Además de la utilización de Internet, con ello se mejora la eficacia de la gestión interna y la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos, y también se avanza en la cooperación e intercambio de información (Internet/Intranet) entre los diferentes niveles de la Administración Pública.

Para la puesta en Marcha de la e-Administración, es necesario cambiar la mentalidad tradicional de que la organización es el centro de atención, pasando a ser el cliente el núcleo de todas las actividades de la organización. Se deben introducir sistemas transparentes de trabajo, eliminando la dependencia específica de personas para realizar las diferentes tareas.

Criado y Ramilo (2003) consideran que los gobiernos y administraciones públicas pueden mejorar la gestión de datos e información con el apoyo de las TIC, así como mediante la apertura de páginas Web y portales para ofrecer información y documentación de interés sobre la actividad gubernamental, administrativa y sobre los servicios que prestan. Esta nueva dimensión supone para los ciudadanos las siguientes mejoras:



**Poner en línea servicios existentes.** Incluye, información y consulta, realización de trámites en línea y acciones que faciliten la conectividad para que la población acceda a los servicios en línea.

**La creación de nuevos servicios y programas.** Comprende, desde la incorporación de nuevas tecnologías a antiguos servicios, como obtener certificados y pagos de tasas e impuestos vía telemática, hasta la creación de nuevos servicios (como la información meteorológica o el estado del tráfico y las carreteras).

**Introducir nuevas herramientas de apoyo a la gestión interna.** El objetivo final de esta serie de técnicas e instrumentos para promover una transformación de las áreas tradicionales de la gestión interna.

**Establecer nuevas estructuras organizativas.** En este sentido se está avanzando hacia la organización por procesos y equipos de trabajo para mejorar la prestación de servicios. Se pretende mejorar la prestación de servicios. La externalización de actividades y tareas no esenciales para la estrategia de la organización desempeña un papel central en el entramado organizativo.

En todo caso la dimensión de prestación de servicios busca mejorar la comunicación entre instituciones y ciudadanos para consolidar a estos como consumidores de servicios públicos, pero sin cuestionar la razón de ser de los servicios o la idoneidad de los procesos y organizaciones que los prestan (Subirats, 2002).

Los actores principales que participan en el fomento y desarrollo del papel de los gobiernos y administraciones públicas como prestadoras de servicios en la e-Administración son los siguientes:

**Responsable políticos.** En muchas iniciativas de e-Administración se cuenta con el apoyo de los responsables políticos, aunque generalmente este apoyo se produce de manera reactiva y no es fruto de una reflexión estratégica.

**Directivos públicos.** Suelen velar por a incorporación de las TICs pero a veces falla la comunicación fluida entre directivos de una Administración o entre Administraciones, por lo que suelen existir proyectos aislados o que tienen un afán competitivo más que servir de ejemplo a otras organizaciones.

**Consultoras.** Participan en distintas fases de los proyectos: definición de planes, evaluaciones, recomendaciones, etc.

**Asociaciones empresariales.** Están interesadas en que las Administraciones simplifiquen sus procedimientos para agilizar los trámites.

**Ciudadanos.** Valoran positivamente que las tramitaciones administrativas puedan realizarse por cualquier canal, a cualquier hora y de la forma más rápida posible.

En cuanto a la i-Administración o Administración inteligente, como paradigma de la nueva Administración del siglo XXI, implica un grado superior de evolución de la e-Administración, supone un cambio cultural, tanto a nivel interno administrativo, como en el plano de las relaciones interadministrativas, haciendo confluir calidad, conocimiento y las TICs.

Para Benedito (2005: 7-8) la i-Administración es "una Administración que personaliza y atiende individualmente a cada ciudadano, según sus necesidades, demandas y requerimientos concretos. Es una Administración que es capaz de prever y anticiparse a las demandas de los ciudadanos y poner a disposición de éstos las respuestas a sus requerimientos, en el momento, en la forma, en la cantidad y en la calidad que necesita por el canal que solicite: presencial, telefónico, Internet, etc., de manera integral, coordinada, coherente, eficiente y cercana".

Esta Administración inteligente supone una simplificación real de procedimientos, la eliminación de trámites, la clarificación y racionalización de procesos y la reestructuración organizativa. Para ello se basa en el uso inteligente de las TICs, que configuran las características de la acción pública. Se trata, además, de progresar hacia la Administración Común Tecnológica, plenamente interoperable e integradora de todas las administraciones (Local, Autonómica, Estatal) e Instituciones Públicas.

Las TICs han permitido la mejora y acercamiento del servicio al ciudadano en aspectos tales como accesibilidad espacial y temporal, e igualdad de servicio, así como en la mejora de la competitividad, que suponen una gran transformación del esquema tradicional de Administración Pública, lo que se ha dado en llamar tecnologías "solidarias" (Martín-Castilla, 2005a: 51).

Para López Camps y Gadea (2001), el reto real no está únicamente en aprovechar el desarrollo tecnológico de la Sociedad del Conocimiento para automatizar y simplificar el trabajo desarrollado por las administraciones públicas, sino fundamentalmente en explotar todo su potencial para mejorar la calidad de la democracia ("democratizar la democracia") y la propia acción de gobierno. Es por ello que la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones no constituye solamente una cuestión técnica, sino fundamentalmente una cuestión política clave.

Para Martín-Castilla (2005a) una Administración que aprende, que es inteligente, sería una Administración pensante, innovadora, flexible y adaptativa, capaz de corregir sus errores, aprender de la experiencia, y sensible a las fuerzas que actúan, tanto en su entorno como internamente, así como de desarrollar y consolidar estructuras y esquemas de comprensión y de acción en su orientación continua hacia la consecución de su visión, misión, objetivos y metas. Debe generar mecanismos de recogida de información de la sociedad y del entorno en general, pero, esencialmente, debe generar ideas que la mantenga conectada a la realidad. En definitiva, una Administración eficaz, eficiente y de calidad, que oriente y aproxime la decisión política y su actividad a los ciudadanos, basada en nuevas formas organizativas y nuevos modelos de dirección y gestión pública, orientados a dar un servicio de la máxima calidad a la sociedad, sus ciudadanos y sus instituciones.

Todo ello, exige una diferente concepción de la organización, sus funciones, estructura y cultura, la dirección estratégica, los procesos de decisión, la financiación, la gestión del capital humano y del conocimiento, los procesos de prestación de servicios al ciudadano, las tecnologías y los sistemas.

De acuerdo con las directrices del libro blanco para la mejora de los servicios públicos (MAP, 2000: 33) la Administración Pública inteligente será aquella que se caracterice por los siguientes atributos:

- Dispone de una filosofía y de una forma de pensar la realidad que nutre su visión, clarifica su misión y orienta sus acciones en un plano superior.
- Comparte una cultura basada en valores de respeto a las personas y consideración del servicio público, que otorga fuerza a los compromisos individuales y sentido a las actuaciones colectivas.

## Los intangibles en el sector público

- Es una organización adaptativa que no responde pasivamente a los acontecimientos, a las tensiones internas o a las presiones del entorno; desarrolla, sin embargo, estrategias que le permiten modificar sus estructuras y sus comportamientos y aprovechar las oportunidades que le plantean las situaciones nuevas.
- Es capaz de corregir sus errores y aprender de la experiencia -propia o ajena, próxima o remota- mediante el desarrollo sistemático de ciclos de aprendizaje y de mejora.
- Sabe gestionar el conocimiento, captarlo, generarlo, almacenarlo, organizarlo, transferirlo, compartirlo, reutilizarlo y ponerlo, en fin, al servicio de la definición de su visión y de un mejor cumplimiento de su misión, de conformidad con sus valores.

A los atributos anteriormente enumerados le añadiríamos las siguientes virtudes (Martín-Castilla, 2005a; 2005b):

- Basada en la dirección por objetivos y orientada a resultados.
- Democrática, participativa, competitiva y flexible.
- Que busca la excelencia en la gestión y en la prestación de servicios.
- Que concibe al ciudadano como destinatario y árbitro de la calidad de los servicios.
- Cooperativa, interna y externamente con otras instituciones y organizaciones privadas y de ámbito social.
- Equilibrada en los servicios que asume entre sus competencias.
- Inteligente, que innova y aprende.

En definitiva, lo que se pretende es lograr una Administración eficaz, eficiente y de calidad, basada en los valores democráticos, que se centre en los ciudadanos. Todo ello exige transformar el concepto de gestión de la organización, sus funciones, cultura y estructura jerárquica que debe tender a ser más horizontal, más flexible y con capacidad de actuar en red. La Administración inteligente debe dirigir estratégicamente la organización, gestionar adecuadamente el conocimiento y su capital humano, se debe relacionar y cooperar internamente y externamente con el entorno y con los diferentes grupos de interés, se acercará más a los ciudadanos, a sus demandas y sus prestaciones. Esta Administración debe mejorar en la utilización de las TICs y potenciar la utilización de Internet. Para alcanzar estos objetivos se necesitan

gestores y líderes públicos que estén suficientemente preparados, que destaquen por sus capacidades técnicas, por sus conocimientos, por sus valores, por su habilidad para escuchar, dialogar, negociar y conciliar los diferentes intereses de las partes implicadas.

### **2.3. La gestión de los intangibles como estrategia para las administraciones públicas.**

Como se ha señalado, una adecuada gestión de los intangibles, esencialmente del conocimiento, en las entidades públicas se torna en un recurso competitivo de primer orden para estas organizaciones, que le permiten mejorar la prestación de los servicios públicos.

Entre los factores que han facilitado la aparición del concepto de "gestión del conocimiento" podemos enumerar, por un lado, el desarrollo tecnológico, que facilita enormemente la gestión de los activos intangibles y lo hace factible desde un punto de vista financiero, por otro, la creciente concienciación por parte de las entidades, empresas y organizaciones, ya sean privadas o públicas, de que la información y el conocimiento son recursos claves. Finalmente la aparición y expansión de Internet ha supuesto un elemento favorecedor de la utilización del conocimiento (Serradell y Juan, 2003).

Los conceptos clave que se han derivado de las tres palabras protagonistas de la sociedad del conocimiento (información, conocimiento y aprendizaje) son capital intelectual, gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo. Esta propuesta de naturaleza estratégica ha sido concretada por Bueno (2002) en la denominada Triada conceptual.

Estos tres conceptos, desde el punto de vista estratégico, se diferencian fundamentalmente en lo siguiente:

- El Aprendizaje Organizativo es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles. El aprendizaje, en suma, es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento. Podemos asociar a este enfoque los conceptos de "organizaciones inteligentes", "organizaciones que aprenden" (learning organizations).

- El capital intelectual representa la perspectiva estratégica de la "cuenta y razón" o de la medición y comunicación de los activos intangibles creados o poseídos por la organización.

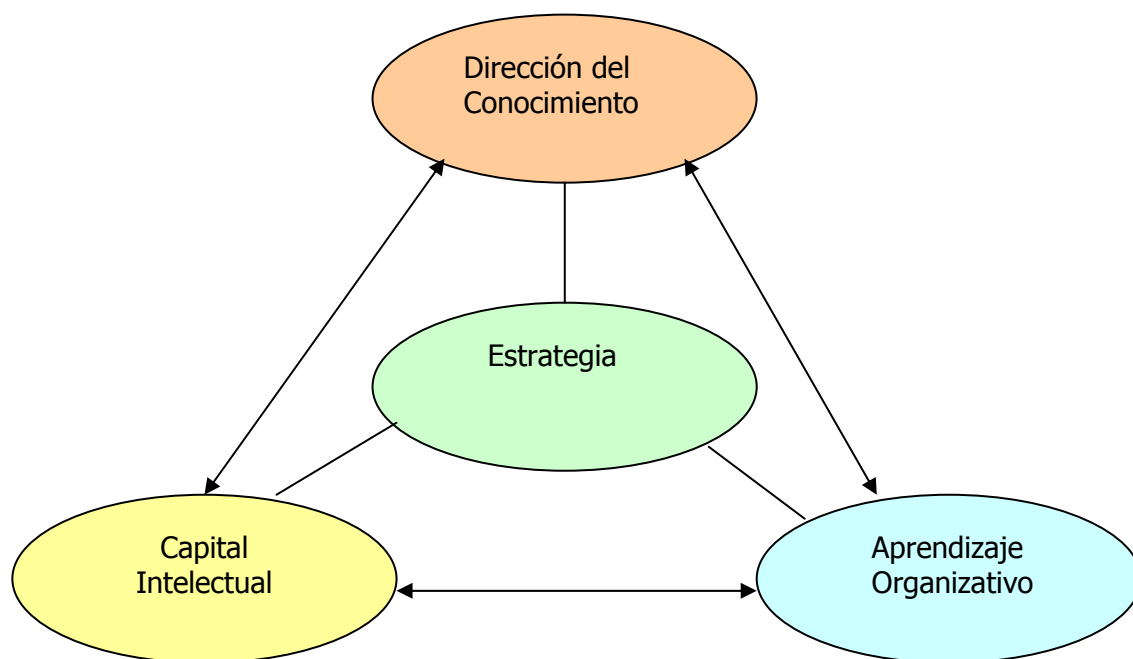
La Dirección del Conocimiento<sup>56</sup> refleja la dimensión creativa y operativa de la forma de generar y difundir el conocimiento entre los

- miembros de la organización y también con otros agentes relacionados.

La integración de estos tres conceptos emana de un enfoque estratégico de la organización que ha de servirle para mejorar la competitividad.

En la figura nº 14 representamos la tríada conceptual.

**Figura nº 14. Tríada conceptual**



Fuente: Bueno, 2002

<sup>56</sup>Bueno y Morcillo sostienen que es más adecuado utilizar el término "Dirección" que el de "Gestión", indicando que no se ha traducido adecuadamente la expresión inglesa Knowledge Management, y propone llamar Dirección del Conocimiento (Knowledge Management) a todo aquello que incluye, no sólo la creación de conocimiento y la significación de innovar, cuestión que implica talento e imaginación al servicio precisamente del conocimiento, sino también tratar de los flujos, de las clases de conocimiento que entre los miembros de la organización y de otros agentes externos necesitan intercambiarse y de los sistemas o de las plataformas tecnológicas por las cuales tiene que discurrir esa información a administrar (Bueno y Morcillo, 2002:13).

La utilidad de la gestión del conocimiento para desarrollar el capital intelectual público puede percibirse en cada uno de sus componentes. El capital intelectual público está integrado por tres componentes: el capital humano público, el capital estructural público y el capital relacional público. El capital humano representa el valor de los conocimientos que poseen las personas que componen la organización, los empleados contribuyen a la generación de capital intelectual mediante su competencia, su actitud y su agilidad mental. El capital estructural es el conocimiento colectivo que propicia el desarrollo de la actividad organizativa, es propiedad de la organización y por tanto permanece en la misma cuando los empleados abandonan el lugar de trabajo. El capital estructural incluye las formas de archivar el conocimiento no sustentado en el ser humano, entre los que se encuentran las rutinas organizativas, las estrategias, los procedimientos y las bases de datos, entre otros. El capital relacional es el conjunto de intangibles derivados de las relaciones que la organización mantiene con el entorno y con la sociedad en general. Desde una perspectiva integradora, el capital social puede ser considerado como una modalidad de capital relacional.

El aumento del capital intelectual se produce por la apropiación de conocimiento y esto ocurre mediante el aprendizaje, o sea la capacidad de aumentar la cantidad de conocimiento va a depender, en parte, de la habilidad que tenga la persona o la organización de aprender (Peluffo y Catalán, 2002).

La identificación del capital intelectual y del conocimiento es una cuestión primordial, así como la disponibilidad y uso de los intangibles por parte de los empleados públicos para generar ventajas competitivas que coloquen a las organizaciones públicas en una situación privilegiada frente a otro tipo de empresas. El tipo de conocimiento que puede aportar ventajas competitivas a una organización abarca un rango muy amplio, que incluye, desde aquél que se puede patentar hasta el conocimiento sobre las necesidades de los clientes y usuarios, pasando por el conocimiento que permite mejorar el servicio de atención posventa u optimizar los procesos de producción (Serradell y Juan, 2003).

Este hecho ya lo reflejan diferentes autores en la década de los noventa, como son Nonaka (1991), Hatchuel y Weil (1995) y Foray y Lundvall (1996), los cuales apuntan que el aumento de conocimiento explícito, la transformación de conocimiento tácito en explícito y el desarrollo de nuevas habilidades han generado un círculo virtuoso en la producción de conocimiento que se constituye como uno de los recursos

estratégicos de la actividad económica actual. Esto es, en el nuevo contexto social y económico en torno al conocimiento se otorga una gran importancia a la generación, difusión y uso de la información y el conocimiento en las organizaciones. El buen uso del conocimiento determinará el nivel de éxito tanto de las organizaciones como de las economías nacionales.

Las organizaciones públicas que lideran los distintos sectores de actividad son las que adoptan como visión estratégica "la necesidad de actuar antes y mejor que los demás". En ese contexto, el conocimiento se transforma en un aprendizaje continuo que es vital para el funcionamiento sostenible de las organizaciones, que asumen el tener que "reinventarse cada día", concluyendo que la gestión de los intangibles es una cuestión estratégica, que les permitirán cumplir con el objetivo último de creación de valor público para los usuarios, los empleados y los ciudadanos en general.

El éxito y la excelencia son metas de la dirección y la respuesta estratégica para crear valor que lleva a poner en Marcha sistemas, herramientas y entornos de trabajo que permitan realizar una gestión eficiente de la información y del conocimiento necesario para responder a las estrategias, planes y objetivos de la organización. Estamos hablando de una "gestión integrada y sistematizada" de los tres factores que en el contexto actual aparecen como determinantes del éxito o del fracaso de las organizaciones: las personas, la tecnología y la información (Martínez *et al.* 2002: 2).

"El capital intelectual y el conocimiento organizativo es fundamental para el sector público, incluso se consideran más importantes que en el sector privado" (Rodríguez *et al.* 2005: 10). En las administraciones públicas el poseedor clave de información es el empleado. La experiencia de las personas se valora esencialmente al ofrecer una visión precisa para superar los problemas concretos. Esta circunstancia se ha agudizado en la actualidad al acentuarse las limitaciones presupuestarias y aumentar el número de directivos públicos que abandonan la Administración al ser captados por el sector privado. El desarrollo estratégico del conocimiento organizativo es la única opción que permite a las organizaciones públicas prestar más servicios con menos recursos.

Los cambios en el sector privado están provocando fuertes presiones para el lanzamiento de nuevos servicios públicos. Las organizaciones públicas siguen el ejemplo del sector privado y aprovechan el enorme potencial de las nuevas tecnologías



para aumentar su eficacia mediante una adecuada gestión de datos, información y conocimiento. La propia sociedad del conocimiento ha transformado las necesidades de los ciudadanos y las empresas, que requieren servicios de calidad por parte de las organizaciones públicas. Se ha creado una situación de presión en la que las organizaciones públicas se sienten obligadas a establecer nuevas vías de interacción con los ciudadanos, las empresas y otras organizaciones.

McAdam y Reid (2000) sostienen que en el sector público la gestión del conocimiento está más desarrollada como política organizativa que en el sector privado. Para estos autores existen diferencias importantes entre ambos sectores en las fases de construcción, diseminación y uso del conocimiento, que podemos ver en la tabla nº 8:

**Tabla nº 8.**

**Gestión del conocimiento sector público/ sector privado**

<b>Fase</b>	<b>Comparación</b>
<b>Construcción del conocimiento</b>	El énfasis en incrementar la eficiencia y reducir costes favorece la construcción social del conocimiento en el sector público
<b>Formalización del conocimiento</b>	El sector público depende en mayor medida de la formalización del conocimiento realizada por las personas
<b>Diseminación del conocimiento</b>	Las organizaciones públicas creen que las personas son el principal vehículo de difusión del conocimiento
<b>Uso del conocimiento</b>	Las organizaciones públicas utilizan en mayor medida la gestión del conocimiento como instrumento para reducir costes y mejorar la eficiencia y la calidad

**Fuente:** McAdam y Reid, 2000.

El conocimiento en la esfera pública no tiene, en consecuencia, un significado abstracto, sino que es el principal factor de producción. Se caracteriza por dos rasgos diferenciales básicos: la dispersión y el predominio del conocimiento experto.

En referencia a la importancia del conocimiento en el sector público, el Comité de Expertos en administraciones públicas dependiente de las Naciones Unidas<sup>57</sup> afirma

<sup>57</sup> Comité de Expertos en Administración Pública. Tercer período de sesiones. Nueva York, 29 de marzo a 2 de abril de 2004. Tema 3 del programa provisional. Revitalización de la función pública

que todas las sociedades han sido siempre sociedades del conocimiento, en el sentido de que han utilizado los conocimientos, oficialmente o no, para el crecimiento económico y el desarrollo social. Sin embargo, la revolución de la tecnología de la información y las comunicaciones a finales del siglo XX brindó nuevas posibilidades para crear, recoger, estructurar, combinar, manipular, perfeccionar y canalizar los conocimientos. Con ello la utilización de los conocimientos en el crecimiento y el desarrollo económicos ha ganado eficiencia y eficacia, hasta el punto de que los conocimientos se están convirtiendo en el factor más influyente para crear valor añadido y riqueza en la economía de mercado. En la presente era de la información, el intelecto y las ideas creativas e innovadoras representan una de las primeras fuentes de ventajas. Esos factores también auguran un adelanto espectacular del desarrollo humano y un aumento sustancial de la calidad de vida.

El documento citado anteriormente finaliza con las siguientes conclusiones y recomendaciones a los gobiernos nacionales:

- Considerar y promover la sociedad del conocimiento en el marco del desarrollo humano y de la Declaración del Milenio.
- Dotarse de las debidas estrategias y políticas relativas al conocimiento.
- Potenciar al máximo el valor público al formular sus planes en relación con el conocimiento.
- Crear espacios y mecanismos públicos para fomentar la participación en la sociedad del conocimiento.
- Utilizar los conocimientos con más eficacia en los procesos gubernamentales e integrar la creación, gestión y utilización de conocimientos en la reforma del sector público y las iniciativas del gobierno electrónico.

En este contexto, el papel fundamental que desempeñan las tecnologías de la información y la comunicación en la Administración Pública radica en su habilidad para potenciar la comunicación, la colaboración y la búsqueda y generación de información y conocimiento. No se debe olvidar, sin embargo, que el objetivo más importante, cuando nos referimos a la gestión del conocimiento, es el de conseguir un entorno de trabajo donde la información y el conocimiento sean compartidos y que esté dotado de una constante vocación de aprendizaje.

El desarrollo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones han permitido la creación, el mantenimiento y el archivo de conocimientos tales como la cultura organizativa, que favorece la transmisión del conocimiento individual y el aprendizaje colectivo.

La gestión del conocimiento consiste, en gran medida, en la gestión estratégica de las capacidades intelectuales de los miembros de una organización. En este sentido, es necesaria la implicación no sólo de la unidad responsable de la actividad informática y de la encargada de la gestión del conocimiento, sino también del departamento de recursos humanos, responsable, entre otras cosas, de potenciar una formación continua para sus empleados que resulte coherente con los objetivos de la organización. En este punto cabe hacer notar que la tecnología aparece como condición necesaria para la gestión del conocimiento en la actualidad, aunque no es una condición suficiente (Serradell y Juan, 2003: 4).

Siguiendo a Peluffo y Catalán (2002) podemos afirmar que es preciso administrar el conocimiento organizacional y el aprendizaje como mecanismos claves para el fortalecimiento de las organizaciones públicas en relación con las estrategias de desarrollo a medio y largo plazo. En este sentido, tenemos que destacar los siguientes aspectos:

- El proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales.
- El espacio de conocimiento contextual o ecológico (región, ciudad, organización).
- Las herramientas y tecnologías utilizadas para administrar, almacenar y documentar el conocimiento organizacional.
- El efecto sinérgico de estos componentes que permite a las entidades una mayor capacidad de respuesta frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante.
- Las nuevas ocupaciones que se encargan de gestionar este recurso: los trabajadores del conocimiento.

El primer problema que se plantea en las organizaciones en general y en las públicas en particular es que, aunque poseen recursos intangibles claves para su desempeño, en la mayoría de los casos no son visibles, por lo que es necesario

reconocer estos activos que se encuentran dispersos en las personas, sintetizar este conocimiento e incorporarlo a las actividades claves organizacionales para impulsar un proceso continuo de innovación y modernización (Borins, 2001).

En las administraciones públicas existen múltiples fuentes de conocimiento: leyes, comentarios a leyes, regulaciones específicas, procedimientos, documentos referidos a un caso, etc. Estas fuentes se encuentran en distintos lugares y de diferentes formas o representaciones, presentando también distintos niveles de formalidad y múltiples vínculos. La toma de decisiones basada en el rigor y en la transparencia requiere que esta información sea articulada en un marco coherente.

Sin embargo, la experiencia demuestra que las corporaciones públicas no realizan un adecuado archivo de la información con el fin de integrar los sistemas y que satisfagan los intereses de un entorno administrativo complejo. El conocimiento explícito relevante para una tarea específica o decisión está diseminado en una gran cantidad de documentos, impresos, textos legislativos, etc. Las lecciones aprendidas están incluidas en distintos contenedores de conocimiento, desde la memoria personal hasta el papel y los sistemas electrónicos.

El resultado es que la información se encuentra aislada, tratada con tecnologías a veces incompatibles entre sí, que imposibilita que el conocimiento pueda ser utilizado directamente, desde una perspectiva interna y externa.

En la mayoría de las ocasiones la información está dispersa en distintas unidades administrativas y consideraciones técnicas, que pueden hacer aconsejable la utilización de distintos soportes de generación y almacenamiento. Incluso los mecanismos para capturar las mejores prácticas están descoordinados y no contextualizados. El resultado de todo ello es que las entidades públicas no están orientadas al conocimiento y se convierten en administraciones autoreferenciales (Rodríguez *et al.*, 2005).

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de integrar la gestión del conocimiento. Para ello hay que propiciar un almacenamiento contextualizado de la información en una estructura orientada a los procesos que ofrezca proactivamente el conocimiento necesario para desarrollar las tareas.

Pese al hecho cierto de que los entes públicos poseen vastas cantidades de conocimiento, el carácter jerárquico y burocrático de los secciones y departamentos hace que resulte arduo poner en común el saber que atesoran. En estas circunstancias, se hace cada vez más evidente que la habilidad de usar el conocimiento de forma efectiva y creativa es más valiosa que la capacidad de almacenamiento del mismo. Por ello es preciso que el conocimiento público sea organizado de tal modo que promueva la inteligencia acerca de los ciudadanos, proveedores de servicios y grupos de interés.

A través de la gestión del conocimiento las organizaciones públicas pueden conseguir los objetivos siguientes (MAP, 2000):

- Mejorar la eficacia, la eficiencia y la efectividad de sus actuaciones mediante una mejor gestión de la información y del conocimiento.
- Mejorar la transparencia de la Administración debido a que se amplían las formas y las vías de comunicación y ello conlleva un aumento de la participación e implicación de los diferentes grupos de interés.
- Mantener a la organización actualizada mediante la utilización de las nuevas tecnologías: intranets, extranets, redes, bases de datos, bases documentales, etc. permitiendo el diseño y el ofrecimiento de nuevos servicios.
- Fomentar la innovación en las administraciones públicas.
- Responder con celeridad a las demandas y necesidades de los usuarios.
- Proporcionar información de apoyo a los directivos públicos, posibilitando que éstos tomen decisiones de mayor calidad.
- Automatizar los procesos operativos, denominados frecuentemente sistemas transaccionales, ya que su función principal consiste en procesar transacciones como pagos, cobros, recibos, pólizas, etc.

La gestión del conocimiento en las administraciones públicas proporciona notables beneficios que favorecen el progreso de la sociedad mediante la colaboración inteligente de personas e instituciones encaminada a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Los objetivos de la gestión del conocimiento en las administraciones públicas propuestos por Wiig (2002: 224-239) aparecen recogidos en la tabla nº 9.

**Tabla nº 9.**

**Objetivos de la gestión del conocimiento en las administraciones públicas**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>SERVICIOS PÚBLICOS EFECTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encauzar los asuntos de forma eficaz y en los plazos establecidos</li> <li>- Consumo mínimo de recursos</li> <li>- Afrontar desafíos y catástrofes inesperadas</li> </ul>
<b>SEGURIDAD, JUSTICIA Y ESTABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar a los ciudadanos, agencias públicas y organizaciones para ser socios en los procesos de definición, planificación y ejecución de acciones públicas</li> </ul>
<b>MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción, mantenimiento y distribución del capital intelectual público</li> </ul>
<b>CRECIMIENTO ECONÓMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer de los ciudadanos trabajadores del conocimiento</li> </ul>

**Fuente:** Wiig (2002)

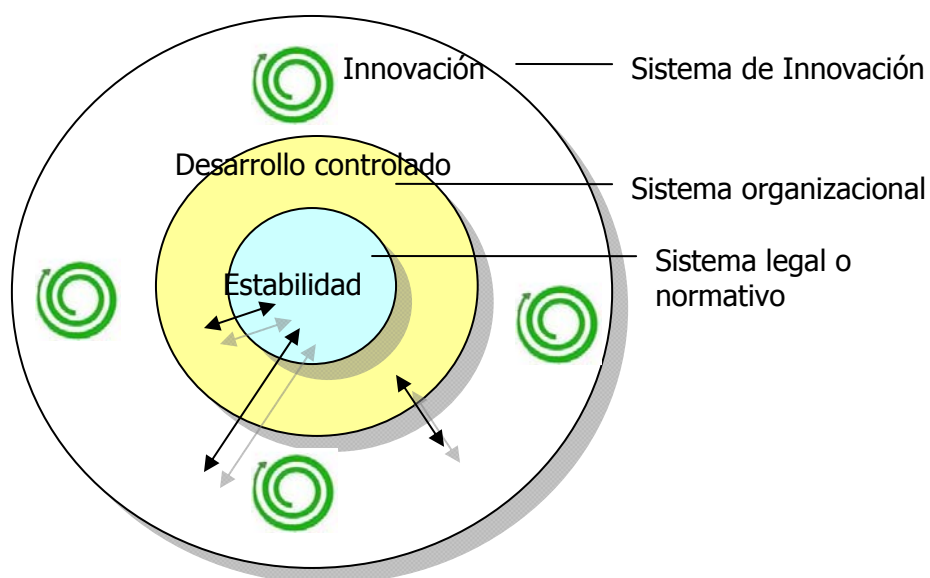
Esencialmente, la gestión del capital intelectual y del conocimiento van a permitir el progreso de la sociedad mediante la colaboración inteligente de personas e instituciones, encaminadas a mejorar la calidad de las organizaciones públicas y obtener ventajas estratégicas importantes.

Tal y como proponen Peluffo y Catalán (2002), en una organización se observan tres sistemas que interactúan de forma permanente. En primer lugar aparece el sistema legal o normativo, que es rutinario, reglamentado y de alguna manera asegura un orden mínimo necesario para que el sistema global funcione adecuadamente. En un segundo espacio se encuentra el sistema organizacional, que es el encargado de diseñar la organización, dividir el trabajo en tareas y coordinar las diferentes actividades organizativas, se concentra en aspectos logísticos encaminados a alcanzar los objetivos de la organización, este ámbito requiere cierto dinamismo, pero controlado por la propia estructura. Finalmente existe el sistema de innovación que presenta una dinámica mayor, se define como el conjunto de elementos, que actúan e interaccionan, tanto a favor como en contra, de cualquier proceso de creación, difusión o uso del conocimiento útil. La gestión del conocimiento tiene su mayor aporte dentro de este espacio porque le da una cierta estructura y orden que

evita que su propia estructura se transforme en caos o entropía. Además, asegura la circulación del conocimiento entre los diferentes sistemas: legal, organizacional y de innovación, y las demandas que cada uno tenga acerca del recurso del conocimiento.

En la figura nº 15 representamos los tres sistemas del conocimiento.

**Figura nº 15. Sistemas del conocimiento**



Fuente: Peluffo y Catalán, 2002 y elaboración propia

Lo relevante de estos tres espacios es que cuando el sistema legal o el sistema organizacional tiene más influencia que el sistema de innovación, algo que suele ocurrir frecuentemente en las organizaciones públicas, debido sobre todo al predominio de la burocracia, el sistema global se torna lento y es incapaz de responder a los cambios o a las nuevas demandas de los ciudadanos, y tiende a perder legitimidad para los usuarios o beneficiarios.

Por tanto es preciso que los tres sistemas estén interconectados, equilibrados y relacionados entre sí al objeto de intercambiar información y conocimiento. De esta forma se explica la causa por la que el conocimiento necesita de un contexto compartido.

Para Goodstein *et al.* (1993), la innovación permite a las organizaciones públicas estar en la vanguardia de la lucha contra la incertidumbre y, fundamentalmente, mejorar su cualificación reforzando su influencia en un entorno

dinámico y complejo. De esta forma, según Morcillo (1997), la innovación se impone como única vía de desarrollo organizativo para la gestión del cambio y la formulación de soluciones de mejora creativas, en respuesta a los retos que plantea el entorno.

Por su parte, Thompson (1990), apunta que la innovación, dentro de la dirección estratégica de una organización, resulta esencial para asegurar que ésta evoluciona en la dirección adecuada y que las estrategias adoptadas son revisadas, con el fin de asegurar su mejora, adaptación y renovación<sup>58</sup>.

La emergencia y desarrollo del conocimiento es la base de la innovación, la mejora en la toma de decisión y la gestión del cambio, y facilita el diseño de una Administración Pública orientada al servicio público y que aprende.

La organización deberá propiciar entornos organizativos para la innovación, la creatividad, la transparencia y el enriquecimiento de conocimientos fruto de las interrelaciones e interacciones de todos los grupos de interés.

### **2.4. Componentes del capital intelectual público**

Una vez expuesto el reto al que se enfrenta el sector público en la economía del conocimiento, tanto desde el punto de vista de su gestión como de promotor y difusor de los conocimientos, hemos puesto de relieve la necesidad de que la Administración se modernice. A continuación analizaremos los diferentes componentes del capital intelectual público. Para ello vamos a basarnos en la tipología más utilizada por la mayoría de los autores (Edvinsson y Malone, 1997; Bontis, 2002; Euroforum, 1998; Roos y Roos, 1997; Bueno, 1998; Meritum, 2001) que consiste en descomponer el capital intelectual en capital humano, capital estructural y capital relacional.

A su vez, y siguiendo las directrices emanadas del Centro de Investigaciones sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) integrado en el Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE), nos vamos a apoyar en su modelo de capital intelectual para las administraciones públicas que se ha aplicado a la Agencia Tributaria y al Instituto de Estudios Fiscales y que procede del Modelo Intellectus (2003-2004).

El modelo parte de los tres capitales clásicos: humano, estructural y relacional. A su vez el capital estructural público se desglosa en dos componentes: capital

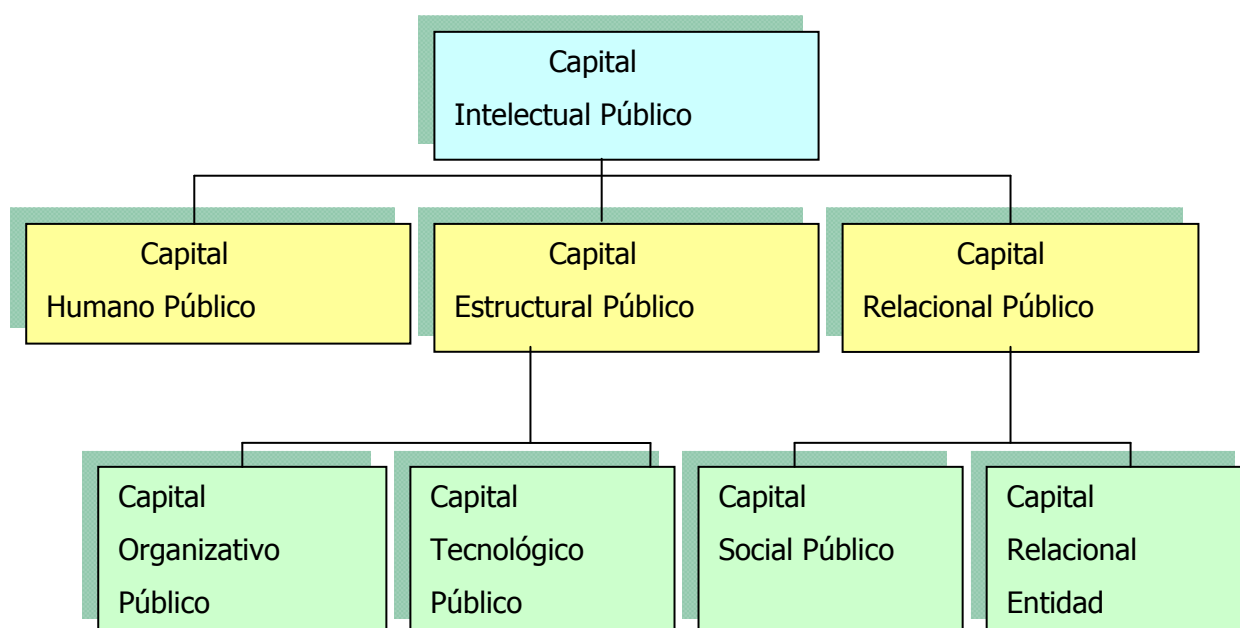
---

<sup>58</sup> Citado por Martín-Castilla (2004: 2)



organizativo público y capital tecnológico público, y el capital relacional en: capital social público y capital relacional de la entidad. De acuerdo con la estructura básica del modelo Intellectus (Bueno *et al.*, 2003), en donde el capital relacional se divide en capital social y capital del negocio, a este último lo hemos denominado capital de la entidad, por considerar que es más apropiado hablar de entidad que de negocio al referirnos al sector público. Todo ello queda plasmado en la figura nº 16.

**Figura nº 16. Estructura del Modelo de Capital Intelectual Público**



Fuente: CIC-IADE, 2004 y elaboración propia.

Veamos seguidamente, con detalle, los diferentes elementos intangibles que componen el capital intelectual público.

#### **2.4.1. Capital humano público**

El capital humano público se refiere al conocimiento, ya sea explícito o tácito, individual o social, que poseen los miembros de la organización y los grupos, así como su capacidad para generarlo, es decir, la capacidad de aprender y de compartir los conocimientos con los demás para el beneficio de la organización, y que es de gran utilidad para conseguir la misión de la entidad. Este capital abandona la organización cuando termina la jornada laboral, ya que sus poseedores son los trabajotes de la entidad. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual: el capital estructural y el relacional. A su vez podemos descomponer el

capital humano público en tres grupos: valores y actitudes, conocimientos técnicos y competencias. Veámoslo más detalladamente:

*Valores y actitudes.* Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. El rasgo constitutivo del valor no es solo la creencia o la convicción, sino también su traducción a patrones de comportamiento de los poseedores del mismo. La actitud es la predisposición a actuar antes de ejecutar un comportamiento o conducta que puede estar influenciado por algún tipo de componente del carácter personal.

Los valores y actitudes representan el conocimiento sobre las fuentes incipientes que llevan a los individuos a hacer las cosas; se encuentran recogidas en consecuencia en el "ser", "estar", y "querer" de cada persona. Dicho conocimiento, referido fundamentalmente a los modelos mentales de las personas, tales como los esquemas, paradigmas, creencias y disposición de ánimo, condicionan la percepción que los individuos tienen del mundo (Merino *et al.* 2004: 9).

Entre los valores deseables de los trabajadores públicos destacaríamos los valores democráticos, la integridad y la transparencia. Estos valores suponen actuar con honestidad, el garantizar el acceso a la información administrativa que tenga carácter público y hacer un uso abierto, honesto, racional y eficiente de los recursos públicos, mostrando claramente las razones y los resultados de sus decisiones y acciones.

Los valores y actitudes se componen de las siguientes variables:

- El sentimiento de pertenencia y compromiso, es el hecho o circunstancia de identificarse y sentirse miembro de una organización.
- La motivación, que son los impulsos, deseos, necesidades, y anhelos que hacen que la persona desempeñe mejor su tarea.
- La satisfacción, que es una actitud que los individuos mantienen con respecto a sus funciones laborales. Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, al estilo de dirección, a las políticas y procedimientos, a la afiliación de los grupos de trabajo, a las condiciones laborales y al margen de beneficios.

## Los intangibles en el sector público

- La flexibilidad y adaptabilidad que implica una actitud positiva ante el cambio derivado de las circunstancias o necesidades del entorno.
- La creatividad, que es el proceso por el que se facilita la aparición de nuevas ideas y consecuentemente se desarrolla la inventiva.

Las características de la gestión pública, en general, no ayuda a que los empleados estén satisfechos, ni motivados, ni fomenta la creatividad. En cuanto a la flexibilidad, podemos afirmar que son numerosos los problemas que plantea la excesiva rigidez del sistema laboral público, por tanto, consideramos que es muy importante que haya una reforma con el objetivo de evitar las disfuncionalidades que impiden que los empleados públicos desarrollen positivamente sus valores y actitudes (Ramió, 2002).

*Conocimientos técnicos (saber):* Hacen referencia al conjunto de nociones e ideas que la persona tiene sobre una determinada materia para lograr un adecuado desempeño en un empleo o tarea, sus principales variables de medida son la formación, entendiéndose ésta como el conjunto de conocimientos explícitos derivados de un proceso reglado que posee el individuo con independencia de su actividad en la organización, y la experiencia profesional que es la enseñanza que se adquiere con la práctica.

*Competencias (saber hacer):* Se refieren a las aptitudes o capacidades para llevar a cabo una tarea, están relacionadas con la forma de hacer las cosas; es decir, el "saber hacer". En concreto, se consideran competencias: las habilidades, destrezas y talento que la persona desarrolla básicamente como fruto de la experiencia y de la práctica. Este elemento se compone a su vez de las siguientes variables de medida:

- Aprendizaje: se refiere a la capacidad de la persona para responder a las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional mediante la adquisición de nuevas competencias y conocimientos.
- Trabajo en equipo: es la capacidad de desempeñar el trabajo en grupo de acuerdo con una metodología común y unos objetivos compartidos que se pretenden alcanzar.
- Liderazgo: Habilidad directiva que consiste en influir en las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, contribuir a los objetivos que tiene el grupo o la organización.

Los empleados públicos suelen tener los conocimientos técnicos requeridos para desempeñar su trabajo, de hecho el proceso de selección exige una determinada titulación para acceder a la plaza y la superación de un temario relacionado con el puesto a ocupar.

Sin embargo en el apartado de las competencias sí que habría algunos aspectos que mejorar. Un aspecto positivo a destacar es que las administraciones públicas, como consecuencia de la estabilidad del empleo, pueden formular planes de formación y desarrollar actividades que mejoren la capacitación de los empleados a largo plazo.

En general el aprendizaje se adquiere mediante la enseñanza a través de cursos de formación, utilizando los métodos tradicionales. La formación también puede ser utilizada como método para combatir el estrés y para motivar a los empleados. Sería deseable que hubiera un alineamiento entre las materias y conocimientos a adquirir a través de la formación y la estrategia de la organización, así como ampliar la metodología de la capacitación introduciendo herramientas modernas e innovadoras, empleando métodos basados en la utilización de ordenadores e Internet, como el e-learning, el "coaching"<sup>59</sup>, cuya traducción sería entrenador personal, el "mentoring"<sup>60</sup>, el método de casos, las mejores prácticas, etc. Un requisito importante en la estrategia formativa es la flexibilidad, en los instrumentos y los procesos, y el aprendizaje grupal o colectivo a través de la interacción social.

Actualmente tiene una gran importancia el trabajo en equipo (López-Camps y Gadea, 2001) puesto que esta estructura organizacional permite la colaboración de todo el personal en las operaciones diarias, así como mejorar los procesos y sistemas de manera sinérgica con el fin de innovar, competir y mejorar de forma continua. El trabajo en equipo aumenta la participación de todo el personal en el logro de los objetivos de la entidad y propicia el incremento del nivel de responsabilidad, autoridad, capacidad de innovación y aportación de ideas (Koontz, 2004).

---

<sup>59</sup> El coaching, circunscrito a la relación jefe-colaborador, es un proceso formativo liderado por un superior inmediato que actúa como coach que pretende mejorar el rendimiento de un individuo en su puesto de trabajo, con el propósito de alcanzar los objetivos de ambos. Existen, además, otros tipos de coaching liderados por personas externas a la organización que persiguen desarrollar determinadas habilidades directivas.

<sup>60</sup> El mentoring es un proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional de otra (el tutelado), invirtiendo tiempo, energía y conocimientos.

El liderazgo es otra de las carencias de las organizaciones públicas (Ramió, 2002). La modernización de la gestión pública necesita de la incorporación de directivos que sean líderes y gerentes profesionales. En la Administración existe el peligro de la excesiva politización o de la burocratización del cargo, convirtiendo la labor del gerente en una mera ejecución de normas o de aplicación de procedimientos, alejándole de la responsabilidad por resultados.

El directivo público debe ser creador "de valor público", tal como afirma Moore (1988). Ello implica tres tipos de gestión: en primer lugar, gestionar desde la estrategia, lo que supone que el directivo reflexiona estratégicamente, en segundo lugar, significa la gestión del entorno político con el fin de obtener legitimidad, apoyo, colaboración y recursos, tanto de sus superiores políticos como de aquellos actores de los que no goza de simpatía ni de autoridad formal, y por último, la gestión operativa, a fin de conseguir que la organización actúe de forma eficaz y eficiente para lograr los objetivos y asumir las responsabilidades de los resultados alcanzados.

Para que los gerentes puedan llevar a cabo su labor de liderazgo es preciso que se aumente la discrecionalidad del gestor público, lo que implica una ampliación de su autonomía, competencias y el perfeccionamiento en la formación para dirigir, comunicarse y motivar al personal, así como una mejora de las recompensas que perciben (Longo, 2004; Ramió, 2002).

El principal activo intangible que posee la Administración es el capital humano que está sustentado por los trabajadores públicos. Las personas adquieren un papel activo y central, pues el conocimiento nace, se desarrolla y cambia desde ellas. Tal como afirma Ramió (2002: 74) "los empleados públicos representan el elemento imprescindible y más relevante de las organizaciones públicas para el ejercicio de su competencias y la consecución de sus objetivos. La estructura y la gestión del personal en la Administración Pública se identifica con el concepto de *función pública*".

Aunque nos vamos a referir al sector público en un sentido general nuestras reflexiones se centrarán en la Administración española.

Michael Barzelay (1995: 17) señala: "la Administración es una empresa" (Government is a business). Esta expresión fue difundida en los Estados Unidos bajo la

presidencia de Woodrow Wilson por aquellos que odiaban al sistema de botín<sup>61</sup> (spoils system) y que se oponía al favoritismo, la laxitud en los controles o la debilidad de los mecanismos de rendición de cuentas. En España, para expresar los valores y la cultura de la función pública, se acostumbra a utilizar la metáfora opuesta: "La Administración no es una empresa".

El sentido empresarial, que en el primer caso es vivido como sinónimo de rigor, responsabilidad, control y profesionalidad, parece satanizado en nuestro entorno como equivalente de lo contrario. La concepción de lo público como un universo regido por valores propios, sustancialmente distintos, e incluso opuestos, a los que rigen la actividad de las organizaciones privadas, constituye un reflejo cultural profundamente arraigado en nuestra cultura administrativa. Esto se manifiesta en hechos como el carácter difuminado y borroso con que muchas tendencias de cambio se interiorizan y se viven en el ámbito público, el predominio de la retórica sobre la voluntad de innovación o la dificultad y lentitud con que los sistemas y las organizaciones públicas evolucionan (Longo, 2004).

La visión de los funcionarios como trabajadores privilegiados y pocos productivos, forma parte del imaginario popular de todos los países. Una sensación de que las regulaciones, por un lado, y la primacía de la política, por otro, configuran un mundo en el que la eficacia y eficiencia de las políticas y prácticas de personal se hacen particularmente poco frecuentes y difíciles. La explicación más consistente de todo ello se fundamenta en la existencia de un marco institucional propio del empleo público con el que las democracias contemporáneas dotan a éste de determinadas características diferenciales.

El modelo de función pública (Parada, 1997) se basa en un diseño jerarquizado de los cargos, de tal manera que los empleados pueden ascender hasta el máximo nivel que le corresponda (carrera profesional). La consecución con el tiempo de mayores responsabilidades requiere, además de la experiencia, unos conocimientos específicos que el trabajador puede ir adquiriendo mediante los cursos de formación permanentes que son impartidos por las unidades de capacitación.

---

<sup>61</sup> Modelo de Administración de los EE. UU. en el siglo XIX, que también se dio en España en ese mismo siglo (las cesantías), que consistía en que los empleados públicos se renovaban después de las elecciones, cuando el vencedor de las mismas recompensaba a alguno de sus seguidores nombrándolos para ocupar puestos públicos.

El nivel de retribución depende del nivel del puesto, la parte que predomina en el sueldo es fija, quedando reducida la parte variable a la mínima expresión: antigüedad y complementos de productividad en algunas administraciones. Esta homogeneidad en las retribuciones genera ciertos problemas en las relaciones laborales de los empleados públicos puesto que, a igual categoría, todos cobran más o menos lo mismo, con independencia de la calidad o cantidad de su trabajo (Ramió, 2002).

El derecho al cargo o inamovilidad protege al empleado público frente a despidos arbitrarios. En la práctica, el despido, generalmente, se debe a causas disciplinarias, incluso en los casos de empleados con contrato laboral fijo la permanencia suele estar garantizada. Esta estabilidad permite la planificación de personal a largo plazo, lo que se traduce en una serie de beneficios derivados de la estabilidad en el empleo, pero por otro lado se considera un elemento de rigidez que dificulta el funcionamiento eficaz de la Administración.

Existe una gran rigidez en la aplicación de los procedimientos, esta característica, que se pone de manifiesto en el reclutamiento y selección como consecuencia de la exigencia de conocimientos técnicos o en méritos puramente formales, cuando actualmente se reclama un nuevo modelo basado en las competencias. La incorporación a los sistemas de función pública de la gestión por competencias refleja la influencia de orientaciones contemporáneas predominantes en la gestión de las personas, desarrolladas en el sector privado (Dalziel, 1996)<sup>62</sup>, pero debido también a otras presiones sobre los gestores públicos. Entre éstas, podemos citar la dificultad de obtener y retener personal en un entorno cambiante y la necesidad de capacidades para asumir nuevos roles, como los de regulador o facilitador, más que de proveedor directo de servicios, como consecuencia de las nuevas orientaciones de la gestión pública (Hondeghem, 2002).

Existe una gran centralización que proviene del conjunto de regulaciones y de la excesiva uniformidad en los marcos reguladores del empleo público, que reduce la capacidad para adaptarse a entornos plurales y dinámicos para reaccionar frente a los cambios. La centralización influye en las estructuras y los puestos, impidiendo una adecuada gestión e introduciendo rigideces en las asignaciones de trabajo. Por ello se reclama una descentralización de los sistemas de función pública, transfiriendo responsabilidades de la gestión de los recursos humanos

---

<sup>62</sup> Citado por Longo (2004: 175)

desde los departamentos centrales hasta las organizaciones individuales (Cardona, 2006).

Hay una movilidad muy baja, tanto interna como externa, la movilidad interna se halla dificultada por el exceso de reglamentación de tareas, ya mencionado, y a veces por el exceso de barreras horizontales y verticales. El incremento de la movilidad de las personas es uno de los objetivos recomendados por la OCDE (1999). La movilidad interna, tanto funcional como geográfica, es un requisito, necesario, por una parte, para conseguir el máximo aprovechamiento de las plantillas, lo que la hace imprescindible en situaciones de ajuste. Por otra parte, permite adaptar los recursos a los cambios de entorno o de demanda, cada vez más frecuentes en los escenarios actuales. El estímulo a la movilidad, tanto horizontal como vertical, obliga a la eliminación de las barreras que caracterizan a muchos sistemas de función pública. A su vez, la movilidad externa, esto es, aquella que se produce más allá de las fronteras de la organización, es un rasgo propio de orientaciones que ponen el acento en una mayor apertura y permeabilidad entre los sectores público y privado (Longo, 2004).

Por otra parte, la promoción se halla dificultada por la existencia de barreras de grado que dificultan los ascensos. Con frecuencia se otorga un peso excesivo a la antigüedad y no se suele relacionarse la promoción con la eficacia en el desempeño del puesto (Mascott, 2003).

Es frecuente que se retribuya por el grado o categoría y no por el puesto, por lo que no se vincula el salario a la responsabilidad asumida y las cargas de trabajo reales. Los grados pueden convertirse, además, en barreras para la progresión salarial (Longo, 2004).

La rigidez es una de las características más sobresalientes del empleo público. La mayoría de los países de nuestro entorno están tratando de dotar a la función pública de una mayor flexibilidad, de hecho la palabra "flexibilidad" ha sido el lema acuñado por la OCDE, y repetido reiterativamente en sus publicaciones y foros relacionados con este campo.

Los sistemas adolecen de una baja capacidad de producción de competencias y perfiles directivos. El resultado es que los estilos de liderazgo que



predominan son el autoritario, que implica utilizar el método tradicional del ordeno y mando, el sistema paternalista en el que persiste el autoritarismo, pero se tiene una mínima consideración con los empleados haciéndoles ver que lo más conveniente es seguir las órdenes del líder y, por último, el estilo "laiser faire" que consiste en dejar que la organización se autodirija, no ejerciendo su función de liderazgo. El directivo público, sea político o alto funcionario, no sabe cómo enfrentarse a los problemas y no puede ejercer un liderazgo adecuado (Gallardo, 2010) debido a ciertas características del sistema (exceso de regulación, protección, rigidez, desmotivación) que propician que se adopten conductas de apoyo al personal más que de exigencia y, que carece, en muchas ocasiones, de los conocimientos de gestión necesarios para resolver los problemas, tomar las decisiones adecuadas o afrontar los cambios.

La falta de preparación de algunos directivos públicos en materia de dirección y gestión de recursos humanos se debe a la escasa importancia que se le concede a esta faceta por algunas organizaciones. En este sentido Ramió (2002: 97-98) afirma: "cuando se promociona a un empleado a una jefatura no se tiene en cuenta, en muchas ocasiones, su preparación o habilidad para dirigir personas, además no se programa la formación necesaria para cubrir semejante laguna".

Con la entrada en vigor de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público<sup>63</sup> a partir del 13 de mayo de 2007, los principales pilares sobre los que descansa esta reforma son los siguientes:

- Más trabajo igual a más dinero.
- Más objetivos igual a más productividad.
- Descenso del rendimiento laboral igual a sanciones.

La Ley busca reforzar la profesionalidad del empleado público, reducir la temporalidad, mejorar la ordenación del empleo público y desarrollar un sistema retributivo más vinculado al rendimiento.

En relación con la necesidad de cambiar la mentalidad de los empleados públicos veamos el siguiente fragmento aparecido en un periódico nacional: *"Es esencial que se consiga superar definitivamente la vieja idea de que la Administración*

---

<sup>63</sup> Esta Ley ha sido publicada en el Boletín Oficial del Estado el día 13 de abril de 2007, tras su aprobación definitiva por el Congreso el día 29 de marzo de 2007.

*paga lo mismo a sus funcionarios con independencia de cómo realicen su trabajo. Las retribuciones en las administraciones públicas no pueden desligarse de la evaluación del desempeño o rendimiento de los empleados públicos", asegura el texto<sup>64</sup>.*

Hemos comprobado cómo el sistema de gestión de los recursos humanos de los empleados del sector público presenta una serie de consecuencias negativas y disfuncionalidades que entorpecen y dificultan la gestión del capital intelectual y del conocimiento. Entre éstas podemos destacar las siguientes: desmotivación, insatisfacción, rigidez, falta de incentivos, compromiso y de liderazgo. Si a ello añadimos que los objetivos del sector público son confusos y ambiguos, que la gestión en el ámbito público es muy compleja, que el concepto de estrategia es raro y extraño para el sector público, que no hay tradición de "hablar sobre estrategia", podemos considerar que la implantación de un modelo para gestionar el capital intelectual no va a ser una tarea fácil y va a requerir el esfuerzo y la colaboración de todos los empleados públicos.

#### **2.4.2. Capital estructural público**

Para Merino *et al.* (2004) el capital estructural público es el conjunto de conocimientos y de activos intangibles derivados de los procesos de acción que son propiedad de la organización y que se quedan en ella cuando las personas la abandonan.

De acuerdo con el modelo presentado, debido a que muchas organizaciones públicas son complejas y de un gran tamaño, se ha considerado conveniente dividir este capital en dos elementos:

- El capital organizativo, que va a recoger los aspectos relacionados principalmente con la cultura organizacional, los procesos y procedimientos.
- El capital tecnológico, que se refiere a las actividades relacionadas con las tecnologías de la información, la comunicación y la innovación.

A continuación vamos a desarrollar cada uno de ellos.

---

<sup>64</sup> Obtenido de un artículo de Esther Mucientes, publicado en el mundo.es economía, de fecha 29-04-2005 titulado "Los funcionarios públicos, a la palestra", <http://www.elmundo.es/mundodinero/2005/04/29/especiales/1114769875.html>

### ***Capital organizativo público***

Este tipo de capital está compuesto por el conjunto de intangibles de naturaleza tanto explícita como implícita, formales e informales, que estructuran y desarrollan de manera eficaz y eficiente la actividad organizativa de la entidad (Merino *et al.*, 2004).

El capital organizativo se compone de los cuatro elementos siguientes:

- Cultura, siendo ésta un patrón general de conducta, creencias y valores que comparten los miembros de la organización, dando sentido y significado a lo que sucede en la entidad.
- Estructura, es el conjunto de acciones y procesos desarrollados mediante la función de organización.
- Aprendizaje organizativo, es la capacidad de la organización para adquirir nuevas competencias y conocimientos con la finalidad de responder a las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional.
- Procesos, son el conjunto de actividades que configuran las operaciones organizativas. Dichos procesos se podrán clasificar, a su vez, atendiendo a su naturaleza funcional. Este elemento "procesos" se puede orientar hacia los miembros de la organización y hacia el "ciudadano-cliente" o agentes externos.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por diversos autores (Granell, 1997; Chiavenato, 2000; García y Dolan, 1997), se infiere que todos conciben a la cultura como aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura y los valores están íntimamente relacionados, los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Generalmente no hay una cultura única, sino que conviven distintas culturas que interaccionan entre sí. En este aspecto, debemos advertir de la ausencia de una cultura de carácter unitario en lo que se refiere a los individuos comprometidos con los procesos de gestión pública. Este hecho tiene su origen en la limitación o reserva de la información por cada uno de los órganos encargados de los diferentes procesos de gestión sin que sea de conocimiento general para toda la organización pública. A esto se une la reticencia de los funcionarios a los cambios en los métodos de trabajo y la escasa formación gerencial de los directivos públicos (Ramió, 2002).

Dentro de este mismo aspecto, cabe destacar, también, la ausencia de mecanismos de estímulo y sanción dentro de la función pública, que ha derivado en una cultura que rechaza la adopción de riesgos (Prieto y Martín, 2003).

Es muy frecuente que en el sector público estén implantados una serie de valores propios de una cultura burocrática: observar el procedimiento, subordinación jerárquica, impersonalidad, distanciamiento del ciudadano, etc. Este conjunto de valores hace que el ciudadano tenga la consideración jurídica tradicional de administrado, al que se le garantizan esencialmente la igualdad y la seguridad. Un sujeto meramente pasivo y subordinado: el destinatario de unos servicios. Los valores burocráticos son útiles en la medida en que seamos capaces de darles una orientación positiva, en especial cuando se ponen en relación con los nuevos valores que demanda la sociedad actual.

Frente a esto, sería deseable la implantación de una cultura inspirada en los valores derivados de la "nueva gestión pública": obtención de resultados, participación y motivación, responsabilidad, prioridad del servicio al ciudadano, etc. que deben hacer que el ciudadano, además de administrado sea visto como un cliente, que ya no es un sujeto pasivo, sino una persona activa que reclama la eficacia de unos servicios que paga y que deben ser diseñados de acuerdo con las necesidades específicas del colectivo al que van dirigidas (Galofré, 2004).

Además, convendría fomentar una cultura orientada a la identificación y recopilación de las mejores prácticas, que recoge los casos que han tenido éxito, y de las lecciones aprendidas, que recopila las dificultades aparecidas en la resolución de determinados asuntos o proyectos. Esta cultura propicia que los empleados públicos adquieran un compromiso con la mejora continua y la calidad.

En relación con el aprendizaje organizativo, ya no es suficiente con que un gerente se forme y comunique el conocimiento adquirido a sus subordinados. Las organizaciones que tienen éxito son aquellas que saben aprovechar las capacidades de aprendizaje y de compromiso de todos los empleados. Es lo que se llama "organizaciones que aprenden", de las que ya hemos hablado anteriormente. Para Senge (1990), los verdaderos gerentes deberán animar a los empleados a estar abiertos a nuevas ideas, a comunicarse abiertamente, a percibir si la empresa funciona y de qué manera, a tener una visión colectiva del trabajo en común, de forma que se consigan los objetivos marcados.

Peluffo y Catalán (2002: 17) afirman que una organización basada en el aprendizaje es aquella que "aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus stakeholders<sup>65</sup>".

De esta forma, y de acuerdo con esta estrategia, el concepto de "puesto de trabajo" pierde relevancia, frente a la necesidad de contar con empleados y trabajadores que sepan sobre un asunto determinado. La diferencia radica en que se tiende más a administrar por competencias que por puestos de trabajo.

Las administraciones públicas deben fomentar, movilizar y difundir el conocimiento que poseen para incrementar su capacidad de aprendizaje e innovación, de tal manera que contribuyan a mejorar la prestación de los servicios a los ciudadanos (Wiig, 2002). El papel de las redes, ya sean sociales o tecnológicas, facilita la generación y transmisión de nuevas ideas e influye positivamente sobre la adquisición de nuevos conocimientos (Royero, 2005). El uso de Internet y de las intranets ha supuesto un incremento significativo en las posibilidades de comunicación y transmisión de información y conocimiento

El aprendizaje organizativo se da en diversos momentos: cuando se observa a los demás cómo desempeñan las tareas, cuando se interactúa dentro y fuera de la organización, al leer y analizar informes y documentos, al resolver problemas en grupo, etc..

---

<sup>65</sup> El término anglosajón "stakeholder", se utiliza para referirse a las partes interesadas, es decir al conjunto de agentes individuales o colectivos que pueden ser afectados por las medidas, objetivos, condiciones, etc. aplicadas a la organización.

En el proceso del trabajo se produce continuamente conocimiento que no se visualiza como tal (Moore, 2005), por ejemplo, cuando un experto explica a un grupo de trabajadores una nueva técnica o procedimiento, se está traduciendo conocimiento más complejo a un lenguaje más simple. A su vez, en la implantación aparecen problemas que se solucionan con nuevo conocimiento por medio de la generación de ideas, la capacidad para crear soluciones nuevas, etc. En el proceso se pueden perder elementos valiosos de ese conocimiento nuevo, y de la explicación del éxito o fracaso, o de cómo se corrigieron. Por ello, los gestores tienen un papel clave en el tratamiento y administración de este nuevo conocimiento, que va a aumentar el existente en el sistema. Por ejemplo identificando nuevas competencias, o métodos de trabajo con las mejores prácticas.

La gestión del conocimiento en las entidades públicas tiene como objetivo muy importante incrementar la efectividad de los servicios públicos y mejorar la sociedad a la que se sirve. En la actualidad una de las estrategias más utilizadas en el sector público es la estrategia de la excelencia y de la calidad en la prestación de los servicios.

Los procesos a través de los cuales se prestan los servicios públicos son instrumentos que utilizan los empleados para satisfacer las necesidades y las expectativas de los ciudadanos, por esta razón es muy importante la mejora continua de los servicios públicos, lo que requiere una sintonía entre la calidad del servicio percibida por los ciudadanos y la calidad apreciada por los recursos humanos de las organizaciones (Díaz, 2007).

Es indudable que las organizaciones públicas han realizado un esfuerzo importante en la modernización y mejora de su gestión interna con el fin de perfeccionar los servicios ofrecidos e incrementar la satisfacción del ciudadano (Galofré, 2004). Desde este punto de vista, la interconexión e intercambio de los flujos de conocimiento derivados de la experiencia adquirida puede facilitar la mejora continua de los servicios públicos.

### ***Capital tecnológico público***

El capital tecnológico público se define como "el conjunto de intangibles de naturaleza tecnológica, es decir, derivados de conocimientos técnicos, responsables

del desarrollo de las actividades y funciones que caracterizan las diferentes operaciones de la organización, tanto aquellas con enfoque de los procesos de empresa como de los productos y servicios” (Merino *et al.*, 2004: 12).

En este apartado podemos enumerar los siguientes conceptos:

- Inversiones en I+D+i, recogería los gastos, actividades, proyectos y esfuerzos relacionados con la investigación, el desarrollo y la innovación.
- Propiedad Intelectual e Industrial, recoge el conjunto de conocimientos protegidos legalmente o de forma natural de los que la organización dispone. Se hace referencia únicamente a la propiedad industrial que se ha desarrollado internamente, ya que se considera que la propiedad adquirida en el mercado iría incluida en compra de tecnología. Este se compone principalmente de las marcas y de los derechos de propiedad.
- Dotación Tecnológica, se refiere al conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que la organización incorpora a los procesos para que sean más eficientes.

Podemos afirmar que el principal agente creador de riqueza es la innovación (Borins, 2001). En el sector público hay muchas organizaciones cuya actividad principal es la innovación, la investigación y el desarrollo, este sería el caso de universidades, parques tecnológicos, centros de investigación, parques científicos, viveros de empresas, etc. Por ello la Administración debe potenciar, fomentar, difundir y promover actividades relacionadas con la I+D+i.

En este sentido Bueno (2005: 12) indica que “el sistema de conocimiento se apoya en la estructura que genera las interacciones entre los agentes que protagonizan el sistema científico, representado por la universidad y los centros de investigación generadores y difusores de los conocimientos científicos; el sistema tecnológico, representado por centros de desarrollo y transferencia tecnológica entre la universidad y la industria, en el que se logra la concreción del conocimiento científico en ciencia aplicada o en la obtención del conjunto de saberes técnicos útiles para el avance del sistema global; el sistema productivo, representado por la industria en sentido amplio y el sistema público–institucional, representado por las instituciones públicas y privadas existentes en un territorio concreto, subsistema que recoge en parte los aspectos institucionales de la sociedad del conocimiento y su producción

científica, ya que de un lado aporta los recursos y de otro demanda y consume sus resultados; los cuales diseñan un conjunto de procesos de conocimiento, que permiten, su creación, desarrollo, difusión, intercambio, medición y gestión”.

En relación con la propiedad intelectual, en el sector público no se suele hablar de marca, sin embargo sí es posible que las marcas sean un activo intangible importante en algunas organizaciones públicas, por ejemplo pensemos en determinadas universidades, correos y telégrafos, en RENFE, o en otras empresas públicas. Sin embargo sí que podemos hablar de imagen cuando nos referimos a entidades públicas. La imagen puede tener un valor importante para la entidad pública en tanto que contribuye a aumentar sus recursos, sus clientes o usuarios, o sus oportunidades de desarrollo. En un principio no tendría sentido evaluar monetariamente la marca o imagen de una organización pública, pero sí que sería importante si la entidad en cuestión pretende ser privatizada. En la última década hemos asistido a privatizaciones de empresas públicas que actualmente tienen un elevado valor y una imagen de prestigio, tal serían los casos de Iberia, Endesa, Repsol, Telefónica, etc.

La Administración electrónica desempeña un papel muy relevante en el fomento de la democracia. Como es sabido, los servicios telemáticos no son sino una forma de prestar, a través de Internet, los servicios que convencionalmente prestan los entes públicos. Sin embargo, pueden convertirse en un ejemplo de servicio público excelente por sus efectos de simplificación, reducción administrativa y disminución de tiempos y procesos.

No existe una definición precisa y uniforme del término “Tecnologías de la Información y Comunicaciones” (TICs). Según el Portal de la Sociedad de la Información de Telefónica de España<sup>66</sup> las TICs son las tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información, y muy en particular el uso de ordenadores y programas que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información. Por tanto, se trataría de un concepto difuso que agruparía al conjunto de tecnologías ligadas a las comunicaciones, la informática y los medios de comunicación y al aspecto social de éstas.

---

<sup>66</sup> Este portal se puede consultar en la siguiente dirección:  
<http://www.telefonica.es/sociedaddelainformacion/>



## Los intangibles en el sector público

Dentro de esta definición general se encontrarían los siguientes temas principales:

- Sistemas de (tele)comunicación
- Informática
- Herramientas ofimáticas que contribuyen a la comunicación

Las TICs agrupan a un conjunto de sistemas necesarios para administrar la información, y especialmente a los ordenadores y programas necesarios para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla.

El desarrollo tecnológico ha facilitado enormemente la gestión de los intangibles en general y del conocimiento en particular. Las TICs desempeñan un papel relevante tanto en la obtención de los datos como en su análisis posterior, y en la transmisión de la información resultante a diferentes agentes de la organización (Serradell y Juan, 2003).

Tal como se recoge en el libro blanco para la mejora de los servicios públicos (2000) las tecnologías de la información están cambiando la forma de trabajar y nuestras vidas. Las herramientas de comunicación global basadas en el ordenador definen, de hecho, un nuevo espacio para la investigación científica, los negocios y la interacción social. Las posibilidades que estas tecnologías abren, en lo referente a la disponibilidad y accesibilidad de la información así como a la rapidez y facilidad para distribuirla y compartirla, están actuando a modo de motor en la transformación de las relaciones entre individuos y entre organizaciones. Este cambio se ha iniciado en el ámbito profesional pero no se detiene ahí y su presencia puede detectarse, cada vez más ampliamente, en el resto de los intercambios sociales.

La información juega un papel preponderante para el diseño de un nuevo modelo económico, puesto que va a ser el principal recurso donde éste se va a apoyar (O'Brien, 2001). La información debe ser objetiva, fiable y relevante para que pueda ser utilizada en la toma de decisiones. Las nuevas tecnologías han permitido tratar y gestionar la información de una manera rápida y eficiente, así como automatizar los procesos, lo que ha supuesto un cambio importante en los métodos tradicionales de trabajo.

La Administración debe mejorar los sistemas de información de atención al público y explicitar los criterios de calidad de los servicios prestados (MAP, 2000), así como potenciar los sistemas de consulta, decisión y gestión que aporten a los gestores de la Administración, información relevante sobre las prioridades de los ciudadanos en los diferentes aspectos que cubren los servicios públicos; sobre sus expectativas y preferencias, sobre su nivel de satisfacción y sobre la mejora de aquellas unidades con las que se relacionan<sup>67</sup>.

En un primer estadio, se trata de una alteración aparentemente simple: lo que cambia no es lo que se hace, sino el modo de hacerlo. A medida que las herramientas que están detrás se difunden y que las ventajas de este primer cambio se hacen evidentes, la propia mutación se modifica, y se avanza hacia una segunda fase, algo que ya está presente en España, en la cual la modificación instrumental de un entorno estable deja su lugar a una transformación sociocultural, a la aparición de un nuevo paradigma que, como tal, incluye esos nuevos modelos de comportamiento, esas nuevas actividades y esas nuevas expectativas que caracterizan a la Sociedad de la Información y del Conocimiento (Stable *et al.*, 2009).

Esta relación entre tecnologías avanzadas y cambio social no es unidireccional ni estática, sino recíproca y dinámica (Bouza, 2002). A medida que los individuos y las organizaciones van contribuyendo al cambio y adaptándose a él en las áreas que les conciernen, demandan, cada vez con mayor insistencia, que el resto de organizaciones con las que se relacionan hagan lo mismo; de este modo, las tecnologías avanzadas son percibidas no sólo como un agente de transformación social sino también como una exigencia de esa sociedad dinámica y como una fuente de ventaja competitiva. Este panorama alcanza a las administraciones públicas no sólo como una cuestión de modernización y de contribución al sistema económico, sino como una exigencia del servicio público: se trata de ser particularmente sensibles al cambio, de identificar, en este nuevo escenario, las oportunidades para servir mejor a los ciudadanos, de un modo más eficaz, definiendo las políticas adecuadas y aportando los medios necesarios para su implementación.

Tal como indican Domínguez y Vargas (2003), las mejoras tecnológicas han facilitado enormemente el almacenamiento, la búsqueda y recuperación de la

---

<sup>67</sup> La utilización de las nuevas tecnologías, la informática e Internet (correo electrónico, páginas web, portales, IRC...) han supuesto una revolución en la gestión y en las relaciones con los usuarios a la que se deben sumar todas las administraciones.

información. Todo ello permite gestionar cómodamente ingentes volúmenes de datos. El crecimiento y la adopción de medios tecnológicos, como Internet, ha facilitado la gestión del capital intelectual y del conocimiento, sin embargo, la implantación de soluciones tecnológicas no es suficiente. Las TICs proporcionan el marco, pero no el contenido, es una herramienta que facilita el proceso. El contenido; el conocimiento, procede de los individuos.

Las TICs no permiten almacenar y distribuir conocimiento tácito, pero sí que han ayudado a ampliar el rango de lo que se puede considerar como conocimiento explícito: algunas formas de conocimiento que antes eran consideradas como conocimiento tácito han pasado a ser conocimiento explícito gracias a las posibilidades que ofrecen las redes de comunicación, los archivos multimedia y las tecnologías audiovisuales (Serradell y Juan, 2003). Por lo que respecta al conocimiento explícito, queda claro, pues, que es posible y conveniente almacenarlo en bases de datos, bases documentales, intranets/extranets y sistemas de información para ejecutivos o EIS (Executive Information System) (Gil, 1997). Sin embargo, como hemos comentado, no resultará factible estructurar y almacenar el conocimiento tácito, por lo que la mejor estrategia para gestionarlo será fomentar la creación de redes de colaboración entre las personas que componen la organización (sharing networks), incluso con personas externas a la misma, y con la elaboración de mapas de conocimientos.

Tal como indica LLodrá (2006), la adopción del uso de las TICs en la Administración Pública, como mínimo, implica:

- Dotar de infraestructuras tecnológicas y de acceso a éstas, tanto a la Administración como a la ciudadanía.
- Organizar toda la información disponible, como cartas de servicios, actividades, legislación, cartografías, recursos turísticos, planos territoriales, campañas de prevención, ayudas y subvenciones, equipo de gobierno y oposición, concursos, licitaciones, etc. y mantenerla actualizada, de forma que las personas que la necesitan la puedan encontrar, acceder y entender.
- Establecer canales de comunicación bidireccional y multidireccional con formas de participación activa entre la Administración y la ciudadanía.

## Los intangibles en el sector público

- Gestionar la capacidad de escuchar a la ciudadanía, a partir de los mecanismos de participación que se hayan puesto en Marcha, y de darle respuestas.
- Facilitar la realización de los trámites que una persona, empresa u otra institución, tiene que hacer con la Administración.
- Cooperar con otras administraciones para simplificar las gestiones con la Administración. Eso implica apostar por tecnologías que permitan la interoperabilidad de los datos procedentes de diferentes administraciones, la utilización de estándares tecnológicos que faciliten el intercambio de datos y el acceso desde dispositivos múltiples.
- Asegurar la identificación unívoca del ciudadano que se pone en contacto con la Administración de forma digital y la veracidad de los datos que se tramitan dentro de los marcos de confidencialidad y confianza adecuados para cada tipo de interacción, utilizando la firma digital o el DNI electrónico.

Lograr que la Administración Pública y la ciudadanía se relacionen de forma natural para ejercer sus derechos y deberes, sólo será posible si se establece un proceso de aprendizaje y de adaptación, para ello es necesario que se cumplan las condiciones siguientes:

- Que los políticos y los técnicos competentes aporten los recursos precisos y pongan los pilares necesarios para hacerlo posible.
- Que las instituciones empiecen a administrar sus propios contenidos: crearlos, estructurarlos, clasificarlos, adaptarlos, distribuirlos, actualizarlos, revisarlos, etc. y a habilitar el acceso digital a los servicios, trámites y canales de comunicación y participación con la ciudadanía.
- Que los ciudadanos aprendan a acceder a los contenidos y a los servicios a través de la red y a comunicarse de forma digital con la Administración.

Por lo tanto, aunque la Administración Pública ya ha empezado a utilizar eficientemente las TICs es preciso profundizar en la investigación e innovación, en la alfabetización digital para que todas las personas sepan cuáles son los instrumentos,

como se utilizan las nuevas tecnologías y qué posibilidades y oportunidades ofrecen (Robles, 2005).

Se debe incidir en la alfabetización informacional<sup>68</sup> y en la Gestión del Conocimiento para que lo que se aprende y se gestiona se comparta y se alcance el objetivo común de conducir la Administración Pública a la Sociedad de la Información. Por último, es esencial gestionar el cambio para colocar los fundamentos que aseguren que todas estas actividades se implantarán correctamente eliminando las resistencias que puedan ir surgiendo.

La incorporación de las TICs a la Administración favorece la universalidad, la transparencia, la participación y equidad en el acceso a los servicios públicos, mejora la atención prestada a los ciudadanos y amplía la eficacia de los recursos disponibles (Fundación telefónica, 2008).

Las administraciones públicas están en un período de transformación para convertirse en organizaciones más flexibles, integradas y, sobre todo, cada vez más orientadas al ciudadano. Un cambio, en definitiva, para dar respuesta a las necesidades de los individuos como clientes, contribuyentes y ciudadanos. Las TICs juegan un papel fundamental en la consecución de esos objetivos y en la mejora de la eficiencia en la prestación de los servicios públicos, no sólo en lo que a reducción de costes y aumento de la productividad se refiere, sino también en lo referente a la mejora de las relaciones con los ciudadanos, la simplificación de los trámites, el control y el seguimiento del gasto público.

### **2.4.3. Capital Relacional Público**

Por último, el capital relacional público contempla el conjunto de intangibles derivados de las relaciones que mantiene la organización con los diferentes agentes vinculados a ella (Bueno et al, 2003). Se descompone en dos: el capital social público y el capital relacional de la entidad.

El capital social público recoge la utilidad que tiene la organización para desarrollar su función como servicio público a disposición de los ciudadanos.

---

<sup>68</sup> El término alfabetización informacional hace referencia a saber cuándo y por qué se necesita información, como encontrarla, evaluarla, utilizarla y comunicarla de manera ética.

El capital relacional público de la entidad se refiere al valor que tienen las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados con la actividad principal de la entidad.

Veamos de forma detallada estos dos capitales:

### ***Capital social público***

Este capital es de una gran importancia para las organizaciones públicas puesto que va a reflejar el grado de compromiso que tienen estas organizaciones con la sociedad, el capital social público se refiere al valor que representa para la organización el desarrollo de su función como servicio público y que legitima su actuación frente a los ciudadanos (Merino *et al.*, 2004), éste se sustenta en valores como la lealtad, la ética, la honestidad, la confianza, el compromiso, la responsabilidad, la transparencia y la solidaridad.

Para Nahapiet y Ghoshal (1996) el capital social presenta tres dimensiones:

- Dimensión estructural: por la que las personas pueden percibir por ellos mismos que forman parte de una red o nexo de relaciones.
- Dimensión relacional: por la que se dispone de un sentido de comunicación y de conexión social, como obligaciones mutuas que se pueden desarrollar a través de la red o de las relaciones que se producen.
- Dimensión cognitiva: por la que los miembros de la red tienen el interés común o la actitud de querer compartir sus conocimientos y cuestiones en el seno de la organización, basados en el principio de la confianza.

Adler y Kwon (2002), destacan que la esencia o sustancia del capital social lo constituye la buena voluntad y sus efectos principales en los agentes sociales, expresados por los flujos de información, influencia y solidaridad que dicha buena voluntad pone al servicio de las partes implicadas.

Siguiendo a Bueno et al. (2003: 70) las relaciones que abarcaría el capital social serían las siguientes:

- Solidaridad y cohesión con los ciudadanos y unidades sociales integrantes del sistema social.

- Desarrollo económico del entorno de referencia.
- Compromiso de gobernanza<sup>69</sup> eficiente o de buen gobierno respecto a los agentes del sistema.
- Compromiso con el desarrollo científico y tecnológico de su entorno.
- Defensa del ecosistema o aceptación de cierta responsabilidad medio ambiental.
- Defensa de la cultura y del patrimonio artístico de su sistema social de referencia.

En el caso de las entidades públicas el valor asignado al capital social debe ser fundamental en actividades como la responsabilidad social o medio ambiental. En nuestra opinión, este compromiso no debe considerarse meramente como algo que mejora la imagen de la entidad, sino que debe formar parte de sus objetivos (Bossi *et al.*, 2005).

### ***Capital relacional público de la entidad***

Este tipo de capital recogería los vínculos, por razones de la actividad principal de la entidad, que tiene la organización pública con los agentes del exterior, tales como clientes o usuarios, proveedores, otras organizaciones públicas, donantes, inversores, instituciones, etc.

Evidentemente el agente más importante de todos los enumerados serían los clientes, que en el sector público pueden denominarse de diversas formas dependiendo del servicio a que nos estemos refiriendo: usuarios, pacientes, contribuyentes, administrados, ciudadanos, estudiantes, votantes, etc.

Los clientes de las entidades públicas presentan una serie de diferencias con los clientes de las empresas privadas. En este sentido Farré y Doménech (2003: 89) afirman que en primer lugar los clientes de la Administración son todos "accionistas", debido a que la mayoría de los ciudadanos son contribuyentes, por tanto esta característica debería llevar a prestar una mayor atención en el servicio al cliente que en el sector privado.

---

<sup>69</sup> Por gobierno red o gobernanza se entiende la gestión de las interdependencias entre los actores (Estado, sociedad, mercado) orientada a conseguir el desarrollo humano, siendo éste el desarrollo que compatibiliza los siguientes elementos: incremento de la renta, equidad, sostenibilidad, fortalecimiento de la libertad individual y de la democracia. Es el estilo propio de gobernar en la sociedad del conocimiento.

En segundo lugar los clientes de la Administración tienen poca o ninguna capacidad de elección. La necesidad de ser competitivos, de diferenciarse de otras organizaciones del sector, en general, es algo irrelevante en la Administración Pública, los clientes no pueden elegir a quien pagar los impuestos, ni en dónde renovarán su DNI o el permiso de conducir.

Las entidades públicas tampoco pueden elegir a sus clientes, ni puede decidir el precio, ni el mercado, ni el tipo de producto o servicio para dirigirse a distintos segmentos de clientes, ofreciendo diferentes servicios. Todos los clientes deben ser tratados por igual.

Existe muy poca interacción entre la Administración y sus clientes. Los ciudadanos interactúan frecuentemente con su banco, su compañía de seguro o de telefonía, cosa que no ocurre con las entidades del sector público, y parece ser que ninguna de las partes quiere que aumente esa frecuencia. La Administración debería centrarse en simplificar esa interacción mejorando las soluciones de auto-servicio.

Los clientes reclaman servicios como "La ventanilla única", los portales temáticos y las páginas en Internet para gestionar y solucionar los problemas con la Administración. Como se ha señalado, actualmente se está pasando de hablar de una e-Administración, para convertirse en una i-Administración (Díaz, 2007), que significa Administración inteligente. El uso inteligente de la información, tanto a nivel interno como externo, permite a la Administración ofrecer un mejor servicio y una optimización de sus costes.

Los ciudadanos desean saber cómo se utilizan sus impuestos, cuál es el grado de efectividad de la gestión pública, hasta qué punto se cumplen las promesas electorales y los compromisos políticos, y si los recursos se emplean adecuadamente. Actualmente existe una tendencia en el sector público a introducir la voz del ciudadano en los procesos administrativos internos desde el inicio hasta la terminación del servicio. Para ello se han habilitado diferentes sistemas para encauzar las quejas, sugerencias, reclamaciones y comentarios, entre los que ponemos enumerar los siguientes: buzón de sugerencias, teléfonos de reclamaciones, páginas web, correos electrónicos, cuestionarios, etc. En definitiva, lo que se pretende es escuchar a los ciudadanos con el fin de atender a sus demandas y mejorar la calidad de la prestación de los servicios (Sancho, 2007).



Dentro del capital relacional público de la entidad, consideramos que la colaboración entre entidades públicas es crucial. Como señala Willcocks (2002) las administraciones públicas se han convertido en "organizaciones sin fronteras". La eficacia en la prestación de los servicios es fundamentalmente una eficacia inter-organizativa. Debido a ello el intercambio de conocimiento explícito y tácito entre los entes locales redundan en una notoria mejora de los servicios que prestan.

Desde esta perspectiva, el Observatorio de Calidad de los Servicios Públicos (MAP, 2004) y el Primer Borrador del Libro Blanco para la reforma del gobierno local en España (MAP, 2005) destacan la importancia de la colaboración y coordinación en el sistema reticular de las administraciones locales españolas, en el que el municipio tiene el carácter de nodo principal. La conectividad del conocimiento de los municipios, los entes intermedios locales, y los entes locales intermunicipales de carácter voluntario constituye un hito decisivo en la prestación de servicios públicos de excelencia<sup>70</sup>.

Tal como indica Rodríguez *et al.* (2005) la colaboración en red es una de las principales formas de coordinación estratégica en el sector público. Sus beneficios se evidencian a través de la aparición de ventajas derivadas de la colaboración que se concretan en relaciones basadas en la confianza. Un gran número de ejemplos de consorcios públicos para la regeneración urbana, actividades de policía, educación, vivienda, salud y protección social ponen de manifiesto las oportunidades que brinda la gestión del conocimiento para compartir información, mejorar la comunicación, promover el entendimiento de los agentes sociales y evitar duplicidades.

### **2.5. Medición de los intangibles en el sector público**

Como hemos puesto de manifiesto, tradicionalmente el sector público recibe el impacto de los modelos de gestión empresarial, e intenta aplicarlos en su seno, con un retraso de varios años. Así ha ocurrido con el modelo de gestión por objetivos, la planificación estratégica y la gestión de la calidad, por citar solamente algunos (Guimet, 1999). Sin embargo, y a pesar de lo comentado anteriormente, la Administración pública no va a ser ajena a los nuevos planteamientos que vayan apareciendo en los modelos de gestión de las organizaciones. En el tema que nos ocupa, la gestión de los intangibles, entendemos que este modelo de gestión de la organización puede ser asimilado, incluso desarrollado con más celeridad por la

---

<sup>70</sup> Citado por Rodríguez *et al.* (2005: 25-26).

Administración Pública que en el sector privado, rompiendo el esquema clásico de apuntarse a la cola del último tren.

El desarrollo de la capacidad de gestionar el capital intelectual y el conocimiento, tiene un carácter fundamentalmente dinámico, en el sentido subrayado por Teece et al. (1997) y Dosi et al. (2000), para ser eficientes, responder adecuadamente a las nuevas exigencias del entorno globalizado y crear, a partir del conocimiento adquirido y producido, ventajas competitivas. La dificultad práctica se encuentra en ser capaces de identificar adecuadamente el conocimiento que es relevante para la organización, así como los canales más adecuados para adquirir, transmitir, y desarrollar dicho conocimiento. Por ello y como se ha señalado anteriormente, uno de los principales retos para una organización es identificar sus intangibles, para poder gestionarlos. En este sentido, los sistemas de medición y gestión de los intangibles son herramienta de gran utilidad.

Los indicadores de capital intelectual surgen como consecuencia de la necesidad de transformar las observaciones económicas de los activos intangibles en medidas estandarizadas útiles para los sistemas de gestión organizacional.

Los modelos de capital intelectual, generalmente, utilizan una metodología que conduce a la elección de un conjunto de indicadores que permiten la evaluación, medición y control de los diferentes componentes que integran el capital intelectual.

Por otra parte, los diferentes modelos que miden y gestionan el capital intelectual, generalmente lo descomponen en distintos componentes, y presentan indicadores pertinentes fácilmente inteligibles, aplicables y comparables con otras organizaciones (sectores, territorios), mediante una estructura que permite unir el pasado, el presente y el futuro de las organizaciones, recogiendo de manera significativa la capacidad empresarial para producir beneficios sostenibles.

Las distintas experiencias de evaluación del capital intelectual desarrolladas hasta el momento han puesto de manifiesto la importancia de la elaboración de un cuadro de indicadores no financieros adecuado a las necesidades de cada empresa u organización. La virtualidad del modelo de gestión de los activos intangibles estará supeditada a que los indicadores de medición ofrezcan una imagen veraz de la creación de valor dentro de la organización (Rodríguez, 2003).

### 2.5.1. Los indicadores de gestión

En el marco del New Public Management, se ha demostrado que los indicadores de gestión son útiles para clarificar objetivos: el directivo público necesita instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los objetivos en los planes estratégicos o cuadros de mando. A su vez, los indicadores también proporcionan información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la institución, y se consiguen datos sobre los resultados de las mismas (López y Ortiz, 2004, Pedraja *et al.*, 2005). Los recursos públicos deben estar debidamente controlados y se debe mejorar su utilización, en términos de eficacia, eficiencia y economía. Finalmente, dada la estructura y características específicas de la función pública, los indicadores de gestión se presentan como instrumentos útiles para motivar al funcionariado e incentivarlo según sus resultados alcanzados. Se consigue de esta forma que su entorno sea cambiante y que se los involucre en diferentes de proyectos de mejora, novedosos respecto a su gestión administrativa habitual. Se trata, pues, de un instrumento básico para la gestión pública, prueba de ellos es la amplia aceptación con que cuenta a nivel internacional (Guinart, 2003).

Un indicador de gestión debe entenderse como una magnitud asociada a un proceso, sistema, etc. que permite, por comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación (López-Camps y Gadea, 1992). En general, los indicadores no suponen un objetivo en sí mismos, sino que son herramientas utilizadas en el control de la actividad, ya que en realidad, son descripciones.

Habitualmente se hace referencia al vocablo anglosajón *performance indicators*, concepto que comenzó a cobrar importancia a principio de los años ochenta a partir de la introducción de indicadores no financieros para controlar aspectos cualitativos de la gestión de las organizaciones (Kaplan, 1984). Los *performance indicators*, son definidos por el diccionario técnico de Oxford (Oxford, 2002) como "las principales medidas de desempeño de una compañía, que se evalúan y controlan para asegurar el éxito de la misma a largo plazo, ayudando a identificar sus fortalezas y debilidades".

No existe una traducción precisa del término *performance* al español, utilizándose como traducción las expresiones de: comportamiento, rendimiento,

funcionamiento, resultados, o equiparándose el término *performance indicators* al de indicadores de gestión.

Para AECA (1997a: 31-32) los indicadores se definen como “unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los referentes internos y externos”.

La IGAE (2007: 26) define al indicador como “un instrumento de medición elegido como variable relevante que permite reflejar suficientemente una realidad compleja, referido a un momento o a un intervalo temporal determinado”. Los indicadores de gestión son aquellos indicadores cuya finalidad es informar sobre la organización, producción, planificación y efectos de una organización (IGAE, 2007).

Los indicadores constituyen una herramienta para evaluar la gestión, que permiten, por comparación con unos patrones de referencia (estándares), verificar la consecución de los resultados, por tanto, serían inútiles si no se aprovecharan en este sentido (AECA, 1997a).

Su resultado se deriva de la cuantificación directa de las variables en valores absolutos, denominados indicadores primarios o de primer nivel. De la comparación de variables a partir de cocientes y porcentajes obtenemos valores relativos (ratios), a éstos se denominan indicadores secundarios o de segundo nivel. En un tercer nivel se encontrarían las relaciones funcionales o indicadores terciarios. Estos indicadores alcanzan su significado al ser utilizados de forma complementaria a los anteriores y tratan de evaluar dichos aspectos a través de modelos formados por una combinación de indicadores primarios y secundarios (Prado y Sánchez, 2004).

Según López-Camps y Gadea (1992: 55), los indicadores presentan dos funciones básicas:

1. Función descriptiva. Los indicadores deben suministrar información de una situación determinada en un momento en el tiempo (datos tipo cross-section) y de su evolución temporal (análisis de series temporales).
2. Función valorativa. Permite apreciar los efectos provocados por una actuación. Así, se trata de detectar los outcomes de una actividad.

Respecto a las cualidades que deben presentar los indicadores seleccionados, seguiremos la identificación que nos proporciona AECA (1997a: 32):

1. Relevancia. La información que aporte el indicador debe ser imprescindible para informar, controlar, evaluar, y para la toma de decisiones.
2. Pertinencia. El concepto expresado por el indicador es claro y se mantiene constante en el tiempo. El indicador es el adecuado para lo que se quiere medir.
3. Objetividad. El indicador no es ambiguo en cuanto al cálculo de las magnitudes.
4. Unívocos. No permite diversas interpretaciones.
5. Sensibilidad. La medida del indicador es suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas.
6. Precisión. El margen de error del indicador es aceptable.
7. Accesibilidad. Presenta un coste aceptable y es fácil de calcular y de interpretar.

Siguiendo a Niven (2003) podemos decir que, si los indicadores se utilizaran para la elaboración de un modelo de capital intelectual vinculado a la estrategia organizativa, habría que añadir a las cualidades anteriormente señaladas varios criterios que la experiencia y la investigación han demostrado que son eficaces. Éstos serían los siguientes:

- *Ligados a la estrategia*, éste es un criterio obvio puesto que el modelo es una herramienta para traducir la estrategia en acción a través de indicadores.
- *Cuantitativos*. Siempre que sea posible es preferible incluir medidas basadas en criterios objetivos y cuantificables.
- *Fácilmente comprensibles*.
- *Contrabalanceados*. Niven (2003), emplea este término para referirse a la necesidad de compensar algunos indicadores con otros, de tal manera que no se primen determinados aspectos en perjuicio de otros.

Sizer (1979) manifiesta que los indicadores deben ser relevantes, verificables, sin sesgos, cuantificables, aceptados institucionalmente, económicamente factibles, comparables y oportunos, para que puedan cumplir su función<sup>71</sup>.

Navarro (1998) señala que es evidente la interrelación entre los atributos exigidos a los indicadores, así como la imposibilidad de que un indicador cumpla todos los requisitos que le son exigidos en su máximo grado. Este mismo autor sostiene, que las propiedades que un indicador de gestión debe presentar en la Administración Pública son relevancia, fiabilidad, comparabilidad, factibilidad económica, pertinencia oportunidad, objetividad y consistencia (Ortiz, 2003; Valdés y Colinas, 2004).

Román (1999: 63) afirma que "el contenido informativo de los indicadores de gestión debe contar con el crédito suficiente como para que sirvan de base para la toma de decisiones, para que sean útiles. Este crédito será tanto mayor cuanto más atributos contemple, generando una mayor aceptabilidad, hecho en el que radica la utilidad de los indicadores".

De acuerdo con la definición de la OCDE "el objetivo principal de los indicadores de desempeño en las organizaciones públicas es apoyar un mejor proceso decisorio, llevando a una mejoría de los beneficios para la sociedad; todos los demás objetivos se derivan de éste". El conjunto de indicadores debe mostrar "como estamos yendo" y funciona como una alerta ante la necesidad de medidas correctivas.

La utilización de indicadores de capital intelectual ha suscitado sentimientos encontrados: por un lado un notable interés y por otro cierta dosis de escepticismo. El interés está determinado por la necesidad de medir algo que es difícil, debido a su inmaterialidad. La desconfianza ha nacido como consecuencia de la heterogeneidad de los sistemas de evaluación de los intangibles que adolecen de unos estándares que sean aceptados de forma unánime (Rodríguez, 2003).

De acuerdo con Rodríguez (2003), la inexistencia de una metodología consensuada de valoración de los intangibles ha propiciado la proliferación de sistemas de indicadores que proporciona una ingente cantidad de datos difíciles de relacionar, agrupar e interpretar.

---

<sup>71</sup> Tomado de Navarro, A. (1998)

Tal como indica Bueno (1974) un sistema de indicadores satisface plenamente las funciones de información y gestión cuando se concibe como “un conjunto de flujos de información, circulando por unas redes y procesos específicos, con miras a la obtención de unos resultados aptos para la toma de decisiones y a todos sus niveles”.

Esta situación pone de relieve la necesidad de que la elaboración de los indicadores sea un proceso “ad hoc” que se adapte a las características específicas de la entidad que se está evaluando.

Existen múltiples clasificaciones de indicadores, sin embargo, vamos a exponer las tres clasificaciones más frecuentes de acuerdo con AECA (1997a: 33-34), a la que añadimos una más:

- a) Según su naturaleza
- b) Según el objeto
- c) Según el ámbito de actuación
- d) Según su causa y efecto

### a) Clasificación según su naturaleza

En este caso la tipología de los indicadores atiende a los aspectos concretos de la actuación que tratan de medir:

**Economía.** Este atributo se refiere a las condiciones en que un organismo público adquiere los recursos (financieros, materiales y humanos).

Expresa la relación entre los inputs reales y su comparación con los estándares o patrones. Para que una operación sea económica, la adquisición de los recursos o inputs debe realizarse en un tiempo adecuado, su coste debe ser el más bajo posible, en la cantidad adecuada y con la calidad preestablecida. Debemos entender la economía en términos de ahorro de costes.

**Eficacia.** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos fijados por la organización. Indica si se han conseguido los resultados. La evaluación de la eficacia implica la existencia de una planificación plasmada en unos programas en los que aparezcan unos objetivos delimitados y cuantificados.

La eficacia mide el grado de consecución de los objetivos previstos. Se pueden dividir en:

- a) Objetivos de hecho. Por ejemplo terminar un proyecto en el plazo previsto.
- b) Objetivos de resultados. Por ejemplo conseguir que por una carretera pase el número de vehículos previstos.

**Eficiencia o Productividad.** Expresa la relación existente entre los inputs (recursos utilizados) y los outputs (productos obtenidos). Una actuación eficiente sería aquella que minimiza los consumos para obtener el máximo resultado, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuada de los bienes producidos o servicios prestados.

Existe ineficiencia cuando el resultado de un trabajo no tiene sentido, o ninguna finalidad, cuando se producen excedentes o déficits, cuando un incremento del input no se corresponde con un aumento del output, o cuando manteniendo los mismos recursos disminuye la calidad de los productos o servicios.

La eficiencia en el sector público puede abarcar los siguientes aspectos:

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido en relación con su coste.
- La comparación del citado rendimiento con un referente.
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos, y si procede la crítica de los resultados.

La eficacia se diferencia claramente de la eficiencia y de la economía, sin embargo, entre economía y eficiencia la distinción no es tan nítida, y de hecho en algunos países se considera la economía como parte de la eficiencia.

Estos tres conceptos, las tres E's, deben estar equilibrados, ya que se puede ser eficaz al conseguir los objetivos, pero éstos se pueden alcanzar a costa de la economía (despilfarrando los recursos), lo que significa que se han logrado ineficientemente. Puede también ocurrir lo contrario, es decir, que buscando la eficiencia (tratando de minimizar los costes y maximizar los resultados) no se cumplan los objetivos. Para Pérez (2010), la gestión o *performance* de estos tres indicadores son de vital



importancia en el ámbito de la gestión y políticas públicas y su evaluación. Estos conceptos han sido ampliamente analizados y son aceptados por la literatura académica como presupuestos fundamentales para el control de gestión (GASB, 1987,1990, 1994; AC, 2000; IGAE, 1991; AECA, 1997a). ). A ellas, se añaden otras E's, como equidad, efectividad, entorno, ecología, ética, expectativas, sostenibilidad, *expertise*, *entrepreneurship*, *electability* y excelencia (AECA, 1997a; Gimeno, 1997; Vela y Gimeno, 1998; De Val, 1999). Veamos seguidamente algunos de estos indicadores:

**Efectividad.** Mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población afectada, las consecuencias de los productos o servicios. Al utilizar el vocablo impacto nos referimos principalmente a impacto medioambiental, económico o social. Los indicadores de efectividad son un valioso complemento a los indicadores de eficiencia.

**Equidad.** La equidad expresa la distribución justa de los servicios públicos, se mide sobre la base del acceso a los servicios, por parte de los colectivos más desfavorecidos, en comparación con el resto de los ciudadanos del país.

**Excelencia.** Los indicadores de excelencia miden la calidad percibida por los ciudadanos con referencia a los servicios públicos.

Este indicador representa un enfoque nuevo desde el punto de vista de la Administración, puesto que se contempla al usuario como un cliente. Este tipo de indicador es muy necesario por parte del sector público, ya que existe una importante exigencia social de calidad en los servicios.

La Administración debe ser comprensible para el usuario, accesible desde el punto de vista espacial, temporal y material, que solucione los problemas y que permita la participación de los ciudadanos en la adopción de decisiones que les afecten.

**Entorno.** Los indicadores del entorno hacen referencia al conocimiento y acceso a la información sobre la evolución socioeconómica del entorno, así como el conocimiento de las acciones, servicios y productos que están desarrollando los distintos agentes que interactúan en este contexto. Estos indicadores están íntimamente relacionados con el fenómeno de la globalización.

**Evolución sostenible o Sostenibilidad.** Este concepto hace referencia a la capacidad de mantener un servicio con una adecuada calidad durante un largo período de tiempo.

b) Clasificación según el objeto a medir

Atendiendo a los aspectos que se están midiendo los podemos clasificar de acuerdo con la siguiente tipología:

1. *Indicadores de resultado:* Miden los resultados en comparación con los esperados, suelen coincidir con los indicadores de eficacia.
2. *Indicadores de proceso:* Valoran aspectos relacionados con actividades y su eficiencia.
3. *Indicadores de estructura:* Expresan aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos, suelen coincidir con indicadores de economía.
4. *Indicadores estratégicos:* Valoran cuestiones que no suelen tener relación directa con las actividades desarrolladas, tienen una incidencia importante en los resultados, se tratan de factores externos a los programas pero que inciden en los resultados. Se centran en los resultados, no en el proceso, y por lo general muestran la relación entre dos variables.

c) Clasificación en función del ámbito de actuación

De acuerdo con esta perspectiva podemos agrupar a los indicadores en dos grupos:

*Indicadores internos:* Valoran aspectos relacionados con el ámbito interno de la entidad, es decir, la actividad interna de la organización.

*Indicadores externos:* Expresan aspectos relacionados con la repercusión exterior de ciertas variables referidas a los servicios de la entidad.

d) Clasificación en función de su causa o efecto

En la elaboración de un Balanced Scorecard los indicadores suelen clasificarse en indicadores de causa o inductores de actuación (performance drivers) e indicadores de efecto (outcomes measures) (Kaplan y Norton, 2000a). La diferencia estriba en que los indicadores de causa o productivos por naturaleza pueden ser denominados

también “indicadores líderes” porque producen o anticipan resultados futuros del sistema, midiendo los índices de productividad, eficacia, eficiencia, efectividad... Crecientes índices de rotación de personal o errores en el servicio preceden a menudo a una baja satisfacción del cliente.

Niven (2003: 159) prefiere utilizar el término “indicadores de pasado” que representan consecuencias de acciones tomadas previamente mientras que los “indicadores de futuro” son las medidas que impulsan los resultados alcanzados en los indicadores pasados. Por ejemplo, ingresos percibidos, número de usuarios y horas perdidas pueden considerarse como indicadores pasados, más horas dedicadas a los usuarios, el impulso de la calidad del servicio y una mayor seguridad se consideran medidas de futuro.

En otro orden de cosas, en el proceso de elaboración de indicadores de capital intelectual puede emplearse tanto un método deductivo como un método inductivo. El método deductivo parte de elementos integrantes del capital intelectual determinados a priori, para ir desarrollando los distintos niveles de activos intangibles hasta llegar a los indicadores. El método inductivo recurre a la observación empírica para formular los indicadores, que son el presupuesto básico para la construcción de los restantes elementos del modelo de capital intelectual (Rodríguez, 2003).

Estas dos metodologías no solo se complementan, sino que es recomendable su combinación en la elaboración del sistema de indicadores que mida el capital intelectual.

Los indicadores tienen limitaciones y riesgos, puesto que una utilización poco cuidadosa de los mismos puede producir las siguientes consecuencias indeseables:

- Generar diferencias entre los objetivos de la organización y los indicadores, derivadas de la visión limitada o parcial de éstos para medir los objetivos, ya sea porque pueden hacer referencia a objetivos inadecuados o parámetros equivocados, ya sea porque pueden tratar como irrelevantes los objetivos a largo plazo.
- La propia dificultad para fijar el indicador y medirlo. Existe el riesgo de confundir los indicadores con los objetivos, y de ahí la posibilidad de que se manipulen los datos.

## Los intangibles en el sector público

- Los problemas derivados de la interpretación de los datos y de la dificultad para evitar una conducta estratégica conservadora del gestor.
- El riesgo de la obsolescencia de los indicadores en caso de que éstos no recojan los cambios lógicos en los objetivos, fruto de los requerimientos cambiantes de la sociedad.

Por lo tanto se recomienda ser cauteloso, analizar y estudiar cuidadosamente los indicadores a utilizar con el fin de evitar los posibles errores o sesgos en que se puede incurrir.

En la tabla nº 10 aparece una enumeración de los principales modelos de capital intelectual con las características más destacadas de sus indicadores.

**Tabla nº 10**

**Indicadores de los distintos modelos de capital intelectual**

<b>MODELOS BÁSICOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Technology Broker</b> (Brooking, 1996)	Indicadores no cuantitativos Auditoría del C.I.
<b>University of Werstern Ontario</b> (Bontis, 1996)	Indicadores de resultados organizativos
<b>Canadian Imperial Bank of Commerce</b> (Saint Onge, 1996)	Indicadores de aprendizaje
<b>Monitor de activos intangibles</b> (Sveiby, 1997)	Indicadores de crecimiento y renovación Indicadores de eficiencia Indicadores de estabilidad
<b>Modelo Intellect</b> (I. U. Euroforum, 1997-1998)	Indicadores de presente y de futuro
<b>Navegador de Skandia</b> (Edvinsson y Malone, 1997-2003)	Indicadores de medida absoluta del C.I. Índices de eficiencia del C.I.
<b>Modelo Nova</b> (Camisón, Palacios y Devece, 2000)	Indicadores de procesos dinámicos
<b>MODELOS RELACIONADOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Balanced Business Scorecard</b> (Norton y Kaplan, 1992-1996-2001)	Indicadores de intangibles Indicadores financieros
<b>Modelo de Dow Chemical</b> (1993)	Indicadores de intangibles con impacto en los resultados organizativos
<b>Modelo de aprendizaje organizativo</b> (KPMG, 1996)	Factores de aprendizaje Factores que condicionan los resultados de aprendizaje
<b>Modelo de Roos, Roos, Edvinsson y Dragonetti</b> (1997)	Índices de C.I. que integran los diferentes indicadores en una única medida
<b>Modelo de Stewart</b> (1997)	Indicadores internos Indicadores de clientes
<b>Directrices Meritum</b> (1998-2002)	Indicadores de intangibles críticos
<b>Modelo de dirección estratégica de competencias</b> (Bueno, 1998)	Indicadores de competencias básicas distintivas
<b>Teoría de los agentes interesados</b> (Atkinson, Waterhouse y Wells, 1998)	Indicadores de rendimiento de los agentes
<b>Modelo de gestión del conocimiento</b> (Arthur Andersen, 1999)	Flujo de información valiosa
<b>Modelo de creación, medición y gestión de intangibles: el diamante de conocimiento</b> (Bueno, 2001)	Indicadores de información, aprendizaje, innovación y competencias básicas
<b>ICBS</b> (Viedma, 2001-2002)	Indicadores de competencias nucleares de benchmarking

Fuente: Rodríguez (2003).

Como puede apreciarse, la tabla realiza una distinción entre modelos básicos y modelos relacionados. Los modelos básicos "son aquéllos que tienen como finalidad principal medir los activos intangibles de una organización, con el fin de efectuar un diagnóstico y rendir información de su capital intelectual permitiendo adoptar decisiones de gestión. Por el contrario, los modelos relacionados no son estrictamente

## Los intangibles en el sector público

modelos de medición y gestión del capital intelectual, sino instrumentos de dirección estratégica de la empresa que contemplan, en alguna medida, la dimensión intangible de las organizaciones (IADE-CIC, 2003).

En la tabla nº 11 podemos apreciar una muestra de indicadores de capital intelectual para las entidades públicas ordenados de acuerdo con el tipo de capital intelectual, y clasificados según su naturaleza.

**Tabla nº 11**  
**Relación de algunos indicadores de entidades públicas para la elaboración de un modelo de capital intelectual**

	<b>Capital humano</b>	<b>Capital estructural</b>	<b>Capital relacional</b>
<b>Indicadores de economía</b>	Coste contrato personal / coste de mercado para igual puesto trabajo  Coste recursos humanos/ nº usuarios del servicio  Coste formación empleado/ coste formación de mercado	Inversiones en I+D+i.  Coste servicio informática/ total usuarios del servicio  Inversiones en equipos informáticos  %variación del coste de los procesos	Inversiones realizadas en promoción y difusión de los servicios/ nº usuarios del servicio
<b>Indicadores de eficiencia</b>	Nivel satisfacción de los empleados  Productividad media de los empleados  Nº de servicios prestados por empleado  Valor agregado por empleado	Coste anual del mantenimiento del servicio / Nº de usuarios  Reducción de la lista de espera en días  % reducción tiempo de respuesta	Número de reclamaciones recibidas por el mal servicio /número de usuarios  Tasa de satisfacción del servicio  Valoración de la imagen de la entidad
<b>Indicadores de eficacia</b>	Reducción de accidentes laborales a través de un programa de prevención con un objetivo determinado  Nº Objetivos alcanzados/total objetivos a alcanzar  % Rotación  Rotación/ rotación prevista  % Absentismo  Absentismo/absentismo previsto	Gastos en recursos de formación/gastos presupuestados  Nº de patentes registradas  Tiempo que se tarda en pagar/ Tiempo previsto pago	% usuarios beneficiados sobre total usuarios  Nº empleados dedicados a atender a los usuarios

## Los intangibles en el sector público

<b>Indicadores de efectividad</b>			Tiempo que se tarda en solucionar averías que afectan a servicios públicos.  Tiempo medio que se tarda en beneficiarse del servicio  % de población cubierta por el servicio  Evaluación del impacto de la actividad-servicio sobre el medio ambiente
<b>Indicadores de equidad</b>	% Empleados mujeres  Nº jefes mujeres	% de inversiones realizadas sobre colectivos marginales	% usuarios que usan el servicio y viven en zonas alejadas
<b>Indicadores de excelencia</b>		Tiempo medio en atender a las llamadas telefónicas de los usuarios	Percepción de la calidad por parte de los usuarios  % de usuarios satisfechos con el servicio
<b>Indicadores de entorno</b>			Indicadores socioeconómicos del entorno (PIB, inflación, paro, IPC, etc.)
<b>Indicadores de sostenibilidad</b>		Comparación en el tiempo de los niveles del servicio  Comparación en el tiempo de los niveles de calidad del servicio	Comparación en el tiempo de la percepción de los niveles del servicio por parte de los usuarios

Fuente: elaboración propia, a partir de AECA (1997)

La mayoría de los indicadores mostrados aparecen en los modelos más conocidos: Navegador de Skandia, Monitor de activos intangibles, Modelo Meritum, Balanced Scorecard, Modelo Intellectus, etc. aunque todos los modelos permiten elegir los indicadores más apropiados al tipo de organización, sector, actividad y/u objetivos que se persigan.

### **2.5.2. Modelos de gestión y evaluación de los intangibles aplicados al sector público**

En el epígrafe "Métodos y modelos de gestión y evaluación de los intangibles" vimos cómo existe una profusión de modelos para gestionar y evaluar los recursos intangibles. Los modelos para gestionar el capital intelectual pueden clasificarse según

diferentes criterios, Luthy (1998) y Williams (2000) los agrupan en cuatro categorías que son las siguientes: métodos del capital intelectual directo, métodos de capitalización de mercado, métodos del retorno sobre activos, y métodos de Scorecard. Todos estos modelos se han desarrollado para la empresa privada, habiendo sido varios de ellos posteriormente aplicados a entidades del sector público.

Entendemos que, prácticamente, cualquiera de los métodos es susceptible de aplicarse al sector público, con la única salvedad de contemplar las características más sobresalientes que diferencian a la gestión pública de la privada. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el sector público no es nada homogéneo, las actividades de las organizaciones que lo integran son múltiples, prácticamente abarcan todos los sectores económicos, las figuras jurídicas que pueden adoptar son diversas, pueden tener un mayor o menor grado de autonomía, las fórmulas de financiación también pueden diferir. Aunque hay un gran objetivo común a la mayoría de entidades públicas que es mejorar el bienestar de los ciudadanos, también existen múltiples objetivos genéricos y específicos como la asignación eficiente de los recursos, redistribución de la renta, fomentar el desarrollo, mejorar la salud de la población, mejorar la seguridad, etc. Además, los agentes interesados (stakeholders) son distintos y tienen objetivos propios. Por tanto, habría que analizar la organización en cuestión, determinar cuáles son los objetivos a alcanzar relacionados con los intangibles (visualizar los intangibles, valorar el capital intelectual, implantar una cultura del conocimiento y el aprendizaje, mejorar la calidad, alcanzar la excelencia, gestionar estratégicamente, etc.), elegir el modelo que se adapte mejor a sus características y, finalmente, adaptar el modelo a la organización en función de los factores expuestos anteriormente.

De los distintos modelos existentes, pensamos que los que mejor se adecuan al sector público son los denominados "métodos de scorecard". De hecho, y de acuerdo con la literatura revisada y las experiencias publicadas, la mayoría de los modelos aplicados a la Administración pertenecen a este grupo, aunque también hay muchos modelos que son propios del equipo, empresa o personas que lo han implantado, de la misma manera que ocurre en el sector privado.

A nivel internacional los tres modelos más conocidos son el Balance Scorecard, el Monitor de Activos intangibles y el Navegador de Skandia. En este sentido Chaminade y Cañibano (2004) exponen que entre los métodos más populares están el Cuadro de Mando Integral (BSC) de Kaplan y Norton, el Intellectual Capital Assets



Monitor de Sveiby, y el Navigator de Edvinsson y Malonne. Por su parte, Viedma (2002) afirma que estos tres modelos simbolizan la metodología más representativa de la teoría estándar del capital intelectual, de acuerdo con Adrienssen (2001), y constituyen los cimientos del paradigma vigente del capital intelectual. Los modelos pertenecientes al grupo de scorecard aportan una serie de ventajas para recoger el capital intelectual de la Administración Pública, entre éstas destacaríamos las siguientes:

- La imagen que se obtiene de la organización es más completa que la ofrecida por los métodos que utilizan medidas financieras, y se pueden aplicar a cualquier nivel de la entidad. Estos métodos pueden medir e informar mejor y más rápidamente acerca de cualquier evento, que los modelos que dependen de magnitudes monetarias.
- Permiten evaluar de forma separada los diferentes componentes del capital intelectual, lo que supone utilizar medidas específicas y apropiadas para cada uno de los diferentes capitales o perspectivas a gestionar y evaluar.
- La mayoría de estos modelos no evalúa en términos monetarios, algo que es muy apropiado para el sector público, puesto que ni el resultado financiero ni la evaluación monetaria son objetivos prioritarios de las organizaciones públicas.

Aunque a lo largo de nuestro trabajo hemos repetido de forma reiterada que los modelos financieros no son adecuados para las entidades públicas debido a que no existe un objetivo prioritario de maximizar los beneficios, ni tampoco es relevante ni es una práctica habitual conocer el valor monetario de la entidad, sí que puede ser interesante en determinados casos realizar una evaluación monetaria de una organización pública o de alguna unidad de la misma. Por ejemplo, a efectos de comparación (benchmarking) entre entidades similares, podría ser procedente evaluar monetariamente su capital intelectual, piénsese por ejemplo en las universidades, departamentos universitarios, instituciones de investigación, etc. También sería interesante la evaluación monetaria de los intangibles con el fin de medir la eficiencia de los entes públicos. Finalmente es primordial conocer el valor monetario del capital intelectual de aquellas empresas públicas que se van a privatizar.

Así, es frecuente que coexistan distintos modelos en una misma organización, de hecho muchos de los modelos expuestos son complementarios, se pueden adaptar y perfeccionarse. Hay que tener en cuenta que, en general, los modelos son abiertos, flexibles, adaptativos y permiten trabajar de forma compartida.

En nuestro país la mayoría de las organizaciones públicas que han implantado alguna iniciativa para gestionar los intangibles lo han realizado desde la perspectiva de la excelencia y la calidad, y por tanto se han basado en sistemas de calidad. De los distintos modelos empleados destaca poderosamente la utilización del modelo EFQM<sup>72</sup>, pudiendo enumerar entre las organizaciones públicas que lo utilizan las siguientes: Correos y Telecomunicaciones, diferentes Agencias Tributarias, Direcciones provinciales de Instituto Nacional de la Seguridad Social, el Hospital Universitario Reina Sofía de Córdoba, la Generalitat Valenciana, el Ayuntamiento de Espulgues de Llobregat, el Ayuntamiento de Zaragoza, las universidades andaluzas, múltiples colegios públicos entre los que destacan los de la comunidad de Castilla y León, Policía Local de Palma, etc.

El Balanced Scorecard también se está utilizando profusamente entre las entidades públicas, especialmente en Cataluña. Podemos enumerar las siguientes organizaciones: Ayuntamientos de Barcelona (Sector de actuación de Vía Pública), de Sabadell y de Sant Cugat del Vallés, el Instituto de Investigación y Tecnología Agroalimentaria (IRTA), Universidades Pompeu Fabra, Jaime I y de Sevilla; Puertos del Estado, Hospital Municipal de Badalona, Hospital Universitario Vall d'Ebron, Patronato Municipal de Deportes de Granada, etc.

En España se han creado algunos modelos de capital intelectual adaptados al sector público, entre ellos destacamos el modelo derivado de Intellectus (Bueno *et al.*, 2003) denominado "Modelo de capital intelectual para la Administración Pública" (Merino *et al.*, 2004), que ya hemos nombrado anteriormente, y el modelo CICBC (Cities' Intellectual Capital Benchmarking System)<sup>73</sup> propuesto por el profesor Viedma y su equipo.

---

<sup>72</sup> Para una mayor información sobre el modelo EFQM se puede consultar la página web <http://www.efqm.org/>

<sup>73</sup> Para una mayor información sobre este modelo puede consultarse el artículo de Viedma *et al.* (2004): "La gestión del capital intelectual en Mataró. Medición, control y gestión de los Intangibles", Deusto.

El "Modelo de capital intelectual para la Administración Pública" se ha utilizado para elaborar un modelo para la ciudad de Madrid, para la Agencia Tributaria y para el Instituto de Estudios Fiscales. El modelo CICBS se apoya en buena medida en el navegador de Skandia (Viedma *et al.*, 2004: 204-205), y se ha utilizado para medir el capital intelectual de la ciudad de Mataró. El profesor Bueno y su equipo elaboraron un modelo de Medición y Gestión del capital intelectual en Universidades y Organismos Públicos de Investigación basado en el modelo Intelect, que es la versión anterior del modelo Intellectus<sup>74</sup>.

En el Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón se ha llevado a cabo una experiencia mixta de medición de actividades intangibles basada en el monitor de activos intangibles de Sveiby y en el modelo Intelect (Bueno *et. al.*, 2002b: 37).

El Navegador de Skandia se ha utilizado como modelo para medir el capital intelectual de las naciones y se ha utilizado en países como Suecia, Suiza, Israel, Malasia o en la Región Árabe. El Navegador de Skandia aplicado a las naciones fue desarrollado por Bontis (2002), inspirándose en el modelo original de Edvinsson y Malone. En este modelo las cinco fuerzas generadoras de valor público son la innovación, el conocimiento, el capital humano, las tecnologías de la Información y las inversiones en capital intelectual.

En la tabla nº 12 hemos detallado algunos trabajos empíricos sobre intangibles en el sector público.

---

<sup>74</sup> Véase al respecto Bueno *et al.* (2002b): "Capital intelectual y producción científica", *Madrid y Comunidad de Madrid*.

**Tabla nº 12**  
**Trabajos empíricos sobre intangibles en entidades públicas**

<b>Modelo/Autor</b>	<b>Organización</b>	<b>Características</b>
Balanced Scorecard, Kaplan y Norton (1992)	Charlotte City (1994)	Aplicación del BSC para gestionar la ciudad de Charlotte
Balanced Scorecard, Kaplan y Norton (1992)	Hospital Municipal de Badalona	Gestión de la estrategia hospitalaria
Balanced Scorecard, Kaplan y Norton (1992)	Sector de Actuación de Vía Pública de Barcelona (1998)	Prueba piloto realizada en el Sector Vía Pública del Ayuntamiento de Barcelona.
Balanced Scorecard, Kaplan y Norton (1992) Gestión calidad y conocimiento	Instituto de Investigación y Tecnología Agroalimentaria (IRTA)	Caso de estudio realizado por Reguant, F. y Amat, O. sobre el proceso de reconversión y mejora de este organismo. (1997-2003)
Balanced Scorecard Kaplan y Norton (1992)	Hospital Universitario Vall d'Ebron	Gestión de la estrategia hospitalaria
Asociación Española de Administración de Empresas, AECA (1997)	Entidades Públicas	Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas
Gestión del conocimiento, (1997)	Hospital virtual naval de EE.UU	Biblioteca médica digital. Telemedicina. Atención a zonas lejanas y aisladas
Collier (2001)	Policía británica	Estudio de caso sobre la utilización del capital intelectual en la policía en el Reino Unido
Navegador Skandia, Bontis (2002)	Países Árabes	Mide la riqueza de las naciones en términos de capital intelectual. La riqueza de los países depende de la inversión en conocimientos
Gestión del conocimiento (2002)	Metro de Londres	Modelo para compartir y combinar y retener el conocimiento
Red de Trabajo Madri+d (2002 y 2003)	Universidades y centros públicos de investigación de la Comunidad de Madrid	Selección de indicadores de capital intelectual aplicados a la actividad investigadora y de gestión del conocimiento en Universidades y centros públicos de investigación de la Comunidad de Madrid
Serrano, Mar y Bossi (2003)	72 Ayuntamientos de ciudades Españolas	Identificación de 5 grupos estratégicos de Ayuntamientos y 3 activos intangibles
CIC-IADE (2003)	Administración Pública	Adaptación al sector público

## Los intangibles en el sector público

	ISDEFE Ministerio de Educación y Ciencia IRTA	del modelo desarrollado por el Foro del Conocimiento Intellectus
Caba y Sierra (2003)	Entidades locales de la Comunidad Autónoma Andaluza	Averiguar la importancia de los intangibles en la administración pública local
Rodríguez Castellanos <i>et al.</i> (2003, 2004)	Universidades Universidad del País Vasco	Medición del capital intelectual en las Universidades
Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (SIC) dentro del marco del proyecto de investigación SICAP, Merino y Salvador, (2004)	Administración Pública Instituto Estudios Fiscales Agencia Tributaria	Metodología de análisis y diseño de un sistema global que facilita la creación, distribución, evaluación y gestión de los conocimientos poseídos por la Administración Pública;
Viedma, J. M. (2004)	Ciudad de Mataró	Metodología y marco de medición y gestión del CI de la ciudad.
Informe Spring (2005)	Comunidad de Madrid	Informe <i>Spring</i> sobre CI de la Comunidad de Madrid.
Sánchez y Elena (2006)	Universidad Autónoma de Madrid	Resaltan la importancia de medir y gestionar el CI en las universidades para mejorar el gobierno y la gestión de las mismas, así como para contribuir al análisis comparativo entre universidades europeas
Sánchez, A.J. (2006). Tesis Doctoral	Isla de Gran Canaria	Diseño de un modelo para medir el capital intelectual de territorios insulares
Cobo, A. (2006). Tesis Doctoral	Consejería de Educación de la Junta de Andalucía	Diseño de un modelo de capital intelectual para la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Indicadores de capital humano y gestión del conocimiento.
Modelo EFQM (2007) Sello de excelencia	Correos y Telecomunicaciones	Modelo de excelencia para la gestión.
Balanced Scorecard López, A. (2004; Rodríguez <i>et al.</i> , 2010)	Servicios públicos locales deportivos del Patronato Municipal de Deportes de Granada	Aplicación del BSC para gestionar servicios municipales deportivos.

Fuente: Elaboración propia

Vamos a explicar brevemente algunos modelos de capital intelectual aplicados al sector público en nuestro país, que entendemos, recogen la variedad de aplicaciones de los modelos relacionaos anteriormente.

### **El Balance Scorecard aplicado al sector público (Kaplan y Norton, 1992, 2000, 2001)**

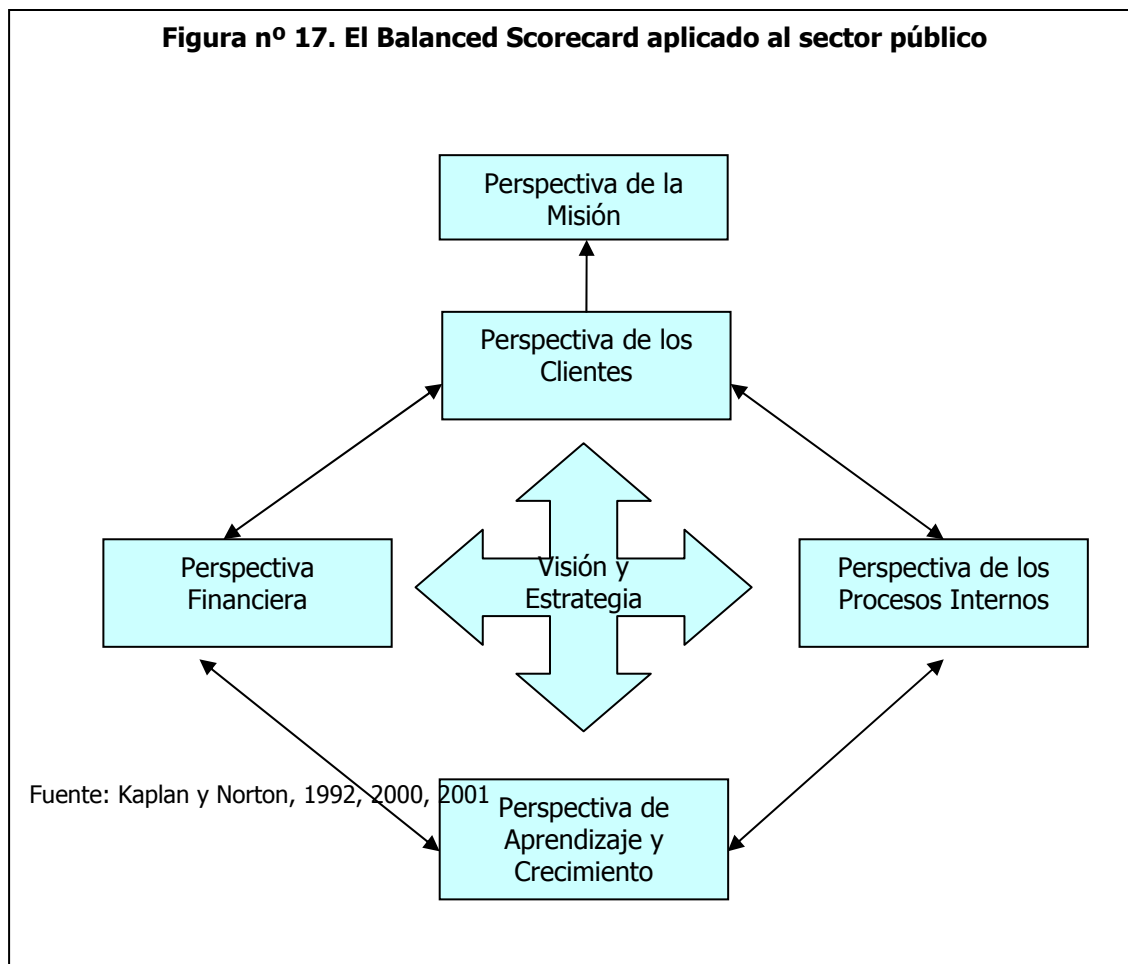
El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo jerárquico, orientado a la gestión estratégica, que parte de la misión y la visión de la organización, y que examina los aspectos intangibles y financieros de la entidad. En su versión inicial contempla cuatro capitales, que denomina perspectivas, y que son las siguientes: financiera, clientes, procesos y formación y crecimiento. En la cúspide de la jerarquía aparece la perspectiva financiera por considerarse el objetivo más importante de las empresas privadas.

Existen múltiples modelos del BSC adaptado al sector público<sup>75</sup>, sin embargo vamos a tratar de sintetizar sus características comunes. Generalmente se añade una perspectiva más, la de la misión, que es la más importante, por considerar que aunque el objetivo principal de las administraciones públicas son los ciudadanos, las entidades públicas tienen que centrarse en la misión que tienen encomendada. A continuación aparecería la perspectiva de los clientes, en este caso nos referimos a los ciudadanos, usuarios, beneficiarios, etc. La perspectiva financiera permanece pero en el caso del sector público sería una restricción que hay que optimizar para evitar desequilibrios económicos. Al modelo se le pueden añadir los capitales (perspectivas) de los stakeholders que se consideren pertinentes, por ejemplo la perspectiva ecológica, la de los proveedores, la de los donantes, etc. Este modelo se complementa con la utilización de los mapas estratégicos que permiten visualizar y evaluar las relaciones causa-efecto entre los objetivos de las diferentes perspectivas.

---

<sup>75</sup> Un modelo de BSC adaptado a un servicio público sería el caso de la aplicación a los servicios públicos locales deportivos del Patronato Municipal de Deportes de Granada (López, 2004; Rodríguez *et al.*, 2010).

En la figura nº 17 vemos una representación del modelo, donde podemos apreciar la incorporación de la nueva perspectiva y las modificaciones de la jerarquía de la perspectiva de los clientes y de la perspectiva financiera.



### El modelo CICBS (Viedma 2002)

El modelo CICBS (Cities' Intellectual Capital Benchmarking System) está concebido para medir y gestionar el capital intelectual de las ciudades, y está basado en el navegador de Skandia. Distingue entre un modelo general y un modelo específico. El modelo general supone un enfoque transversal que abarca todas las actividades económicas de la ciudad. Se desarrolla de acuerdo con las siguientes fases: visión, actividades esenciales, competencias esenciales, indicadores y categorías de capital intelectual. A su vez el capital intelectual se desglosa en los siguientes componentes: capital financiero, capital humano, capital de proceso, capital de mercado y capital de innovación y desarrollo.

## Los intangibles en el sector público

El modelo específico implica una perspectiva transversal y se refiere a cada actividad económica relevante para la ciudad examinada de forma diferencial, o lo que es lo mismo, contempla a cada microcluster económico relevante; y todo ello analizado de una manera diferencial y singular (Viedma *et al.*, 2004: 205).

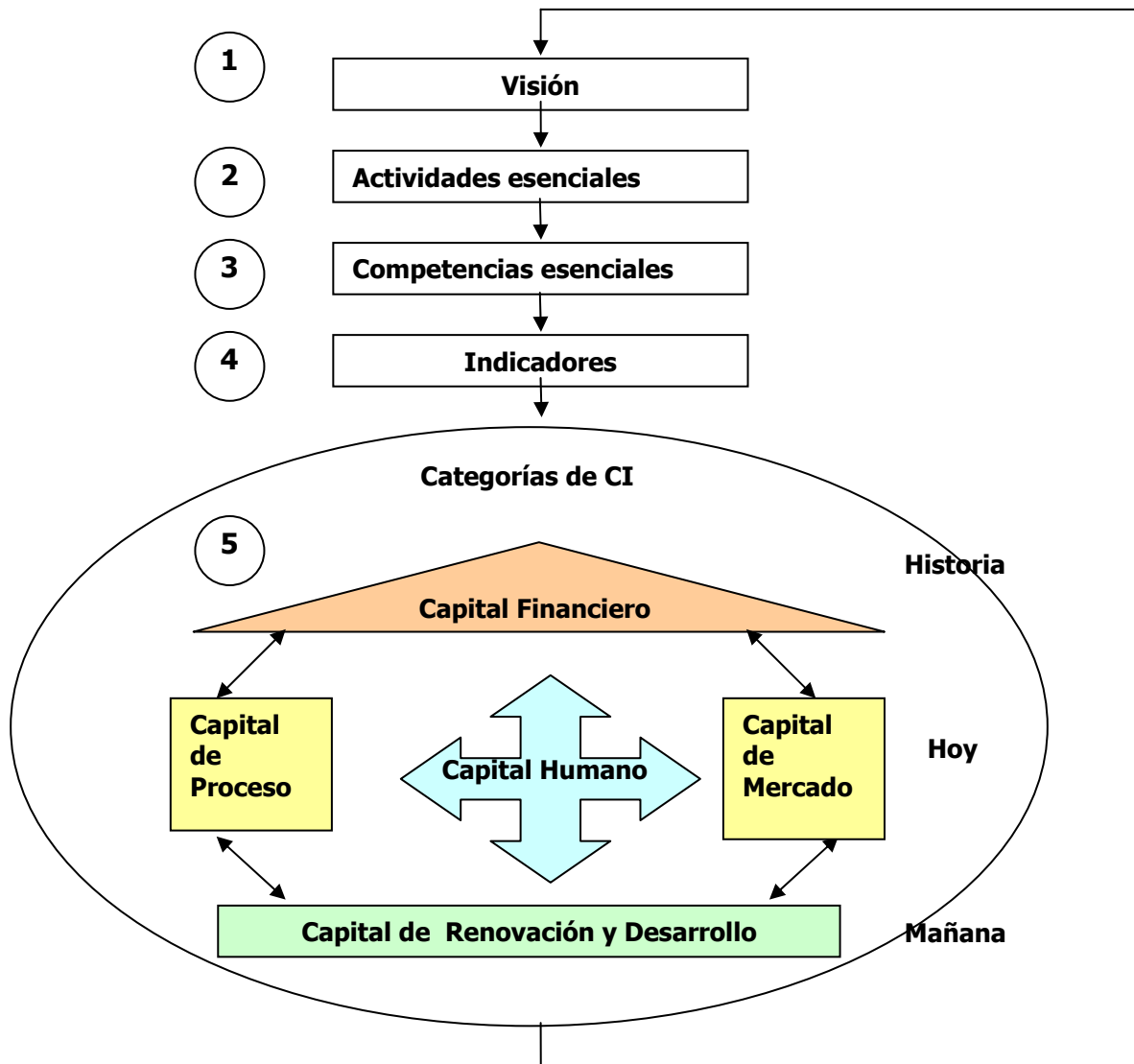
El proceso de gestión del capital intelectual comprendería las siguientes fases:

1. Crear la visión.
2. Identificar las actividades esenciales para alcanzar la visión.
3. Identificar las competencias esenciales para ejecutar las actividades.
4. Identificar los indicadores para cada actividad y para cada competencia.
5. Asignar cada indicador a una de las cinco categorías del capital intelectual.

Podemos apreciar el modelo y las fases que integran el proceso de gestión en la figura nº 18.



**Figura nº 18**  
**Modelo general de capital intelectual de las ciudades**



Fuente: Viedma (2002)

### **El modelo Bossi (2003)**

El modelo de capital intelectual propuesto por Bossi (2003) contiene cinco perspectivas, además de las dimensiones tradicionales: capital humano, perspectiva interna y perspectiva externa, añade dos nuevas perspectiva muy importantes para la Administración pública: transparencia y calidad (ver figura nº 19).

La principal novedad de este modelo, con respecto a los modelos aplicados en el sector privado, es la identificación y exposición de elementos negativos relacionados con la gestión de los inmateriales, que se denominan pasivos intelectuales. Este concepto refleja la diferencia entre la gestión ideal y la real.

En el modelo también se recogen tres niveles de calidad: excelente, media e insuficiente.

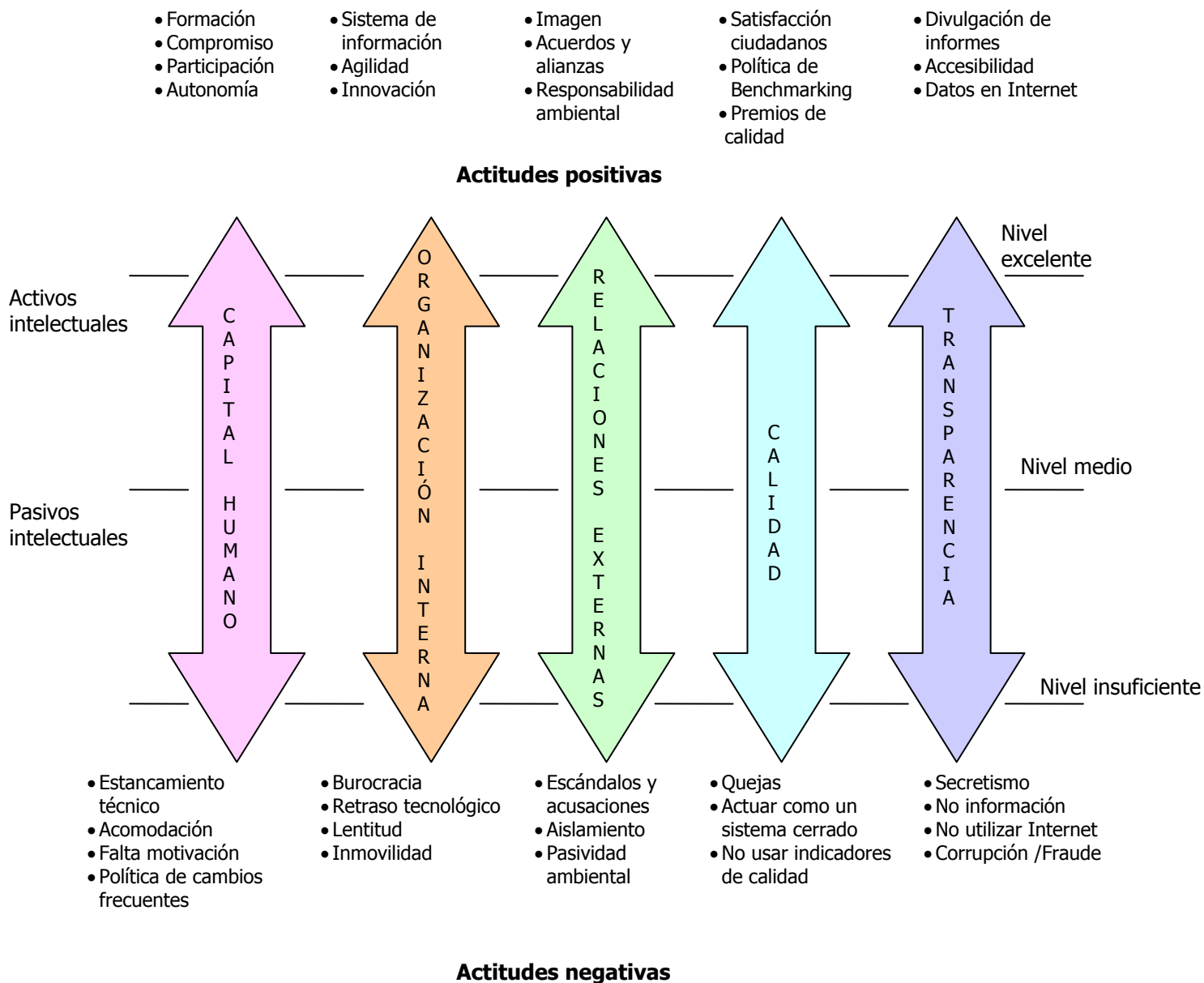
Este modelo se aplicó al caso específico de la Oficina Nacional de Auditoría, dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda, (Bossi, 2003), donde cinco perspectivas se propusieron con 80 indicadores de capital intelectual, divididos en 23 factores intangibles<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> Citado por Ramirez (2010)

**Figura nº 19**

**Modelo de capital intelectual de Bossi**



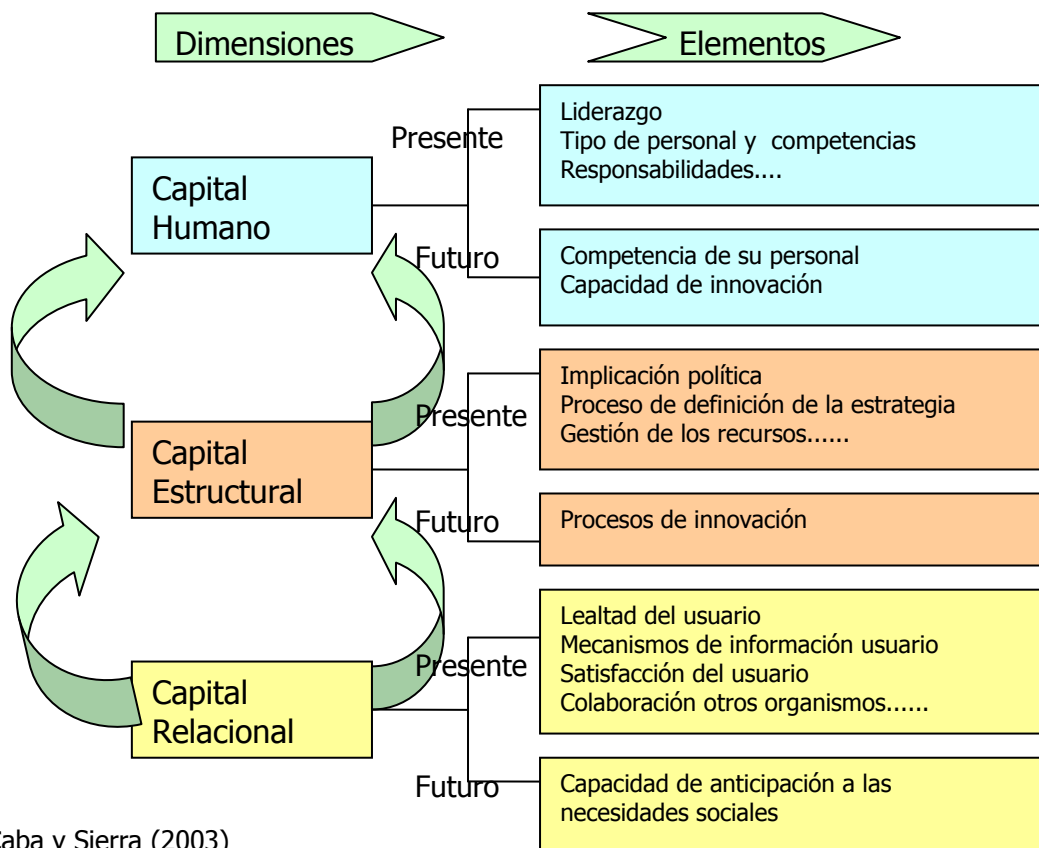
Fuente: Bossi (2003)

**El modelo de capital intelectual propuesto por Caba y Sierra (2003).**

Caba y Sierra (2003), proponen un modelo para las administraciones públicas basado en el Modelo Europeo de Calidad Total (EFQM). Éste propone integrar los diferentes elementos que componen el modelo EFQM en tres bloques que forman el capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital relacional, puesto que consideran que estos capitales están relacionados con los valores del modelo EFQM, ya el valor público de una entidad depende del nivel de calidad alcanzado.

En la figura nº 20 se muestra el modelo

**Figura nº 20**  
**Modelo capital intelectual de Caba y Sierra**



Fuente: Caba y Sierra (2003)

### **El Modelo de capital intelectual para la Administración Pública basado en Intellectus (CIC-IADE, 2004)**

El Proyecto SICAP<sup>77</sup> (CIC, 2004), cofinanciado por el Ministerio Español de Ciencia y Tecnología (Programa PROFIT) y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), ha desarrollado un modelo general de capital intelectual diseñado especialmente para las administraciones públicas y una plataforma tecnológica para facilitar la gestión eficiente de los servicios públicos.

El Proyecto SICAP propone un modelo general de capital intelectual para el sector público, que es una adaptación del modelo Intellectus (CIC, 2003) a la realidad de las administraciones públicas.

El modelo Intellectus parte del desglose del capital intelectual en tres capitales: capital humano público, capital estructural público y capital relacional público. El capital estructural público está dividido en tres componentes que están interrelacionados pero que tienen diferentes características: capital público organizacional, capital tecnológico público y capital social público, tal como se puede apreciar en la figura nº 21.

El capital humano público estaría integrado por los conocimientos útiles necesarios para alcanzar la misión de la organización, compuesto por conocimiento tácito o explícito, y el conocimiento individual o social.

El capital estructural público representa a los intangibles que son propiedad de la organización. En organizaciones amplias y complejas, como la Administración, el modelo entiende que es necesario desagregar este capital en tres subcomponentes: el capital derivado de los aspectos administrativos, de los procesos, de la gestión y de la cultura organizativa (*capital organizativo público*), los intangibles relacionados con las nuevas tecnologías de la información, la comunicación, los conocimientos y el esfuerzo y resultados en I+D+i (*capital tecnológico público*) y el capital relacionado con el desarrollo del servicio público, representado por valores como la confianza, la fidelidad y la ética (*capital social público*).

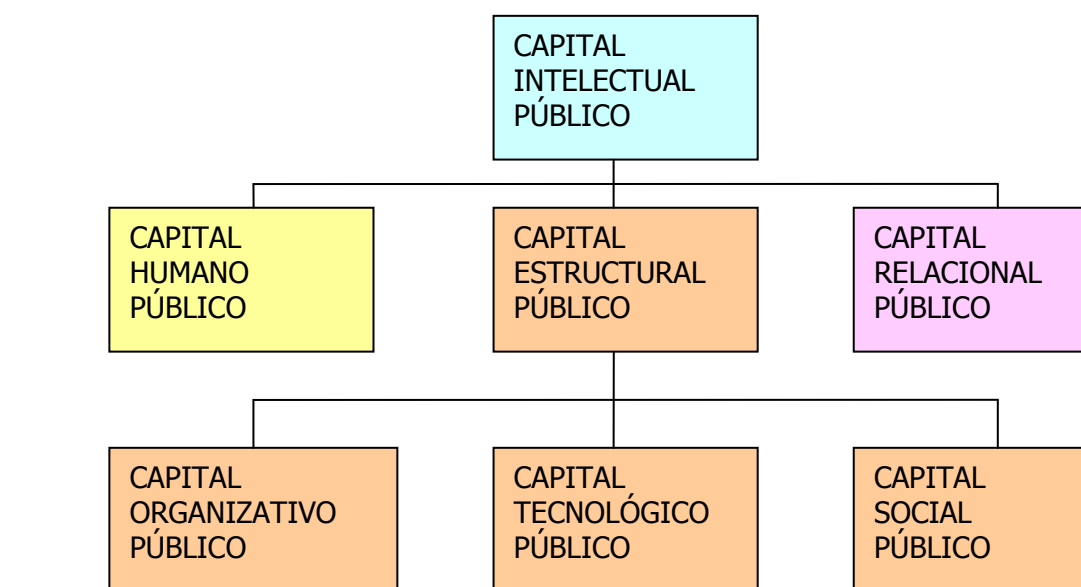
---

<sup>77</sup> Véase la página web en [http://www.iade.org/sicap\\_index.asp](http://www.iade.org/sicap_index.asp)

El capital relacional recogería la riqueza y diversidad de las relaciones con la sociedad: compromiso social, imagen pública, reputación, prestigio, responsabilidad y acción social, etc. (Bueno *et. al*, 2008).

En la figura nº 21 podemos observar el modelo para la Administración Pública que se ha adaptado al Instituto de Estudios Fiscales (IEF).

**Figura nº 21**  
**Modelo de Capital Intelectual para la Administración Pública diseñado para el IEF**



Fuente: Merino *et al.*, (2004)

En la tabla nº 13 presentamos la desagregación de los componentes del capital intelectual público.

**Tabla nº 13**  
**Modelo de Capital Intelectual para la Administración Pública diseñado para el IEF**

Componentes				
CAPITAL HUMANO PÚBLICO	CAPITAL ORGANIZATIVO PÚBLICO	CAPITAL SOCIAL PÚBLICO	CAPITAL TECNOLÓGICO PÚBLICO	CAPITAL RELACIONAL PÚBLICO
↓	↓	↓	↓	↓
ELEMENTOS	ELEMENTOS	ELEMENTOS	ELEMENTOS	ELEMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valores y actitudes</li> <li>▪ Conocimientos</li> <li>▪ Competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura</li> <li>▪ Estructura</li> <li>▪ Aprendizaje</li> <li>▪ Procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impacto social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esfuerzo en innovación</li> <li>▪ Dotación tecnológica</li> <li>▪ Propiedad intelectual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relaciones de formación</li> <li>▪ Relaciones de investigación</li> <li>▪ Relaciones con otros agentes</li> </ul>
↓	↓	↓	↓	↓
VARIABLES	VARIABLES	VARIABLES	VARIABLES	VARIABLES
↓	↓	↓	↓	↓
INDICADORES (Categorías y niveles)	INDICADORES (Categorías y niveles)	INDICADORES (Categorías y niveles)	INDICADORES (Categorías y niveles)	INDICADORES (Categorías y niveles)

Fuente: Merino *et al.*, (2004)

## 2.6. Propuesta de modelo para la evaluación del capital intelectual de la Administración Pública

Para el diseño y elaboración de nuestro modelo de capital intelectual nos hemos basado en la metodología formulada por el BSC y MERITUM para determinar la visión, la misión, los objetivos y la identificación de los intangibles críticos que pueden facilitar la consecución de las metas estratégicas. En cuanto a la terminología empleada en la descripción de los capitales, hemos seguido la que propone el modelo Intellectus (Componentes, Elementos, Variables e Indicadores) y el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, que denomina a estos capitales perspectivas: de Aprendizaje y Crecimiento, de los Procesos y de los Clientes o Usuarios.

## Los intangibles en el sector público

Hemos querido representar el modelo como un proceso continuo y retroalimentado que irá recogiendo los cambios y variaciones que puedan tener los diferentes elementos que lo componen. También incorporamos la estructura interna y externa de la organización.

El modelo propuesto se puede utilizar para medir el valor intelectual de cualquier entidad pública, ya que es flexible y está diseñado para adaptarse a los casos concretos de cada organización, por ejemplo, se podría añadir o eliminar perspectivas, clasificar los elementos, variables e indicadores atendiendo a diferentes criterios, etc.

En la figura nº 22 se presenta el modelo, y en él aparecen algunos elementos, variables, e indicadores de ejemplo.

El modelo parte de la misión, que sirve de fundamento a las principales decisiones estratégicas. La misión debe reflejar claramente la razón de ser de la organización, además, en una entidad pública es prioritario el cumplimiento de la misión que se le ha asignado. La misión es el objetivo principal de la entidad y, a su vez, se descompone en un conjunto de objetivos estratégicos.

La visión es una declaración de lo que quiere ser la organización, representa la imagen futura de la misma. La visión va a estar vinculada a unos objetivos estratégicos que exigen identificar los intangibles críticos que serán fundamentales para contribuir a la creación de valor.

Una vez identificados los intangibles críticos, será necesario saber cómo podemos lograr que éstos se generen o se incrementen. A través de este proceso podemos visualizar y valorar los componentes del capital intelectual que serán relevantes para alcanzar los objetivos estratégicos.

El modelo se ha desagregado en tres componentes: capital humano público, capital estructural público y capital relacional, a su vez el capital humano público lo hemos dividido en los elementos siguientes: valores y actitudes, conocimientos y competencias, capacidades y liderazgo.

El capital estructural público se ha desglosado en dos componentes: capital organizativo y capital tecnológico. El capital organizativo se compone de los siguientes elementos: organización del trabajo, cultura, aprendizaje organizativo y calidad. El



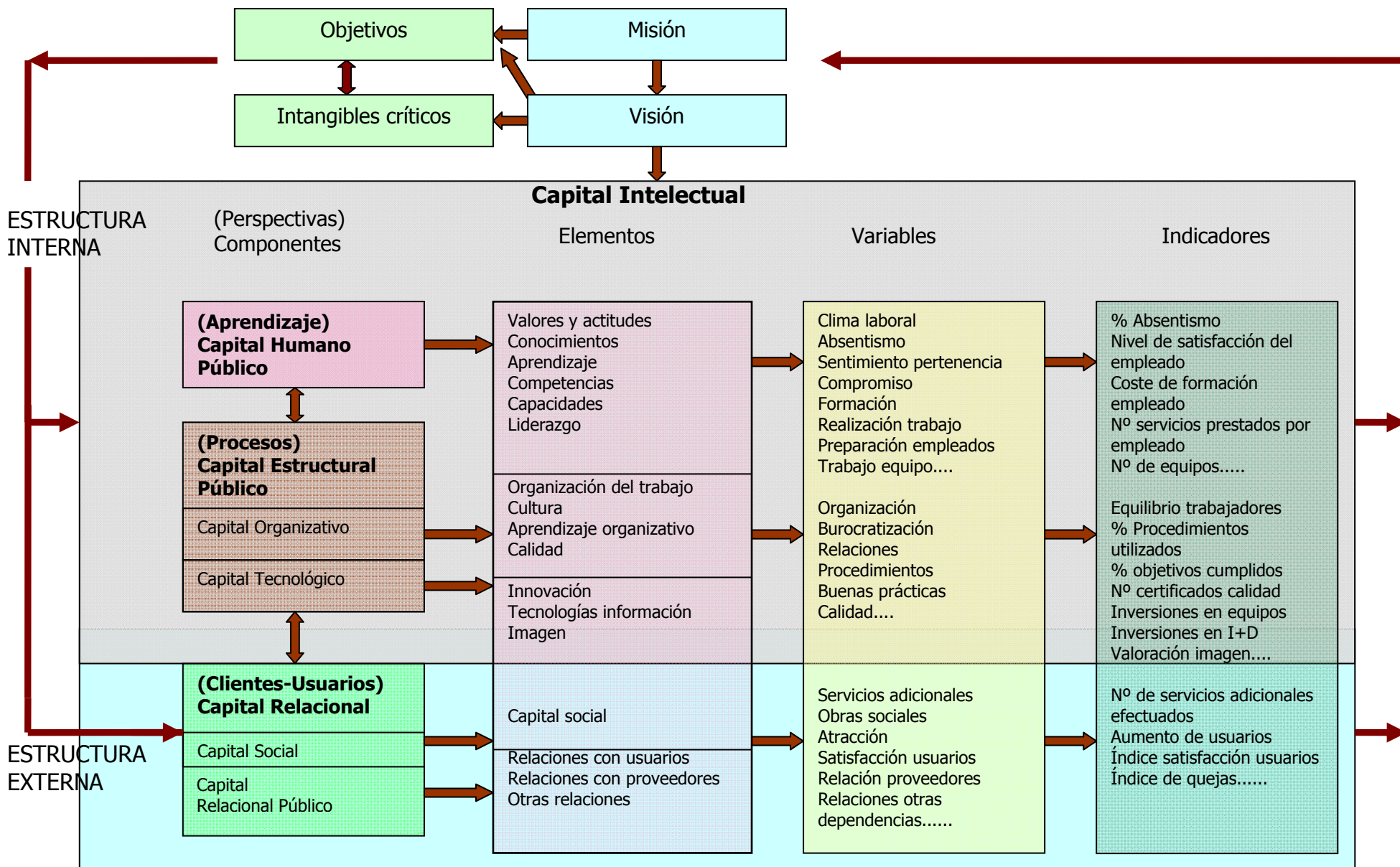
## Los intangibles en el sector público

capital tecnológico se compone de los elementos: innovación, tecnologías de la información e imagen.

El capital relacional está integrado por dos componentes: capital social y capital relacional público. El capital relacional público está integrado por las relaciones con los usuarios, las relaciones con los proveedores y otras relaciones.

Figura nº 22

Propuesta de modelo de gestión del Capital Intelectual en la administración pública



Seguidamente exponemos un detalle de las variables que podrían integrar los diferentes capitales.

### **Capital humano público**

#### **Valores y actitudes**

##### **Valores**

- Clima laboral
- Nivel de absentismo
- Nivel de participación en actividades voluntarias
- Importancia concedida a la honestidad en el desempeño del trabajo

##### **Actitudes**

- Sentimiento de pertenencia con la organización
- Compromiso de los empleados
- Nivel de seguridad en el puesto de trabajo
- Satisfacción de los empleados
- Importancia concedida a la creatividad, ¿se favorece? ¿se valora?

#### **Conocimientos y competencias**

##### **Conocimientos**

- Formación de los empleados. ¿Desempeñan bien su trabajo? ¿Están contentos con la formación recibida?
- Cursos de formación recibidos. Valoración de los mismos
- Experiencia de los trabajadores

##### **Aprendizaje**

- Adquisición de la formación y el conocimiento
- Métodos de aprendizaje

### **Capacidades y competencias**

- Capacidad para adaptarse a los cambios
- Nivel de flexibilidad y adaptación a diferentes puestos
- Trabajo en equipo. ¿Importancia del mismo? ¿Valoración?
- Nivel de participación en las decisiones
- Nivel de responsabilidad en las decisiones

### **Liderazgo**

- Tipos de comunicaciones: ascendentes, descendentes, horizontales
- Liderazgo ejercido en la unidad. Valoración
- Promoción

## **Capital estructural público**

### **Capital organizativo**

#### **Organización**

- Valoración de la organización de la unidad
- Nivel de burocratización
- Valoración del equilibrio entre veteranía y juventud
- Valoración del equilibrio por sexos
- Valoración del equilibrio entre puestos directivos y empleados
- Nivel de informatización de las tareas
- Nivel de utilización de la Intranet
- Nivel de utilización de Internet

#### **Cultura**

- Valoración de la relación entre empleados y directivos
- Valoración de la relación entre compañeros
- Procedimientos
- Nivel de utilización de procedimientos
- Nivel de éxito en la consecución de los objetivos
- Nivel de complejidad de las actividades y tareas

### **Aprendizaje organizativo**

- Nivel de cultura de buenas prácticas y lecciones aprendidas
- Disposición de los empleados para adquirir conocimientos
- Eficacia de la difusión del conocimiento

### **Calidad**

- Valoración de la calidad del servicio por el empleado
- Valoración de la calidad del servicio por el usuario

### **Capital tecnológico**

#### **Innovación**

- Inversiones en I+D+i

#### **Tecnologías de la información**

- Inversiones en software
- Inversiones en hardware
- Grado de satisfacción de los empleados con el sistema informático
- Valoración del grado de conocimiento de los usuarios del servicio
- Grado de satisfacción de otros empleados con la calidad del servicio informático
- Grado de eficiencia del sistema informático en la gestión del servicio

#### **Imagen**

- Imagen de la unidad

### **Capital relacional**

#### **Capital social**

- Ofrecimiento, por parte de la unidad, de algún servicio no obligatorio
- Obras sociales
- Actividades defensoras del medio ambiente, cultural, etc.

## **Capital relacional público**

### **Relaciones con los usuarios**

- Capacidad de atracción de los usuarios
- Percepción de la calidad del servicio por parte de los usuarios
- Nivel de satisfacción de los ciudadanos con el servicio
- Nivel de éxito de las actividades y eventos organizados por la unidad
- Nivel de utilización del servicio por parte de los ciudadanos
- Nivel de quejas de los ciudadanos

### **Relaciones con los proveedores**

- Valoración de las relaciones con los proveedores

### **Otras relaciones**

- Valoración de la colaboración y contacto con otras unidades o dependencias
- Valoración de la colaboración y contacto con otras entidades y agentes sociales



## **CAPÍTULO 3**

### **Diseño de la investigación empírica**





### **3.1. Introducción**

Los capítulos precedentes han permitido delimitar el marco conceptual de la tesis así como desarrollar una propuesta de modelo para la evaluación del capital intelectual de una administración pública. En el presente, vamos a exponer las diferentes fases seguidas en el estudio empírico.

La investigación se va a realizar en la Ciudad Autónoma de Melilla utilizando el método del caso, para ello nos vamos a ceñir al análisis de seis servicios de esta organización. Planteamos el problema que deseamos resolver, proponemos los objetivos que inspiran esta investigación para, a continuación, presentar un conjunto de proposiciones objeto de contraste, que nos permitirá avanzar en el conocimiento de los factores determinantes de la gestión de los intangibles en el ámbito público.

La investigación tiene una finalidad exploratoria y descriptiva, se centra en un fenómeno de actualidad, la gestión de los intangibles en el sector público, que ha sido poco estudiado y donde no hay un marco teórico bien definido, por ello exploraremos el fenómeno y trataremos de identificar cómo se generan, transforman y transmiten los intangibles y el conocimiento en una entidad pública. También describiremos las situaciones y eventos relacionados con los intangibles que acontecen en seis servicios de la CAM, mediremos los elementos que componen el capital intelectual y lo valoraremos de acuerdo con el modelo expuesto en el capítulo dos. Finalmente trataremos de identificar las causas por las que ocurren los hechos y buscaremos las confirmaciones de las teorías expuestas.

### **3.2. Metodología de la investigación empírica: el método del caso.**

El método de caso o estudio de caso o casos es un tipo de análisis cualitativo descriptivo, utilizado frecuentemente en las investigaciones de las ciencias sociales, y de forma particular en estudios relacionados con la administración de organizaciones.

El método de caso es una herramienta muy útil de investigación. Su fortaleza radica en que mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos generalmente se centran en información verbal obtenida a través de cuestionarios (Yin, 1989). Además, en el método de caso los datos se obtienen de fuentes diversas, tanto cualitativas como

cuantitativas: documentos, registros, observación, encuestas, etc. Por otro lado, el estudio de caso utiliza abundante información subjetiva, no permite aplicar la inferencia estadística y puede contener una alta influencia subjetiva del investigador en la selección e interpretación de la información.

Las principales debilidades del estudio de caso proceden de las limitaciones en la fiabilidad de los resultados y en la generalización de sus conclusiones, sin embargo "es una metodología que puede aportar importantes contribuciones si se emplea con rigor y seriedad, aplicando procedimientos que incrementen su fiabilidad y validez" (Villareal y Landeta, 2007: 2).

Para Yin (1989), la cuestión de generalizar a partir del estudio de casos no consiste en una "generalización estadística", desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo, como en las encuestas y en los experimentos, sino que se trata de una "generalización analítica" que persigue la ilustración, representación, expansión o generalización de un marco teórico utilizando el estudio de caso único o múltiple. Así, incluso los resultados del estudio de un caso pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares. De aquí que algunos autores prefieran hablar de "transferibilidad", en vez de "generalización", en la investigación de naturaleza cualitativa (Maxwell, 1998).

Los estudios de casos múltiples refuerzan estas generalizaciones analíticas al diseñar evidencia corroborada a partir de dos o más casos ("replicación literal") o, alternativamente, para cubrir diferentes condiciones teóricas que dieran lugar, aunque por razones predecibles, a resultados opuestos ("replicación teórica"). La replicación teórica utilizada en un estudio de casos es análoga a la usada en experimentos múltiples, y sus resultados permiten realizar la validación lógica de las teorías (Yin, 1989).

Yin (1989: 23) afirma que "el estudio de caso es una investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo en un contexto real, cuando la frontera entre el fenómeno y el contexto no está claramente definido y donde se utilizan múltiples evidencias". Como hemos indicado anteriormente, los estudios de caso permiten elaborar generalizaciones a partir de una investigación específica, pero la principal ventaja que aporta esta metodología es el acceso directo a la observación, a la entrevista sistemática y a la obtención de múltiples realidades. La debilidad más

importante de este método proviene del hecho de que los resultados obtenidos no tengan la base suficiente ni el peso necesario para su generalización. A este método, tradicionalmente, se le han atribuido una serie de prejuicios tales como la falta de objetividad, el escaso rigor, la poca precisión, y se recomienda que el investigador no se deje influir por sus propias presunciones en la obtención de los resultados del estudio (Goode y Hatt, 1967). A las críticas anteriores habría que añadir la dificultad de manejar la enorme cantidad de información que se genera. Sin embargo, el estudio de caso es muy útil para avanzar en el conocimiento de fenómenos complejos.

Para Yin (1989), es preferible utilizar el método de caso cuando se estudian eventos contemporáneos y situaciones donde los comportamientos relevantes no pueden ser manipulados, y donde es posible hacer observaciones directas y entrevistas sistemáticas. A pesar de tener aspectos en común con el método histórico, se caracteriza por la posibilidad de contar con una gran variedad de evidencias, documentos, equipos e instalaciones, entrevistas y observaciones.

Tal como afirma Bonoma (1985: 207) "la utilidad del método del caso, y de otros métodos cualitativos, se presenta cuando se estudia un fenómeno amplio y complejo donde el conjunto de conocimientos existentes es insuficiente para permitir contrastar las propuestas causales y cuando un fenómeno no puede ser estudiado fuera del contexto en que ocurre de forma natural".

De forma sintética Yin (1989) presenta cuatro aplicaciones del método de estudio de caso:

- Explicar las relaciones causales en aquellos casos de la vida real en los que su investigación resulta muy compleja o laboriosa.
- Describir el fenómeno a estudiar en el contexto de la vida real en donde ocurren los acontecimientos a analizar.
- Evaluar de forma descriptiva la investigación.
- Explorar en aquellas situaciones en las que los resultados de la investigación no aparecen claros y concretos<sup>78</sup>.

Tal como indican Villareal y Landeta (2007) el estudio de caso presenta algunas ventajas frente a otras metodologías, que lo hacen útil en la investigación científica

---

<sup>78</sup> Citado por Bressan (2000, 3).

## Investigación empírica

para alcanzar determinados objetivos. Entre las principales ventajas (Yin, 1989; Arzaluz, 2005), podemos enumerar las siguientes:

- Explica las relaciones causales que son demasiado complejas para las estrategias de investigación mediante encuesta o experimento
- Evalúa los resultados de una intervención.
- Explora situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular.
- Permite estudiar eventos humanos y acciones en sus escenarios reales.
- Provee información de diferentes fuentes y durante un período que permite estudios holísticos de relaciones sociales complejas.
- Proporciona al investigador una visión de los cambios sociales y de los patrones de comportamiento.
- Permite la generalización teórica.

Entre los inconvenientes destacamos los siguientes:

- La tendencia por parte del investigador a la generalización aunque no existan las suficientes evidencias empíricas.
- Método costoso tanto económico como en tiempo y esfuerzo, puesto que cada caso en sí mismo, es una investigación.

Para eliminar las debilidades de este método numerosos investigadores han presentado en las últimas décadas valiosas contribuciones tendentes a reducir su influencia negativa y a dotar de mayor calidad y rigor científico a esta metodología. Pero, aun así, siguen siendo inevitables nuevas investigaciones que contribuyan a incrementar aún más su grado de validez y fiabilidad, de manera que se vayan disipando las reticencias a su empleo científico y la Economía de Empresa disponga de otra metodología más, totalmente aceptada, para su utilización sobre su objeto de estudio.

La calidad y objetividad de una investigación viene determinada por la fiabilidad y validez de sus resultados. Por consiguiente, es necesario hacer una valoración propia de la fiabilidad y validez de los resultados que se presenten, derivadas de la forma en que la metodología ha podido ser realmente llevada a cabo. Siguiendo a Yin (1989) son cuatro pruebas las que determinan la calidad y rigor final del estudio de caso: la

validez constructiva, la validez interna, la validez externa y la fiabilidad, cuyas características se resumen en la tabla nº 14.

**Tabla nº 14**

**Evaluación de la calidad de un estudio de caso**

<b>Prueba</b>	<b>Táctica</b>	<b>Fase de la investigación donde se aplica</b>
<b>Validez Constructiva</b> Establece las variables a estudiar y las medidas adecuadas	Utilizar múltiples fuentes de evidencia (triangulación) Establecer una cadena de evidencia Revisión del informe elaborado por parte de informadores clave del caso	Recogida de los datos Recogida de los datos Composición
<b>Validez interna</b> Establece las relaciones causales	Patrón de comportamiento común Creación de explicación Análisis de series temporales Modelos lógicos	Análisis de los datos Análisis de los datos Análisis de los datos Análisis de los datos
<b>Validez externa</b> Establece el dominio en el cual el caso puede ser generalizado	Usar teorías rivales en cada caso Aplicar la lógica replicante en estudios de casos múltiples	Diseño de la investigación Diseño de la investigación
<b>Fiabilidad</b> Demuestra que las operaciones se pueden repetir obteniendo los mismos resultados	Realizar un protocolo del estudio Desarrollar una base de datos del estudio	Recogida de los datos Recogida de los datos

**Fuente:** Yin (1989)

Por tanto sería necesario explicitar en qué medida y por qué causas la metodología empleada garantiza la fiabilidad y consistencia de la investigación y cada una de las tácticas de validez enumeradas.

En relación con la recogida de datos, en el estudio de caso se garantiza la calidad cuando se obtienen las evidencias de acuerdo con los principios siguientes:

## Investigación empírica

1. Utilización de múltiples fuentes de evidencia, característica que es una de las principales fortalezas del método. Esta metodología se denomina triangulación, y consiste en recoger e integrar la evidencia relativa de cada caso a partir de una variedad de métodos y fuentes de información complementarias, combinando distintas metodologías para analizar un mismo fenómeno (Maxwell, 1998; Stake, 1994). Según este principio, un hecho se considera firmemente establecido cuando la evidencia en torno a él coincide y procede de tres o más fuentes distintas.
2. Creación, registro y ordenación de la evidencia en una base de datos del caso que organice, integre y sintetice la información procedente de las distintas fuentes con el fin de facilitar su análisis y garantizar la fiabilidad del estudio (Rialp, 1998).
3. Mantenimiento de la cadena de evidencia para permitir a otros investigadores reconstruir el caso, al seguir la secuencia establecida entre evidencia, preguntas a ser contestadas por el estudio y las conclusiones resultantes. Además, posibilita reconstruir el contexto en el que la evidencia fue obtenida, los criterios y técnicas utilizados para usar esta evidencia y no otra. Esta fase de recogida de los datos empíricos debería facilitar, en última instancia, la posibilidad de trazar una línea de evidencia entre las cuestiones propuestas inicialmente (sujetas a revisión en todo momento) y las conclusiones finales del estudio; debiéndose caracterizar, principalmente, por su flexibilidad instrumental sujeta a las condiciones emergentes a lo largo de la investigación (Rialp, 1998).

Yin (1989) propone una manera de diseñar la investigación basada en cinco componentes:

- Las preguntas de la investigación.
- Las proposiciones teóricas.
- La unidad o unidades de análisis.
- La vinculación lógica de los datos a las proposiciones.
- Los criterios para la interpretación de los hallazgos.

Las preguntas y las proposiciones servirán de punto de partida para la recolección de los datos y el posterior análisis de los mismos; desmenuzan las preguntas de tipo "cómo" y "por qué" para determinar qué debemos estudiar. Las

preguntas y proposiciones teóricas o hipótesis contienen los constructos<sup>79</sup> (conceptos, dimensiones, factores o variables) de los que deberemos obtener información. A partir de las preguntas de la investigación se buscan datos sistemáticamente para extraer conclusiones. Las preguntas, los datos, y las conclusiones están vinculados lógicamente entre sí por el diseño del caso.

Los estudios de caso pueden ser simples o múltiples, dependiendo del número de casos que se vayan a estudiar. Yin (1989: 28) propone cuatro tipos básicos de estudio en función del número de casos y de los diferentes niveles de análisis. Así identifica:

- El caso único o unidad de análisis.
- El caso único con una unidad de análisis principal y varias subunidades.
- Los casos múltiples con unidad principal de análisis. Se persigue la replicación lógica de los resultados, repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa.
- Los casos múltiples con unidad principal y una o varias subunidades.

Se debe indicar cómo se recopilará la información relacionada con los constructos; es decir, explicitar las fuentes y los instrumentos que se utilizarán para recoger la información que posteriormente se vinculará de manera lógica a las proposiciones. Finalmente se presentarán los resultados de la investigación a través de una serie de conclusiones que conducirán al fortalecimiento de las teorías o de los enfoques insertos en el marco teórico de la investigación.

Con el fin de superar las debilidades del método del caso Yin (1989) propone incluir *el protocolo de estudio de caso* como instrumento para asegurar la objetividad de la investigación, tanto desde el punto de vista de su validez como de su fiabilidad. Éste es la guía que contiene los procedimientos a seguir en la fase de la obtención de las evidencias y se compone de los siguientes elementos:

---

<sup>79</sup> Creaciones mentales que no se pueden observar directamente, como el liderazgo o la cultura corporativa.



## Investigación empírica

- Propósito genérico o semblanza del estudio de caso (objetivos, teorías relevantes, proposiciones, etc.).
- Procedimientos a seguir (procedimientos de trabajo para recoger la información).
- Preguntas del estudio de caso (cuestiones a tratar, aspectos específicos que el investigador debe tener en cuenta al recoger datos y fuentes de información potenciales).
- Guía del informe del caso (diseño a seguir para redactar el informe, facilita la obtención de evidencias y reduce el riesgo de errores).

De acuerdo con Sarabia (1999: 235), "el protocolo de estudio de caso se convierte en el documento en el que se materializa el diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo que redundará en el aumento de la calidad de la investigación".

La preparación final para la recogida de evidencias en el modelo de Yin (1989) es el adiestramiento de los investigadores en la obtención de información relevante. Puede ser recomendable realizar un caso piloto.

### **3.3. Aplicación del método del caso a la CAM**

Hemos elegido este método para realizar nuestra investigación porque consideramos que el tipo de estudio que queremos realizar se adapta perfectamente a esta metodología.

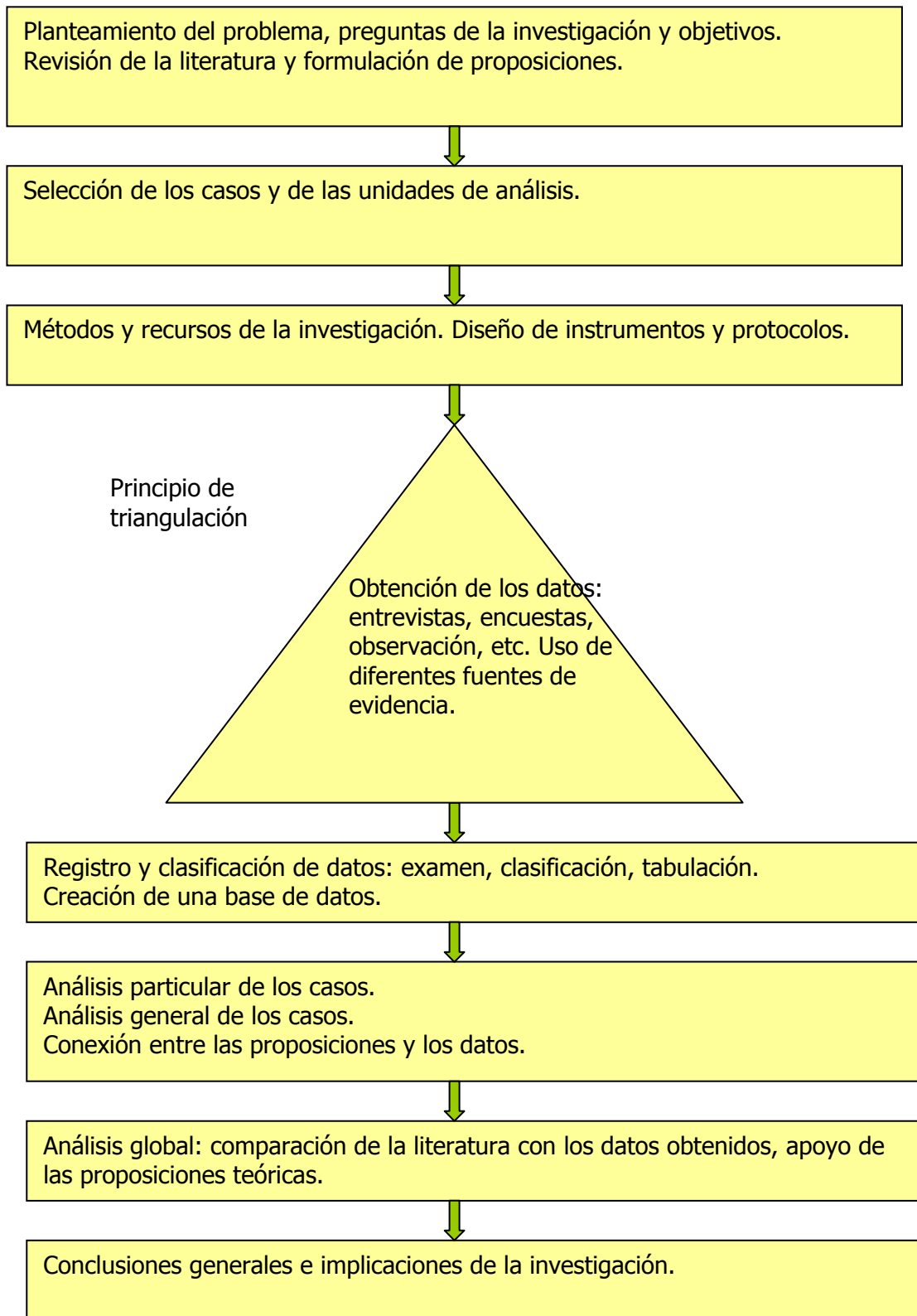
Para superar las deficiencias y limitaciones atribuidas al método del caso hemos aplicado las recomendaciones propuestas por los diferentes autores (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989; Maxwell, 1998; Rialp, 1998; Shaw, 1999) sobre la mejora de la calidad de la investigación, incrementando la validez y fiabilidad de la misma. En concreto hemos utilizado numerosas fuentes de evidencias. Hemos empleado un protocolo de investigación, donde se recoge toda la información recopilada y las circunstancias en las que ocurrieron los hechos, que asegura el mantenimiento de la cadena de evidencia. Se han revisado los informes por el investigador y por los informantes para validar las respuestas y para aclarar dudas. Hemos establecido las relaciones causales comprobando los patrones de comportamientos comunes de los casos. Hemos sustentado nuestras explicaciones en los datos obtenidos, en el análisis cruzado y en

la replica de los eventos en los distintos casos. Finalmente, hemos seguido de forma escrupulosa el diseño metodológico propuesto para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

El diseño metodológico que proponemos para nuestra investigación lo hemos configurado siguiendo las recomendaciones recogidas en la revisión de la literatura y basado esencialmente en Villareal y Landeta (2007: 6). Se recoge en la figura nº 23.

**Figura nº 23**

**Propuesta metodológica de diseño del estudio de caso**



Fuente: elaboración propia, adaptado de Eisenhardt (1989), Yin (1989), Maxwell (1998), Rialp (1998), Shaw (1999), Villareal y Landeta (2007)

### **3.3.1. Planteamiento del problema y determinación de objetivos**

Las administraciones públicas se enfrentan a acontecimientos de gran relevancia que han modificado los objetivos tradicionales de estas organizaciones. Términos como "La sociedad del conocimiento" o "La nueva economía" han incidido en el sector público y le están obligando a acomodarse a estas nuevas exigencias, de tal manera que deben mejorar sus procesos, sus resultados y adaptarse eficazmente al nuevo espacio público basado en el conocimiento. Existe unanimidad en reconocer que en este contexto los activos intangibles juegan un papel relevante y se convierten en fuente de ventaja competitiva.

En efecto, el capital intelectual aparece como un recurso competitivo en las organizaciones públicas. Aquellas entidades que puedan identificar su capital intelectual, lo difundan entre sus empleados y lo gestionen eficazmente tendrán ventajas sobre otras organizaciones. Entre los componentes que integran el capital intelectual se encuentran el conocimiento y el capital humano, que son recursos que se utilizan intensamente en el ámbito público. Las administraciones públicas deben responder a los retos derivados de la transformación de la sociedad y a las demandas de los ciudadanos, situándoles en el centro de sus decisiones. Para ello la Administración debe ser más competitiva, debe aumentar la satisfacción de los ciudadanos y de los grupos de interés, mejorando la prestación de los servicios, detectando cuáles son las buenas prácticas de gestión y qué aspectos se deben modificar con el fin de obtener unos excelentes resultados.

El capital intelectual y el conocimiento deben ser tratados apropiadamente. Es preciso conocer e identificar los activos intangibles que poseen las administraciones, cómo se pueden medir, pero sobre todo, hay que saber cómo se crean para poder efectuar una gestión eficiente y eficaz de los conocimientos, dada la importancia que tienen en la creación de valor y en la satisfacción de los ciudadanos.

El problema que nos planteamos resolver es averiguar cuál es el valor que se asigna a los intangibles como recursos estratégicos en los servicios públicos de la Ciudad Autónoma de Melilla (CAM).

Nuestras pretensiones son las siguientes:

- Conocer la importancia que se le da al capital intelectual.
- Comprobar empíricamente la validez de la Teoría de los Recursos y Capacidades.
- Describir y valorar cómo se gestionan los intangibles, a través de la aplicación del modelo propuesto.
- Determinar patrones de comportamientos comunes en el ámbito de los intangibles, en el caso de que los hubiera, entre las distintas unidades analizadas.

### **Objetivo general**

*Conocer la importancia de los intangibles en general y de la gestión del conocimiento en particular en la Ciudad Autónoma de Melilla (CAM) para mejorar la prestación de los servicios.*

En nuestro estudio partimos de la Teoría de los Recursos y Capacidades, que afirma que la fuente principal de ventajas competitivas radica en los recursos intangibles, especialmente en los recursos humanos y en sus capacidades, es decir en el conocimiento.

Es primordial la identificación del capital intelectual y del conocimiento, así como la disponibilidad y el uso de los intangibles por parte de los empleados y ejecutivos públicos para generar ventajas competitivas que los sitúen en un contexto privilegiado frente a otras organizaciones.

Es preciso responder a una serie de preguntas relacionadas con el principal problema de nuestra investigación:

- ¿Cómo se generan los intangibles?
- ¿Cómo se transforman?
- ¿Cómo se gestionan?
- ¿Qué elementos facilitan la transmisión de la información y del conocimiento? ¿Por qué?
- ¿Qué elementos impiden la transmisión de la información y del conocimiento? ¿Por qué?

- ¿Cuáles son los intangibles críticos de la organización?
- ¿Qué influencia tienen los intangibles en la dirección estratégica de la entidad? ¿Por qué?
- ¿Qué influencia tienen los intangibles en la creación de valor de la entidad? ¿Por qué?

De las respuestas a estas preguntas podemos extraer los objetivos a alcanzar en nuestro estudio.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las actividades que crean y generan intangibles.
- Identificar los métodos, instrumentos y herramientas para transferir el conocimiento y desarrollarlo.
- Localizar los elementos que intervienen en la generación, transferencia y utilización del conocimiento.
- Identificar los intangibles críticos.
- Diseñar un modelo de gestión de los intangibles para una organización pública.
- Averiguar la relación e importancia de los intangibles y la dirección estratégica.
- Averiguar qué procesos y actividades intangibles crean valor en la organización.

### **3.3.2. Formulación de proposiciones**

La investigación basada en el estudio de caso requiere de manera taxativa la revisión de la literatura relacionada con el objeto de estudio, ya que esta tarea resulta necesaria para el diseño de la investigación, tal como aparece en la propuesta metodológica de diseño del estudio de caso expuesta en la figura nº 23.

El análisis de los datos no se produce nunca a partir del vacío. Es necesario una teoría dónde situar las hipótesis provisionales de solución del problema detectado o, como mínimo, algunas suposiciones sobre cómo tratarlo. La inclusión del marco teórico en un estudio de caso contemporáneo se ha convertido en un elemento tan bien integrado y aceptado, que el desarrollo de una teoría antes de la obtención de información es una etapa fundamental al desarrollar un estudio de caso (Yin, 1989).

La revisión de la literatura realizada en los capítulos precedentes relacionada con el capital intelectual, con la Gestión del Conocimiento y con la Teoría de los Recursos y Capacidades, afirman que los intangibles se califican como aquellos recursos estratégicos que reúnen las características necesarias para ser considerados factores estratégicos y fuente de ventaja competitiva, tal como indican autores como Barney (1986, 1991, 1996), Grant (1991, 1996, 1998), Prahalad y Hamel (1990), Dierikx y Cool (1989), Amit y Schoemaker (1993).

Partiendo de estos principios, entendemos que la formación y el conocimiento son los principales componentes del capital intelectual (Bueno, 2005; Edvinsson y Malone, 2003; Meritum 2001; Peluffo y Catalán, 2002; Olea y Solé, 2002; Sanguino, 2003; Viedma, 2000). Es evidente que el conocimiento debe reunir una serie de requisitos: esencialmente que sea útil, relevante, que sea transmitido y recibido en el momento oportuno por las personas apropiadas, que mejore la acción organizativa de la empresa y que permita conseguir sus estrategias (Ordoñez, 1999; Ventura 2003b; Viedma, 2000).

El conocimiento se ha de sustentar en las personas y en las tecnologías de la información, que son esenciales para almacenarlo, distribuirlo y gestionarlo adecuadamente (López Camps y Gadea, 2001; Serradell y Juan, 2003). Además, gracias a la utilización de las TICs, los ciudadanos pueden acceder de una manera directa y más cómoda a los servicios que demandan y a nuevas prestaciones (Llodrá, 2006). Al mismo tiempo, las herramientas de gestión del conocimiento pueden hacer posible la formación de redes de funcionarios expertos que puedan añadir valor a la satisfacción de las demandas de la ciudadanía.

Tal como indica Galofré (2004), sería deseable la implantación de una cultura inspirada en los valores derivados de la "nueva gestión pública": obtención de resultados, modernización, participación y motivación, responsabilidad, prioridad del servicio al ciudadano, etc. que deben hacer que el ciudadano sea visto como un cliente satisfecho.

Uno de los factores esenciales en la administración de las organizaciones es el liderazgo, que además es una carencia en la Administración Pública (Ramíó, 2002). El directivo público, en muchas ocasiones no sabe cómo enfrentarse a los problemas y no

puede ejercer un liderazgo adecuado (Gallardo, 2010) debido a ciertas características del sistema tales como: exceso de regulación, protección, rigidez, desmotivación, etc.

Para medir y gestionar los intangibles en la administración pública es importante utilizar un modelo de capital intelectual (Kaplan y Norton, 1992; Edvinsson y Malone, 2003; CIC, 2004; Viedma, 2002; Bossi, 2003; Caba y Sierra, 2003; MERITUM, 2001) que contemple los diferentes capitales que integran la organización, que nos permita analizar, valorar los recursos inmateriales, mejorar la calidad de los servicios y alcanzar la excelencia.

De acuerdo con los principios enumerados anteriormente exponemos la proposición principal y las proposiciones específicas de la investigación.

### **La proposición principal de la investigación es:**

*Los intangibles son factores estratégicos fundamentales para gestionar eficazmente las prestaciones de los servicios públicos. Para evaluar y gestionar de forma eficaz y eficiente el capital intelectual es básico elaborar un modelo que recoja las especificidades de la entidad pública a la que se aplica.*

### **Proposiciones específicas**

*1. Para que los intangibles sean considerados factores estratégicos fundamentales es necesario:*

- Que exista una cultura abierta y receptiva, que fomente la formación y el conocimiento.
- Que las tecnologías utilizadas para gestionar el conocimiento sean las adecuadas.
- Que las tecnologías utilizadas para gestionar el conocimiento tengan un correcto mantenimiento y estén actualizadas.
- Que haya un compromiso y un liderazgo por parte de la alta dirección para impulsar la creación y el desarrollo del capital intelectual.
- Que los empleados estén motivados y comprometidos con la adquisición y transmisión del conocimiento.
- Que el conocimiento transmitido sea útil y aplicable.



## Investigación empírica

- Que la incertidumbre y la complejidad del conocimiento necesario en la gestión de las tareas sea mínima.
- Que el conocimiento clave de la organización esté formalizado, archivado y al alcance de los usuarios.

*2. Para que los intangibles contribuyan a gestionar eficazmente la prestación de los servicios es preciso:*

- Que haya una relación positiva entre las inversiones en la TICs y la mejora de los servicios.
- Que haya una relación positiva entre inversiones en intangibles y el incremento de los niveles de productividad.
- Que aumenten los índices de satisfacción de los empleados.
- Que aumenten los índices de satisfacción de los ciudadanos.
- Que disminuyan las quejas de los ciudadanos.

*3. Para elaborar un modelo específico de capital intelectual para la CAM es necesario:*

- Conocer y valorar los componentes que integran el capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital relacional.
- Conocer cuáles y cómo son los factores que integran el capital intelectual (cultura, tecnología, clima, actitudes, aprendizaje, etc.) y las razones de su estado.
- Validar empíricamente el modelo de capital intelectual elaborado para la CAM

### **3.3.3. Selección de la unidad y casos a investigar**

La unidad de análisis a investigar es la Ciudad Autónoma de Melilla, que junto con Ceuta son las únicas ciudades del estado español que han sido constituidas como "Ciudades Autónomas", dotadas de un Estatuto de Autonomía con una serie de peculiaridades que lo distinguen del resto de Comunidades Autónomas.

Las ciudades de Ceuta y Melilla, sin dejar de ser Entidades Locales, disponen de sendos Estatutos de Autonomía, participan de algunos mecanismos de financiación de las comunidades autónomas y también participan de los mecanismos de financiación

de las Haciendas Locales. En su régimen peculiar se entremezclan elementos locales y autonómicos para constituir un nuevo tipo de ente territorial no previsto en la Constitución (Pérez, 2007). Su organización se asemeja más a la municipal que a la autonómica, aunque tiene transferidas múltiples competencias.

Disfrutan de un régimen fiscal especial cuyos aspectos más destacables son: en cuanto a la Imposición directa, hay una deducción del 50% de las cuotas de los impuestos sobre la Renta de las Personas Físicas, sobre Sociedades, sobre Sucesiones y Donaciones. En cuanto a la imposición directa, no se aplica el Impuesto sobre el Valor Añadido, en su lugar es de aplicación el Impuesto sobre la Producción, los Servicios y la Importación (IPSI), existe un gravamen complementario del IPSI sobre las labores del tabaco y sobre el carburante y los combustibles.

La CAM es la organización pública más importante de Melilla con diferencia, tanto desde el punto de vista de sus presupuestos como por el número de empleados que trabajan en ella. De acuerdo con el censo de las elecciones de enero de 2007 el total de empleados era de 1270, integrado por 582 trabajadores no funcionarios y 688 funcionarios.

Nuestro estudio se corresponde con un estudio de casos múltiples con carácter holístico, lo que significa que las unidades a investigar se consideran únicas y por tanto carecen de subunidades. Hemos elegido esta modalidad para reforzar la validez interna del estudio, poder hacer las replicaciones necesarias y constatar la validez externa; este último aspecto se refiere a la posibilidad de reproducir la experiencia de cada caso en los otros con el fin de verificar los resultados y clarificar sus determinantes, de tal manera que puedan ser precisadas las relaciones causales del fenómeno y eliminar las erróneas. La replicación teórica es utilizada en el estudio de caso de manera análoga a como se efectúa en experimentos múltiples y su replicación permite realizar la validación lógica de la teoría (Yin, 1989).

En el estudio de casos no se selecciona una muestra representativa de la población, sino una muestra teórica, que tiene como objetivo "elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente...debe añadirse el número de casos hasta la saturación de la teoría" (Eisenhard, 1989). En cuanto al número de casos necesarios para un diseño múltiple, la decisión es discrecional y

## Investigación empírica

depende del juicio del investigador aunque se recomienda que el número de casos no sea inferior a cuatro ni superior a diez.

En nuestra investigación hemos elegido una serie de unidades (servicios, dependencias, sociedad...) de la CAM, atendiendo a los siguientes criterios:

- Unidades que estuvieran dispuestas a colaborar en la investigación.
- A ser posible que pertenecieran a Consejerías diferentes.
- Que tuvieran una antigüedad superior a tres años.
- Que tuvieran más de cinco empleados.
- Que pudieran contribuir a expandir y refinar los conceptos y teorías que han sido desarrollados previamente.
- Que pudieran ser representativas de otras dependencias.

En concreto los casos elegidos son los siguientes:

- Biblioteca Pública (Consejería de Cultura).
- Servicios Sociales (Consejería de Bienestar Social y Sanidad)
- Proyecto Melilla SA (Consejería de Economía Empleo y Turismo)
- Servicio de Recaudación y Gestión Tributaria (Consejería de Hacienda y Presupuestos)
- Sección Técnica de Protección del Medio Ambiente Urbano (Consejería de Medio Ambiente)
- Consejería de Economía, Empleo y Turismo.

Consideramos que la Ciudad Autónoma de Melilla es una organización idónea para realizar este estudio por los siguientes aspectos:

- Las diferentes unidades estudiadas se encuentran en la ciudad de Melilla, lo que nos facilitó un rápido acercamiento al objeto de estudio.
- Los casos analizados son unidades representativas del conjunto de servicios que integran la CAM.
- El acceso a cada una de las diferentes dependencias se ha realizado a través de personas intermediarias, es decir, personas conocidas por el doctorando que trabajan en la organización y tienen puestos relevantes, por tanto conocen profundamente las unidades investigadas.

- Es una ciudad muy conocida por el investigador por vivir y trabajar en ella.

### **3.3.4. Instrumentos y protocolos**

Como se ha señalado anteriormente, uno de los mecanismos desarrollados por el método de estudio de caso para aumentar la fiabilidad es la utilización de protocolos.

El protocolo del estudio de casos en el modelo de Yin (1989) contiene los instrumentos, las reglas y procedimientos generales que se deben seguir al utilizar el estudio de caso, por este motivo es deseable utilizarlo en los casos singulares y es imprescindible en el estudio de casos múltiples. El protocolo permite determinar con claridad el objeto del estudio de caso y prever los posibles problemas que puedan surgir. De acuerdo con Villareal y Landeta (2007: 9) el protocolo debe ser dinámico, pudiendo sufrir variaciones conforme se va desarrollando la investigación.

Siguiendo las recomendaciones de Yin (1989) nuestro protocolo contiene los siguientes apartados:

- a) La semblanza del estudio de caso. Este apartado contiene el propósito genérico del estudio, y recoge la información general de la investigación en relación con su contexto y perspectiva (objetivos, relevancia de la investigación, temas genéricos de la investigación, marco teórico del fenómeno analizado, proposiciones del estudio). Esta información se podría acompañar a una carta de presentación dirigida a las personas que están involucradas en el estudio, principalmente a las entidades que colaboran en la investigación. Nosotros hemos preferido informar de forma presencial a los responsables de las unidades analizadas sobre las características de la investigación, y facilitamos un informe a aquellos que lo pidieron.
- b) Procedimiento de trabajo de campo. Indicamos los procedimientos para recoger la información: elaboración de un cronograma para la recogida de los datos, obtención de permisos de acceso a instalaciones, citas de los encuentros, gestión de bases de datos y documentos internos, establecimiento de suficientes fuentes de información y previsión de posibles cambios en el contexto.

- c) Cuestiones del estudio, que incluye los asuntos a tratar, los aspectos específicos que debemos tener en cuenta a la hora de recoger datos y las fuentes de información potenciales para responder a cada cuestión.
- d) La guía del informe del caso. Contiene un esquema básico de lo que será el documento final, el estilo literario a utilizar, la especificación de bibliografía y otros documentos que facilitarían la redacción del informe.
- e) La preparación final para la recogida de evidencia en el modelo de Yin (1989) es el adiestramiento de los investigadores en la obtención de información relevante. En nuestro caso la mayoría de las tareas de recopilación de la información la realizó un único investigador: el doctorando, aunque también contó con la ayuda de algunos alumnos para recoger información utilizando un cuestionario de satisfacción a los usuarios de los diferentes servicios. Finalmente, puede ser recomendable la realización de un caso piloto.

### **3.3.5. Fuentes de obtención de datos**

De acuerdo con la metodología expuesta diseñamos una investigación de campo dirigida a recopilar datos de la realidad objeto del estudio.

La recopilación de los datos se realizó en un período de ocho meses, desde el mes de marzo de 2008 hasta octubre del mismo año. Entendemos que el período ha sido suficiente, ya que se llegó a un nivel de saturación teórica, es decir, los datos que se iban obteniendo eran redundantes.

La información para elaborar nuestro estudio procede principalmente de la propia unidad a investigar, relativa tanto a datos históricos como a datos actuales. Las fuentes utilizadas fueron sido las siguientes:

- Entrevistas con los directivos, empleados y responsables de las unidades
- Entrevista al Director General del servicio Sociedad de la Información.
- Datos procedentes de documentos internos de la organización: registros, contabilidad, memorias, etc.
- Objetos físicos: equipos, instalaciones, máquinas, instrumentos, etc.
- Información procedente de una encuesta efectuada al personal de las entidades, para ello, diseñamos un cuestionario donde recogimos la

información de todos los empleados y responsables de los distintos servicios que han sido objeto de nuestro estudio.

- Información procedente de los usuarios de los servicios obtenida a través de un cuestionario. Los usuarios han evaluado su satisfacción a través de un cuestionario que ha sido respondido por una muestra de clientes de los servicios.

## **Entrevistas**

Se ha efectuado una primera entrevista estructurada a los responsables de las unidades, de una duración aproximada de una hora. En ella se trató de conocer los datos siguientes: información sobre la unidad y el responsable, la percepción que se tiene sobre los intangibles, capital intelectual y gestión del conocimiento, importancia que se presta, aspectos sobre la dirección estratégica, utilización de indicadores, etc.

Posteriormente se hicieron más entrevistas, en concreto, se entrevistaron a los responsables de los servicios y a algunos empleados. La entrevista fue semiestructurada y tenía como objetivo aclarar algunas respuestas del cuestionario, conseguir información adicional que no se había obtenido anteriormente, profundizar en determinados aspectos, así como ratificar algunas evidencias.

Las cuestiones que se abordaron en la primera entrevista realizada a los directivos responsables de las unidades a investigar fueron las siguientes:

- ¿Qué entiende por sociedad del conocimiento, intangibles y capital intelectual?
- ¿Qué valoración e importancia se le dan a los términos anteriores?
- ¿Qué valoración e importancia se le dan a los recursos humanos y a las tecnologías de la información y las comunicaciones?
- ¿Qué influencia tiene las TICs en el desempeño de las tareas y en la consecución de los objetivos?
- ¿Cómo ha evolucionado la complejidad de los problemas resueltos en la unidad?
- ¿Qué actividades se realizan o se tiene previsto efectuar relacionadas con el capital intelectual:
  - Favorecer el aprendizaje y la formación
  - Favorecer la creatividad de los empleados

## Investigación empírica

- Favorecer el trabajo en equipo
- Implementar herramientas que faciliten la gestión del conocimiento
- Fomentar la innovación.....
- ¿Qué elementos y actividades facilitan la generación y transferencia del capital intelectual y del conocimiento?
- ¿Qué elementos y actividades impiden la generación y transferencia del capital intelectual y del conocimiento?
- ¿Cómo se gestiona el conocimiento: adquisición, difusión, archivo, actualización?
- ¿Cuál es la Misión de la unidad?
- ¿Cuál es la Visión?
- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Qué intangibles se consideran críticos para alcanzar los objetivos?
- ¿Por qué?
- Utilización de indicadores

Una vez realizadas todas las entrevistas a las unidades, consideramos que, debido a la influencia que tiene las TICs en la administración de los intangibles y del conocimiento, sería muy interesante preguntar al responsable de la gestión de las TICs, su opinión acerca de la utilización de las nuevas tecnologías, y conocer de primera mano la demanda de estos servicios, así como contrastar las opiniones de los usuarios de este servicio (empleados, ciudadanos, políticos, etc.). Los modelos de entrevista se pueden consultar en los anexos nº 4 y nº 5.

### **Obtención de datos objetivos, indicadores y ratios**

Se solicitó a los responsables de los servicios que nos facilitaran datos objetivos relacionados con el capital intelectual y la dirección estratégica. Entre las variables solicitadas podríamos enumerar las siguientes: inversión en personal, en formación, en sistemas informáticos, (horas de formación, sistemas informáticos por empleado, etc.), en nuevos proyectos, en mejora de procesos. También se pidieron datos sobre la evolución de: número de empleados, índice de rotación, índice de absentismo, edad de la plantilla, antigüedad media empleado, sexo plantilla, retribución variable, tipos de empleados por nivel, número de usuarios, etc.

Con la obtención de estos datos pretendíamos alcanzar los siguientes objetivos:

- Conocer si se elaboran indicadores y en caso afirmativo saber cual es la utilidad de los mismos.
- Contrastar las respuestas obtenidas en las entrevistas y a través del cuestionario.
- Conocer qué cantidad de indicadores recoge aspectos relacionados con los intangibles.

### **Examen de documentos y observación directa**

Por otra parte, examinamos documentos internos de la entidad: memorias, estados contables, expedientes, procedimientos, informes y otros documentos. También utilizamos el método de la observación directa en nuestras múltiples visitas a las oficinas y dependencias, de tal forma que recabamos información de primera mano sobre las instalaciones, los instrumentos, mobiliario, equipos y herramientas utilizadas en los puestos de trabajo, el trato dado a los clientes, las relaciones entre los compañeros y los jefes, percepción de la moral y del clima laboral existente, etc.

### **Diseño y elaboración del cuestionario para directivos y empleados**

El cuestionario que se ha diseñado para elaborar el modelo de capital intelectual está basado en el que quedó expuesto en el capítulo 2, epígrafe 2.6. Propuesta de modelo para la evaluación del capital intelectual de la Administración Pública. A través del mismo se pretende conocer el estado actual de los intangibles en la organización y discriminar entre ellos los que fueran relevantes para conseguir los objetivos estratégicos: ¿Qué actividades son las que pueden incrementar el valor del capital intelectual? ¿Qué intangibles existen pero no están suficientemente desarrollados? ¿Cuáles son los intangibles críticos?

El cuestionario se puede ver en el anexo nº 1. Se divide en tres columnas, la primera recoge el número del ítem a valorar, la segunda, las preguntas a responder relacionada con las variables a evaluar, y la tercera, la puntuación de las variables.

Con la elaboración del cuestionario se pretende conocer el estado actual de los intangibles en la organización: ¿Qué actividades son las que pueden incrementar el stock de los activos intangibles? ¿Qué actividades existen pero no están suficientemente desarrolladas? ¿Cuáles son los intangibles críticos?



## Investigación empírica

A través del cuestionario tratamos de visualizar los recursos y capacidades intangibles y discriminar entre ellos los que fueran relevantes para conseguir los objetivos estratégicos.

El cuestionario elaborado sigue la estructura generalmente aceptada del capital intelectual, que lo desglosa en capital humano, capital estructural y capital relacional. Muchas de las preguntas que aparecen en el cuestionario son habituales en otros trabajos empíricos (Trujillo y Rodríguez, 2003; Cobo 2006; Merino *et al.*, 2004), y otras las hemos realizado de acuerdo con el modelo que proponemos. Para ello seguimos la clasificación presentada en el modelo y diseñamos las preguntas orientadas a medir estos capitales. La escala de valoración utilizada es la de Likert, que consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la valoración (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos, esta escala es muy utilizada para medir actitudes. En nuestro caso la valoración presentada ofrece cinco alternativas: 1 (completamente en desacuerdo), 5 (completamente de acuerdo).

La puntuación de los ítems es simple, de tal manera que todas las preguntas tienen el mismo valor, para evaluar cada ítem calculamos su media aritmética.

Con las contestaciones a los cuestionarios se obtiene una valoración subjetiva del capital intelectual puesto que las respuestas son las percepciones de los sujetos que han rellenado el cuestionario. La información se completaría y se contrastaría con un conjunto de indicadores que satisfaga las necesidades de información y de gestión.

Las preguntas están agrupadas por capitales o componentes, subcomponentes, elementos y variables, de acuerdo con el modelo propuesto de capital intelectual.

Con las respuestas al cuestionario y a las entrevistas trataremos de responder a las siguientes cuestiones:

- Interés que despierta en la unidad los términos: capital intelectual y gestión del conocimiento.
- Importancia que se le concede al capital intelectual.
- Posible utilización de indicadores. Si se utilizar, se debe averiguar ¿Para qué se utilizan? ¿Se utilizan para tomar decisiones y controlar? ¿Se utilizan para la elaboración de informes?
- Características de la persona que responde el cuestionario.

- Valoración de las variables que integran el modelo de capital intelectual.

Antes de la elaboración definitiva del cuestionario hicimos un pretest que pasamos a un conjunto de 15 trabajadores del Campus de la Universidad en Melilla y a 10 empleados de una empresa de servicios cuyos propietarios son amigos del doctorando. Como consecuencia de esta prueba se eliminaron, modificaron y añadieron algunos ítems.

Una vez pasada la prueba consideramos que el cuestionario era válido y fiable para el objeto del estudio.

### **Diseño y elaboración del cuestionario para usuarios**

Los usuarios valoraron la satisfacción de los servicios y dieron su opinión sobre diferentes atributos (horario, atención, tiempo de espera...) así como de los puntos fuertes y aspectos a mejorar. Para obtener esta información efectuamos un muestreo aleatorio simple entre los usuarios. El cuestionario utilizado presentaba solamente cinco preguntas y también se ha utilizado la escala de Likert. En el anexo nº 2 exponemos el cuestionario de satisfacción de los usuarios.

### **Caso piloto**

En el estudio de caso, en ocasiones, es recomendable la realización de un caso piloto debido a que permite corregir el plan de obtención de evidencias y evaluar el funcionamiento del protocolo.

La primera unidad que comenzamos a investigar (Atención al ciudadano), y que posteriormente tuvimos que desechar, podemos considerarla como caso piloto, puesto que al analizar los resultados detectamos una serie de irregularidades que nos sirvió para depurar la metodología de la investigación e imponer una serie de criterios y requisitos que deberían cumplir los servicios a investigar y que figuran en el apartado 3.3.3.

### **3.3.6. Registro y clasificación de los datos**

Esta fase consiste en el registro y clasificación de los datos, la transcripción de las entrevistas y de las notas tomadas durante las mismas, la recopilación de las observaciones realizadas y de la información útil de los documentos revisados. La tabulación y evaluación de las evidencias recogidas en una base de datos de cada caso que, de acuerdo con el protocolo, organiza, integra y sintetiza la información obtenida de las distintas fuentes, como preámbulo, de cara a facilitar su análisis y garantizar la fiabilidad general del estudio.

Para obtener una valoración del capital intelectual de cada unidad nos hemos basado en la clasificación propuesta por nuestro modelo. Hemos calculado la media de las puntuaciones de los ítems (variables) que componen el cuestionario, mediante la agrupación de las variables obtenemos la puntuación de los elementos (valores, actitudes, conocimientos, etc.), agrupando los elementos obtenemos la puntuación de los subcomponentes (capital organizativo, capital tecnológico, capital social y capital relacional público), finalmente por agrupación de los elementos y subcomponentes obtenemos la puntuación de las categorías que se corresponden con los capitales que conforman el capital intelectual (capital humano público, capital estructural público y capital relacional), que se corresponderían con las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los clientes del modelo Balanced Scorecard. También hemos calculado la desviación típica ( $\sigma$ ) y el coeficiente de variación de cada indicador con el fin de detectar el grado de acuerdo en las respuestas de los encuestados. Estos datos nos permitieron descubrir hasta qué punto eran homogéneas las respuestas. En las entrevistas posteriores con los responsables de las unidades, ratificamos o refutamos las respuestas, clarificamos la valoración obtenida y sus causas.

Por otra parte, nuestra intención era la de conseguir un conjunto de indicadores de capital intelectual, principalmente basados en medidas objetivas cuantitativas, con el fin de poder ratificar las opiniones personales y los datos cualitativos obtenidos. Hemos de decir que en general no se utilizan los indicadores en la mayoría de las dependencias, aunque sí que hay algunas excepciones (aquellas que tiene el certificado de calidad o están en disposición de obtenerlo). Por tanto nos ha sido

## Investigación empírica

prácticamente imposible conseguir aquellos relacionados con inversiones, costes, frecuencias, etc.

En el anexo nº 3 se puede consultar la lista de indicadores que hemos utilizado en los diferentes casos.



## **CAPÍTULO 4**

### **Análisis de los resultados**



### **4.1. Introducción**

Para completar el planteamiento metodológico, finalizamos con un análisis de los resultados de los seis casos contemplados, para ello utilizaremos las siguientes informaciones: las respuestas de las entrevistas, las observaciones de nuestras visitas, los cuestionarios de empleados y usuarios, el modelo de capital intelectual, los indicadores, y lo plasmaremos en la tabla de validación de las proposiciones planteadas. Posteriormente compararemos los resultados de los casos, analizaremos los patrones de comportamiento común, así como las divergencias y extraeremos aquellos aspectos que sean coincidentes en los casos analizados. También compararemos la literatura con los datos obtenidos y valoraremos las proposiciones presentadas. La presentación y análisis de dichos resultados se ha estructurado siguiendo la propuesta metodológica expuesta en el capítulo tercero.

### **4.2. Análisis individual de los casos**

En el análisis individual de cada caso comenzamos con una descripción de cada unidad, su misión, visión, objetivos y actividades. Se expone el modelo cuantificado de capital intelectual y su relación con los indicadores utilizados por la unidad y con la valoración del servicio por parte de los usuarios. A continuación se examina la consideración que se tiene sobre los intangibles de acuerdo con la información obtenida en las entrevistas y en los cuestionarios, contrastando las proposiciones de acuerdo con la tabla de validación de las mismas.

Para estudiar el capital individual, la satisfacción del usuario, los indicadores y la validación de proposiciones se ha recurrido a la utilización de tablas de doble entrada en donde recogemos la información recopilada. Para valorar el capital intelectual hemos utilizado el mismo modelo de cuestionario empleado para recoger las opiniones de los empleados, que procedía del modelo propuesto, y les hemos añadido las columnas que contienen las frecuencias de las respuestas, la media aritmética, la desviación típica y el coeficiente de variación. Estas dos últimas medidas nos indicarán el grado de homogeneidad en las respuestas. Para valorar la satisfacción de los usuarios hemos utilizado la tabla empleada para recoger las respuestas de los usuarios y, como en la tabla anterior, le hemos añadido tres nuevas columnas que contienen: las frecuencias de las respuestas, la media aritmética, la desviación típica y el coeficiente de variación. La tabla también muestra la valoración de la satisfacción



media, que es la media de los cuatro primeros atributos, y los puntos fuertes y débiles del servicio. La tabla de validación de las proposiciones tiene tres columnas: la primera recoge las preguntas y proposiciones de nuestra investigación, la segunda contiene las respuestas a las entrevistas y la tercera las respuestas a los cuestionarios.

Seguidamente procederemos a analizar de forma detallada cada uno de los seis casos de que consta nuestra investigación.

### **4.2.1. El caso de la Biblioteca Pública**

La Biblioteca Pública de Melilla es un centro estatal dependiente de la Consejería de Cultura. Se creó por Orden Ministerial de 29 de Noviembre de 1989, con el fin de dotar a la Ciudad de Melilla de unos servicios adecuados y suficientes para la población de Melilla. La Biblioteca está concebida para facilitar la lectura, contribuir a la información y apoyar la formación de sus usuarios. Fue inaugurada el 8 de marzo de 1991. Se encuentra ubicada en pleno centro de la ciudad, en la plaza de España nº 4, en un edificio de nueva construcción, funcional e integrado con el paisaje urbanístico. El número de empleados que actualmente prestan sus servicios en este centro es de 16.

La financiación de la Biblioteca es responsabilidad de la Ciudad Autónoma y del Gobierno Central, aportando cada uno el 50% de los fondos financieros.

Este servicio ha obtenido con fecha 07/09/2006 el Certificado de Registro de Empresa con el número ER-1359/2006 que evidencia la conformidad de su Servicio de Gestión de Calidad con los requisitos de la Norma UNE-EN ISO 9001:2000.

La Misión del servicio es: Promover el fomento de la lectura y del conocimiento, contribuir a la formación e información de los usuarios dando un servicio de calidad.

La Visión del servicio es: Ser el centro de información más importante de Melilla con un incremento de los servicios y la calidad, dando atención prioritaria a la actualización en temas relacionados con las nuevas tecnologías.

Sus principales objetivos son:

- Abrir una sala para investigadores.
- Digitalizar la prensa antigua.

## Resultados

- Crear un espacio para niños con material audiovisual.

Las actividades principales son:

- Orientar y ayudar al lector en la búsqueda y recuperación de la información, mediante la información bibliográfica.
- El préstamo de libros a domicilio.
- El autopréstamo.
- Realizar gestiones con las diferentes bibliotecas públicas para llevar a cabo el préstamo interbibliotecario.
- Acceso al catálogo automatizado (OPAC) de los fondos de la Biblioteca Multimedia. Para ello, la Biblioteca cuenta con una red de ordenadores para su utilización por el público y una red de bases de datos en CD-Rom sobre diferentes materias.
- Servicio de reprografía que permite realizar las copias que se deseen, siempre de acuerdo con las normas establecidas y la legislación vigente.
- Consulta de obras de referencia generales (guías, anuarios, enciclopedias, etc.).
- Consulta de publicaciones oficiales (BOE, BOJA, BOME).
- Lectura de la prensa diaria.
- Consulta de microfichas mediante una máquina de microfichas ubicada en la sala de lectura para la consulta de las mismas.
- Servicios en línea.
- Desideratas (Solicitudes de libros para su adquisición).
- Renovaciones de libros.
- Reservas de libros.

En este servicio es evidente que, por su actividad, el capital intelectual y sobre todo el conocimiento se consideran esenciales y se les da una gran importancia, hasta el punto que se reconoce al propio conocimiento como recurso clave. Es la única unidad en donde existe una dirección estratégica, una de las causas que ha contribuido a ello ha sido la obtención del certificado de calidad ISO 9001:2000.

La valoración del capital intelectual de la Biblioteca Pública, de acuerdo con el modelo propuesto, y tal como se desprende de la tabla nº 15, sería de 3,65, siendo el capital estructural público el más valorado con una puntuación de (3,75), siguiéndole el

## Resultados

capital relacional (3,67) y el capital humano (3,54). La mayoría de las puntuaciones de los diferentes ítems son bastante homogéneas, tal como revelan las desviaciones típicas y coeficientes de variación.

Veamos de forma más detallada cada uno de los capitales:

En el capital humano detectamos que los elementos más valorados son las actitudes (3,92) y los valores (3,54), ambos nos indican que existe un buen ambiente laboral y que los empleados están cómodos en la organización. El elemento aprendizaje es el menos valorado (2,85) del capital humano. El único ítem de este capital que tiene una calificación de suspenso es la promoción, como veremos en el análisis de otros servicios este dato es reiterativo y se critica la falta de promoción en la CAM.

Para analizar las características del capital humano nos vamos a basar principalmente en la tabla nº 16 (indicadores). El total de empleados de que consta el servicio es de 16, todos son empleados permanentes y dependen de la CAM. Hay un equilibrio entre sexos puesto que el 50% son varones y el otro 50% mujeres. Hay un porcentaje elevado de trabajadores de más de 45 años (69%), la mayoría están en esta dependencia desde su fundación. La edad media es de 44,6 años. El número de universitarios es relativamente escaso, un 25%, sobre todo si lo comparamos con los otros casos. La antigüedad media de los empleados es la más alta de las unidades investigadas (15,2 años). Se lleva un registro de firmas con el fin de controlar el absentismo. El índice de absentismo es del 2%, que es una cifra relativamente baja, teniendo en cuenta que la media de absentismo en la Administración española<sup>159</sup> está entre el 7% y el 8%.

En relación con el capital estructural destacaríamos la valoración de la calidad (4,33), de la imagen (4,17) y del capital organizativo (3,92). El elemento menos valorado es la innovación. Del análisis de los indicadores podemos confirmar la calidad del servicio con dos certificados de calidad conseguidos y dos auditorías de calidad pasadas, así como la utilización de procesos documentados (100%).

---

<sup>159</sup> No hemos podido conseguir ningún estudio científico sobre el absentismo en la Administración pública, para dar la cifra mostrada nos hemos basado en el artículo: "El absentismo laboral se ha duplicado en España en los últimos cuatro años", obtenido el 15 de agosto de 2008 en <http://www.adecco.es/data/NotasPrensa/pdf/92.pdf>

## Resultados

En el capital relacional el elemento menos estimado es el capital social (3,56) y el elemento que obtiene la mayor puntuación son las relaciones con los usuarios (4,03), lo que significa que los empleados consideran que los servicios que se ofrecen son satisfactorios, tienen éxito, y son utilizados por los usuarios. En cuanto a la valoración de la satisfacción media dada por los usuarios, de acuerdo con la tabla nº 17, ha sido relativamente alta (3,58), aunque un servicio como éste, que atiende a un gran volumen de usuarios es normal que un pequeño número de ellos se queje. Las principales reclamaciones se refieren al horario, a la climatización y al mobiliario.

En las entrevistas realizadas, la directora de la Biblioteca nos mostró su interés por los intangibles así como por la utilidad de los mismos, considerándolo un recurso clave de este servicio.

En cuanto a su generación, la fuente principal de adquisición de conocimientos es la comunicación, ya sea formalmente, mediante cursos de formación y capacitación o a través de la comunicación informal, comunicaciones entre compañeros, charlas, reuniones, etc. La transformación en valor de los intangibles y la transmisión de conocimiento también se efectúa principalmente mediante los cursos de formación y el aprendizaje. Las tareas tienen una complejidad media, por tanto es relativamente fácil su enseñanza a través del aprendizaje. En relación con este tema hemos de indicar que hay una crítica general, manifestada en las entrevistas y corroborada en los cuestionarios, por el sistema de formación de la Ciudad Autónoma, en cambio sí que se manifiesta estar satisfechos con la formación recibida por parte del Ministerio de Cultura.

La gestión de intangibles se desarrolla principalmente utilizando herramientas informáticas (software específico, bases de datos, Internet, etc.). Gran parte de esta gestión se realiza a través del Ministerio de Cultura que tiene una política de renovación y actualización permanente. El Ministerio de Cultura tiene una página WEB: <http://www.mcu.es/bibliotecas/index.html> dedicada a las bibliotecas públicas del Estado.

La directora también nos facilitó la siguiente información relacionadas con los intangibles: en esta unidad se considera que hay una cultura abierta a los cambios, que son importantes las innovaciones, la creatividad y las nuevas ideas, aunque no existe un procedimiento explícito para gestionarlos. De las respuestas obtenidas en la

## Resultados

entrevista y cuestionarios se desprende que hay una valoración positiva de la formación y de la capacitación, aunque se reprocha que gran parte de los cursos ofertados por la CAM no sean adecuados para este servicio y no coinciden con la temática y las necesidades de la biblioteca. La principal crítica radica en que no se consulta a los responsables de la biblioteca sobre qué cursos serían los idóneos para este servicio.

De los elementos que facilitan la gestión de los intangibles podemos enumerar las herramientas informáticas, tanto las aplicaciones y programas como los equipos informáticos. Los trabajadores de este centro opinan que la gestión de los recursos informáticos es la adecuada y tienen un mantenimiento correcto. La gestora del servicio nos ha indicado que utilizan Internet para formarse puesto que el Ministerio de Cultura imparte cursos formativos a través de este medio, por tanto se utiliza tanto la formación interna como la externa.

Los intangibles críticos para la unidad son la calidad, ya hemos indicado que están en posesión del certificado de calidad ISO, y el desarrollo de nuevos servicios. De hecho entre sus objetivos destacan la digitalización de la prensa antigua o la creación de un nuevo espacio para niños. En relación con la calidad, la directora nos dijo que como consecuencia de tener el certificado de calidad existen un conjunto de buenas prácticas que inciden positivamente en la gestión de los intangibles, entre éstas destacaríamos la utilización de manuales de procedimientos, la orientación a los usuarios, el uso de indicadores y la filosofía de mejora continua.

La Biblioteca Pública es la única entidad de las estudiadas que gestiona estratégicamente sus recursos, por tanto son conscientes de la importancia que tiene la dirección estratégica y del valor que puede aportar al servicio.

Se reconoce la importancia del trabajo en grupo, se trabaja en equipo, se comparte la información y el conocimiento entre los empleados, pero no existen grupos creados de forma expresa.

El clima laboral observado y la valoración obtenida a través del cuestionario sobre el mismo nos indican que es bueno, afirmación que es corroborada con el índice de abstención, el sentimiento de pertenencia, la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados, también el liderazgo es puntuado de forma favorable.

## Resultados

La gestión de las tecnologías de la información ha sido apreciada positivamente tanto en las entrevistas personales como por los empleados. En relación con este apartado hemos de indicar que el software específico de gestión de biblioteca es ABSYS<sup>160</sup>, que es el que utilizan la mayoría de bibliotecas, el mantenimiento de la aplicación está contratado con una entidad privada.

En la tabla nº 18 exponemos la validación de de las proposiciones de acuerdo con las respuestas de las entrevistas y de los cuestionarios.

**Tabla nº 15. Modelo de capital intelectual de la Biblioteca Pública.**

SERVICIO: Biblioteca pública		Frecuencias					Media	$\sigma$	CV%
DIRECCIÓN: Plaza de España		5	4	3	2	1			
<b>CAPITAL HUMANO PÚBLICO</b>							<b>3,54</b>		
<b>Valores y actitudes</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
<b>Valores</b>							<b>3,77</b>		
Existe un adecuado clima laboral		5	4	3		1	3,92	1,14	29,08
El índice de absentismo es mínimo		5	5	1		2	3,85	1,35	35,10
El personal participa en actividades voluntaria o extralaborales		2	1	6	2	2	2,92	1,21	41,27
Los empleados, generalmente, actúan honestamente		10	1		1	1	4,38	1,27	29,04
<b>Actitudes</b>							<b>3,92</b>		
Existe un sentimiento de pertenencia a la organización		4	7	2			4,15	0,66	15,93
Los empleados están comprometidos con la organización		6	4	1	1	1	4,00	1,24	31,01
Existe un adecuado nivel de seguridad		4	7	1	1		4,08	0,83	20,32
Los empleados se encuentran satisfechos con la organización del servicio		3	4	4	1	1	3,54	1,15	32,54
La dirección valora la creatividad y el desarrollo de iniciativas por parte del empleado		4	4	3		1	3,83	1,14	29,81
<b>Conocimientos y competencias</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
<b>Conocimientos</b>							<b>3,63</b>		
Los empleados están adecuadamente formados		4	7	2			4,15	0,66	15,93
Los empleados realizan bien su trabajo		8	4			1	4,38	1,08	24,56
Los empleados están satisfechos con la formación recibida por parte de la organización		2	3	6	1	1	3,31	1,07	32,22
La organización imparte suficientes cursos de formación		1	2	3	6	1	2,69	1,07	39,59
Los cursos impartidos son adecuados y útiles para mejorar el trabajo		1	1	5	6		2,77	0,89	32,16
Los empleados tienen la experiencia suficiente para desempeñar correctamente su trabajo		8	4		1		4,46	0,84	18,89
<b>Aprendizaje</b>							<b>2,85</b>		
La organización se preocupa por mejorar la capacitación y la formación de los trabajadores			2	9	1	1	2,92	0,73	24,97
Los métodos de aprendizaje son los adecuados			2	8	1	2	2,77	0,89	32,16

<sup>160</sup> Se puede consultar en <http://www.absysnet.com/>

## Resultados

<b>Capacidades y competencias</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,75</b>		
Los empleados están preparados para adaptarse a los cambios y nuevas formas de trabajo	5	4	2	2		3,92	1,07	27,31
La dirección facilita la flexibilidad y la adaptación a los cambios y nuevas formas de trabajo	6	2	5			4,08	0,92	22,48
En nuestra unidad se suele trabajar en equipo	6	1	5		1	3,85	1,23	32,00
El trabajo del equipo es muy importante en mi unidad	7	1	3	2		4,00	1,18	29,42
Los empleados participan en la toma de decisiones	1	2	4	2	3	2,67	1,25	46,77
Los empleados son responsables de sus decisiones	5	2	3	1		4,00	1,04	26,11
<b>Liderazgo</b>						<b>3,34</b>		
En nuestra unidad las comunicaciones entre empleados y jefes son muy fluidas	4	1	5		3	3,23	1,48	45,67
En nuestra unidad las comunicaciones entre los empleados son muy fluidas	5	5	2		1	4,00	1,11	27,74
Los directivos de mi unidad tienen en cuenta la opinión de los empleados	5	2	3	2	1	3,62	1,33	36,85
La manera de dirigir el trabajo es la correcta	5	2	3	2	1	3,62	1,33	36,85
En mi unidad se facilita y estimula la promoción		2	3	3	4	2,25	1,09	48,43
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL PÚBLICO</b>						<b>3,75</b>		
<b>Capital organizativo</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,92</b>		
<b>Organización del trabajo</b>						<b>4,03</b>		
Mi unidad está organizada correctamente	5	5	2		1	4,00	1,11	27,74
El nivel de burocratización es el adecuado	3	6	2	1	1	3,69	1,14	30,76
Existe un adecuado equilibrio entre trabajadores jóvenes y veteranos	7	4	2			4,38	0,74	16,83
Existe un adecuado equilibrio entre mujeres y hombres	8	2	2	1		4,31	0,99	23,01
Existe un adecuado equilibrio entre jefes y trabajadores	5	5	2	1		4,08	0,92	22,48
Las tareas están suficientemente informatizadas	5	5	2	1		4,08	0,92	22,48
La utilización de la Intranet es la adecuada	4	4	3		1	3,83	1,14	29,81
La utilización de Internet en la mejora del servicio es la adecuada	5	4	1	3		3,85	1,17	30,33
<b>Cultura</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,66</b>		
Existen buenas relaciones entre los empleados y los jefes	6	3	3		1	4,00	1,18	29,42
Existen buenas relaciones entre los compañeros	5	5	1		2	3,85	1,35	35,10
Se utilizan frecuentemente los procedimientos	1	5	3	1	1	3,36	1,07	31,75
Generalmente se alcanzan los objetivos propuestos	4	6	2		1	3,92	1,07	27,31
Las actividades y tareas son complejas		7	1	3	1	3,17	1,07	33,70
<b>Aprendizaje organizativo</b>						<b>3,65</b>		
La organización promueve las buenas prácticas	2	5	4	1	1	3,46	1,08	31,27
La organización formaliza, documenta y difunde las buenas prácticas	3	5	3	1	1	3,62	1,15	31,70
Los empleados están dispuestos a formarse y a aprender	7	1	4	1		4,08	1,07	26,28
La organización enseña de manera eficaz cómo trabajar adecuadamente	1	7	2	3		3,46	0,93	26,85
<b>Calidad</b>						<b>4,33</b>		
La calidad del servicio es la adecuada	7	4	2			4,38	0,74	16,83
A los usuarios del servicio se les atiende regularmente en tiempo y hora	6	3	3	1		4,08	1,00	24,46

## Resultados

Los usuarios utilizan frecuentemente los servicios ofertados a través de Internet	9	2	2			4,54	0,75	16,43
<b>Capital Tecnológico</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,59</b>		
<b>Innovación</b>						<b>2,63</b>		
La inversión en Investigación y desarrollo es adecuada		2	6	2	2	2,67	0,94	35,36
La inversión en innovación y mejora de los procesos y servicios es adecuada		2	5	3	2	2,58	0,95	36,92
<b>Tecnologías de la Información</b>						<b>3,96</b>		
La inversión en software y programas es la adecuada	4	3	4	2		3,69	1,07	28,87
La inversión en equipos informáticos y hardware es la adecuada	4	3	5	1		3,77	0,97	25,81
Los empleados están satisfechos con el sistema informático de la unidad	3	6	3			4,00	0,71	17,68
Los empleados conocen y utilizan adecuadamente el sistema informático	8	4	1			4,54	0,63	13,98
Los usuarios conocen y utilizan adecuadamente las prestaciones del servicio	5	5	2		1	4,00	1,11	27,74
Los empleados de otras unidades valoran adecuadamente la prestación del servicio	2	6	3		1	3,67	1,03	28,02
El sistema informático es eficiente y facilita la prestación del servicio	4	6	3			4,08	0,73	17,90
<b>Imagen</b>						<b>4,17</b>		
La unidad tienen una buena imagen	6	4	1		1	4,17	1,14	27,42
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,67</b>		
<b>Capital social</b>						<b>3,56</b>		
Mi unidad ofrece a los usuarios servicios adicionales a los estrictamente obligatorios	6	4		2		4,17	1,07	25,61
Mi unidad realiza obras sociales	1	2	5	2	1	3,00	1,04	34,82
Mi unidad realiza actividades defensoras del medio ambiente, de la cultura, etc.	1	8	1		2	3,50	1,19	34,01
<b>Capital relacional público</b>	5	4	3	2	1	<b>3,71</b>		
<b>Relaciones con los usuarios</b>						<b>4,03</b>		
La unidad tiene capacidad para atraer a los ciudadanos	6	3	3		1	4,00	1,18	29,42
Los ciudadanos consideran que se les da un servicio de calidad	5	5	2		1	4,00	1,11	27,74
Los usuarios del servicio se sienten satisfechos	5	6	1		1	4,08	1,07	26,28
Las distintas actividades y eventos que realiza el servicio tienen éxito	7	4		1	1	4,15	1,23	29,63
Los servicios ofrecidos por la unidad son utilizados frecuentemente por los usuarios	7	4	1		1	4,23	1,12	26,47
El índice de quejas de los usuarios es mínimo	5	3	2	2	1	3,69	1,32	35,84
<b>Relaciones con los proveedores</b>						<b>3,25</b>		
Las relaciones con los proveedores son adecuadas	1	5	3	2	1	3,25	1,09	33,53
<b>Otras relaciones</b>						<b>3,85</b>		
Las relaciones con otras dependencias son adecuadas	4	5	3	1		3,92	0,92	23,37
Las relaciones con otras entidades y agentes sociales son adecuadas	3	5	4	1		3,77	0,89	23,62
<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>						<b>3,65</b>		



**Tabla nº 16. Indicadores de la Biblioteca Pública**

<b>Indicadores</b>	<b>Biblioteca</b>
<b>CAPITAL HUMANO</b>	
Nº empleados	16
% empleados fijos	100%
% " temporales	0%
% " de la administración	100%
% " externos	0%
Empleados que han contestado el cuestionario	13
% respuestas	81%
% hombres	50%
% mujeres	50%
% más de 45 años	69%
Antigüedad media en el trabajo (años)	15,2
Promedio de edad	44,6
% titulados universitarios	25%
Índice absentismo	2%
Índice satisfacción empleados (1-5)	3,54
Índice rotación	0
Inversión en formación año	-
Inversión formación empleado	-
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>	
Inversión en equipos año	10.924€
Inversión en equipos informáticos. Evolución	-
Inversión por empleado	682€
% empleados con acceso a Internet	100%
% empleados con acceso a Intranet	100%
Ordenadores por persona	1
% de procesos documentados	100%
Certificados de calidad conseguidos	2
Nº de grupos implantados	0
Auditorias de calidad pasadas	2
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	
Índice satisfacción usuarios (1-5)	3,53
Nº de empleados dedicados a atención de usuarios	9
% de servicios prestados a través de Internet	4%
Índice de quejas	0,5%
Nº de reclamaciones/año	58

**Tabla nº 17. Valoración de los usuarios de la Biblioteca Pública****SERVICIO: Biblioteca pública**

<b>DIRECCIÓN: Plaza España</b>	<b>Frecuencias</b>					<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>CV%</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>			
ATRIBUTO								
1-Horario del servicio	3	1	6	4	5	3,37	1,35	39,96
2.- Atención recibida	1	3	6	5	4	3,53	1,14	32,43
3.- Resolución de problemas		2	6	4	5	3,71	1,02	27,40
4. Tiempo de espera	2	2	4	4	7	3,53	1,35	38,29
5.- Satisfacción general	1	3	5	5	5	<b>3,58</b>	1,19	33,18

Satisfacción media

<b>3,53</b>	1,21	34,52
-------------	------	-------

Punto fuerte: atención, personal

Punto débil: mobiliario, iluminación, aire acondicionado, horario

**Tabla nº 18. Validación de las proposiciones de la Biblioteca Pública**

	<b>Validación de las proposiciones</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Cuestionario</b>
1	¿Son importantes los intangibles?	Si	
2	¿Despierta interés?	Si	
3	¿Como se generan?	Comunicación	
4	¿Como se transforman?	Aprendizaje, formación	
5	¿Como se gestionan?	Bien	
6	¿Los intangibles se gestionan formalmente?	Parcialmente	
7	Elementos facilitadores en la gestión de los intangibles	Aprendizaje, formación, intranet	
8	Elementos que dificultan la gestión de los intangibles	Cursos inadecuados	
9	Intangibles críticos	Calidad, nuevo servicios	
10	¿Hay Dirección Estratégica?	Si	
11	¿Influencia de los intangibles en la estrategia?	Si	
12	¿Influencia de los intangibles en el valor?	Si	
13	¿Se trabaja en equipos formalizados?	Parcialmente	
14	¿Hay cultura abierta?	Si	Si
15	¿La complejidad del conocimiento en las tareas es baja?	Parcialmente	Parcialmente
16	¿Se fomenta la formación y el conocimiento?	Si	Si
17	¿El conocimiento está formalizado?	Parcialmente	
18	¿El conocimiento transmitido es útil?	Parcialmente	Parcialmente
19	Métodos de transmitir el conocimiento	Aprendizaje, formación, Internet, intranet	
20	¿Existen TICs?	Si	Si
21	¿Las TICs son adecuadas?	Si	Si
22	¿Las TICs tienen un mantenimiento correcto?	Si	Si
23	¿Se utiliza Internet/Intranet en la gestión del conocimiento?	Parcialmente	
24	¿El liderazgo es correcto?		Si
25	¿Los empleados están motivados?	Si	Si
26	empleados están comprometidos?	Si	Si
27	¿Los empleados están satisfechos?	Si	Si
28	¿Hay promoción interna?	No	No
29	¿Los usuarios están satisfechos? Cuestionario respondido por empleados		Si
30	¿Los usuarios están satisfechos? Cuestionario respondido por usuarios		Si

#### **4.2.2. El caso del Centro de Servicios Sociales Virgen del Carmen.**

El Centro de Servicios Sociales es el eje central y el instrumento básico para aplicar políticas sociales integrales. A través del mismo se desarrollan los programas orientados a la atención a los ciudadanos menos favorecidos. Depende de la Consejería de Bienestar Social y Sanidad.

El Centro está ubicado en la calle Teniente Bragado nº 2. Esta unidad se creó en el año 2005 y tiene actualmente 10 empleados. Está compuesto por unos equipos técnicos de profesionales que desarrollan las prestaciones básicas del plan concertado, cuyo objeto es la cooperación económica y técnica entre la Administración Local y la Administración del Estado para financiar conjuntamente una red de atención de Servicios Sociales que permiten garantizar las prestaciones básicas a los ciudadanos en situación de necesidad. Su función es atender a todos los ciudadanos, principalmente a familias que viven una problemática social que les impide su desarrollo comunitario.

Este servicio se presta desde el año 1995, en que se aprobó el Estatuto de Autonomía de la Ciudad Autónoma de Melilla.

El servicio se encuentra en el momento de efectuar el estudio en proceso para obtener el certificado de calidad AENOR, ISO 9001.

La Misión del servicio es: Trabajar con los problemas sociales de la Ciudad Autónoma de Melilla, y resolverlos

La Visión del servicio es: Mejorar las prestaciones sociales aumentando los recursos, especialmente los recursos humanos y materiales.

Sus principales objetivos son:

- Mejorar la calidad de la intervención en las soluciones de los problemas sociales.
- Mejorar la calidad de vida de los melillenses más desfavorecidos.

Sus principales actividades son:

- La gestión de las prestaciones de servicios sociales.
- La gestión de servicios sociales especializados.

## Resultados

- La tramitación de los expedientes relativos a la concesión de ayudas y subvenciones
- El seguimiento, control y evaluación de los centros y servicios propios o concertados.
- El seguimiento y aplicación de la normativa de servicios sociales y de los Programas de Inclusión Social y, en general los que desarrolle la Consejería, a excepción de los relativos a servicios sociales especializados relativos a la infancia, a la familia, a la protección de los menores y a la reeducación y rehabilitación de los mismos.

Al igual que en el resto de unidades, para la Directora de los Servicios Sociales los intangibles son considerados fundamentales y se les concede una gran importancia. Esta unidad está a punto de conseguir el certificado de calidad ISO 9001:2000, circunstancia que ha influido positivamente en el tratamiento y gestión del capital intelectual<sup>161</sup>.

La valoración del capital intelectual, de acuerdo con el modelo propuesto, tal como aparece en la tabla nº 19, es de 3,69, siendo el servicio que obtiene una mayor puntuación. El capital humano también es el más valorado de las unidades analizadas, con una puntuación de (3,90), el capital estructural público (3,52) y el capital relacional (3,65).

Veamos de forma más detallada cada uno de los capitales:

En el capital humano detectamos que los todos los elementos tienen una puntuación superior a 3,70, siendo el conocimiento el factor más valorado con una puntuación de 4,02, lo que indica que los empleados consideran que están capacitados y formados, que hacen bien su trabajo y la formación recibida es la adecuada. También se valora positivamente la dirección y el liderazgo con una puntuación de 3,92.

En cuanto a las características del capital humano, tal como se observa en la tabla nº 20 son las siguientes: El total de empleados de que consta el servicio es de 10, todos son empleados temporales dependientes de la CAM. Hay un desequilibrio entre sexos, puesto que el 90% son mujeres y solamente el 10% son varones. El

---

<sup>161</sup> En marzo de 2009 este servicio ha obtenido el certificado de calidad ISO 9001:2000.

## Resultados

porcentaje de trabajadores de más de 45 años es del 30%. El número de universitarios es alto, un 60%, gran parte de la plantilla está formada por diplomadas sociales. La antigüedad media es de 4,8 años, la edad media se sitúa en los 40 años, siendo la unidad analizada con menor edad y antigüedad. Se lleva un registro de firmas con el fin de controlar el absentismo. El índice de absentismo es muy bajo, el 1%.

En el capital estructural vuelve a observarse el buen ambiente de trabajo, el elemento más valorado es la cultura (3,86), donde se pone de manifiesto las buenas relaciones entre compañeros y jefes. Se ratifica la utilización de procedimientos, confirmado por los indicadores (100% de los procesos documentados). El elemento menos valorado es la innovación con una puntuación de 3,20. De acuerdo con la tabla de indicadores (nº 21), habría que destacar la utilización de grupos creados formalmente, 3 grupos implantados.

En el capital relacional los ítems más valorados son: la utilización de todos los servicios por parte de los usuarios (4,40), el bajo índice de quejas (4) y la realización de obras sociales (4), algo que es evidente puesto que ésta es la misión del servicio. El ítem menos valorado es la realización de actividades defensoras del medio ambiente, la cultura, etc. (2,38). La valoración dada por los usuarios del servicio, de acuerdo con los datos de la tabla nº 21, ha sido relativamente buena (3,41). Se valora positivamente la atención personal y se quejan de la excesiva burocracia. Entendemos que un servicio de este tipo, por su propia naturaleza, exige la petición de un volumen elevado de documentos y certificados.

La directora de los Servicios Sociales nos mostró su interés por los intangibles así como por la utilidad de los mismos, considerándolos un recurso fundamental para la calidad del servicio.

La fuente principal de adquisición y transmisión de conocimientos es la comunicación, ya sea formalmente, mediante cursos de formación y capacitación o a través de la comunicación informal, comunicaciones entre compañeros, charlas de pasillo, reuniones, etc. La transformación en valor de los intangibles y la transmisión de conocimiento también se efectúa principalmente mediante los cursos de formación y el aprendizaje. Las tareas y actividades no son excesivamente complejas, por tanto es relativamente fácil su enseñanza a través del aprendizaje. En esta unidad se considera que hay una cultura abierta a los cambios y a los nuevos procedimientos.

## Resultados

De los elementos que facilitan la gestión de los intangibles podemos enumerar las herramientas informáticas, tanto las aplicaciones y programas como los equipos informáticos. Los trabajadores de este centro opinan que la gestión de los recursos informáticos es la adecuada y tienen un mantenimiento correcto. No hay factores que impidan una adecuada transmisión del conocimiento.

Los intangibles críticos para la unidad son: la formación, la calidad, los recursos humanos y el desarrollo de nuevos servicios.

Esta dependencia no tiene una dirección estratégica formalizada, aunque está prevista su implantación en un plazo breve, lo que significa que se considera importante para generar valor.

La directora del servicio nos indicó que la gestión de los intangibles se realiza de forma parecida a como lo hace la Biblioteca, es decir se utilizan, sobre todo las herramientas informáticas y los métodos de capacitación y formación. Hay una satisfacción general con la oferta formativa, al contrario que en la Biblioteca Pública, tanto la ofertada por la CAM como por el Ministerio de Trabajo e Inmigración. Hemos de indicar que, al igual que sucede con la Biblioteca Pública, la financiación de los Servicios Sociales está compartida entre el Ministerio de Trabajo e Inmigración y la CAM.

Recientemente se ha implantado la aplicación informática SIUSS (Sistema de Información de Usuarios de Servicios Sociales) al igual que en el resto de Comunidades Autónomas. SIUSS es el programa informático de desarrollo de la Ficha Social, soporte documental que permite la recogida de los datos básicos del usuario de los servicios sociales, información necesaria para realizar una intervención profesional como respuesta a una demanda social. Se configura a través de expedientes familiares y permite a los trabajadores sociales de base la gestión de los mismos.

Para esta unidad la formación, la capacitación, la innovación y la creatividad, son elementos fundamentales para la buena Marcha del servicio. No observan ningún elemento que impida la transmisión de la formación y el conocimiento y consideran que hay una cultura abierta que fomenta la gestión de los intangibles.

Se trabaja en equipo, hay equipos formales, creados expresamente para realizar las tareas. Entre éstos cabe destacar a los equipos de intervención familiar.

## Resultados

Todos los trabajadores del servicio son contratados temporales, no hay ningún funcionario. Esta circunstancia parece afectar muy positivamente al funcionamiento del servicio: hay un buen clima laboral, el índice de absentismo es mínimo (el 1%), los empleados participan en actividades voluntarias, hay sentimiento de pertenencia, compromiso y satisfacción. La motivación y el liderazgo (3,95) están muy bien calificados. Es el único servicio que valora la promoción interna de la CAM (3,5). Posiblemente este hecho es debido a que hay una promesa por parte de la CAM de contratarlos de forma permanente, de tal manera que para estos trabajadores la esperanza de conseguir un contrato permanente es considerada como una promoción.

La gestión de las tecnologías de la información ha sido valorada favorablemente, tanto en las entrevistas personales como por los empleados, aunque reconocen que anteriormente el sistema informático presentaba complicaciones, sobre todo problemas relacionados con las conexiones.

En la tabla nº 22 exponemos la validación de de las proposiciones de acuerdo con las respuestas de las entrevistas y de los cuestionarios.

A continuación se exponen las diferentes tablas comentadas anteriormente.



Resultados

**Tabla nº 19. Modelo de capital intelectual de los Servicios Sociales Virgen del Carmen**

**SERVICIO: Servicios Sociales Virgen del Carmen**

**DIRECCIÓN: C/ Teniente Bragado, 2**

	Frecuencias					Media	$\sigma$	CV%
<b>CAPITAL HUMANO PÚBLICO</b>						<b>3,90</b>		
<b>Valores y actitudes</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
<b>Valores</b>						<b>3,93</b>		
Existe un adecuado clima laboral	2	6	1	1		3,90	0,83	21,30
El índice de absentismo es mínimo	5	2	2	1		4,10	1,04	25,46
El personal participa en actividades voluntaria o extralaborales	1	5	3	1		3,60	0,80	22,22
Los empleados, generalmente, actúan honestamente	5	2	2	1		4,10	1,04	25,46
<b>Actitudes</b>						<b>3,74</b>		
Existe un sentimiento de pertenencia a la organización	3	3	3	1		3,80	0,98	25,78
Los empleados están comprometidos con la organización	3	2	4	1		3,70	1,00	27,16
Existe un adecuado nivel de seguridad	2	4	2	2		3,60	1,02	28,33
Los empleados se encuentran satisfechos con la organización del servicio	2	4	2	1		3,78	0,92	24,25
La dirección valora la creatividad y el desarrollo de iniciativas por parte del empleado	4	2	2	2		3,80	1,17	30,69
<b>Conocimientos y competencias</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
<b>Conocimientos</b>						<b>4,02</b>		
Los empleados están adecuadamente formados	1	6	2	1		3,70	0,78	21,11
Los empleados realizan bien su trabajo	1	5	3	1		3,60	0,80	22,22
Los empleados están satisfechos con la formación recibida por parte de la organización	4	3	3			4,10	0,83	20,26
La organización imparte suficientes cursos de formación	6	3	1			4,50	0,67	14,91
Los cursos impartidos son adecuados y útiles para mejorar el trabajo	4	4	2			4,20	0,75	17,82
Los empleados tienen la experiencia suficiente para desempeñar correctamente su trabajo	3	4	3			4,00	0,77	19,36
<b>Aprendizaje</b>						<b>3,89</b>		
La organización se preocupa por mejorar la capacitación y la formación de los trabajadores	3	4	3			4,00	0,77	19,36
Los métodos de aprendizaje son los adecuados	3	2	3	1		3,78	1,03	27,28
<b>Capacidades y competencias</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,90</b>		
Los empleados están preparados para adaptarse a los cambios y nuevas formas de trabajo	2	4	3	1		3,70	0,90	24,32
La dirección facilita la flexibilidad y la adaptación a los cambios y nuevas formas de trabajo	2	6	1	1		3,90	0,83	21,30
En nuestra unidad se suele trabajar en equipo	3	3	3	1		3,80	0,98	25,78
El trabajo del equipo es muy importante en mi unidad	5	3	1	1		4,20	0,98	23,33
Los empleados participan en la toma de decisiones	1	6	1	2		3,60	0,92	25,46
Los empleados son responsables de sus decisiones	3	6	1			4,20	0,60	14,29
<b>Liderazgo</b>						<b>3,92</b>		0,00

## Resultados

En nuestra unidad las comunicaciones entre empleados y jefes son muy fluidas	4	4	1	1		4,10	0,94	23,01
En nuestra unidad las comunicaciones entre los empleados son muy fluidas	5	2	1	2		4,00	1,18	29,58
Los directivos de mi unidad tienen en cuenta la opinión de los empleados	4	3	2	1		4,00	1,00	25,00
La manera de dirigir el trabajo es la correcta	4	4		2		4,00	1,10	27,39
En mi unidad se facilita y estimula la promoción	2	3	3	2		3,50	1,02	29,28
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL PÚBLICO</b>						<b>3,52</b>		
<b>Capital organizativo</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,64</b>		
<b>Organización del trabajo</b>						<b>3,65</b>		
Mi unidad está organizada correctamente	2	3	4	1		3,60	0,92	25,46
El nivel de burocratización es el adecuado	2	3	5			3,70	0,78	21,11
Existe un adecuado equilibrio entre trabajadores jóvenes y veteranos	3	3	2	2		3,70	1,10	29,73
Existe un adecuado equilibrio entre mujeres y hombres	4		2	3	1	3,30	1,49	45,05
Existe un adecuado equilibrio entre jefes y trabajadores	4	3	1	2		3,90	1,14	29,12
Las tareas están suficientemente informatizadas	4	3	1	2		3,90	1,14	29,12
La utilización de la Intranet es la adecuada	3	2	3	2		3,60	1,11	30,93
La utilización de Internet en la mejora del servicio es la adecuada	2	3	3	2		3,50	1,02	29,28
<b>Cultura</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,86</b>		
Existen buenas relaciones entre los empleados y los jefes	4	3	2	1		4,00	1,00	25,00
Existen buenas relaciones entre los compañeros	3	3	3	1		3,80	0,98	25,78
Se utilizan frecuentemente los procedimientos	3	4	2	1		3,90	0,94	24,19
Generalmente se alcanzan los objetivos propuestos	2	4	3	1		3,70	0,90	24,32
Las actividades y tareas son complejas	2	5	3			3,90	0,70	17,95
<b>Aprendizaje organizativo</b>						<b>3,70</b>		
La organización promueve las buenas prácticas	4	2	3	1		3,90	1,04	26,77
La organización formaliza, documenta y difunde las buenas prácticas	4	1	3	2		3,70	1,19	32,09
Los empleados están dispuestos a formarse y a aprender	2	5	2	1		3,80	0,87	22,94
La organización enseña de manera eficaz cómo trabajar adecuadamente	2	2	4	2		3,40	1,02	29,99
<b>Calidad</b>						<b>3,33</b>		
La calidad del servicio es la adecuada	2	5	2	1		3,80	0,87	22,94
A los usuarios del servicio se les atiende regularmente en tiempo y hora	2	5	2	1		3,80	0,87	22,94
Los usuarios utilizan frecuentemente los servicios ofertados a través de Internet		2	2	4	2	2,40	1,02	42,49
<b>Capital Tecnológico</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,41</b>		
<b>Innovación</b>						<b>3,20</b>		
La inversión en Investigación y desarrollo es adecuada		4	3	3		3,10	0,83	26,80
La inversión en innovación y mejora de los procesos y servicios es adecuada		5	3	2		3,30	0,78	23,67
<b>Tecnologías de la Información</b>						<b>3,33</b>		
La inversión en software y programas es la adecuada	1	5	3	1		3,60	0,80	22,22

## Resultados

La inversión en equipos informáticos y hardware es la adecuada	2	3	4	1		3,60	0,92	25,46
Los empleados están satisfechos con el sistema informático de la unidad		4	3	3		3,10	0,83	26,80
Los empleados conocen y utilizan adecuadamente el sistema informático	1	3	5	1		3,40	0,80	23,53
Los usuarios conocen y utilizan adecuadamente las prestaciones del servicio	2	4	2	2		3,60	1,02	28,33
Los empleados de otras unidades valoran adecuadamente la prestación del servicio	1	4	4		1	3,40	1,02	29,99
El sistema informático es eficiente y facilita la prestación del servicio		1	5	3	1	2,60	0,80	30,77
<b>Imagen</b>						<b>3,70</b>		
La unidad tienen una buena imagen	2	4	3	1		3,70	0,90	24,32
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,65</b>		
<b>Capital social</b>						<b>3,24</b>		
Mi unidad ofrece a los usuarios servicios adicionales a los estrictamente obligatorios	1	3	3	2		3,33	0,94	28,28
Mi unidad realiza obras sociales	3	4	1	1		4,00	0,94	23,57
Mi unidad realiza actividades defensoras del medio ambiente, de la cultura, etc.		1	2	4	1	2,38	0,86	36,08
<b>Capital relacional público</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,79</b>		
<b>Relaciones con los usuarios</b>						<b>3,85</b>		
La unidad tiene capacidad para atraer a los ciudadanos	3	3	4			3,90	0,83	21,30
Los ciudadanos consideran que se les da un servicio de calidad	1	5	1	2		3,56	0,96	26,88
Los usuarios del servicio se sienten satisfechos		5	4			3,56	0,50	13,98
Las distintas actividades y eventos que realiza el servicio tienen éxito	1	6	2	1		3,70	0,78	21,11
Los servicios ofrecidos por la unidad son utilizados frecuentemente por los usuarios	4	6				4,40	0,49	11,13
El índice de quejas de los usuarios es mínimo	2	4	2			4,00	0,71	17,68
<b>Relaciones con los proveedores</b>						<b>3,67</b>		
Las relaciones con los proveedores son adecuadas	2	2	5			3,67	0,82	22,27
<b>Otras relaciones</b>						<b>3,85</b>		
Las relaciones con otras dependencias son adecuadas	3	4	2	1		3,90	0,94	24,19
Las relaciones con otras entidades y agentes sociales son adecuadas	2	5	2	1		3,80	0,87	22,94
<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>						<b>3,69</b>		

**Tabla nº 20. Indicadores de los Servicios  
Sociales Virgen del Carmen**

<b>Indicadores</b>	<b>Servicios Sociales</b>
<b>CAPITAL HUMANO</b>	
Nº empleados	10
% empleados fijos	0%
% " temporales	100%
% " de la administración	100%
% " externos	0%
Empleados que han contestado el cuestionario	10
% respuestas	100%
% hombres	10%
% mujeres	90%
% más de 45 años	30%
Antigüedad media en el trabajo (años)	4,8
Promedio de edad	40
% titulados universitarios	60%
Índice absentismo	1,0%
Índice satisfacción empleados (1-5)	3,78
Índice rotación	0
Inversión en formación año	
Inversión formación empleado	
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>	
Inversión en equipos año	
Inversión en equipos informáticos. Evolución	
Inversión por empleado	
% empleados con acceso a Internet	60%
% empleados con acceso a Intranet	100%
Ordenadores por persona	1
% de procesos documentados	100%
Certificados de calidad conseguidos	0
Nº de grupos implantados	3
Auditorias de calidad pasadas	0
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	
Índice satisfacción usuarios (1-5)	3,41
Nº de empleados dedicados a atención de usuarios	10
% de servicios prestados a través de Internet	0%
Índice de quejas	0%
Nº de reclamaciones/año	1

**Tabla nº 21. Valoración de los usuarios de los Servicios Sociales Virgen del Carmen**

**SERVICIO: Servicios Sociales Virgen del Carmen**

DIRECCIÓN: C/ Teniente Bragado, 2 ATRIBUTO	Frecuencias					Media	$\sigma$	CV%
	1	2	3	4	5			
1.-Horario del servicio		1	5	4	1	3,45	0,78	22,64
2.- Atención recibida			6	3	2	3,64	0,77	21,21
3.- Resolución de problemas		1	7	2	1	3,27	0,75	22,91
4.- Tiempo de espera		1	7	2	1	3,27	0,75	22,91
5.- Satisfacción general			8	3		<b>3,27</b>	0,45	13,61

Satisfacción media

<b>3,41</b>	0,76	22,42
-------------	------	-------

Punto fuerte: atención personal

Punto débil: mucha burocracia

**Tabla nº 22. Validación de las proposiciones de los Servicios Sociales Virgen del Carmen**

	<b>Validación de las proposiciones</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Cuestionario</b>
1	¿Son importantes los intangibles?	Si	
2	¿Despierta interés?	Si	
3	¿Como se generan?	Comunicación	
4	¿Como se transforman?	Aprendizaje, formación	
5	¿Como se gestionan?	Regular	
6	¿Los intangibles se gestionan formalmente?	Parcialmente	
7	Elementos facilitadores en la gestión de los intangibles	Aprendizaje, formación	
8	Elementos que dificultan la gestión de los intangibles	No hay	
9	Intangibles críticos	Formación, calidad, nuevo servicios, recursos humanos	
10	¿Hay Dirección Estratégica?	No	
11	¿Influencia de los intangibles en la estrategia?	Si	
12	¿Influencia de los intangibles en el valor?	Si	
13	¿Se trabaja en equipos formalizados?	Si	
14	¿Hay cultura abierta?	Si	Si
15	¿La complejidad del conocimiento en las tareas es baja?	Parcialmente	Parcialmente
16	¿Se fomenta la formación y el conocimiento?	Si	Si
17	¿El conocimiento está formalizado?	No	
18	¿El conocimiento transmitido es útil?	Si	Si
19	Métodos de transmitir el conocimiento	Aprendizaje, formación, Internet	
20	¿Existen TICs?	Si	Si
21	¿Las TICs son adecuadas?	Si	Si
22	¿Las TICs tienen un mantenimiento correcto?	Si	Si
23	¿Se utiliza Internet/Intranet en la gestión del conocimiento?	Parcialmente	
24	¿El liderazgo es correcto?		Si
25	¿Los empleados están motivados?	Si	Si
26	¿Los empleados están comprometidos?	Si	Si
27	¿Los empleados están satisfechos?	Si	Si
28	¿Hay promoción interna?	No	No
29	¿Los usuarios están satisfechos? Cuestionario respondido por empleados		Si
30	¿Los usuarios están satisfechos? Cuestionario respondido por usuarios		Si

#### **4.2.3. El caso de Proyecto Melilla, SA (PROMESA)**

Proyecto Melilla S.A. (Sociedad Pública de Promoción Económica de Melilla) es la entidad de desarrollo local de la Ciudad Autónoma de Melilla. El edificio que alberga las instalaciones se encuentra en el polígono industrial SEPES, calle La Dalia nº 6, y es un edificio moderno, espacioso y de reciente construcción. PROMESA es una sociedad mercantil anónima pública que se encarga de la dinamización de los procesos de desarrollo económico, social y de empleo. Este tipo de organizaciones son reconocidas por las instituciones europeas como canalizadoras de ayudas económicas, delegándoles el seguimiento y encomendándoles el control de las ayudas.

Para alcanzar sus objetivos utiliza diferentes instrumentos: canalización de recursos locales, nacionales y europeos, formación y empleo, asesoramiento, fomento de la utilización de nuevas tecnologías, nuevos métodos y nuevos procedimientos, etc.

Los estatutos de la sociedad y los reglamentos que regulan sus principales instrumentos de promoción económica fueron aprobados por el Excelentísimo Ayuntamiento de Melilla en el año 1990. La sociedad tiene actualmente 29 empleados.

La Misión de la sociedad es: Contribuir a la promoción, la formación ocupacional, y el desarrollo económico de la Ciudad de Melilla.

La Visión de la entidad es: Ser una Agencia de promoción ejemplar que promocioe económicamente la Ciudad Autónoma de Melilla y que sea capaz de captar inversiones externas para el desarrollo local.

Sus principales objetivos son:

- La creación de nuevas empresas.
- La generación de empleo.
- La gestión de ayudas y subvenciones a la inversión.
- La mejora de la formación de los trabajadores, desempleados y empresarios.

Las actividades principales son:

- La cooperación en la concesión de ayudas globales a la PYMES en concierto con la Unión Europea.
- Asesoramiento y mediación con entidades oficiales de crédito.

## Resultados

- Asesoramiento en programas comunitarios.
- Asesoramiento en comercio exterior.
- Conciertos con Sociedades de Garantía Recíproca.
- Asesoramiento mercantil, laboral, contable e informático a entidades en fase de constitución.
- Servicio de "ventanilla única".
- Vivero de empresas.
- Administración de activos cedidos por el Excmo. Ayuntamiento (actualmente Ciudad Autónoma de Melilla).
- Estudios de viabilidad. Programas de formación de jóvenes empresarios, en colaboración con diversas entidades (CEOE, Cámara de Comercio, Escuela de Ciencias Sociales).
- Elaboración de estadísticas comerciales.
- Elaboración de bases de datos diversas.
- Acceso a fondos estructurales europeos para lograr los objetivos generales, definidos en el Tratado constitutivo de la Unión Europea.
- Promoción del régimen económico- fiscal de Melilla en relación con entidades que deseen invertir en la ciudad.
- Captación de activos financieros, al abrigo de las disposiciones fiscales.
- Coparticipación financiera para el desarrollo de sectores económicos generadores de empleo y servicios que se encuentren desasistidos en la actualidad y mejoren la infraestructura de la ciudad.

Para el Presidente y la Directora Gerente de esta Sociedad Pública, el capital intelectual, el conocimiento y sobre todo los recursos humanos despiertan un gran interés, y entienden que los conocimientos no se refieren exclusivamente a los académicos, sino a todos los adquiridos a lo largo de la vida laboral.

La valoración del capital intelectual, de acuerdo con el modelo propuesto (tabla nº 23), es de 3,14. El capital humano es el menos valorado de las unidades analizadas, con una puntuación de (2,85), le sigue el capital estructural público (3,21) y el capital relacional (3,35).

Veamos de forma más detallada cada uno de los capitales:



## Resultados

En el capital humano podemos detectar que no hay un clima laboral muy positivo, entre los ítems peor puntuados podemos enumerar: la poca participación en actividades extralaborales, una satisfacción muy moderada con el servicio, compromiso escaso, etc. Existe una crítica generalizada al programa de formación de los trabajadores, aunque la Directora Gerente nos indica que no está de acuerdo con estas críticas, que no son valoraciones objetivas. El liderazgo también es cuestionado, los factores peor valorados son la poca atención que prestan los directivos a la opinión de los empleados y la inexistencia de promoción.

En cuanto a las características del capital humano, de acuerdo con la tabla de indicadores (nº 24) son las siguientes: El total de empleados de que consta el servicio es de 29, todos son empleados con contrato permanente. Hay un equilibrio entre sexos puesto que el 55% son mujeres y el 45% son varones. El porcentaje de trabajadores de más de 45 años es del 37%. El número de universitarios es alto, un 62%, y en gran parte la plantilla está formada por licenciados y diplomados universitarios, sobre todo en ciencias empresariales. La edad media es de 40,6 años y la antigüedad media es de 10,1 años. El índice de absentismo es relativamente elevado, un 5%, aunque recientemente se ha implantado un registro de firmas que ha hecho rebajar sensiblemente el índice de faltas.

En el capital estructural observamos cómo se vuelve a cuestionar el aprendizaje organizativo, así como las relaciones tensas entre jefes y empleados. Sin embargo se valora positivamente la organización, la cultura y la calidad del servicio. Los elementos más apreciados son los relacionados con las tecnologías de información con una puntuación de 3,47, de la observación en la tabla nº 24 (indicadores), se observa como las inversiones en equipos informáticos y su evolución son muy importantes, así como en número de ordenadores por persona (1,2). En referencia a la innovación, la Gerente nos indicó que se innova constantemente y se fomenta la introducción de nuevos métodos, sistemas y procedimientos, aunque no existe un programa explícito de innovación.

En el capital relacional los ítems menos valorados son: la ausencia de realización de obras sociales ni de actividades defensoras del medio ambiente, la cultura, etc. Las valoraciones de las relaciones con los usuarios con los proveedores y con otras dependencias son correctas. La gestión de intangibles se desarrolla principalmente utilizando herramientas informáticas (software específico, bases de

## Resultados

datos, Internet, etc.) y los cursos de formación, ya sean los ofertados en el plan de formación de la CAM o mediante el acceso a cursos de entidades privadas a través de las cuotas patronales a la formación. En cuanto a la valoración de la satisfacción media dada por los usuarios y plasmada en la tabla nº 25, ha sido buena (3,95).

El Presidente de la sociedad y la Directora Gerente nos mostraron su interés por los intangibles así como por la utilidad del mismo, considerándolo un recurso muy importante para la gestión de los servicios.

La fuente principal de adquisición y transmisión de conocimientos es la comunicación, ya sea formalmente, mediante cursos de formación y capacitación o a través de la comunicación informal, comunicaciones entre compañeros, charlas, reuniones, etc. La transformación en valor de los intangibles y la transmisión de conocimiento también se efectúa principalmente mediante los cursos de formación y el aprendizaje. Las tareas son muy diversas ya que se realizan actividades y funciones muy variadas. La complejidad del trabajo efectuado no es muy alta, aunque hay determinados puestos, sobre todo aquellos que son eminentemente técnicos, donde la complejidad es importante.

De los elementos que facilitan la gestión de los intangibles podemos enumerar a la formación y al aprendizaje, así como las herramientas informáticas, tanto las aplicaciones y programas como los equipos informáticos. Los factores que impiden una adecuada transmisión del conocimiento, serían, de acuerdo con el Presidente, la apatía de los empleados y la inercia de algunos trabajadores de trabajar aisladamente y en compartimentos estancos.

El intangible crítico para la unidad es la mejora de la calidad, puesto que si se da un servicio de calidad mejorarán otros aspectos como la satisfacción de los usuarios, la optimización de los recursos, la competencia de los empleados, etc. El departamento de ayudas tiene el certificado de calidad ISO 9001:2000.

Esta unidad ha sido la única que nos han facilitado datos sobre la inversión anual en formación y en equipos. Entendemos que las cantidades que aparecen en la tabla de indicadores son muy importantes. La impresión que nos ha dado ha sido muy positiva en relación con la eficiencia en la gestión administrativa.

## Resultados

Esta dependencia no tiene una dirección estratégica, aunque sí que existen objetivos y se utilizan indicadores para controlar y mejorar la gestión, la organización y la administración de la sociedad

En esta unidad se considera que son importantes las innovaciones, la creatividad y las nuevas ideas, aunque se gestione de manera informal. También se aprecia positivamente, por parte de la dirección, la formación y la capacitación. Sin embargo, los empleados valoran negativamente este apartado, tal como se ha comentado cuando hemos analizado el modelo de capital intelectual.

Se reconoce la importancia del trabajo en grupo, una parte importante de los empleados trabajan en equipo, se comparte la información y el conocimiento entre los empleados, pero no existen grupos creados de forma expresa.

En relación con las buenas prácticas, la gerente nos dijo que éstas no se podían fomentar porque no había recompensas. El clima laboral, de acuerdo con la valoración de los diferentes ítems del capital intelectual: clima, satisfacción empleados, motivación, liderazgo, etc. nos indican que no es óptimo. Es de resaltar la divergencia de opinión entre los dirigentes y los empleados, los primeros opinan que los empleados están parcialmente motivados y satisfechos y los trabajadores afirman lo contrario.

Los trabajadores de este centro opinan que la gestión de los recursos informáticos es la adecuada y tienen un mantenimiento correcto. Éstas se utilizan en la administración diaria de los trabajos y tareas de la sociedad y también para transmitir la información y el conocimiento.

Esta empresa pública trabaja con indicadores, entre los que destacan los utilizados para evaluar la satisfacción de los alumnos que asisten a los cursos impartidos, que generalmente son muy bien valorados.

En la tabla nº 26 exponemos la validación de de las proposiciones de acuerdo con las respuestas de las entrevistas y de los cuestionarios.

A continuación se exponen las diferentes tablas comentadas anteriormente.

Tabla nº 23. Modelo de capital intelectual de PROMESA

**SERVICIO: PROMESA****DIRECCIÓN: Polígono SEPES. C/ La Dalia, 6**

	Frecuencias					Media	$\sigma$	CV%
<b>CAPITAL HUMANO PÚBLICO</b>						<b>2,85</b>		
<b>Valores y actitudes</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
<b>Valores</b>						<b>3,09</b>		
Existe un adecuado clima laboral		4	7	5	3	2,63	0,98	37,42
El índice de absentismo es mínimo	2	8	7	1	1	3,47	0,94	27,02
El personal participa en actividades voluntaria o extralaborales		4	5	5	5	2,42	1,09	45,08
Los empleados, generalmente, actúan honestamente	5	7	6	1		3,84	0,87	22,76
<b>Actitudes</b>						<b>2,95</b>		
Existe un sentimiento de pertenencia a la organización	2	4	8	3	2	3,05	1,10	36,00
Los empleados están comprometidos con la organización	1	6	6	3	3	2,95	1,15	38,88
Existe un adecuado nivel de seguridad	4	10	4		1	3,84	0,93	24,27
Los empleados se encuentran satisfechos con la organización del servicio		3	6	8	2	2,53	0,88	34,86
La dirección valora la creatividad y el desarrollo de iniciativas por parte del empleado	2	1	5	5	6	2,37	1,27	53,43
<b>Conocimientos y competencias</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
<b>Conocimientos</b>						<b>2,92</b>		
Los empleados están adecuadamente formados	1	5	7	5	1	3,00	0,97	32,44
Los empleados realizan bien su trabajo	2	9	6	2		3,58	0,82	22,78
Los empleados están satisfechos con la formación recibida por parte de la organización		1	7	9	1	2,44	0,68	28,02
La organización imparte suficientes cursos de formación		2	7	8	2	2,47	0,82	33,10
Los cursos impartidos son adecuados y útiles para mejorar el trabajo		1	6	9	3	2,26	0,78	34,65
Los empleados tienen la experiencia suficiente para desempeñar correctamente su trabajo	3	10	5	1		3,79	0,77	20,22
<b>Aprendizaje</b>						<b>2,58</b>		
La organización se preocupa por mejorar la capacitación y la formación de los trabajadores	1	2	7	8	1	2,68	0,92	34,30
Los métodos de aprendizaje son los adecuados		3	4	11	1	2,47	0,82	33,10
<b>Capacidades y competencias</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,19</b>		
Los empleados están preparados para adaptarse a los cambios y nuevas formas de trabajo	4	6	7	2		3,63	0,93	25,60
La dirección facilita la flexibilidad y la adaptación a los cambios y nuevas formas de trabajo		2	7	5	3	2,47	0,92	37,04
En nuestra unidad se suele trabajar en equipo	3	5	6	3	1	3,33	1,11	33,17
El trabajo del equipo es muy importante en mi unidad	5	9	2	1		4,06	0,80	19,77
Los empleados participan en la toma de decisiones	1	2	3	9	4	2,32	1,08	46,58
Los empleados son responsables de sus decisiones	2	4	10	2		3,33	0,82	24,49
<b>Liderazgo</b>						<b>2,38</b>		
En nuestra unidad las comunicaciones entre empleados y jefes son muy fluidas	1	3	7	5	3	2,68	1,08	40,18
En nuestra unidad las comunicaciones entre los empleados son muy fluidas	1	3	7	5	3	2,68	1,08	40,18
Los directivos de mi unidad tienen en cuenta la opinión de los empleados		1	5	4	8	1,94	0,97	49,90
La manera de dirigir el trabajo es la correcta	1	4	5	6	3	2,68	1,13	41,96
En mi unidad se facilita y estimula la promoción		2	2	5	8	1,88	1,02	54,31

Resultados

<b>CAPITAL ESTRUCTURAL PÚBLICO</b>						<b>3,21</b>		
<b>Capital organizativo</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,13</b>		
<b>Organización del trabajo</b>						<b>3,43</b>		
Mi unidad está organizada correctamente		4	9	4		3,00	0,69	22,87
El nivel de burocratización es el adecuado	2	4	10	2		3,33	0,82	24,49
Existe un adecuado equilibrio entre trabajadores jóvenes y veteranos	1	10	5	1	1	3,50	0,90	25,64
Existe un adecuado equilibrio entre mujeres y hombres	5	8	2	4		3,74	1,07	28,59
Existe un adecuado equilibrio entre jefes y trabajadores	1	7	5	3	2	3,11	1,10	35,36
Las tareas están suficientemente informatizadas	3	8	7			3,78	0,71	18,83
La utilización de la Intranet es la adecuada	1	9	3	2	2	3,29	1,13	34,16
La utilización de Internet en la mejora del servicio es la adecuada	1	11	3		1	3,69	0,85	22,93
<b>Cultura</b>	5	4	3	2	1	<b>3,26</b>		
Existen buenas relaciones entre los empleados y los jefes		2	8	6	3	2,47	0,88	35,60
Existen buenas relaciones entre los compañeros	3	4	10		1	3,44	0,96	27,75
Se utilizan frecuentemente los procedimientos		8	7	2	1	3,22	0,85	26,49
Generalmente se alcanzan los objetivos propuestos	2	10	3			3,93	0,57	14,58
Las actividades y tareas son complejas		7	10	1	1	3,21	0,77	23,87
<b>Aprendizaje organizativo</b>						<b>2,69</b>		
La organización promueve las buenas prácticas	1	2	8	5	1	2,82	0,92	32,68
La organización formaliza, documenta y difunde las buenas prácticas		5	3	7	1	2,75	0,97	35,21
Los empleados están dispuestos a formarse y a aprender		2	8	7	1	2,61	0,76	28,94
La organización enseña de manera eficaz cómo trabajar adecuadamente		3	6	7	2	2,56	0,90	35,05
<b>Calidad</b>						<b>3,13</b>		
La calidad del servicio es la adecuada		7	9	3		3,21	0,69	21,62
A los usuarios del servicio se les atiende regularmente en tiempo y hora		5	8	3		3,13	0,70	22,27
Los usuarios utilizan frecuentemente los servicios ofertados a través de Internet	1	4	7	5		3,06	0,87	28,52
<b>Capital Tecnológico</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,30</b>		
<b>Innovación</b>						<b>2,94</b>		
La inversión en Investigación y desarrollo es adecuada	1	4	5	4	1	3,00	1,03	34,43
La inversión en innovación y mejora de los procesos y servicios es adecuada	1	2	7	6		2,88	0,86	29,81
<b>Tecnologías de la Información</b>						<b>3,47</b>		
La inversión en software y programas es la adecuada	2	9	6	1		3,67	0,75	20,33
La inversión en equipos informáticos y hardware es la adecuada	3	10	5	1		3,79	0,77	20,22
Los empleados están satisfechos con el sistema informático de la unidad	3	9	6	2		3,65	0,85	23,37
Los empleados conocen y utilizan adecuadamente el sistema informático	1	9	8	1		3,53	0,68	19,23
Los usuarios conocen y utilizan adecuadamente las prestaciones del servicio	1	7	8	2		3,39	0,76	22,30
Los empleados de otras unidades valoran adecuadamente la prestación del servicio		3	10	2	1	2,94	0,75	25,44
El sistema informático es eficiente y facilita la prestación del servicio	2	7	6	3	1	3,32	1,03	31,02
<b>Imagen</b>						<b>3,50</b>		
La unidad tienen una buena imagen		9	6	1		3,50		

## Resultados

<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,35</b>		
<b>Capital social</b>						<b>2,39</b>		
Mi unidad ofrece a los usuarios servicios adicionales a los estrictamente obligatorios	1	8	6	1		3,56	0,70	19,77
Mi unidad realiza obras sociales		3	1	2	8	1,93	1,22	63,40
Mi unidad realiza actividades defensoras del medio ambiente, de la cultura, etc.		1	2	3	9	1,67	0,94	56,57
<b>Capital relacional público</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,67</b>		
<b>Relaciones con los usuarios</b>						<b>3,30</b>		
La unidad tiene capacidad para atraer a los ciudadanos		7	6	4		3,18	0,78	24,71
Los ciudadanos consideran que se les da un servicio de calidad			8	10		2,44	0,50	20,33
Los usuarios del servicio se sienten satisfechos	1	8	9			3,56	0,60	16,83
Las distintas actividades y eventos que realiza el servicio tienen éxito		5	9	2		3,19	0,63	19,90
Los servicios ofrecidos por la unidad son utilizados frecuentemente por los usuarios	1	8	6	2		3,47	0,78	22,36
El índice de quejas de los usuarios es mínimo	4	11	3	1		3,95	0,76	19,23
<b>Relaciones con los proveedores</b>						<b>3,88</b>		
Las relaciones con los proveedores son adecuadas	2	10	4			3,88	0,60	15,47
<b>Otras relaciones</b>						<b>3,83</b>		
Las relaciones con otras dependencias son adecuadas	1	10	7			3,67	0,58	15,75
Las relaciones con otras entidades y agentes sociales son adecuadas	2	9	2			4,00	0,55	13,87
<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>						<b>3,14</b>		

Tabla nº 24. Indicadores de PROMESA

<b>Indicadores</b>	<b>PROMESA</b>
<b>CAPITAL HUMANO</b>	
Nº empleados	29
% empleados fijos	100%
% " temporales	0%
% " de la administración	100%
% " externos	0%
Empleados que han contestado el cuestionario	19
% respuestas	65%
% hombres	45%
% mujeres	55%
% más de 45 años	37%
Antigüedad media en el trabajo (años)	10,1
Promedio de edad	40,6
% titulados universitarios	62%
Índice absentismo	5%
Índice satisfacción empleados (1-5)	2,53
Índice rotación	0
Inversión en formación año	5.880€
Inversión formación empleado	203€
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>	
Inversión en equipos año	67.023€
Inversión en equipos informáticos. Evolución	33%
Inversión por empleado	2.311€
% empleados con acceso a Internet	90%
% empleados con acceso a Intranet	90%
Ordenadores por persona	1,2
% de procesos documentados	30%
Certificados de calidad conseguidos	1
Nº de grupos implantados	0
Auditorias de calidad pasadas	2
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	
Índice satisfacción usuarios (1-5)	3,95
Nº de empleados dedicados a atención de usuarios	7
% de servicios prestados a través de Internet	5%
Índice de quejas	0
Nº de reclamaciones/año	1

Resultados

**Tabla nº 25. Valoración de los usuarios de PROMESA**

**SERVICIO: Promesa**

DIRECCIÓN: C/ La Dalia nº 6 ATRIBUTO	Frecuencias					Media	$\sigma$	CV%
	1	2	3	4	5			
1.-Horario del servicio		2	7	7	8	3,88	0,97	25,06
2.- Atención recibida			7	8	9	4,08	0,81	19,89
3.- Resolución de problemas		1	9	4	8	3,86	0,97	25,04
4.- Tiempo de espera		1	8	6	9	3,96	0,93	23,61
5.- Satisfacción general		2	4	12	6	<b>3,92</b>	0,86	22,01

Satisfacción media

<b>3,95</b>	0,92	23,40
-------------	------	-------

Punto fuerte: atención personal

Punto débil: mucha burocracia



**Tabla nº 26. Validación de las proposiciones de PROMESA**

	<b>Validación de las proposiciones</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Cuestionario</b>
1	¿Son importantes los intangibles?	Si	
2	¿Despierta interés?	Si	
3	¿Como se generan?	Comunicación	
4	¿Como se transforman?	Aprendizaje, formación	
5	¿Como se gestionan?	Regular	
6	¿Los intangibles se gestionan formalmente?	Parcialmente	
7	Elementos facilitadores en la gestión de los intangibles	Aprendizaje, formación, TICs	
8	Elementos que dificultan la gestión de los intangibles	Inercia, apatía, desmotivación	
9	Intangibles críticos	Calidad	
10	¿Hay Dirección Estratégica?	No	
11	¿Influencia de los intangibles en la estrategia?	Si	
12	¿Influencia de los intangibles en el valor?	Si	
13	¿Se trabaja en equipos formalizados?	Parcialmente	
14	¿Hay cultura abierta?	Si	Si
15	¿La complejidad del conocimiento en las tareas es baja?	Parcialmente	Parcialmente
16	¿Se fomenta la formación y el conocimiento?	Si	Si
17	¿El conocimiento está formalizado?	Si	
18	¿El conocimiento transmitido es útil?	Si	Parcialmente
19	Métodos de transmitir el conocimiento	Aprendizaje, formación	
20	¿Existen TICs?	Si	Si
21	¿Las TICs son adecuadas?	Si	Si
22	¿Las TICs tienen un mantenimiento correcto?	Si	Si
23	¿Se utiliza Internet/Intranet en la gestión del conocimiento?	Parcialmente	
24	¿El liderazgo es correcto?		No
25	¿Los empleados están motivados?	Parcialmente	No
26	empleados están comprometidos?	Parcialmente	Parcialmente
27	¿Los empleados están satisfechos?	Parcialmente	No
28	¿Hay promoción interna?	No	No
29	¿Los usuarios están satisfechos? Cuestionario respondido por empleados		Si
30	¿Los usuarios están satisfechos? Cuestionario respondido por usuarios		Si

#### **4.2.4. El caso del Servicio de Recaudación y Gestión Tributaria**

El Servicio de Recaudación es el encargado del procedimiento integral de gestión recaudatoria de los tributos, tasas, precios públicos y otros ingresos de derecho público de la Ciudad Autónoma de Melilla. Este servicio depende de la Consejería de Hacienda y Presupuestos. La unidad está ubicada en la calle Antonio Falcó nº 5.

La oficina está gestionada por empleados de la Ciudad Autónoma y por una entidad colaboradora externa desde el año 1993. La plantilla actual está compuesta por 16 trabajadores. El aspecto físico del inmueble, el mobiliario y las instalaciones son antiguas y no presentan una imagen moderna y actualizada de lo que debería ser un local de atención al público.

La Misión del servicio es: Recaudar los impuestos y las tasas de la CAM con los máximos niveles de calidad, atendiendo a las demandas de los ciudadanos y ofreciéndoles todas las facilidades para el cumplimiento de sus obligaciones.

La Visión de la unidad es: Mejorar la calidad del servicio y la facilidad de atención a los ciudadanos para aumentar la recaudación.

Sus principales objetivos son:

- Aumentar la recaudación.
- Mejorar el servicio (campañas publicitarias, mejora y actualización de la información, racionalización de las tasas, etc.).

Las actividades principales son:

- Mejorar los medios, circuitos y relaciones que intervienen en los procedimientos de gestión tributaria, recaudación voluntaria y recaudación ejecutiva.
- Control y ejecución de las actuaciones necesarias para que la gestión tributaria, la recaudación en periodo voluntario, así como la extinción de las deudas no satisfechas en periodo voluntario tenga lugar en el tiempo más breve posible y se realice de conformidad con lo que disponen instrucciones interna, desarrollándose de conformidad con lo previsto en la Ley reguladora

## Resultados

de las Haciendas Locales, el Reglamento General de Recaudación y la Ordenanza Fiscal General de la Ciudad Autónoma de Melilla.

- Dirigir, impulsar y controlar el procedimiento recaudatorio en sus dos fases de período voluntario y ejecutivo. Dirigir, impulsar y controlar el procedimiento de gestión tributaria de la Ciudad Autónoma de Melilla.
- Instar a los servicios de la Ciudad Autónoma la colaboración necesaria para el correcto desarrollo de la gestión recaudatoria.

En este servicio el capital intelectual y el conocimiento despiertan gran interés, se consideran primordiales y se les da una gran importancia.

La valoración del capital intelectual (tabla nº 27), de acuerdo con el modelo propuesto, es de 2,96, el menos valorado de las entidades analizadas. El capital humano tiene una puntuación de (3,03), el capital estructural público (2,96) y el capital relacional tiene un valor de (2,89), estos dos últimos capitales son los menos valorados de las unidades estudiadas.

Veamos de forma más detallada cada uno de los capitales:

En el capital humano podemos detectar que no hay un clima laboral positivo. Entre los ítems peor puntuados podemos enumerar: inadecuado clima laboral (2,75), poca participación en actividades extralaborales (1,92), una satisfacción muy moderada de los empleados (2,33), compromiso escaso (2,92), poca valoración por parte de la dirección del desarrollo de la creatividad (2,08). Existe una crítica generalizada al programa de formación de los trabajadores, se considera que la dirección no imparte suficientes cursos de formación, sin embargo se valora muy positivamente los métodos de aprendizaje (4,58). Los empleados son conscientes de la importancia del trabajo en equipo, algunos empleados trabajan en equipo y otros no. Finalmente, al igual que pasa en el resto de unidades, se reprocha la inexistencia de promoción.

En cuanto a las características del capital humano (tabla nº 28), son las siguientes: El total de empleados de que consta el servicio es de 14, todos son empleados con contrato permanente, aunque solamente el 28% son empleados que dependen de la CAM, y el resto, un 72% son empleados de la empresa externa. Hay un equilibrio entre sexos puesto que el 50% son mujeres y el 50% son varones. El porcentaje de trabajadores de más de 45 años es del 28%. El porcentaje de

## Resultados

empleados universitarios es un 43%. La edad media es de 35,4 años, la antigüedad media es de 10,3 años. No hay control de absentismo y por tanto carecemos del índice.

El capital estructural es el menos valorado de todos los casos, el elemento más apreciado es la cultura destacando especialmente las buenas relaciones existentes entre los compañeros. Los elementos menos apreciados son el aprendizaje organizativo (2,81), la calidad (2,82), y la innovación (2,82). Se cuestiona la utilización de la intranet y de Internet, a pesar de que los ciudadanos pueden consultar los recibos de la Administración Tributaria a través de la red. El responsable del negociado nos dijo que en un plazo breve será posible hacer los pagos por vía telemática. No se utiliza la intranet ni Internet para gestionar el conocimiento. La inversión en equipos es escasa (1000 €/año) de acuerdo con la tabla nº 28, Las TICs son valoradas con una puntuación algo escasa (3,02) y la apreciación de la imagen es la peor de todos los casos con diferencia (2,82). Nos indicaron que el aspecto físico de la oficina ha influido en esta puntuación.

En relación con el capital relacional, el capital social es el peor valorado de todos, con una puntuación muy escasa, 1,76, con la ausencia de servicios adicionales, ni realización de obras sociales ni actividades defensoras del medio ambiente, la cultura, etc. La valoración dada por los empleados a las relaciones con los usuarios es un tanto escasa (3,15) y contrasta con la valoración positiva que manifiestan los usuarios, tal como se puede apreciar en la tabla nº 29, se le asignan al servicio una puntuación de 3,73 de satisfacción general y 3,52 de satisfacción media, lo que nos indica que los empleados minusvaloran estas relaciones. Las principales reclamaciones de éstos se refieren al horario, a las instalaciones y al mobiliario. Las relaciones con los proveedores y con otras dependencias son correctas.

El responsable del servicio (Jefe del negociado), nos mostró su interés por los intangibles así como por la utilidad del mismo, considerándolo fundamental para la gestión apropiada de los servicios. La gestión de intangibles se desarrolla, como en el resto de unidades, utilizando herramientas informáticas (software específico, bases de datos, Internet, etc.), cursos de formación y capacitación. Las tareas y actividades no son muy complejas, por tanto, no sería complicada su enseñanza a través del aprendizaje. En esta unidad se considera que hay una mentalidad abierta a los cambios y a los nuevos procedimientos.

## Resultados

La fuente principal de adquisición y transmisión de conocimientos, como en el resto de los servicios, es la comunicación, ya sea formal, mediante cursos de formación y capacitación o mediante la comunicación informal, a través de las relaciones entre compañeros, charlas, reuniones, etc. La transformación en valor de los intangibles y la transmisión de conocimiento también se efectúa principalmente mediante los cursos de formación y el aprendizaje.

De los elementos que facilitan la gestión de los intangibles podemos enumerar la formación y el aprendizaje, así como las herramientas informáticas, tanto las aplicaciones y programas como los equipos informáticos. Los trabajadores de este centro opinan que la gestión de los recursos informáticos es la adecuada y tienen un mantenimiento correcto, aunque consideran que es mejorable. Los factores que impiden una adecuada transmisión del conocimiento, derivan de la insatisfacción y desmotivación de los empleados, por lo que sería deseable aumentar la motivación de los trabajadores.

El principal intangible que se considera crítico sería el recurso humano, el jefe de negociado nos indicó que necesitaban más personal. Otros intangibles críticos serían el perfeccionamiento de las competencias de los empleados y la optimización de los procesos.

El dirigente manifestó en la entrevista que en este servicio, a pesar de dar importancia a las innovaciones, la creatividad y las nuevas ideas (estos aspectos fueron puntuados negativamente en los cuestionarios). Se utilizan manuales de procedimientos, aunque no de una manera explícita y formalizada, se critica la inexistencia de incentivos para favorecerlos y desarrollarlos. La unidad no tiene una dirección estratégica, no se utilizan indicadores para controlar y mejorar la gestión. e valora positivamente la formación y la capacitación aunque se critica la política formativa de la CAM.

Se reconoce la importancia del trabajo en grupo, se trabaja en equipo, se comparte la información y el conocimiento entre los empleados, pero no existen grupos creados de forma expresa.

El clima laboral observado y la valoración obtenida a través del cuestionario, tal y como pudimos apreciar cuando analizamos el capital intelectual, nos indican que no

## Resultados

es bueno: clima, participación, compromiso, satisfacción. El liderazgo roza la calificación de aprobado (2,98). Una peculiaridad de este servicio es que en él trabajan funcionarios de la CAM y empleados de una empresa privada externa, esta circunstancia implica que los empleados tienen salarios desiguales y condiciones laborales distintas a pesar de desempeñar tareas y trabajos similares. Los empleados de la empresa externa se consideran discriminados, por ejemplo, éstos empleados no tienen los mismos incentivos que los funcionarios del Ayuntamiento cuando asisten a los cursos de formación.

En nuestras visitas al local donde se presta el servicio hemos observado que no reúne los requisitos mínimos que debería tener una dependencia como ésta. Generalmente hay un gran volumen de usuarios pendientes de ser atendidos y las instalaciones carecen del espacio, del mobiliario y de las instalaciones adecuadas. En cuanto a los despachos de trabajo se dan las mismas circunstancias: escaso espacio físico, mobiliario inadecuado, aspecto desorganizado, etc. Entendemos que unas condiciones correctas de trabajo son importantes para la satisfacción de empleados y usuarios, también es fundamental para dar una buena imagen de la entidad. En una entrevista que tuvimos con el jefe de contabilidad nos indicó que está previsto el traslado de estas oficinas a un nuevo local que se construirá próximamente.

La gestión de las tecnologías de la información, en general, ha sido valorada positivamente tanto en las entrevistas personales como por los empleados, aunque también nos han dicho que debería mejorar. En relación con este apartado hemos de indicar que el software específico de gestión del servicio está implantado y mantenido por una entidad privada.

En la tabla nº 30 exponemos la validación de de las proposiciones de acuerdo con las respuestas de las entrevistas y de los cuestionarios.

A continuación se exponen las diferentes tablas comentadas anteriormente.

Resultados

**Tabla nº 27. Modelo de capital intelectual del Servicio de Recaudación**

**SERVICIO: Recaudación**

**DIRECCIÓN: C/ Antonio Falcó nº 5**

	Frecuencias					Media	$\sigma$	CV%
<b>CAPITAL HUMANO PÚBLICO</b>						<b>3,03</b>		
<b>Valores y actitudes</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
<b>Valores</b>						<b>3,21</b>		
Existe un adecuado clima laboral		2	6	3	1	2,75	0,83	30,15
El índice de absentismo es mínimo	3	3	4	2		3,58	1,04	28,95
El personal participa en actividades voluntaria o extralaborales		1	2	4	5	1,92	0,95	49,76
Los empleados, generalmente, actúan honestamente	8	3	1			4,58	0,64	13,97
<b>Actitudes</b>						<b>2,75</b>		
Existe un sentimiento de pertenencia a la organización	1	2	6	2	1	3,00	1,00	33,33
Los empleados están comprometidos con la organización	1	3	4	2	2	2,92	1,19	40,71
Existe un adecuado nivel de seguridad	3	3	4		2	3,42	1,32	38,64
Los empleados se encuentran satisfechos con la organización del servicio		2	3	4	3	2,33	1,03	44,03
La dirección valora la creatividad y el desarrollo de iniciativas por parte del empleado	1		2	5	4	2,08	1,11	53,52
<b>Conocimientos y competencias</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
<b>Conocimientos</b>						<b>2,68</b>		
Los empleados están adecuadamente formados		6	1	3	2	2,92	1,19	40,71
Los empleados realizan bien su trabajo	2	4	4	1	1	3,42	1,11	32,63
Los empleados están satisfechos con la formación recibida por parte de la organización		2	3	2	5	2,17	1,14	52,74
La organización imparte suficientes cursos de formación		2	2		8	1,83	1,21	66,18
Los cursos impartidos son adecuados y útiles para mejorar el trabajo		4		1	7	2,08	1,38	66,33
Los empleados tienen la experiencia suficiente para desempeñar correctamente su trabajo	2	5	4	1		3,67	0,85	23,18
<b>Aprendizaje</b>						<b>3,47</b>		
La organización se preocupa por mejorar la capacitación y la formación de los trabajadores		3	1	1	6	2,36	1,34	56,66
Los métodos de aprendizaje son los adecuados		1	3	5	3	4,58	2,58	56,25
<b>Capacidades y competencias</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,06</b>		
Los empleados están preparados para adaptarse a los cambios y nuevas formas de trabajo		6	4	1	1	3,25	0,92	28,44
La dirección facilita la flexibilidad y la adaptación a los cambios y nuevas formas de trabajo	2	1	4	4	1	2,92	1,19	40,71
En nuestra unidad se suele trabajar en equipo	2	3	2	3	2	3,00	1,35	45,13
El trabajo del equipo es muy importante en mi unidad	3	4	2	1	2	3,42	1,38	40,45
Los empleados participan en la toma de decisiones	1		5	2	4	2,33	1,18	50,51
Los empleados son responsables de sus decisiones	2	4	4	1	1	3,42	1,11	32,63
<b>Liderazgo</b>						<b>2,98</b>		
En nuestra unidad las comunicaciones entre empleados y jefes son muy fluidas	4	3	2	1	2	3,50	1,44	41,24

## Resultados

En nuestra unidad las comunicaciones entre los empleados son muy fluidas	3	4	2	2	1	3,50	1,26	35,95
Los directivos de mi unidad tienen en cuenta la opinión de los empleados	2	3	2	1	4	2,83	1,52	53,59
La manera de dirigir el trabajo es la correcta	1	3	4	1	3	2,83	1,28	45,18
En mi unidad se facilita y estimula la promoción		1	5	2	4	2,25	1,01	44,91
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL PÚBLICO</b>						<b>2,96</b>		
<b>Capital organizativo</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,04</b>		
<b>Organización del trabajo</b>						<b>3,14</b>		
Mi unidad está organizada correctamente	1	3	2	3	3	2,67	1,31	49,21
El nivel de burocratización es el adecuado		2	7		3	2,67	1,03	38,53
Existe un adecuado equilibrio entre trabajadores jóvenes y veteranos	2	6	3		1	3,67	1,03	28,02
Existe un adecuado equilibrio entre mujeres y hombres	3	4	4		1	3,67	1,11	30,15
Existe un adecuado equilibrio entre jefes y trabajadores	1	6	2	1	2	3,25	1,23	37,95
Las tareas están suficientemente informatizadas	4	4	2		1	3,91	1,16	29,78
La utilización de la Intranet es la adecuada		4		5	2	2,55	1,16	45,46
La utilización de Internet en la mejora del servicio es la adecuada		4	1	5	1	2,73	1,05	38,59
<b>Cultura</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,40</b>		
Existen buenas relaciones entre los empleados y los jefes	3	5	2	1	1	3,67	1,18	32,14
Existen buenas relaciones entre los compañeros	1	4	1	4	1	3,00	1,21	40,20
Se utilizan frecuentemente los procedimientos	1	4	6	1		3,42	0,76	22,22
Generalmente se alcanzan los objetivos propuestos	2	5	5			3,75	0,72	19,25
Las actividades y tareas son complejas		4	5	2		3,18	0,72	22,50
<b>Aprendizaje organizativo</b>						<b>2,81</b>		
La organización promueve las buenas prácticas	1	1	4	4	2	2,58	1,11	43,16
La organización formaliza, documenta y difunde las buenas prácticas	1	1	4	4	2	2,58	1,11	43,16
Los empleados están dispuestos a formarse y a aprender	2	4	5	1		3,58	0,86	24,06
La organización enseña de manera eficaz cómo trabajar adecuadamente		2	4	4	2	2,50	0,96	38,30
<b>Calidad</b>						<b>2,82</b>		
La calidad del servicio es la adecuada	2	4	2	1	3	3,08	1,44	46,73
A los usuarios del servicio se les atiende regularmente en tiempo y hora	1	3	4	2	1	3,09	1,08	35,05
Los usuarios utilizan frecuentemente los servicios ofertados a través de Internet			6	2	3	2,27	0,86	37,95
<b>Capital Tecnológico</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2,89</b>		
<b>Innovación</b>						<b>2,82</b>		
La inversión en Investigación y desarrollo es adecuada	1		6	3	1	2,73	0,96	35,28
La inversión en innovación y mejora de los procesos y servicios es adecuada	2		5	3	1	2,91	1,16	40,02
<b>Tecnologías de la Información</b>						<b>3,02</b>		
La inversión en software y programas es la adecuada		2	7	1	1	2,91	0,79	27,24
La inversión en equipos informáticos y hardware es la adecuada		2	8	1	1	2,92	0,76	26,03



## Resultados

Los empleados están satisfechos con el sistema informático de la unidad		2	7	1	1	2,91	0,79	27,24
Los empleados conocen y utilizan adecuadamente el sistema informático	2	3	3	3	1	3,17	1,21	38,32
Los usuarios conocen y utilizan adecuadamente las prestaciones del servicio	1	5	4	1	1	3,33	1,03	30,82
Los empleados de otras unidades valoran adecuadamente la prestación del servicio		2	7	2		3,00	0,60	20,10
El sistema informático es eficiente y facilita la prestación del servicio		1	9	2		2,92	0,49	16,90
<b>Imagen</b>						<b>2,82</b>		
La unidad tienen una buena imagen		4	3	2	2	2,82	1,11	39,51
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2,89</b>		
<b>Capital social</b>						<b>1,76</b>		
Mi unidad ofrece a los usuarios servicios adicionales a los estrictamente obligatorios	1	1	4		5	2,36	1,37	57,82
Mi unidad realiza obras sociales			1	3	7	1,45	0,66	45,07
Mi unidad realiza actividades defensoras del medio ambiente, de la cultura, etc.			1	3	7	1,45	0,66	45,07
<b>Capital relacional público</b>						<b>3,27</b>		
<b>Relaciones con los usuarios</b>						<b>3,15</b>		
La unidad tiene capacidad para atraer a los ciudadanos	2	3	5	1	1	3,33	1,11	33,17
Los ciudadanos consideran que se les da un servicio de calidad		3	7	1	1	3,00	0,82	27,22
Los usuarios del servicio se sienten satisfechos		4	7	1	1	3,08	0,83	26,93
Las distintas actividades y eventos que realiza el servicio tienen éxito	1	2	6	1	2	2,92	1,11	38,23
Los servicios ofrecidos por la unidad son utilizados frecuentemente por los usuarios	2	4	4	2		3,50	0,96	27,36
El índice de quejas de los usuarios es mínimo	2	2	4	3	1	3,08	1,19	38,51
<b>Relaciones con los proveedores</b>						<b>3,00</b>		
Las relaciones con los proveedores son adecuadas		3	4	3		3,00	0,77	25,82
<b>Otras relaciones</b>						<b>3,67</b>		
Las relaciones con otras dependencias son adecuadas	1	7	3	1		3,67	0,75	20,33
Las relaciones con otras entidades y agentes sociales son adecuadas	1	7	3	1		3,67	0,75	20,33
<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>						<b>2,96</b>		

**Tabla nº 28. Indicadores del Servicio de Recaudación**

<b>Indicadores</b>	<b>Recaudación</b>
<b>CAPITAL HUMANO</b>	
Nº empleados	14
% empleados fijos	100%
% " temporales	0%
% " de la admón..	28%
% " externos	72%
Empleados que han contestado el cuestionario	12
% respuestas	88%
% hombres	50%
% mujeres	50%
% más de 45 años	28%
Antigüedad media en el trabajo (años)	10,3
Promedio de edad	35,4
% titulados universitarios	43%
Índice absentismo	-
Índice satisfacción empleados (1-5)	2,33
Índice rotación	0
Inversión en formación año	
Inversión formación empleado	
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>	
Inversión en equipos año	1.000
Inversión en equipos informáticos. Evolución	0
Inversión por empleado	71,5
% empleados con acceso a Internet	100%
% empleados con acceso a Intranet	100%
Ordenadores por persona	1,2
% de procesos documentados	33%
Certificados de calidad conseguidos	0
Nº de grupos implantados	0
Auditorias de calidad pasadas	0
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	
Índice satisfacción usuarios (1-5)	3,52
Nº de empleados dedicados a atención de usuarios	10
% de servicios prestados a través de Internet	5%
Índice de quejas	0
Nº de reclamaciones/año	2

Resultados

**Tabla nº 29. Valoración de los usuarios del Servicio de Recaudación**

**SERVICIO: Recaudación**

**DIRECCIÓN: C/ Antonio Falcón**

ATRIBUTO	Frecuencias					Media	$\sigma$	CV%
	1	2	3	4	5			
1-Horario del servicio		2	3	5	1	3,45	0,89	25,78
2.- Atención recibida	1	1	2	4	3	3,55	1,23	34,69
3.- Resolución de problemas	1		4	2	4	3,73	1,21	32,54
4. Tiempo de espera		4	2	2	3	3,36	1,23	36,46
5.- Satisfacción general	1		3	3	4	<b>3,73</b>	1,20	32,08
Satisfacción media						<b>3,52</b>	<b>1,14</b>	<b>32,37</b>

Punto fuerte: personal

Punto débil: local, instalaciones, mobiliario, horario

**Tabla nº 30. Validación de las proposiciones del Servicio de Recaudación**

	<b>Validación de las proposiciones</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Cuestionario</b>
1	¿Son importantes los intangibles?	Si	
2	¿Despierta interés?	Si	
3	¿Como se generan?	Comunicación	
4	¿Como se transforman?	Aprendizaje, formación	
5	¿Como se gestionan?	Mal	
6	¿Los intangibles se gestionan formalmente?	Parcialmente	
7	Elementos facilitadores en la gestión de los intangibles	Aprendizaje, formación	
8	Elementos que dificultan la gestión de los intangibles	Insatisfacción, desmotivación	
9	Intangibles críticos	Recursos humanos, Optimización de los procesos, TICs	
10	¿Hay Dirección Estratégica?	No	
11	¿Influencia de los intangibles en la estrategia?	Si	
12	¿Influencia de los intangibles en el valor?	Si	
13	¿Se trabaja en equipos formalizados?	Parcialmente	
14	¿Hay cultura abierta?	Si	Si
15	¿La complejidad del conocimiento en las tareas es baja?	Si	Si
16	¿Se fomenta la formación y el conocimiento?	Parcialmente	No
17	¿El conocimiento está formalizado?	No	
18	¿El conocimiento transmitido es útil?	No	No
19	Métodos de transmitir el conocimiento	Aprendizaje, formación	
20	¿Existen TICs?	Si	Si
21	¿Las TICs son adecuadas?	Si	Si
22	¿Las TICs tienen un mantenimiento correcto?	Parcialmente	Parcialmente
23	¿Se utiliza Internet/Intranet en la gestión del conocimiento?	No	
24	¿El liderazgo es correcto?		Parcialmente
25	¿Los empleados están motivados?	No	No
26	¿Los empleados están comprometidos?	No	Parcialmente
27	¿Los empleados están satisfechos?	No	No
2	¿Hay promoción interna?	No	No
29	¿Los usuarios están satisfechos? Cuestionario respondido por empleados		Si
30	¿Los usuarios están satisfechos? Cuestionario respondido por usuarios		Si

#### **4.2.5. El caso de la Sección Técnica de Protección del Medio Ambiente Urbano**

La Sección Técnica de Protección del Medio Ambiente Urbano es una oficina dependiente de la Consejería de Medio Ambiente, que tiene como responsabilidad el control de una serie de servicios externalizados relacionados con el medio ambiente y la ordenación de los recursos naturales, territoriales y urbanísticos. Este servicio se implantó en el año 1996. Esta oficina está ubicada en la segunda planta del Ayuntamiento de la ciudad, en la Plaza de España nº 1. En esta dependencia trabajan 8 empleados.

Recientemente ha conseguido el sello Q, de calidad turística en las playas y lleva cinco años consecutivos consiguiendo "la escoba de oro", que es un galardón al mantenimiento de la limpieza en la ciudad y por la política seguida en la recogida de residuos. En un futuro próximo quieren optar al certificado de calidad ISO 9001.

La Misión de la unidad es Controlar, inspeccionar y mantener una serie de servicios relacionados con el medio ambiente, los recursos naturales y urbanos que están gestionados por empresas privadas, con el fin de lograr un desarrollo sostenible de los mismos.

La Visión de la Sección Técnica coincidiría con la Misión y con la finalidad de alcanzar un modelo de desarrollo sostenible que garantice la calidad de vida de los melillenses.

##### Objetivos:

- Promover y facilitar el desarrollo sostenible.
- Mejorar los sistemas de control.
- Colaborar con la Consejería para llevar a cabo las políticas de medio ambiente.
- Mejorar los mecanismos de comunicación con los usuarios a fin de dar respuesta a sus requerimientos.
- Hacer evaluaciones y seguimientos a las empresas responsables para mejorar la calidad de los servicios.

## Resultados

Las actividades principales se refieren a la inspección, control, tramitación y gestión de los servicios siguientes:

- Servicio de limpieza pública.
- Servicio de limpieza de dependencias de la Ciudad Autónoma.
- Recogida de residuos urbanos, especiales y peligrosos.
- Tratamiento de residuos.
- Planta incineradora.
- Relaciones con los sistemas integrales de gestión.
- Expedientes sancionadores relativos a estas materias.
- Equipamiento, mantenimiento y limpieza de Playas.
- Licencias de pesca submarina de recreo en superficie: embarcaciones y pesca submarina a pulmón libre.
- Dirección, coordinación y control de las actividades desarrolladas por los negociados o unidades de ella dependientes.
- Autorización y control de acuicultura y marisqueo.
- Equipamiento y mobiliario urbano.
- Proyectos, mantenimiento y conservación de parques infantiles.
- Proyectos, mantenimiento y conservación de espacios naturales protegidos.

En este servicio, los términos capital intelectual, intangibles y gestión del conocimiento despiertan un gran interés, se consideran importantes aunque no se les presta la importancia que debiera.

La valoración del capital intelectual, de acuerdo con el modelo propuesto (tabla nº 31), es de 3,64. Esta puntuación coincide con la del capital humano (3,64), el capital estructural público obtiene una puntuación de 3,24 y el capital relacional tiene un valor de 4,04 que es el capital relacional mejor calificado de todos los casos estudiados.

Veamos de forma más detallada cada uno de los capitales:

En el capital humano podemos detectar que hay un clima laboral muy positivo. Entre los ítems mejor puntuados podemos enumerar: el clima laboral (4,29), el sentido de pertenencia (4,00) y el alto compromiso (4,14). Los conocimientos y el aprendizaje

## Resultados

están bien valorados con una puntuación de 3,92 y 3,63 respectivamente, lo que indica que los empleados consideran que están capacitados y formados, que hacen bien su trabajo, que la formación recibida y los métodos de aprendizaje son adecuados. También se puntúa positivamente la dirección y el liderazgo, y se critica la promoción, como en el resto de las unidades.

En cuanto a las características del capital humano, de acuerdo con los indicadores de la tabla nº 32 son las siguientes: El total de empleados de que consta el servicio es de 8, todos son empleados permanentes, a excepción de uno, que tienen contrato temporal, todos dependen de la CAM. Hay un desequilibrio entre sexos puesto que el 75% son mujeres y el 25% son varones. El 86% de los trabajadores tienen más de 45 años. El porcentaje de empleados universitarios es de un 37%. La antigüedad media es de 54,6 años. Es la unidad que tiene la plantilla de más edad. Hay un control de firmas pero no tienen indicadores sobre el absentismo, aunque nos indican que éste es muy bajo.

En el capital estructural observamos cómo se critica al sistema informático, la infrutilización del mismo, el poco uso de Internet y de la intranet. Sin embargo se valora positivamente la organización, la cultura y el aprendizaje organizativo. El elemento menos valorado es la calidad (2,80) y la innovación (2,00). En referencia a la innovación, el jefe de sección nos indicó que hay una cierta apatía por parte de los empleados, y que no existe un programa explícito de innovación.

En relación con el capital relacional, es mejor valorado de todos, con una puntuación de 4,24, destacando la realización de actividades defensoras del medio ambiente con 4,57, algo que es normal puesto que ésta es la misión del servicio, así como el éxito de las actividades y eventos que realiza el servicio. La valoración dada por los empleados a las relaciones con los usuarios es alta (3,89) que es algo más baja que la que dan los usuarios de acuerdo con la tabla nº 33: (3,56) de satisfacción general y (3,44) de satisfacción media. Es la unidad que tiene el número de reclamaciones más alta en el año (500). Hemos de aclarar que esta cifra se refiere exclusivamente a quejas sobre la limpieza, en este caso el número de usuarios son todos los habitantes de la ciudad, alrededor de 70.000, lo que representa el 0,7% de los usuarios.

## Resultados

La calificación de las relaciones con los proveedores y con otras dependencias es la más altas de todos los servicios estudiados.

El Jefe de sección, que es el dirigente de la unidad, nos mostró su interés por los intangibles así como por la utilidad de los mismos, aunque nos indicó que no se gestionaban adecuadamente.

La fuente principal de adquisición y transmisión de conocimientos, como en el resto de los servicios, es la comunicación, ya sea formal, mediante cursos de formación y capacitación o mediante la comunicación informal, información entre compañeros, charlas, reuniones, etc. La transformación en valor de los intangibles y la transmisión de conocimiento también se efectúa principalmente mediante los cursos de formación y el aprendizaje. Los empleados consideran que las tareas son complejas.

La gestión de intangibles se desarrolla, como en el resto de unidades, utilizando herramientas informáticas (software específico, bases de datos, Internet, etc.), cursos de formación y capacitación.

En la entrevista al gestor de la unidad, éste consideró que eran importantes la creatividad, las nuevas ideas, y las innovaciones, aunque éstas últimas están mal valoradas en lo cuestionarios (2,00). Nos indicó que no existían procedimientos explícitos para gestionarlas. El jefe de esta sección nos dijo que costaba trabajo implantar las innovaciones, que los empleados eran muy reticentes a la hora de cambiar la manera de trabajar, por tanto podemos deducir que no hay una cultura abierta al cambio y a las innovaciones, aunque en el cuestionario se aprecie lo contrario. La formación y la capacitación son actividades esenciales para esta oficina, se valora muy positivamente el programa de formación de la CAM, los empleados están convencidos de que están adecuadamente formados y que realizan bien su trabajo.

De los elementos que facilitan la gestión de los intangibles podemos enumerar la formación y el aprendizaje, así como las herramientas informáticas, que son consideradas fundamentales, tanto las aplicaciones y programas como los equipos informáticos. Los empleados de la unidad opinan que la gestión de los recursos informáticos no es la adecuada. Los factores que impiden una apropiada transmisión



## Resultados

del conocimiento, serían la desmotivación de los empleados y los fallos del sistema informático.

Los intangibles que se consideran críticos serían la retención de los mejores empleados, la optimización de los procesos, y la mejora de calidad del servicio. En relación con la calidad, hemos de decir que recientemente han conseguido la Q de calidad de las playas y le han otorgado en los cinco últimos años la escoba de oro.

La unidad no tiene una dirección estratégica, no se utilizan indicadores para controlar y mejorar la gestión.

Se reconoce la importancia del trabajo en grupo, se trabaja en equipo. Se comparte la información y el conocimiento entre los empleados, cosa que no ocurre cuando la información y el conocimiento lo tienen que compartir con otras dependencias. No existen grupos creados de forma expresa.

No se utilizan manuales de procedimientos, pero sí que trabajan con documentos que denominan "plantillas", que podríamos considerar como procedimientos no formales.

La gestión de las tecnologías de la información ha sido valorada negativamente, tal como quedó reflejado en la valoración del capital intelectual, tanto en las entrevistas personales como por los empleados. El jefe de la sección se queja de la lentitud del sistema, de sus fallos y del correo electrónico.

En la tabla nº 34 exponemos la validación de de las proposiciones de acuerdo con las respuestas de las entrevistas y de los cuestionarios.

A continuación se exponen las diferentes tablas comentadas anteriormente.

**Tabla nº 31. Modelo de capital intelectual de la Sección Técnica de Protección del Medio Ambiente Urbano**

**SERVICIO:** Sección Técnica de Protección del Medio Ambiente Urbano

**DIRECCIÓN:** Palacio de la Asamblea, Plaza de España

	Frecuencias					Media	$\sigma$	CV%
<b>CAPITAL HUMANO PÚBLICO</b>						<b>3,64</b>		
<b>Valores y actitudes</b>	5	4	3	2	1			
<b>Valores</b>						<b>3,64</b>		
Existe un adecuado clima laboral	4	1	2			4,29	0,88	20,5
El índice de absentismo es mínimo		1	5	1		3,00	0,53	17,8
El personal participa en actividades voluntaria o extralaborales	1		1	5		2,57	1,05	40,8
Los empleados, generalmente, actúan honestamente	5	2				4,71	0,45	9,6
<b>Actitudes</b>						<b>3,63</b>		
Existe un sentimiento de pertenencia a la organización	2	4		1		4,00	0,93	23,1
Los empleados están comprometidos con la organización	4	1	1	1		4,14	1,12	27,2
Existe un adecuado nivel de seguridad		3	4			3,43	0,49	14,4
Los empleados se encuentran satisfechos con la organización del servicio		3	4			3,43	0,49	14,4
La dirección valora la creatividad y el desarrollo de iniciativas por parte del empleado		1	6			3,14	0,35	11,1
<b>Conocimientos y competencias</b>	5	4	3	2	1			
<b>Conocimientos</b>						<b>3,92</b>		
Los empleados están adecuadamente formados	2	1	3			3,83	0,90	23,4
Los empleados realizan bien su trabajo	5	2				4,71	0,45	9,6
Los empleados están satisfechos con la formación recibida por parte de la organización		3	3	1		3,29	0,70	21,3
La organización imparte suficientes cursos de formación	2	1	4			3,71	0,88	23,7
Los cursos impartidos son adecuados y útiles para mejorar el trabajo	1	1	5			3,43	0,73	21,2
Los empleados tienen la experiencia suficiente para desempeñar correctamente su trabajo	4	3				4,57	0,49	10,8
<b>Aprendizaje</b>						<b>3,63</b>		
La organización se preocupa por mejorar la capacitación y la formación de los trabajadores	1	3	2			3,83	0,69	17,9
Los métodos de aprendizaje son los adecuados		3	4			3,43	0,49	14,4
<b>Capacidades y competencias</b>	5	4	3	2	1	<b>3,44</b>		
Los empleados están preparados para adaptarse a los cambios y nuevas formas de trabajo	3	2	1	1		4,00	1,07	26,7
La dirección facilita la flexibilidad y la adaptación a los cambios y nuevas formas de trabajo		3	3	2		3,13	0,78	25,0
En nuestra unidad se suele trabajar en equipo	2	2	1	1	1	3,43	1,40	40,8
El trabajo del equipo es muy importante en mi unidad	2	2		3		3,43	1,29	37,7
Los empleados participan en la toma de decisiones		1	1	4		2,50	0,76	30,6
Los empleados son responsables de sus decisiones	2	4	1			4,14	0,64	15,4

## Resultados

<b>Liderazgo</b>						<b>3,60</b>		
En nuestra unidad las comunicaciones entre empleados y jefes son muy fluidas	2	4	1			4,14	0,64	15,4
En nuestra unidad las comunicaciones entre los empleados son muy fluidas	2	3	2			4,00	0,76	18,9
Los directivos de mi unidad tienen en cuenta la opinión de los empleados	1	4	1	1		3,71	0,88	23,7
La manera de dirigir el trabajo es la correcta	4	1	2			4,29	0,88	20,5
En mi unidad se facilita y estimula la promoción			2	2	3	1,86	0,83	44,9
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL PÚBLICO</b>						<b>3,24</b>		
<b>Capital organizativo</b>	5	4	3	2	1	<b>3,48</b>		
<b>Organización del trabajo</b>						<b>3,25</b>		
Mi unidad está organizada correctamente		2	5			3,29	0,45	13,7
El nivel de burocratización es el adecuado	1	1	4	1		3,29	0,88	26,8
Existe un adecuado equilibrio entre trabajadores jóvenes y veteranos	2	2	3			3,86	0,83	21,6
Existe un adecuado equilibrio entre mujeres y hombres	3	2	2			4,14	0,83	20,1
Existe un adecuado equilibrio entre jefes y trabajadores	4	2	1			4,43	0,73	16,4
Las tareas están suficientemente informatizadas		1	3	2		2,83	0,69	24,3
La utilización de la Intranet es la adecuada		1	1	2	2	2,17	1,07	49,3
La utilización de Internet en la mejora del servicio es la adecuada			2	2	2	2,00	0,82	40,8
<b>Cultura</b>	5	4	3	2	1	<b>4,09</b>		
Existen buenas relaciones entre los empleados y los jefes	4	2	1			4,43	0,73	16,4
Existen buenas relaciones entre los compañeros	4	2	1			4,43	0,73	16,4
Se utilizan frecuentemente los procedimientos	3	3	1			4,29	0,70	16,3
Generalmente se alcanzan los objetivos propuestos	1	3	3			3,71	0,70	18,8
Las actividades y tareas son complejas		4	3			3,57	0,49	13,9
<b>Aprendizaje organizativo</b>						<b>3,77</b>		
La organización promueve las buenas prácticas	2	2	2	1		3,71	1,03	27,7
La organización formaliza, documenta y difunde las buenas prácticas	1	2	3	1		3,43	0,90	26,4
Los empleados están dispuestos a formarse y a aprender	5		1			4,67	0,75	16,0
La organización enseña de manera eficaz cómo trabajar adecuadamente		3	3	1		3,29	0,70	21,3
<b>Calidad</b>						<b>2,80</b>		
La calidad del servicio es la adecuada		3	2	1		3,33	0,75	22,4
A los usuarios del servicio se les atiende regularmente en tiempo y hora		2	1	2	1	2,67	1,11	41,5
Los usuarios utilizan frecuentemente los servicios ofertados a través de Internet		1		4		2,40	0,80	33,3
<b>Capital Tecnológico</b>	5	4	3	2	1	<b>3,00</b>		
<b>Innovación</b>						<b>2,00</b>		
La inversión en Investigación y desarrollo es adecuada			1	1	3	1,60	0,80	50,0
La inversión en innovación y mejora de los procesos y servicios es adecuada			2	3		2,40	0,49	20,4
<b>Tecnologías de la Información</b>						<b>2,86</b>		

## Resultados

La inversión en software y programas es la adecuada			1	3	1	2,00	0,63	31,6
La inversión en equipos informáticos y hardware es la adecuada			3	1	1	2,40	0,80	33,3
Los empleados están satisfechos con el sistema informático de la unidad			1	3	1	2,00	0,63	31,6
Los empleados conocen y utilizan adecuadamente el sistema informático	2	1	1	1		3,80	1,17	30,7
Los usuarios conocen y utilizan adecuadamente las prestaciones del servicio		3		2		3,20	0,98	30,6
Los empleados de otras unidades valoran adecuadamente la prestación del servicio	3		1		1	3,80	1,60	42,1
El sistema informático es eficiente y facilita la prestación del servicio		1	2	2		2,80	0,75	26,7
<b>Imagen</b>						<b>4,14</b>		
La unidad tienen una buena imagen	2	4	1			4,14	0,64	15,4
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	5	4	3	2	1	<b>4,04</b>		
<b>Capital social</b>						<b>3,45</b>		
Mi unidad ofrece a los usuarios servicios adicionales a los estrictamente obligatorios	2	1	3	1		3,57	1,05	29,4
Mi unidad realiza obras sociales			3		2	2,20	0,98	44,5
Mi unidad realiza actividades defensoras del medio ambiente, de la cultura, etc.	4	3				4,57	0,49	10,8
<b>Capital relacional público</b>						<b>4,24</b>		
<b>Relaciones con los usuarios</b>						<b>3,89</b>		
La unidad tiene capacidad para atraer a los ciudadanos	3	2	1			4,33	0,75	17,2
Los ciudadanos consideran que se les da un servicio de calidad	2	3		2		3,71	1,16	31,2
Los usuarios del servicio se sienten satisfechos	1	4		2		3,57	1,05	29,4
Las distintas actividades y eventos que realiza el servicio tienen éxito	2	2	2			4,00	0,82	20,4
Los servicios ofrecidos por la unidad son utilizados frecuentemente por los usuarios	2	3	1			4,17	0,69	16,5
El índice de quejas de los usuarios es mínimo	1	3	2	1		3,57	0,90	25,3
<b>Relaciones con los proveedores</b>						<b>4,60</b>		
Las relaciones con los proveedores son adecuadas	4		1			4,60	0,80	17,4
<b>Otras relaciones</b>						<b>4,21</b>		
Las relaciones con otras dependencias son adecuadas	4	1	2			4,29	0,88	20,5
Las relaciones con otras entidades y agentes sociales son adecuadas	4		3			4,14	0,99	23,9
<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>						<b>3,64</b>		

**Tabla nº 32. Indicadores de la Sección Técnica de  
Protección del Medio Ambiente Urbano**

<b>Indicadores</b>	<b>Sección Técnica</b>
<b>CAPITAL HUMANO</b>	
Nº empleados	8
% empleados fijos	87%
% " temporales	13%
% " de la admón..	100%
% " externos	0%
Empleados que han contestado el cuestionario	7
% respuestas	88%
% hombres	75%
% mujeres	25%
% más de 45 años	86%
Antigüedad media en el trabajo (años)	9,4
Promedio de edad	54,6
% titulados universitarios	37%
Índice absentismo	
Índice satisfacción empleados (1-10)	6,8
Índice rotación	0
Inversión en formación año	
Inversión formación empleado	
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>	
Inversión en equipos año	
Inversión en equipos informáticos. Evolución	
Inversión por empleado	
% empleados con acceso a Internet	25%
% empleados con acceso a Intranet	100%
Ordenadores por persona	1
% de procesos documentados	70%
Certificados de calidad conseguidos	1
Nº de grupos implantados	
Auditorias de calidad pasadas	1
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	
Índice satisfacción usuarios (1-10)	6,8
Nº de empleados dedicados a atención de usuarios	3
% de servicios prestados a través de Internet	0%
Índice de quejas	1%
Nº de reclamaciones/año	500

**Tabla nº 33. Valoración de los usuarios de la Sección Técnica de Protección del Medio Ambiente Urbano**

**SERVICIO: Oficina Técnica**

DIRECCIÓN: Palacio de la asamblea, Plaza de España ATRIBUTO	Frecuencias					Media	$\sigma$	CV%
	1	2	3	4	5			
1-Horario del servicio				9		4,00	0,00	0,00
2.- Atención recibida			2	7		3,78	0,42	11,00
3.- Resolución de problemas			6	3		3,33	0,47	14,14
4. Tiempo de espera		3	6			2,67	0,47	17,68
5.- Satisfacción general			4	5		<b>3,56</b>	0,50	13,98

Satisfacción media

<b>3,44</b>	<b>0,34</b>	<b>10,71</b>
-------------	-------------	--------------

Punto fuerte: buen servicio

Punto débil: tiempo espera, ubicación oficina, instalaciones, pago facturas

**Tabla nº 34. Validación de las proposiciones de la Sección Técnica de Protección del Medio Ambiente Urbano**

	<b>Validación de las proposiciones</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Cuestionario</b>
1	¿Son importantes los intangibles?	Si	
2	¿Despierta interés?	Si	
3	¿Como se generan?	Comunicación formal e informal	
4	¿Como se transforman?	Aprendizaje, formación	
5	¿Como se gestionan?	Regular	
6	¿Los intangibles se gestionan formalmente?	Parcialmente	
7	Elementos facilitadores en la gestión de los intangibles	Aprendizaje, formación, intranet	
8	Elementos que dificultan la gestión de los intangibles	Inercia, apatía, desmotivación	
9	Intangibles críticos	Retención empleados, optimización de los procesos, calidad	
10	¿Hay Dirección Estratégica?	No	
11	¿Influencia de los intangibles en la estrategia?	Si	
12	¿Influencia de los intangibles en el valor?	Si	
13	¿Se trabaja en equipos formalizados?	Parcialmente	
14	¿Hay cultura abierta?	Parcialmente	Si
15	¿La complejidad del conocimiento en las tareas es baja?	Parcialmente	Parcialmente
16	¿Se fomenta la formación y el conocimiento?	Si	Si
17	¿El conocimiento está formalizado?	No	
18	¿El conocimiento transmitido es útil?	Si	Si
19	Métodos de transmitir el conocimiento	Aprendizaje, formación	
20	¿Existen TICs?	Si	Si
21	¿Las TICs son adecuadas?	Si	Si
22	¿Las TICs tienen un mantenimiento correcto?	No	No
23	¿Se utiliza Internet/Intranet en la gestión del conocimiento?	No	
24	¿El liderazgo es correcto?		Si
25	¿Los empleados están motivados?	Si	Si
26	¿Los empleados están comprometidos?	Si	Si
27	¿Los empleados están satisfechos?	Si	Si
28	¿Hay promoción interna?	No	No
29	¿Los usuarios están satisfechos? Cuestionario respondido por empleados		Si
30	¿Los usuarios están satisfechos? Cuestionario respondido por usuarios		Si

#### **4.2.6. El caso de la Consejería de Economía, Empleo y Turismo**

Esta Consejería tiene encomendada la gestión de las tres grandes áreas que la denominan. La dependencia principal se encuentra ubicada en la calle Justo Sancho Miñano, nº 2. En esta oficina trabajan 11 empleados, entre los cuales se encuentra el Consejero.

La Misión de la unidad es la de coordinar las acciones de políticas activas de empleo, gestionar las subvenciones concedidas, en colaboración con PROMESA, desarrollar la actividad normativa en materia de turismo junto con el patronato de turismo, y desarrollar la actividad normativa en materia de comercio.

La Visión de esta entidad consistiría en ser una Consejería de referencia y para ello sería preciso: optimizar los procesos, mejorar la capacitación de los empleados, retener a los mejores y descentralizar las actividades de empleo, que pasarían a depender de un Instituto de empleo u organismo similar que gestionaría el empleo junto con el INEM.

Los principales objetivos de la unidad serían los siguientes:

- Mejorar la gestión y eficacia en la subvenciones de empleo.
- Mejorar la gestión y la eficacia de PROMESA en las subvenciones para la creación de empleo en general y del autoempleo en particular.

A continuación, desarrollaremos brevemente las actividades principales de esta Consejería:

##### *Desarrollo Económico y Empleo*

Esta área se dedica principalmente a:

- Plantear iniciativas relacionadas con la consolidación y actualización del régimen económico y fiscal de la Ciudad de Melilla.
- Impulsar los planes y programas de inversión aprobados por el Gobierno.
- La coordinación y colaboración con la Administración del Estado y organismos y empresas públicas de él dependientes al objeto implantar y desarrollar medidas tendentes al desarrollo económico de la ciudad y en materia de empleo.



## Resultados

- La cogestión en políticas de empleo tales como: escuelas taller, talleres de empleo, casas de oficios y planes de empleo.
- La coordinación con la empresa pública PROMESA en diferentes actividades relacionadas con las inversiones públicas y los planes de empleo, etc.

### *Área de Comercio*

- Esta área desarrolla, en coordinación con la Administración del Estado, la programación general que éste realice en relación con la reforma y modernización de las estructuras comerciales de la Ciudad de Melilla.
- También coordina las organizaciones representativas del sector comercial de la ciudad, al objeto de implantar medidas tendentes a la modernización de las estructuras comerciales de la Ciudad Autónoma de Melilla.
- Coordina con PROYECTO MELILLA, S.A., diferentes actividades en materia de comercio.

### *Área de Turismo y Transporte:*

- Planifica la actividad y la industria turística en el ámbito territorial de la Ciudad de Melilla. Ejecuta la legislación en materia de agencias de viajes, cuando éstas tengan su sede en la ciudad de Melilla.
- Fomento del transporte público de viajeros y los aspectos económicos de su ejercicio, incluida la revisión de tarifas, siendo la Consejería de Medio ambiente la responsable del resto de atribuciones previstas en la normativa del Régimen Local. Proponer medidas e iniciativas para la mejora del transporte.

Para el Director General de esta Consejería, los términos capital intelectual, intangibles y gestión del conocimiento despiertan un gran interés y entiende que son importantes, desde un punto de vista teórico, pero que desde la perspectiva práctica se hace poco.

La valoración del capital intelectual, de acuerdo con el modelo propuesto (tabla nº 35), es de 3,48, El capital humano tiene una puntuación de (3,54), el capital estructural público obtiene una puntuación de (3,32) y el capital relacional tiene un valor de (3,70).

## Resultados

Veamos de forma más detallada cada uno de los capitales:

En el capital humano podemos detectar que hay un clima muy favorable. Entre los ítems mejor puntuados podemos enumerar: el clima laboral (4,09), la satisfacción (3,91), la formación (3,82) y la fluidez de las comunicaciones (4,00). Los conocimientos y el aprendizaje están bien evaluados con una puntuación de 3,71 y 3,14, los empleados consideran que la formación recibida y los métodos de aprendizaje son adecuados. También se puntúa positivamente la dirección y el liderazgo, y se critica la promoción, como en el resto de las unidades.

A continuación enumeramos las características del capital humano, de acuerdo con la tabla nº 36. El total de empleados de que consta el servicio es de 11, de los que el 54% son empleados permanentes y el 46% son empleados temporales, todos dependen directamente de la CAM. Hay cierto desequilibrio de sexos puesto que el 64% son mujeres y el 36% son varones. La plantilla es relativamente joven, solamente el 27% de los trabajadores tienen más de 45 años, y la edad media es de 43,5 años. La antigüedad media es de 7,4 años. El porcentaje de empleados universitarios es muy alta, un 72%, es la unidad, de todas las analizadas, que tiene más universitarios. No tienen indicadores sobre el absentismo, aunque nos indican que éste es muy bajo.

En el capital estructural observamos que el nivel de burocratización del servicio es elevado y que la utilización de la intranet no es la adecuada. Se vuelve a poner de manifiesto las buenas relaciones entre compañeros y jefes, los elementos menos valorados son la innovación (2,44) y las tecnologías de la información (2,90). Del análisis de los indicadores destacaríamos el número de grupos formales implantados (3) y las dos auditorías de calidad pasadas.

En el capital relacional los ítems más valorados son el bajo índice de quejas (3,9) y las relaciones con otras entidades y agentes sociales (3,91). Las relaciones con los usuarios son correctas, con una evaluación de 3,63 por parte de los empleados. El nivel de satisfacción media asignado por los usuarios, de acuerdo con la tabla nº 37, es superior (3,92). Las relaciones con los proveedores y otras relaciones son correctas.

El Director General de esta Consejería nos indicó que estaba interesado por los intangibles así como por la utilidad de los mismos, considerándolos fundamentales para la gestión apropiada de los servicios, aunque nos indicó que desde el punto de

## Resultados

vista teórico se considera que son muy importantes pero que tienen poca aplicación práctica.

En las entrevistas mantenidas con el gestor de la unidad nos indicó que la fuente principal de generación, adquisición y transmisión de conocimientos, como en la mayoría de los demás servicios, es la comunicación, ya sea formal, mediante cursos de formación y capacitación o mediante la comunicación informal, información entre compañeros, charlas, reuniones, etc. La transformación en valor de los intangibles y la transmisión de conocimiento también se efectúa principalmente mediante los cursos de formación y el aprendizaje. Se considera que las tareas son relativamente complejas, últimamente se han complicado las tramitaciones y las gestiones con el estado, sobre todo las relacionadas con las subvenciones.

De los elementos que facilitan la gestión de los intangibles podemos enumerar nuevamente la formación, tanto interna como externa y el aprendizaje, así como el sistema informático, ya sean aplicaciones, programas, Internet y la intranet. También facilita la transmisión de la información y del conocimiento el incentivo que se les ofrece a los empleados para asistir a los cursos de formación (días libres). Los empleados de la unidad opinan que la gestión de los recursos informáticos es correcta. Los factores que impiden una adecuada transmisión del conocimiento, serían la desmotivación de los empleados, cierta desidia por parte de la dirección, y los errores del sistema informático.

Los intangibles que se consideran críticos serían la retención de los mejores empleados, la optimización de los procesos, y el perfeccionamiento de las competencias.

La unidad no tiene una dirección estratégica, no se utilizan indicadores para controlar y mejorar la gestión.

La gestión de intangibles se desarrolla, como en el resto de unidades, utilizando herramientas informáticas (software específico, bases de datos, Internet, intranet, etc.), y sobre todo impartiendo cursos de formación y capacitación, en los que se invierten miles de euros.

En esta unidad existe una cultura abierta a los cambios, se considera que son importantes las innovaciones, la creatividad y las nuevas ideas, aunque no existe un

## Resultados

procedimiento formal para gestionarlos. La formación y la capacitación son actividades esenciales para esta Consejería, se valora positivamente el programa de formación de la CAM, se facilita a los empleados la asistencia a estos cursos, los empleados valoran positivamente este apartado y consideran que están adecuadamente formados y que realizan bien su trabajo. También se aprecia positivamente, por parte de la dirección y por los empleados la formación y la capacitación.

Se reconoce la importancia del trabajo en grupo, se trabaja en equipo, se comparte la información y el conocimiento entre los empleados, existen grupos de trabajo creados de forma expresa.

No se utilizan manuales de procedimientos, pero sí que hay documentos similares a los manuales de procedimientos elaborados para orientar a los ciudadanos.

El clima laboral observado y la valoración obtenida a través del modelo de capital intelectual nos indican que es muy bueno.

La gestión de las tecnologías de la información no ha sido valorada de forma positiva, tanto en las entrevistas personales como por los empleados.

En la tabla nº 38 exponemos la validación de de las proposiciones de acuerdo con las respuestas de las entrevistas y de los cuestionarios.

A continuación se exponen las diferentes tablas comentadas anteriormente.

Resultados

**Tabla nº 35. Modelo de capital intelectual de la Consejería Economía, Empleo y Turismo**

**SERVICIO: Consejería Economía, Empleo y Turismo**

**DIRECCIÓN: C/ Justo Sancho Miñano, 2**

	Frecuencias					Media	$\sigma$	CV%
<b>CAPITAL HUMANO PÚBLICO</b>						<b>3,54</b>		
<b>Valores y actitudes</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
<b>Valores</b>						<b>3,72</b>		
Existe un adecuado clima laboral	2	8	1			4,09	0,51	12,57
El índice de absentismo es mínimo	2	5	4			3,82	0,72	18,75
El personal participa en actividades voluntaria o extralaborales		3	4	1	2	2,80	1,08	38,47
Los empleados, generalmente, actúan honestamente	3	7	1			4,18	0,57	13,75
<b>Actitudes</b>						<b>3,69</b>		
Existe un sentimiento de pertenencia a la organización		6	3		1	3,40	0,92	26,96
Los empleados están comprometidos con la organización	1	5	3		1	3,50	1,02	29,28
Existe un adecuado nivel de seguridad	2	5	2	1		3,80	0,87	22,94
Los empleados se encuentran satisfechos con la organización del servicio	2	6	3			3,91	0,67	17,09
La dirección valora la creatividad y el desarrollo de iniciativas por parte del empleado	3	3	5			3,82	0,83	21,82
<b>Conocimientos y competencias</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
<b>Conocimientos</b>						<b>3,71</b>		
Los empleados están adecuadamente formados	2	7	1	1		3,91	0,79	20,27
Los empleados realizan bien su trabajo	2	7	2			4,00	0,60	15,08
Los empleados están satisfechos con la formación recibida por parte de la organización	1	7	3			3,82	0,57	15,06
La organización imparte suficientes cursos de formación	2	4	2	2	1	3,36	1,23	36,46
Los cursos impartidos son adecuados y útiles para mejorar el trabajo	1	7	1	1	1	3,55	1,08	30,34
Los empleados tienen la experiencia suficiente para desempeñar correctamente su trabajo		8	2	1		3,64	0,64	17,68
<b>Aprendizaje</b>						<b>3,14</b>		
La organización se preocupa por mejorar la capacitación y la formación de los trabajadores		4	6		1	3,18	0,83	26,19
Los métodos de aprendizaje son los adecuados		3	7		1	3,09	0,79	25,64
<b>Capacidades y competencias</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,40</b>		
Los empleados están preparados para adaptarse a los cambios y nuevas formas de trabajo		4	4	2	1	3,00	0,95	31,78
La dirección facilita la flexibilidad y la adaptación a los cambios y nuevas formas de trabajo		7	4			3,64	0,48	13,23
En nuestra unidad se suele trabajar en equipo	2	6	2		1	3,73	1,05	28,23
El trabajo del equipo es muy importante en mi unidad	3	5	2		1	3,82	1,11	29,16
Los empleados participan en la toma de decisiones		5	2	2	2	2,91	1,16	40,02
Los empleados son responsables de sus decisiones	1	5	2		2	3,30	1,27	38,45
<b>Liderazgo</b>						<b>3,56</b>		0,00

## Resultados

En nuestra unidad las comunicaciones entre empleados y jefes son muy fluidas	2	7	2			4,00	0,60	15,08
En nuestra unidad las comunicaciones entre los empleados son muy fluidas	2	7	2			4,00	0,60	15,08
Los directivos de mi unidad tienen en cuenta la opinión de los empleados		8	2	1		3,64	0,64	17,68
La manera de dirigir el trabajo es la correcta		6	4		1	3,36	0,88	26,20
En mi unidad se facilita y estimula la promoción		3	5	1	2	2,82	1,03	36,50
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL PÚBLICO</b>						<b>3,32</b>		
<b>Capital organizativo</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,62</b>		
<b>Organización del trabajo</b>						<b>3,29</b>		
Mi unidad está organizada correctamente		4	6	1		3,27	0,62	18,84
El nivel de burocratización es el adecuado		4	4	1	2	2,91	1,08	37,24
Existe un adecuado equilibrio entre trabajadores jóvenes y veteranos		4	4		2	3,00	1,10	36,51
Existe un adecuado equilibrio entre mujeres y hombres	1	7	1			4,00	0,47	11,79
Existe un adecuado equilibrio entre jefes y trabajadores		8	1	1		3,70	0,64	17,31
Las tareas están suficientemente informatizadas		7	2	2		3,45	0,78	22,64
La utilización de la Intranet es la adecuada		2	4	3	2	2,55	0,99	38,80
La utilización de Internet en la mejora del servicio es la adecuada	1	5	1	3		3,40	1,02	29,99
<b>Cultura</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,84</b>		
Existen buenas relaciones entre los empleados y los jefes	2	8	1			4,09	0,51	12,57
Existen buenas relaciones entre los compañeros	2	6	3			3,91	0,67	17,09
Se utilizan frecuentemente los procedimientos		8	3			3,73	0,45	11,95
Generalmente se alcanzan los objetivos propuestos	1	8	2			3,91	0,51	13,16
Las actividades y tareas son complejas	1	4	6			3,55	0,66	18,49
<b>Aprendizaje organizativo</b>						<b>3,66</b>		
La organización promueve las buenas prácticas	1	7	3			3,82	0,57	15,06
La organización formaliza, documenta y difunde las buenas prácticas	1	5	4	1		3,55	0,78	22,06
Los empleados están dispuestos a formarse y a aprender	1	8	2			3,91	0,51	13,16
La organización enseña de manera eficaz cómo trabajar adecuadamente	1	4	4	2		3,36	0,88	26,20
<b>Calidad</b>						<b>3,70</b>		
La calidad del servicio es la adecuada	2	6	3			3,91	0,67	17,09
A los usuarios del servicio se les atiende regularmente en tiempo y hora	1	5	3			3,78	0,63	16,64
Los usuarios utilizan frecuentemente los servicios ofertados a través de Internet	1	4	3	2		3,40	0,92	26,96
<b>Capital Tecnológico</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,02</b>		
<b>Innovación</b>						<b>2,44</b>		
La inversión en Investigación y desarrollo es adecuada		1	4	3	1	2,56	0,83	32,54
La inversión en innovación y mejora de los procesos y servicios es adecuada		2	1	4	2	2,33	1,05	45,18
<b>Tecnologías de la Información</b>						<b>2,90</b>		
La inversión en software y programas es la adecuada		4	1	4	2	2,64	1,15	43,62

## Resultados

La inversión en equipos informáticos y hardware es la adecuada		4	1	4	2	2,64	1,15	43,62
Los empleados están satisfechos con el sistema informático de la unidad		3	3	3	2	2,64	1,07	40,51
Los empleados conocen y utilizan adecuadamente el sistema informático	1	3	5	1	1	3,18	1,03	32,32
Los usuarios conocen y utilizan adecuadamente las prestaciones del servicio		4	4	1	2	2,91	1,08	37,24
Los empleados de otras unidades valoran adecuadamente la prestación del servicio		4	5	1		3,30	0,64	19,40
El sistema informático es eficiente y facilita la prestación del servicio		4	3	4		3,00	0,85	28,43
<b>Imagen</b>						<b>3,73</b>		
La unidad tienen una buena imagen		8	3			3,73	0,45	11,95
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,58</b>		
<b>Capital social</b>						<b>3,23</b>		
Mi unidad ofrece a los usuarios servicios adicionales a los estrictamente obligatorios		8	2			3,80	0,40	10,53
Mi unidad realiza obras sociales	1	1	3	1	1	3,00	1,20	39,84
Mi unidad realiza actividades defensoras del medio ambiente, de la cultura, etc.	1	1	4	2	1	2,89	1,10	38,07
<b>Capital relacional público</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,70</b>		
<b>Relaciones con los usuarios</b>						<b>3,63</b>		
La unidad tiene capacidad para atraer a los ciudadanos	1	3	5			3,56	0,68	19,26
Los ciudadanos consideran que se les da un servicio de calidad	1	5	4	1		3,55	0,78	22,06
Los usuarios del servicio se sienten satisfechos	1	6	1	3		3,45	0,99	28,59
Las distintas actividades y eventos que realiza el servicio tienen éxito	1	6	3			3,80	0,60	15,79
Los servicios ofrecidos por la unidad son utilizados frecuentemente por los usuarios	1	5	4	1		3,55	0,78	22,06
El índice de quejas de los usuarios es mínimo	4	3	1	2		3,90	1,14	29,12
<b>Relaciones con los proveedores</b>						<b>3,64</b>		
Las relaciones con los proveedores son adecuadas		7	4			3,64	0,48	13,23
<b>Otras relaciones</b>						<b>3,82</b>		
Las relaciones con otras dependencias son adecuadas	2	4	5			3,73	0,75	20,11
Las relaciones con otras entidades y agentes sociales son adecuadas	2	6	3			3,91	0,67	17,09
<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>						<b>3,48</b>		

Tabla nº 36. Indicadores de la Consejería de Economía, Empleo y Turismo

<b>Indicadores</b>	<b>Consejería Economía</b>
<b>CAPITAL HUMANO</b>	
Nº empleados	11
% empleados fijos	54%
% " temporales	46%
% " de la administración	100%
% " externos	0%
Empleados que han contestado el cuestionario	11
% respuestas	100%
% hombres	36%
% mujeres	64%
% más de 45 años	27%
Antigüedad media en el trabajo (años)	7,4
Promedio de edad	43,6
% titulados universitarios	72%
Índice absentismo	-
Índice satisfacción empleados (1-5)	3,91
Índice rotación	0
Inversión en formación año	
Inversión formación empleado	
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>	
Inversión en equipos año	
Inversión en equipos informáticos. Evolución	25%
Inversión por empleado	
% empleados con acceso a Internet	100%
% empleados con acceso a Intranet	100%
Ordenadores por persona	1,1
% de procesos documentados	15%
Certificados de calidad conseguidos	0
Nº de grupos implantados	3
Auditorías de calidad pasadas	2
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	
Índice satisfacción usuarios (1-5)	3,92
Nº de empleados dedicados a atención de usuarios	3
% de servicios prestados a través de Internet	15%
Índice de quejas	0
Nº de reclamaciones/año	5



Resultados

**Tabla nº 37. Valoración de los usuarios de la Consejería de Economía, Empleo y Turismo**

**SERVICIO: Consejería Economía**

DIRECCIÓN: C/ Justo Sancho Miñano, 2	Frecuencias					Media	$\sigma$	CV%
	1	2	3	4	5			
ATRIBUTO								
1.- Horario del servicio	1	2	2	4	10	4,05	1,23	30,46
2.- Atención recibida	1	2	1	6	9	4,05	1,19	29,39
3.- Resolución de problemas	1	4	2	3	9	3,79	1,36	35,90
4.- Tiempo de espera	1	1	6	4	7	3,79	1,15	30,37
5.- Satisfacción general	1	1	5	5	7	<b>3,84</b>	1,14	29,57

Satisfacción media

<b>3,92</b>	<b>1,23</b>	<b>31,53</b>
-------------	-------------	--------------

Punto fuerte: buena atención

Punto débil: tiempo espera, horario, burocracia

**Tabla nº 38. Validación de las proposiciones de la Consejería de Economía, Empleo y Turismo**

	<b>Validación de las proposiciones</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Cuestionario</b>
1	¿Son importantes los intangibles?	Si	
2	¿Despierta interés?	Si	
3	¿Como se generan?	Comunicación formal e informal	
4	¿Como se transforman?	Aprendizaje, formación	
5	¿Como se gestionan?	Regular	
6	¿Los intangibles se gestionan formalmente?	Parcialmente	
7	Elementos facilitadores en la gestión de los intangibles	Aprendizaje, formación, intranet	
8	Elementos que dificultan la gestión de los intangibles	Inercia, apatía, desmotivación	
9	Intangibles críticos	Retención empleados, optimización de los procesos, competencias	
10	¿Hay Dirección Estratégica?	No	
11	¿Influencia de los intangibles en la estrategia?	Si	
12	¿Influencia de los intangibles en el valor?	Si	
13	¿Se trabaja en equipos formalizados?	Si	Si
14	¿Hay cultura abierta?	Si	Si
15	¿La complejidad del conocimiento en las tareas es baja?	Parcialmente	Parcialmente
16	¿Se fomenta la formación y el conocimiento?	Si	Si
17	¿El conocimiento está formalizado?	No	
18	¿El conocimiento transmitido es útil?	Si	Si
19	Métodos de transmitir el conocimiento	Aprendizaje, formación	
20	¿Existen TICs?	Si	Si
21	¿Las TICs son adecuadas?	No	No
22	¿Las TICs tienen un mantenimiento correcto?	Parcialmente	Parcialmente
23	¿Se utiliza Internet/Intranet en la gestión del conocimiento?	Parcialmente	
24	¿El liderazgo es correcto?		Si
25	¿Los empleados están motivados?	Si	Si
26	¿Los empleados están comprometidos?	Si	Si
27	¿Los empleados están satisfechos?	Si	Si
28	¿Hay promoción interna?	No	No
29	¿Los usuarios están satisfechos? Cuestionario respondido por empleados		Si
30	¿Los usuarios están satisfechos? Cuestionario respondido por usuarios		Si

### 4.3. Análisis general de los casos

Una vez realizado el análisis individual de los casos, vamos a comparar los resultados para encontrar patrones de comportamiento común que nos permita desechar las desviaciones particulares de los casos. En función de los datos recabados trataremos de explicar los resultados obtenidos y, a través de la replicación y los análisis cruzados, confirmaremos, o no, las proposiciones expuestas. También compararemos las proposiciones teóricas de la investigación con el fin de aceptarlas o rechazarlas. Podemos adelantar que, aunque no existe unanimidad general, hay un alto nivel de coincidencia en todos los casos.

Comenzando con la comparación de los capitales intelectuales de las diferentes dependencias (tablas nº 39 y 40), la primera conclusión que podríamos obtener es que tienen valores similares, siendo las diferencias relativamente pequeñas. La unidad que ha obtenido la mejor valoración del capital intelectual ha sido Servicios Sociales (3,69), aunque han habido dos centros que han alcanzado una puntuación similar: Biblioteca (3,65) y La Sección Técnica (3,64). El capital intelectual menos valorado ha sido el del Recaudación (2,96). En la figura nº 24 se puede visualizar gráficamente los capitales intelectuales de todos los servicios.

El capital humano mejor valorado ha sido el de Servicios Sociales (3,90) y el peor el de Promesa (2,85). La puntuación más alta del capital estructural público ha sido obtenida por la Biblioteca (3,75), y la más baja por Recaudación (2,96). La Sección Técnica ha sido el servicio que ha logrado la más alta puntuación en el capital relacional (4,04) y Recaudación la más baja (1,76).

En cuanto a las características de los recursos humanos que trabajan en la CAM, de acuerdo con los indicadores obtenidos (tabla nº 42) podemos afirmar que una gran mayoría son empleados permanentes (el 73,5%), que hay un pequeño desequilibrio entre sexos, ya que el 55,7% son mujeres y el 44,3% son hombres, y que la antigüedad media de los empleados es de 9,5 años con una edad media de 43,1 años. El nivel de estudios es elevado, ya que el 49,8% tienen cursadas carreras universitarias. El índice de satisfacción medio no es alto, tiene una puntuación de 3,2.

Si examinamos la tabla nº 41, donde hemos expuesto los resultados de forma sintética, y solamente aparecen los valores de los componentes (los diferentes

## Resultados

capitales) y los elementos (grupos homogéneos de activos intangibles), podemos destacar los siguientes aspectos:

- El elemento menos valorado ha sido la innovación, con una puntuación media de 2,67, y el capital social con un valor de 2,94, aunque se observa una importante dispersión en los valores.
- El elemento más valorado ha sido el capital relacional público (3,73).

Vamos a analizar y comparar los resultados de los diferentes caso: En relación a los términos capital intelectual, intangibles y gestión del conocimiento, todos los responsables consultados eran conocedores del significado de los mismos. Hemos de indicar que antes de comenzar la primera entrevista hacíamos una sucinta referencia a nuestro proyecto y explicábamos brevemente los componentes más importantes del capital intelectual.

También había coincidencia en darle una gran importancia a los intangibles, aunque la mayoría opinaba que la gestión de los mismos era algo bastante difícil, que estaba muy bien desde el punto de vista teórico pero que su aplicación práctica era muy complicada. Había unanimidad en indicar que eran esenciales para administrar eficientemente los servicios. Sobre todo incidían en los recursos humanos como elementos fundamentales del capital intelectual.

Además del capital humano, el componente que más se valora es la formación y el aprendizaje. En relación con la formación hemos de indicar que desde el año 2000 existe un plan de formación anual para todos los empleados de la CAM consistente en presentar un plan global negociado con las entidades sindicales, donde figura la oferta formativa que se financia con fondos propios (168.000€ en 2009), con los fondos del Estado (INAP) y con el fondo de de formación continua (AFCAP). Este presupuesto se incrementa anualmente de acuerdo con el IPC. El total ascendía en 2009 a 215.000€.

La Ciudad Autónoma tiene un gran interés en temas relacionados con la formación, la calidad, la atención al ciudadano y la modernización de sus servicios. Prueba de ello ha sido la creación de una Consejería dedicada a estos temas: La Consejería de Administraciones Públicas, cuyas finalidades son: la Dirección General de la Función Pública, encargada de gestionar las cuestiones relativas a los Recursos

## Resultados

Humanos y la Dirección General de Administración, dedicada a la formación, calidad y modernización de la Administración.

A pesar del esfuerzo de la CAM por introducir el valor de la calidad y de haber creado una página en Internet donde se expone el plan de calidad y modernización de la Administración, que se implantó en el año 2003, muchos empleados desconocen la existencia del mismo.

Solamente una unidad analizada tienen una dirección estratégica (la Biblioteca Pública), el principal argumento empleado para justificar esta ausencia es la inexistencia de un plan estratégico de la CAM. Recientemente se ha publicado la segunda fase del plan estratégico, que puede consultarse en la página: <http://planestrategicomelilla.net/index.htm>.

Aunque no hay una dirección estratégica formal en las unidades examinadas, sí que existe una idea de estrategia, hay unos objetivos, se tiene claro cual es la misión, la visión y los principales valores de las dependencias analizadas.

En relación con la validación de las proposiciones (tablas nº 43 y 44), hemos de indicar que también hay mucha coincidencia entre los servicios, y de resaltar que la mayoría de las respuestas de las entrevistas y de las contestaciones de los cuestionarios son concurrentes, veámoslo de una forma más detallada:

Gran parte de las unidades concuerdan en numerosos aspectos y validan las proposiciones presentadas. De hecho, las proposiciones 1-4 son todas coincidentes en los diferentes casos, de aquí se desprende que los intangibles se consideran importantes, despiertan un gran interés y se generan, se transforman y se transmiten principalmente a través de la formación y de la capacitación. También hemos observado que su gestión no se plantea de forma integral, sino que se presta atención a aspectos aislados, tales como la formación, el aprendizaje, la calidad o la satisfacción de los usuarios, también es coincidente el reconocimiento de la dificultad de administrar los intangibles.

En lo referente a las proposiciones 5-8, relativas a la gestión del capital intelectual, podemos apreciar que ésta no es la más adecuada y se maneja de manera informal en todas las unidades a excepción de la Biblioteca Pública. Observamos cómo vuelve a aparecer la formación como el elemento facilitador de la transmisión del

## Resultados

conocimiento. En relación a los elementos que dificultan la transferencia de conocimientos suelen ser la inercia, la apatía y la desmotivación de los empleados, solamente la unidad de Servicios Sociales no enumera ningún elemento que dificulte la gestión de los intangibles. Hemos observado cómo usualmente no se utilizan los procedimientos ni tampoco se manejan indicadores, salvo contadas excepciones.

La proposición 9 trata de averiguar cuáles son los intangibles críticos, tal como se puede apreciar en la tabla nº 43, en general aparece de manera reiterada la mejora de la calidad del servicio y los recursos humanos. A pesar de destacar la calidad en la mayoría de las unidades, la realidad es que son muy escasas las dependencias de la CAM que tienen certificados de calidad, y en ninguna existen cartas de servicios<sup>162</sup>. De la información recabada, se constata el poco interés que se presta a otros intangibles críticos como la generación de nuevas ideas, la creatividad o la innovación.

Las proposiciones 10 a 12 analizan el capital intelectual y su relación con la dirección estratégica y con el aumento del valor de los servicios. No existe una dirección estratégica explícita en ninguno de los servicios estudiados, a excepción de la Biblioteca Pública, pero sí que existen estrategias, planificaciones, objetivos, aunque en general no formalizados. Se reconoce la importancia e influencia de los intangibles en estos aspectos. También, todas las unidades reconocen que el capital intelectual influye de forma muy positiva en el aumento de valor de los servicios.

La proposición 13, que determina si se trabaja en equipo, queda validada débilmente, y solamente dos unidades, Servicios Sociales y la Consejería de Economía, trabajan con equipos formalizados, lo que nos indica que habría que insistir en este tipo de trabajo debido a que aporta múltiples ventajas a los trabajadores: facilita la integración, fomenta el compañerismo, estimula el entusiasmo para que se realicen bien las tareas, mejora las relaciones sociales, se favorece la transformación del conocimiento tácito en explícito, se comparten responsabilidades, incentivos, etc. A las organizaciones que lo promueve también les aporta ventajas, la principal es una mejora notable de la calidad de los servicios prestados.

La proposición 14 nos informa acerca de la existencia de una cultura abierta, que fomenta el aprendizaje y que favorece la gestión de los intangibles y del

---

<sup>162</sup> Con fecha 22/06/2010 se publicó el decreto nº 674 relativo a la aprobación definitiva del reglamento de elaboración de cartas de servicios de la CAM.

## Resultados

conocimiento. De acuerdo con las respuestas de las entrevistas, los cuestionarios y nuestras observaciones, podemos afirmar que hay una predisposición a nivel de la CAM y en los directivos a fomentar este tipo de cultura.

La proposición 15 nos indica si la complejidad del conocimiento requerido en las tareas es baja. Está validada muy débilmente y nos indica que la complejidad del conocimiento es relativamente alta.

La proposición 16, referente al fomento de la formación y del conocimiento ha sido validada fuertemente a excepción del servicio de Recaudación, y de nuevo, se nos muestra a la formación como el principal intangible utilizado por la CAM.

La proposición 17 no está validada, y nos informa que el conocimiento no está formalizado en todas las unidades analizadas, a excepción de Promesa. La formalización del conocimiento debe ir encaminada principalmente a lograr que el mismo sea explícito, es decir la utilización de prácticas, documentos e instrumentos que logren que el conocimiento se comparta y se difunda entre los miembros de las organizaciones. No se utilizan las facilidades que ofrecen las TICs para formalizar el conocimiento (sistemas de gestión de bases de datos, data mining, data warehousing, etc.), para recopilar la adopción de buenas prácticas que recoja y difunda experiencias innovadoras de gobierno y de gestión en el ámbito local. Las buenas prácticas pueden tener lugar en cualquier esfera de actividad de un ente local, tanto de gestión interna como de servicio externo: diseño de políticas, gestión de servicios, optimización de recursos, calidad, participación ciudadana, concertación público-privada, etc.

La proposición 18, que se refiere a la utilidad del conocimiento transmitido, nos indica que en general se considera útil el conocimiento suministrado, aunque está cuestionado por dos unidades (Biblioteca y Recaudación).

La proposición 19 reitera la importancia que le concede la CAM al aprendizaje y la formación, puesto que son los métodos más usualmente empleados para transmitir la formación. Solamente la Biblioteca y Servicios Sociales utilizan también Internet como instrumento de transmisión del conocimiento.

El grupo de proposiciones 20-22 analizan la utilidad que aportan las TICs. La proposición 20 queda totalmente validada y nos indica que las tecnologías informáticas existen en todas las unidades analizadas.

## Resultados

En la entrevista que mantuvimos con el Director General de la Sociedad de la Información, que es la unidad encargada de gestionar las actividades relacionadas con las TICs, nos informó que los objetivos de la misma eran los siguientes:

- Para los Trabajadores: Mejorar las herramientas TICs y los procesos.
- Para los Políticos: Mejorar las herramientas para tomar decisiones.
- Para los Ciudadanos: Implantar servicios para mejorar las relaciones con la institución tales como trámites, información, consultas, etc.
- Para Otras Administraciones: Mejorar el intercambio de información.

Le preguntamos acerca de la importancia que se le daba a este servicio, y nos indicó que no se le prestaba la importancia que tiene, que solía estar en la cola de las prioridades de la CAM.

En cuanto a los principales aspectos positivos del servicio serían los siguientes:

- La adecuación de la estructura y la tecnología.
- La optimización de los recursos.
- La rapidez y la eficiencia en la reposición del equipamiento.
- La apropiada integración de las aplicaciones.

La proposición 21 está validada débilmente y nos indica que se puede mejorar la gestión de las TICs. En cuanto a la formación y la utilización de las TICs, el Director General del servicio, nos dijo que se efectuaban una serie de acciones formativas, aunque muchas no eran apropiadas, que habría que dinamizar y hacer un seguimiento del uso que se le da a las TICs y determinar cómo se le puede sacar más partido, para ello se estaba creando grupos de jóvenes informáticos responsables de realizar esta tarea.

El uso de estas tecnologías por parte de los empleados era bastante limitado, se ceñían a las aplicaciones corporativas, algo de ofimática, particularmente el procesador de textos y el correo electrónico. Recientemente se había implantado una aplicación denominada PAC (Procedimiento Administrativo Común). Como su propia denominación indica, se pretende homogeneizar los procedimientos utilizados por las diferentes unidades. Existen herramientas que permiten el trabajo en grupo, el intercambio de datos entre empleados y el trabajo colaborativo que son muy poco



## Resultados

utilizadas. Lo mismo ocurre con un portal formativo interno y con algunos cursos que se imparten utilizando la red.

La proposición 22 nos revela que el mantenimiento de las TICs no es el más adecuado. En general podemos afirmar que hay una infrautilización de los sistemas de información, de la intranet e Internet como elementos fundamentales en la gestión del conocimiento. Las principales críticas que se le hacen a la CAM son: que habría que renovar urgentemente las dependencias donde están ubicados los despachos y máquinas, mejorar las instalaciones para permitir un adecuado crecimiento, el servicio está desbordado, cada día hay muchas más necesidades, también habría que optimizar la formación.

La proposición 23 no está validada y nos muestra que apenas se utiliza Internet y la intranet para actividades relacionadas con la formación, la capacitación y el conocimiento. El Director General de la Sociedad de la Información nos dijo que sí, que habían instaladas aplicaciones encaminadas a la formación y al conocimiento, que había un portal de formación interno, que existían programas de formación utilizando estas tecnologías, así como aplicaciones y herramientas para desarrollar el trabajo compartido, pero que apenas eran utilizadas por los empleados, ya fuera por desconocimiento o por apatía. También nos corroboró el resultado de la proposición 18 sobre la poca utilidad del conocimiento transmitido.

En relación con la proposición 24, sobre lo apropiado del liderazgo, si bien cuatro servicios consideran que es correcto, Promesa no lo aprueba y Recaudación lo critica.

Las proposiciones 25 y 26 se refieren a dos indicadores muy importantes del clima laboral: la motivación y el compromiso de los empleados, que tampoco quedan totalmente validadas. Convendría hacer un esfuerzo para que coincidieran los intereses y los valores de la CAM con los de los empleados, y cuidar los aspectos físicos y sociales del entorno laboral para mejorar el bienestar de los trabajadores.

Los índices de absentismo y de rotación están íntimamente relacionados con el clima laboral. De las unidades analizadas, cuatro llevan un control del absentismo y una de ellas (Promesa), desde que lo ha implantado recientemente, ha bajado radicalmente la cifra de ausencias. En el resto no hay datos objetivos que nos indique

## Resultados

la evolución de las faltas laborales. En cuanto a la rotación si que hay unanimidad, la rotación es cero en todas las unidades, de acuerdo con la tabla de indicadores (nº 42), algo que es normal puesto que nadie que trabaja en la CAM tiene interés en cambiar de empresa.

En general podemos afirmar que los empleados se sienten satisfechos, (proposición 27), a excepción de dos unidades, Promesa donde la satisfacción es parcial, y el servicio de Recaudación donde los empleados no están satisfechos. Entendemos que en el primer caso se deriva de problemas de liderazgo y en el segundo de la discriminación entre los distintos tipos de contratos de los empleados y de las condiciones físicas de las dependencias donde se presta el servicio. Creemos que gran parte de la insatisfacción y desmotivación de los empleados procede de la escasa formalización de los procesos de gestión de los Recursos Humanos.

La proposición 28 no está validada y nos indica que no hay promoción. En relación con este apartado hemos de aclarar que debido a que las unidades analizadas son relativamente pequeñas las expectativas de promoción interna son mínimas, aunque existe la posibilidad de promocionar a otros puestos que queden vacantes o que sean de nueva creación pertenecientes a otras unidades. Sin embargo sí que hay una queja común en relación a los procesos de promoción por considerar que no existe la información, transparencia, igualdad y objetividad que debería existir en estos procedimientos. Sería deseable la implantación de una planificación de carreras. Esta actividad mejoraría las expectativas de crecimiento personal y profesional de los empleados y constituye un elemento de integración del personal.

Las proposiciones 29 y 30, que hacen referencia a la satisfacción de los usuarios, quedan validadas totalmente, tanto por los empleados como por los usuarios, como se desprende de la tabla nº 44, lo que deja patente que los ciudadanos afirman sentirse satisfechos con la prestación de los servicios. La satisfacción de los usuarios apunta a que los servicios que se ofrecen tienen calidad y cubren las expectativas de los ciudadanos.

A continuación se exponen las diferentes tablas comentadas anteriormente y la figura nº 24.

## Resultados

Tabla n° 39

## Comparación de los capitales valorados de los diferentes servicios

Comparación de las unidades	Biblioteca	Serv. Sociales	Promesa	Recaudación	Secc. Técn.	Cons. Econ.	Media	$\sigma$	CV%
<b>CAPITAL HUMANO PÚBLICO</b>	<b>3,54</b>	<b>3,90</b>	<b>2,85</b>	<b>3,03</b>	<b>3,64</b>	<b>3,54</b>	<b>3,42</b>	0,3	10
<b>Valores y actitudes</b>									
<b>Valores</b>	<b>3,77</b>	<b>3,93</b>	<b>3,09</b>	<b>3,21</b>	<b>3,64</b>	<b>3,72</b>	<b>3,56</b>	0,3	8
Existe un adecuado clima laboral	3,92	3,90	2,63	2,75	4,29	4,09	3,60	0,6	17
El índice de absentismo es mínimo	3,85	4,10	3,47	3,58	3,00	3,82	3,64	0,3	9
El personal participa en actividades voluntaria o extralaborales	2,92	3,60	2,42	1,92	2,57	2,80	2,71	0,5	18
Los empleados, generalmente, actúan honestamente	4,38	4,10	3,84	4,58	4,71	4,18	4,30	0,3	6
<b>Actitudes</b>	<b>3,92</b>	<b>3,74</b>	<b>2,95</b>	<b>2,75</b>	<b>3,63</b>	<b>3,69</b>	<b>3,44</b>	<b>0,4</b>	<b>12</b>
Existe un sentimiento de pertenencia a la organización	4,15	3,80	3,05	3,00	4,00	3,40	3,57	0,4	12
Los empleados están comprometidos con la organización	4,00	3,70	2,95	2,92	4,14	3,50	3,53	0,4	12
Existe un adecuado nivel de seguridad	4,08	3,60	3,84	3,42	3,43	3,80	3,69	0,2	6
Los empleados se encuentran satisfechos con la organización del servicio	3,54	3,78	2,53	2,33	3,43	3,91	3,25	0,6	17
La dirección valora la creatividad y el desarrollo de iniciativas por parte del empleado	3,83	3,80	2,37	2,08	3,14	3,82	3,17	0,7	21
<b>Conocimientos y competencias</b>									
<b>Conocimientos</b>	<b>3,63</b>	<b>4,02</b>	<b>2,92</b>	<b>2,68</b>	<b>3,92</b>	<b>3,71</b>	<b>3,48</b>	<b>0,5</b>	<b>13</b>
Los empleados están adecuadamente formados	4,15	3,70	3,00	2,92	3,83	3,91	3,59	0,4	12
Los empleados realizan bien su trabajo	4,38	3,60	3,58	3,42	4,71	4,00	3,95	0,4	11
Los empleados están satisfechos con la formación recibida por parte de la organización	3,31	4,10	2,44	2,17	3,29	3,82	3,19	0,6	20
La organización imparte suficientes cursos de formación	2,69	4,50	2,47	1,83	3,71	3,36	3,10	0,8	26

## Resultados

<b>Comparación de las unidades</b>	<b>Biblioteca</b>	<b>Serv. Sociales</b>	<b>Promesa</b>	<b>Recaudación</b>	<b>Secc. Técn.</b>	<b>Cons. Econ.</b>	<b>Media</b>	<b>σ</b>	<b>CV%</b>
Los cursos impartidos son adecuados y útiles para mejorar el trabajo	2,77	4,20	2,26	2,08	3,43	3,55	3,05	0,7	23
Los empleados tienen la experiencia suficiente para desempeñar correctamente su trabajo	4,46	4,00	3,79	3,67	4,57	3,64	4,02	0,3	9
<b>Aprendizaje</b>	<b>2,85</b>	<b>3,89</b>	<b>2,58</b>	<b>3,47</b>	<b>3,63</b>	<b>3,14</b>	<b>3,26</b>	0,4	13
La organización se preocupa por mejorar la capacitación y la formación de los trabajadores	2,92	4,00	2,68	2,36	3,83	3,18	3,16	0,5	17
Los métodos de aprendizaje son los adecuados	2,77	3,78	2,47	4,58	3,43	3,09	3,35	0,6	19
<b>Capacidades y competencias</b>	<b>3,75</b>	<b>3,90</b>	<b>3,19</b>	<b>3,06</b>	<b>3,44</b>	<b>3,40</b>	<b>3,46</b>	0,3	8
Los empleados están preparados para adaptarse a los cambios y nuevas formas de trabajo	3,92	3,70	3,63	3,25	4,00	3,00	3,58	0,3	9
La dirección facilita la flexibilidad y la adaptación a los cambios y nuevas formas de trabajo	4,08	3,90	2,47	2,92	3,13	3,64	3,35	0,5	16
En nuestra unidad se suele trabajar en equipo	3,85	3,80	3,33	3,00	3,43	3,73	3,52	0,3	8
El trabajo del equipo es muy importante en mi unidad	4,00	4,20	4,06	3,42	3,43	3,82	3,82	0,3	7
Los empleados participan en la toma de decisiones	2,67	3,60	2,32	2,33	2,50	2,91	2,72	0,4	15
Los empleados son responsables de sus decisiones	4,00	4,20	3,33	3,42	4,14	3,30	3,73	0,4	10
<b>Liderazgo</b>	<b>3,34</b>	<b>3,92</b>	<b>2,38</b>	<b>2,98</b>	<b>3,60</b>	<b>3,56</b>	<b>3,30</b>	0,5	14
En nuestra unidad las comunicaciones entre empleados y jefes son muy fluidas	3,23	4,10	2,68	3,50	4,14	4,00	3,61	0,5	14
En nuestra unidad las comunicaciones entre los empleados son muy fluidas	4,00	4,00	2,68	3,50	4,00	4,00	3,70	0,5	12
Los directivos de mi unidad tienen en cuenta la opinión de los empleados	3,62	4,00	1,94	2,83	3,71	3,64	3,29	0,6	20
La manera de dirigir el trabajo es la correcta	3,62	4,00	2,68	2,83	4,29	3,36	3,46	0,5	15
En mi unidad se facilita y estimula la promoción	2,25	3,50	1,88	2,25	1,86	2,82	2,43	0,5	22
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL PÚBLICO</b>	<b>3,75</b>	<b>3,52</b>	<b>3,21</b>	<b>2,96</b>	<b>3,24</b>	<b>3,32</b>	<b>3,34</b>	0,2	7
<b>Capital organizativo</b>	<b>3,92</b>	<b>3,64</b>	<b>3,13</b>	<b>3,04</b>	<b>3,48</b>	<b>3,62</b>	<b>3,47</b>	0,3	8

## Resultados

<b>Comparación de las unidades</b>	<b>Biblioteca</b>	<b>Serv. Sociales</b>	<b>Promesa</b>	<b>Recaudación</b>	<b>Secc. Téc.</b>	<b>Cons. Econ.</b>	<b>Media</b>	<b>σ</b>	<b>CV%</b>
<b>Organización del trabajo</b>	4,03	3,65	3,43	3,14	3,25	3,29	3,46	0,3	8
Mi unidad está organizada correctamente	4,00	3,60	3,00	2,67	3,29	3,27	3,30	0,4	12
El nivel de burocratización es el adecuado	3,69	3,70	3,33	2,67	3,29	2,91	3,26	0,4	11
Existe un adecuado equilibrio entre trabajadores jóvenes y veteranos	4,38	3,70	3,50	3,67	3,86	3,00	3,68	0,4	10
Existe un adecuado equilibrio entre mujeres y hombres	4,31	3,30	3,74	3,67	4,14	4,00	3,86	0,3	8
Existe un adecuado equilibrio entre jefes y trabajadores	4,08	3,90	3,11	3,25	4,43	3,70	3,74	0,4	11
Las tareas están suficientemente informatizadas	4,08	3,90	3,78	3,91	2,83	3,45	3,66	0,4	10
La utilización de la Intranet es la adecuada	3,83	3,60	3,29	2,55	2,17	2,55	3,00	0,6	19
La utilización de Internet en la mejora del servicio es la adecuada	3,85	3,50	3,69	2,73	2,00	3,40	3,19	0,6	19
<b>Cultura</b>	<b>3,66</b>	<b>3,86</b>	<b>3,26</b>	<b>3,40</b>	<b>4,09</b>	<b>3,84</b>	<b>3,68</b>	0,3	7
Existen buenas relaciones entre los empleados y los jefes	4,00	4,00	2,47	3,67	4,43	4,09	3,78	0,6	15
Existen buenas relaciones entre los compañeros	3,85	3,80	3,44	3,00	4,43	3,91	3,74	0,4	11
Se utilizan frecuentemente los procedimientos	3,36	3,90	3,22	3,42	4,29	3,73	3,65	0,3	9
Generalmente se alcanzan los objetivos propuestos	3,92	3,70	3,93	3,75	3,71	3,91	3,82	0,1	2
Las actividades y tareas son complejas	3,17	3,90	3,21	3,18	3,57	3,55	3,43	0,2	7
<b>Aprendizaje organizativo</b>	<b>3,65</b>	<b>3,70</b>	<b>2,69</b>	<b>2,81</b>	<b>3,77</b>	<b>3,66</b>	<b>3,38</b>	0,4	12
La organización promueve las buenas prácticas	3,46	3,90	2,82	2,58	3,71	3,82	3,38	0,5	14
La organización formaliza, documenta y difunde las buenas prácticas	3,62	3,70	2,75	2,58	3,43	3,55	3,27	0,4	12
Los empleados están dispuestos a formarse y a aprender	4,08	3,80	2,61	3,58	4,67	3,91	3,77	0,6	15
La organización enseña de manera eficaz cómo trabajar adecuadamente	3,46	3,40	2,56	2,50	3,29	3,36	3,09	0,4	12
<b>Calidad</b>	<b>4,33</b>	<b>3,33</b>	<b>3,13</b>	<b>2,82</b>	<b>2,80</b>	<b>3,70</b>	<b>3,35</b>	0,5	15
La calidad del servicio es la adecuada	4,38	3,80	3,21	3,08	3,33	3,91	3,62	0,4	12

## Resultados

<b>Comparación de las unidades</b>	<b>Biblioteca</b>	<b>Serv. Sociales</b>	<b>Promesa</b>	<b>Recaudación</b>	<b>Secc. Técn.</b>	<b>Cons. Econ.</b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>CV%</b>
A los usuarios del servicio se les atiende regularmente en tiempo y hora	4,08	3,80	3,13	3,09	2,67	3,78	3,42	0,5	13
Los usuarios utilizan frecuentemente los servicios ofertados a través de Internet	4,54	2,40	3,06	2,27	2,40	3,40	3,01	0,7	24
<b>Capital Tecnológico</b>	<b>3,59</b>	<b>3,41</b>	<b>3,30</b>	<b>2,89</b>	<b>3,00</b>	<b>3,02</b>	<b>3,20</b>	0,2	7
<b>Innovación</b>	<b>2,63</b>	<b>3,20</b>	<b>2,94</b>	<b>2,82</b>	<b>2,00</b>	<b>2,44</b>	<b>2,67</b>	0,4	13
La inversión en Investigación y desarrollo es adecuada	2,67	3,10	3,00	2,73	1,60	2,56	2,61	0,5	17
La inversión en innovación y mejora de los procesos y servicios es adecuada	2,58	3,30	2,88	2,91	2,40	2,33	2,73	0,3	11
<b>Tecnologías de la Información</b>	<b>3,96</b>	<b>3,33</b>	<b>3,47</b>	<b>3,02</b>	<b>2,86</b>	<b>2,90</b>	<b>3,26</b>	0,4	11
La inversión en software y programas es la adecuada	3,69	3,60	3,67	2,91	2,00	2,64	3,08	0,6	19
La inversión en equipos informáticos y hardware es la adecuada	3,77	3,60	3,79	2,92	2,40	2,64	3,19	0,5	16
Los empleados están satisfechos con el sistema informático de la unidad	4,00	3,10	3,65	2,91	2,00	2,64	3,05	0,6	20
Los empleados conocen y utilizan adecuadamente el sistema informático	4,54	3,40	3,53	3,17	3,80	3,18	3,60	0,4	12
Los usuarios conocen y utilizan adecuadamente las prestaciones del servicio	4,00	3,60	3,39	3,33	3,20	2,91	3,41	0,3	9
Los empleados de otras unidades valoran adecuadamente la prestación del servicio	3,67	3,40	2,94	3,00	3,80	3,30	3,35	0,3	9
El sistema informático es eficiente y facilita la prestación del servicio	4,08	2,60	3,32	2,92	2,80	3,00	3,12	0,4	14
<b>Imagen</b>	<b>4,17</b>	<b>3,70</b>	<b>3,50</b>	<b>2,82</b>	<b>4,14</b>	<b>3,73</b>	<b>3,68</b>	0,4	11
La unidad tienen una buena imagen	4,17	3,70	3,50	2,82	4,14	3,73	3,68	0,4	11
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	<b>3,67</b>	<b>3,65</b>	<b>3,35</b>	<b>2,89</b>	<b>4,04</b>	<b>3,58</b>	<b>3,53</b>	0,3	9
<b>Capital social</b>	<b>3,56</b>	<b>3,24</b>	<b>2,39</b>	<b>1,76</b>	<b>3,45</b>	<b>3,23</b>	<b>2,94</b>	0,6	20
Mi unidad ofrece a los usuarios servicios adicionales a los estrictamente obligatorios	4,17	3,33	3,56	2,36	3,57	3,80	3,47	0,5	15
Mi unidad realiza obras sociales	3,00	4,00	1,93	1,45	2,20	3,00	2,60	0,8	30

## Resultados

<b>Comparación de las unidades</b>	<b>Biblioteca</b>	<b>Serv. Sociales</b>	<b>Promesa</b>	<b>Recaudación</b>	<b>Secc. Técn.</b>	<b>Cons. Econ.</b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>CV%</b>
Mi unidad realiza actividades defensoras del medio ambiente, de la cultura, etc.	3,50	2,38	1,67	1,45	4,57	2,89	2,74	1	36
<b>Capital relacional público</b>	<b>3,71</b>	<b>3,79</b>	<b>3,67</b>	<b>3,27</b>	<b>4,24</b>	<b>3,70</b>	<b>3,73</b>	0,3	7
<b>Relaciones con los usuarios</b>	<b>4,03</b>	<b>3,85</b>	<b>3,30</b>	<b>3,15</b>	<b>3,89</b>	<b>3,63</b>	<b>3,64</b>	0,3	8
La unidad tiene capacidad para atraer a los ciudadanos	4,00	3,90	3,18	3,33	4,33	3,56	3,72	0,4	10
Los ciudadanos consideran que se les da un servicio de calidad	4,00	3,56	2,44	3,00	3,71	3,55	3,38	0,5	14
Los usuarios del servicio se sienten satisfechos	4,08	3,56	3,56	3,08	3,57	3,45	3,55	0,3	8
Las distintas actividades y eventos que realiza el servicio tienen éxito	4,15	3,70	3,19	2,92	4,00	3,80	3,63	0,4	11
Los servicios ofrecidos por la unidad son utilizados frecuentemente por los usuarios	4,23	4,40	3,47	3,50	4,17	3,55	3,89	0,4	9
El índice de quejas de los usuarios es mínimo	3,69	4,00	3,95	3,08	3,57	3,90	3,70	0,3	8
<b>Relaciones con los proveedores</b>	<b>3,25</b>	<b>3,67</b>	<b>3,88</b>	<b>3,00</b>	<b>4,60</b>	<b>3,64</b>	<b>3,67</b>	0,5	13
Las relaciones con los proveedores son adecuadas	3,25	3,67	3,88	3,00	4,60	3,64	3,67	0,5	13
<b>Otras relaciones</b>	<b>3,85</b>	<b>3,85</b>	<b>3,83</b>	<b>3,67</b>	<b>4,21</b>	<b>3,82</b>	<b>3,87</b>	0,2	4
Las relaciones con otras dependencias son adecuadas	3,92	3,90	3,67	3,67	4,29	3,73	3,86	0,2	5
Las relaciones con otras entidades y agentes sociales son adecuadas	3,77	3,80	4,00	3,67	4,14	3,91	3,88	0,1	4
<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>	<b>3,65</b>	<b>3,69</b>	<b>3,14</b>	<b>2,96</b>	<b>3,64</b>	<b>3,48</b>	<b>3,43</b>	0,3	8

**Tabla nº 40**  
**Comparación de la Valoración de la satisfacción de los usuarios de los diferentes servicios**

<b>Valoración de los usuarios</b>	<b>Biblioteca</b>	<b>Serv. Sociales</b>	<b>Promesa</b>	<b>Recaudación</b>	<b>Secc. Técn.</b>	<b>Cons. Econ.</b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>CV%</b>
Satisfacción general	3,58	3,27	3,92	3,73	3,56	3,84	3,65	0,2	5
Satisfacción media	3,53	3,41	3,95	3,52	3,44	3,92	3,63	0,2	6

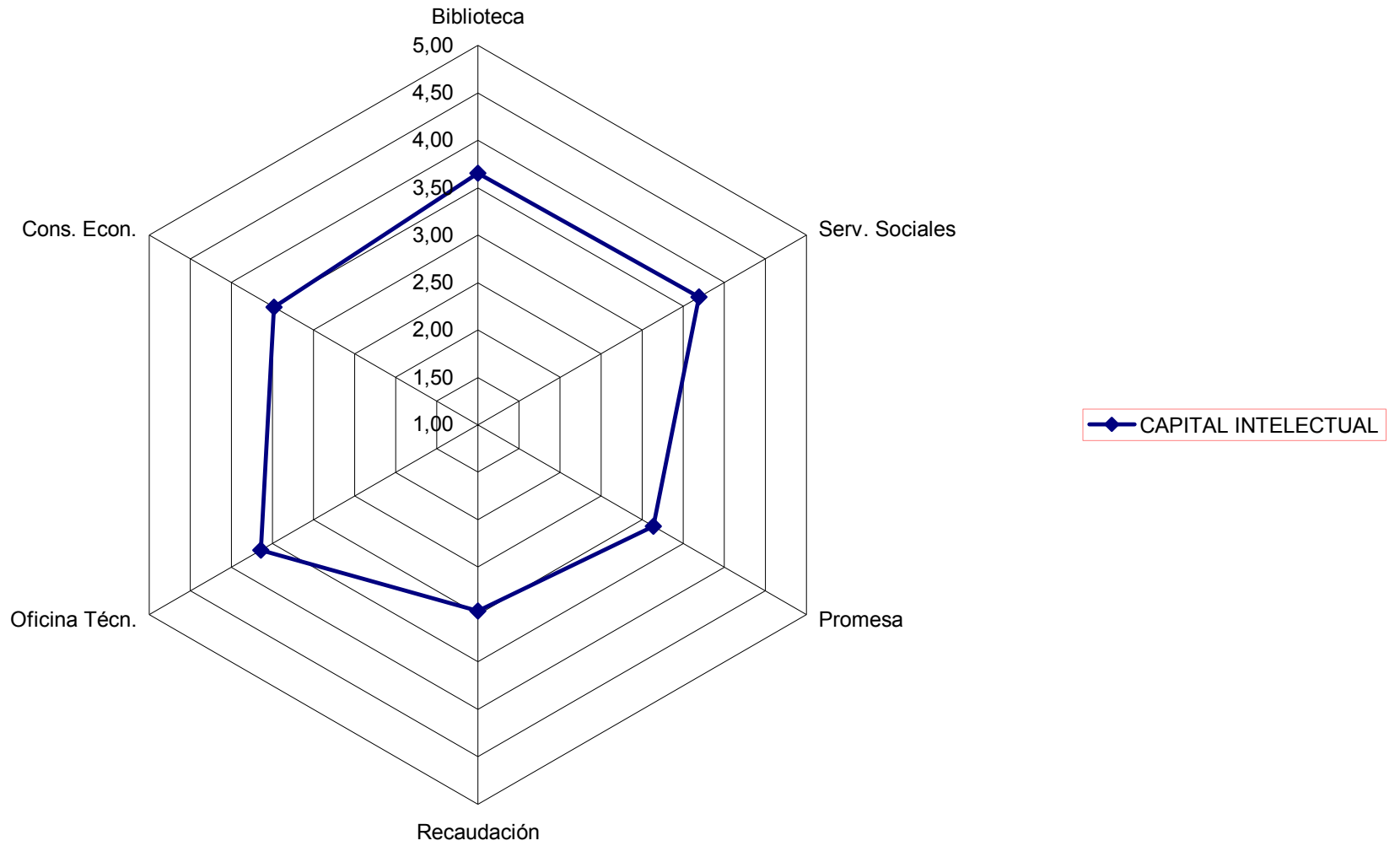
Tabla nº 41. Comparación del capital intelectual de los diferentes servicios

Comparación de las unidades	Biblioteca	Serv. Sociales	Promesa	Recaudación	Secc. Técn.	Cons. Econ.	Media	$\sigma$	CV%
<b>CAPITAL HUMANO PÚBLICO</b>	<b>3,54</b>	<b>3,90</b>	<b>2,85</b>	<b>3,03</b>	<b>3,64</b>	<b>3,54</b>	<b>3,42</b>	0,3	10
Valores	3,77	3,93	3,09	3,21	3,64	3,72	3,56	0,3	8
Actitudes	3,92	3,74	2,95	2,75	3,63	3,69	3,44	0,4	12
Conocimientos	3,63	4,02	2,92	2,68	3,92	3,71	3,48	0,5	13
Aprendizaje	2,85	3,89	2,58	3,47	3,63	3,14	3,26	0,4	13
Capacidades y competencias	3,75	3,90	3,19	3,06	3,44	3,40	3,46	0,3	8
Liderazgo	3,34	3,92	2,38	2,98	3,60	3,56	3,30	0,5	14
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL PÚBLICO</b>	<b>3,75</b>	<b>3,52</b>	<b>3,21</b>	<b>2,96</b>	<b>3,24</b>	<b>3,32</b>	<b>3,34</b>	0,2	7
Capital organizativo	<b>3,92</b>	<b>3,64</b>	<b>3,13</b>	<b>3,04</b>	<b>3,48</b>	<b>3,62</b>	<b>3,47</b>	0,3	8
Organización del trabajo	4,03	3,65	3,43	3,14	3,25	3,29	3,46	0,3	8
Cultura	3,66	3,86	3,26	3,40	4,09	3,84	3,68	0,3	7
Aprendizaje organizativo	3,65	3,70	2,69	2,81	3,77	3,66	3,38	0,4	12
Calidad	4,33	3,33	3,13	2,82	2,80	3,70	3,35	0,5	15
Capital Tecnológico	<b>3,59</b>	<b>3,41</b>	<b>3,3</b>	<b>2,89</b>	<b>3,00</b>	<b>3,02</b>	<b>3,2</b>	0,2	7
Innovación	2,63	3,20	2,94	2,82	2,00	2,44	2,67	0,4	13
Tecnologías de la Información	3,96	3,33	3,47	3,02	2,86	2,9	3,26	0,4	11
Imagen	4,17	3,70	3,50	2,82	4,14	3,73	3,68	0,4	11
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	<b>3,67</b>	<b>3,65</b>	<b>3,35</b>	<b>2,89</b>	<b>4,04</b>	<b>3,58</b>	<b>3,53</b>	0,3	9
Capital social	<b>3,56</b>	<b>3,24</b>	<b>2,39</b>	<b>1,76</b>	<b>3,45</b>	<b>3,23</b>	<b>2,94</b>	0,6	20
Capital relacional público	<b>3,71</b>	<b>3,79</b>	<b>3,67</b>	<b>3,27</b>	<b>4,24</b>	<b>3,70</b>	<b>3,73</b>	0,3	7
Relaciones con los usuarios	4,03	3,85	3,3	3,15	3,89	3,63	3,64	0,3	8
Relaciones con los proveedores	3,25	3,67	3,88	3,00	4,60	3,64	3,67	0,5	13
Otras relaciones	3,85	3,85	3,83	3,67	4,21	3,82	3,87	0,2	4
<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>	<b>3,65</b>	<b>3,69</b>	<b>3,14</b>	<b>2,96</b>	<b>3,64</b>	<b>3,48</b>	<b>3,43</b>	0,3	8



Resultados

**Figura nº 24. Comparación del capital intelectual de los diferentes servicios**



Resultados

**Tabla nº 42**

**Comparación de los indicadores de los diferentes servicios**

<b>Indicadores</b>							
	<b>Biblioteca</b>	<b>Servicios Sociales</b>	<b>Promesa</b>	<b>Recaudación</b>	<b>Sección Técnica</b>	<b>Consejería Economía</b>	<b>TOTALES</b>
<b>CAPITAL HUMANO</b>							
Nº empleados	16	10	29	14	8	11	88,0
% empleados fijos	100%	0%	100%	100%	87%	54%	73,5%
% “ temporales	0%	100%	0%	0%	13%	46%	26,5%
% “ de la admón..	100%	100%	100%	28%	100%	100%	88,0%
% “ externos	0%	0%	0%	72%	0%	0%	12,0%
Empleados que han contestado el cuestionario	13	10	19	12	7	11	72,0
% respuestas	81%	100%	65%	88%	88%	100%	86,9%
% hombres	50%	10%	45%	50%	75%	36%	44,3%
% mujeres	50%	90%	55%	50%	25%	64%	55,7%
% más de 45 años	69%	30%	37%	28%	86%	27%	46,2%
Antigüedad media en el trabajo (años)	15,2	4,8	10,1	10,3	9,4	7,4	9,5
Promedio de edad (años)	44,6	40	40,6	35,4	54,6	43,6	43,1
% titulados universitarios	25%	60%	62%	43%	37%	72%	49,8%
Índice absentismo	2,0%	1,0%	5,0%	-	-	-	2,7%
Índice satisfacción empleados (1-5)	3,5	3,8	2,5	2,3	3,4	3,9	3,2
Índice rotación	0	0	0	0	0	0	0,0
Inversión en formación año			5.880€				5.880,0
Inversión formación empleado			203€				203,0
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>							
Inversión en equipos año	10.924		67.023	1.000			26.315,7
Inversión en equipos informáticos. Evolución	-		33%	0		25%	19%

## Resultados

<b>Indicadores</b>							
	<b>Biblioteca</b>	<b>Servicios Sociales</b>	<b>Promesa</b>	<b>Recaudación</b>	<b>Sección Técnica</b>	<b>Consejería Economía</b>	<b>TOTALES</b>
Inversión por empleado	682		2.311	71,5			1.021,5
% empleados con acceso a Internet	100%	60%	90%	100%	25%	100%	79,2%
% empleados con acceso a Intranet	100%	100%	90%	100%	100%	100%	98,3%
Ordenadores por persona	1	1	1,2	1,2	1	1,1	1,08
% de procesos documentados	100%	100%	30%	33%	70%	15%	58,0%
Certificados de calidad conseguidos	2	0	1	0	1	0	0,7
Nº de grupos implantados	0	3	0	0		3	1,2
Auditorias de calidad pasadas	2	0	2	0	1	2	1,2
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>							
Índice satisfacción usuarios (1-5)	3,5	3,4	3,9	3,5	3,6	3,9	3,6
Nº de empleados dedicados a atención de usuarios	9	10	7	10	3	3	7,0
% de servicios prestados a través de Internet	4%	0%	5%	5%	0%	15%	4,8%
Índice de quejas	1%	0%	0	0	1%	0	0,3%
Nº de reclamaciones/año	58	1	1	2	500	5	94,5

Resultados

**Tabla nº 43**  
**Validación de las proposiciones de acuerdo con las entrevistas**

<b>Validación de las proposiciones</b>							
		<b>Biblioteca</b>	<b>Serv. Sociales</b>	<b>Promesa</b>	<b>Recaudación</b>	<b>Sección Técnica de P. de A. Urbano</b>	<b>Consejería de E. E. y T</b>
<b>1</b>	<b>¿Son importantes los intangibles?</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>2</b>	<b>¿Despierta interés?</b>	Si	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>3</b>	<b>¿Como se generan?</b>	Comunicación formal e informal	Comunicación formal e informal	Comunicación formal e informal	Comunicación formal e informal	Comunicación formal e informal	Comunicación formal e informal
<b>4</b>	<b>¿Como se transforman?</b>	Aprendizaje, formación	Aprendizaje, formación	Aprendizaje, formación	Aprendizaje, formación	Aprendizaje, formación	Aprendizaje, formación
<b>5</b>	<b>¿Como se gestionan?</b>	Bien	Regular	Regular	Mal	Regular	Regular
<b>6</b>	<b>¿Los intangibles se gestionan formalmente?</b>	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente
<b>7</b>	<b>Elementos facilitadores en la gestión de los intangibles</b>	Aprendizaje, formación, intranet	Aprendizaje, formación	Aprendizaje, formación, TICs	Aprendizaje, formación	Aprendizaje, formación, intranet	Aprendizaje, formación, intranet
<b>8</b>	<b>Elementos que dificultan la gestión de los intangibles</b>	Cursos inadecuados	No hay	Inercia, apatía, desmotivación	Insatisfacción, desmotivación	Inercia, apatía, desmotivación	Inercia, apatía, desmotivación
<b>9</b>	<b>Intangibles críticos</b>	Calidad, nuevo servicios	Formación, calidad, nuevos servicios, recursos humanos	Calidad	Recursos humanos, Optimización Procesos, TICs	Retención empleados, optimización procesos, calidad	Retención empleados, optimización procesos, competencias
<b>10</b>	<b>¿Hay Dirección Estratégica?</b>	Si	No	No	No	No	No

Resultados

	<b>Validación de las proposiciones</b>	<b>Biblioteca</b>	<b>Serv. Sociales</b>	<b>Promesa</b>	<b>Recaudación</b>	<b>Sección Técnica de P. de A. Urbano</b>	<b>Consejería de E. E. y T</b>
<b>11</b>	<b>¿Influencia de los intangibles en la estrategia?</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>12</b>	<b>¿Influencia de los intangibles en el valor?</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>13</b>	<b>¿Se trabaja en equipos formalizados?</b>	Parcialmente	Si	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente	Si
<b>14</b>	<b>¿Hay cultura abierta?</b>	Si	Si	Si	Si	Parcialmente	Si
<b>15</b>	<b>¿La complejidad del conocimiento en las tareas es mínima?</b>	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente	Si	Parcialmente	Parcialmente
<b>16</b>	<b>¿Se fomenta la formación y el conocimiento?</b>	Si	Si	Si	Parcialmente	Si	Si
<b>17</b>	<b>¿El conocimiento está formalizado?</b>	Parcialmente	No	Si	No	No	No
<b>18</b>	<b>¿El conocimiento transmitido es útil?</b>	Parcialmente	Si	Si	No	Si	Si
<b>19</b>	<b>Métodos de transmitir el conocimiento</b>	Aprendizaje, formación, Internet, intranet	Aprendizaje, formación, Internet	Aprendizaje, formación	Aprendizaje, formación	Aprendizaje, formación	Aprendizaje, formación
<b>20</b>	<b>¿Existen TICs?</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>21</b>	<b>¿Las TICs son adecuadas?</b>	Si	Si	Si	Si	No	No
<b>22</b>	<b>¿Las TICs tienen un mantenimiento correcto?</b>	Si	Si	Si	Parcialmente	No	Parcialmente
<b>23</b>	<b>¿Se utiliza Internet/Intranet en la gestión del conocimiento?</b>	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente	No	No	Parcialmente
<b>24</b>	<b>¿El liderazgo es correcto?</b>						

Resultados

	<b>Validación de las proposiciones</b>	<b>Biblioteca</b>	<b>Serv. Sociales</b>	<b>Promesa</b>	<b>Recaudación</b>	<b>Sección Técnica de P. de A. Urbano</b>	<b>Consejería de E. E. y T</b>
<b>25</b>	<b>¿Los empleados están motivados?</b>	Si	Si	Parcialmente	No	Si	Si
<b>26</b>	<b>¿Los empleados están comprometidos?</b>	Si	Si	Parcialmente	No	Si	Si
<b>27</b>	<b>¿Los empleados están satisfechos?</b>	Si	Si	Parcialmente	No	Si	Si
<b>28</b>	<b>¿Hay promoción interna?</b>	No	No	No	No	No	No

Resultados

**Tabla nº 44**

**Validación de las proposiciones de acuerdo con los cuestionarios**

<b>Validación de las proposiciones</b>							
		<b>Biblioteca</b>	<b>Serv. Sociales</b>	<b>Promesa</b>	<b>Recaudación</b>	<b>Sección Técnica de P. de A. Urbano</b>	<b>Consejería de E. E. y T</b>
<b>14</b>	<b>¿Hay cultura abierta?</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>15</b>	<b>¿La complejidad del conocimiento en las tareas es mínima?</b>	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente	Si	Parcialmente	Parcialmente
<b>16</b>	<b>¿Se fomenta la formación y el conocimiento?</b>	Si	Si	Si	No	Si	Si
<b>18</b>	<b>¿El conocimiento transmitido es útil?</b>	Parcialmente	Si	Parcialmente	No	Si	Si
<b>20</b>	<b>¿Existen TICs?</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>21</b>	<b>¿Las TICs son adecuadas?</b>	Si	Si	Si	Si	No	No
<b>22</b>	<b>¿Las TICs tienen un mantenimiento correcto?</b>	Si	Si	Si	Parcialmente	No	Parcialmente
<b>24</b>	<b>¿El liderazgo es correcto?</b>	Si	Si	No	Parcialmente	Si	Si
<b>25</b>	<b>¿Los empleados están motivados?</b>	Si	Si	No	No	Si	Si
<b>26</b>	<b>¿Los empleados están comprometidos?</b>	Si	Si	Parcialmente	Parcialmente	Si	Si
<b>27</b>	<b>¿Los empleados están satisfechos?</b>	Si	Si	No	No	Si	Si
<b>28</b>	<b>¿Hay promoción interna?</b>	No	No	No	No	No	No
	<b>Validación de las proposiciones</b>	<b>Biblioteca</b>	<b>Serv. Sociales</b>	<b>Promesa</b>	<b>Recaudación</b>	<b>Sección Técnica de P. de A. Urbano</b>	<b>Consejería de E. E. y T</b>
<b>29</b>	<b>¿Los usuarios están satisfechos? Cuestionario respondido por empleados</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>30</b>	<b>¿Los usuarios están satisfechos? Cuestionario respondido por los usuarios</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si

# **Consideraciones finales y conclusiones**





## Conclusiones

En esta última parte de nuestro trabajo vamos a explicar las conclusiones que emanan de nuestra investigación. En primer lugar recogemos las conclusiones más relevantes de la revisión teórica y conceptual, para seguidamente presentar las principales conclusiones obtenidas en el trabajo empírico. A continuación, exponemos las limitaciones encontradas en el curso de la investigación efectuada y las posibles líneas de investigación, que proceden del estudio realizado, que se pretenden solventar y desarrollar en futuros trabajos.

### **Conclusiones de la revisión teórica**

La revisión teórica se enmarca en tres perspectivas próximas como son la Teoría de los Intangibles y del Capital Intelectual, La Gestión del Conocimiento y la Teoría de los Recursos y Capacidades, aspectos que tienen una gran relevancia para las organizaciones y que se manifiesta en el ámbito académico, en el organizacional y en el profesional. Su importancia se constata en las publicaciones académicas, en el número de congresos efectuados sobre estos temas y, en la gran cantidad de artículos y monografías divulgadas en publicaciones relevantes.

La revisión de la literatura destaca la importancia de los recursos y capacidades para el logro y mantenimiento de una ventaja competitiva. Tal como afirma la Teoría, no todos los recursos y capacidades que posea la organización serán fuente de ventajas competitivas ya que, únicamente, aquellos recursos heterogéneos, escasos y valiosos estarán capacitados para su logro. Asimismo, la ventaja se convertirá en sostenible si los recursos sobre los que se sustenta la estrategia de la empresa son, además, inmóviles, duraderos, inimitables e insustituibles. Parece evidente que muchas de las características que se exigen a los recursos para ser considerados estratégicos, son poseídas por el conocimiento que crea valor, es decir, por el capital intelectual.

En las últimas décadas, la función pública y los servicios públicos están sufriendo importantes cambios, de tal manera que las diferentes administraciones están poniendo de relieve la necesidad de conocer, visualizar, medir y cuantificar los conocimientos y los intangibles que poseen con la finalidad de dirigir más eficientemente las organizaciones.

## Conclusiones

Las entidades públicas que puedan identificar el conocimiento disponible y ponerlo a disposición de sus empleados y usuarios disfrutarán de una gran ventaja frente a otras organizaciones. El establecimiento de modelos integrales de gestión del conocimiento debe servir para demostrar cómo los recursos intangibles determinan la mejora de la calidad en el servicio al ciudadano y la excelencia en la gestión.

La gran mayoría de las empresas y organizaciones públicas no disponen de modelos de gestión del capital intelectual ni de herramientas estratégicas de medición de los intangibles que les permita una adecuada gestión de estos recursos.

Precisamente, uno de los objetivos de nuestra investigación ha sido proponer un modelo de capital intelectual aplicable a una organización pública, que permita medir y gestionar el conocimiento y los activos intangibles. La revisión teórica ha posibilitado el diseño y elaboración del modelo propuesto, así como la determinación de las metas de la investigación empírica.

El enfoque estratégico en la Administración Pública es la manera de adaptar la acción pública a los cambios. La Administración Pública se beneficia de la dirección estratégica porque, gracias a ella, los dirigentes saben lo que están tratando de hacer, toman conciencia de sus recursos y capacidades, proceden con actitud proactiva según los acontecimientos y unifican la toma de decisiones.

Se pretende lograr una Administración inteligente, eficaz, eficiente y de calidad, basada en los valores democráticos, que se centre en los ciudadanos, que dirija estratégicamente la organización, que gestione el conocimiento y el capital humano, que se relacione y coopere con el entorno y con los diferentes grupos de interés.

Para alcanzar estos objetivos se necesitan directivos y líderes públicos que estén preparados, que destaquen por sus capacidades técnicas, por sus conocimientos, por sus valores, por su habilidad para escuchar, dialogar, negociar y conciliar los diferentes intereses de las partes implicadas.

### **Conclusiones de la investigación empírica**

Como hemos expresado anteriormente, para realizar nuestra investigación hemos partido de la consideración de los intangibles y del capital intelectual como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones públicas, siempre que sean capaces de identificarlo, medirlo, difundirlo y transmitirlo entre sus empleados. Para el desarrollo del trabajo nos hemos basado en el enfoque de la Teoría de los Recursos y Capacidades, que afirma que la fuente principal de ventajas competitivas radica en los intangibles, especialmente en los recursos humanos, en sus capacidades, en la información y en el conocimiento.

El factor clave de la generación de intangibles es el conocimiento. La generación de conocimiento se produce por la adquisición de nuevo conocimiento, ya sea mediante la incorporación de nuevos trabajadores, por la contratación de expertos o por la ampliación de conocimientos de los trabajadores existentes.

En las unidades que hemos analizados la principal fuente formal de adquirirlo es a través de la formación y la capacitación. La comunicación interna y un entorno adecuado son factores que facilitan esta actividad. Es muy importante la existencia de una cultura organizacional basada en el conocimiento, la creatividad, la innovación. Gran parte de estos elementos están presentes en la CAM, pero se gestionan de manera informal y aunque son fundamentales los comportamientos y actitudes de los empleados, existe discrepancia en las dependencias analizadas.

El reclutamiento, selección y contratación de nuevos empleados no es homogéneo, hay trabajadores que son funcionarios y que han tenido que superar una oposición, otros han adquirido esta condición mediante un concurso, consistente en la presentación de un trabajo o una memoria. Otros son contratados laborales, gran parte de los mismos con contrato temporal. Hay puestos que están externalizados (guardas de seguridad, personal de limpieza, mantenimiento, etc.) y hay otros desempeñados por trabajadores de empresas externas que comparten el trabajo con empleados del Ayuntamiento. Por tanto los procedimientos de reclutamiento y selección son diversos. Además, el principio de equidad no se cumple en determinadas situaciones, y hay disparidad en el trato laboral y económico de los trabajadores. La promoción interna

## Conclusiones

prácticamente es inexistente, y tampoco existe una planificación de carreras. No hay procedimientos formales de acogida de nuevos empleados.

De las respuestas recogidas en las entrevistas se concluye que en todas las unidades se afirma que los intangibles tienen gran influencia en la creación de valor de la organización, sin embargo en nuestro trabajo no hemos podido medir la creación de valor ni la contribución de los intangibles al incremento de valor de la entidad.

Los intangibles se transforman en valor para los trabajadores, usuarios y sociedad, principalmente a través del aprendizaje de los empleados (disminuyendo costes, mejorando procesos, aportando nuevas ideas, acumulando nuevas experiencias, aumentando la calidad, etc.). En la transformación en valor de los intangibles se incluye la manera de compartir el conocimiento, la eliminación de resistencias y barreras para transmitir el conocimiento y la información, también se refiere a cómo se almacena el conocimiento en soportes físicos. En todas las unidades la principal vía de transformación de los intangibles es el aprendizaje formal (asistiendo a los cursos formativos, consultando los documentos oficiales), o el aprendizaje informal (reuniones, preguntas a los compañeros, charlas de pasillo, etc.). En algunas dependencias se apoya el aprendizaje con la utilización de las tecnologías: Internet, intranet, correo electrónico, etc.

La principal barrera existente es la apatía y desmotivación por parte de la mayoría de los trabajadores para asistir a los cursos formativos. Hemos de indicar que los empleados que asisten a los cursos tienen derecho a un día de descanso por cada 15 horas de asistencia con un máximo de 4 días. El motivo que se argumenta para justificar este comportamiento es que los empleados públicos no tienen ningún incentivo para trabajar mejor: no hay retribución variable, no existe plus de productividad, la promoción interna es muy escasa, no hay valoración del rendimiento.

El conocimiento explícito se archiva principalmente en soportes informáticos y en papel (informes, procedimientos, leyes, reglamentos, etc.). La gestión y el mantenimiento de las bases de datos y la información electrónica son cuestionadas por los empleados de algunos servicios.

La gestión de los intangibles consiste en identificar, auditar, medir, transmitir, renovar e incrementar estos activos intelectuales con el fin de resolver problemas,

## Conclusiones

mejorar procesos y servicios, así como aprovechar las oportunidades que se presenten en las organizaciones públicas. En los casos estudiados no existe una gestión expresa del capital intelectual, existen acciones puntuales. Hay servicios que son más eficientes y tienen una mayor conciencia de la importancia de estos activos y de su influencia en la mejora de la calidad de los servicios, hay otros que gestionan algunos aspectos, generalmente de manera informal. Por tanto, tal como se desprende de los resultados de nuestra investigación, hay un largo camino a recorrer para gestionar de forma eficaz y eficiente los intangibles en la CAM.

Los intangibles críticos son aquellos que permiten obtener una ventaja competitiva y son fundamentales para la creación, mantenimiento y aumento de valor. Estos intangibles están relacionados directamente con los objetivos estratégicos de la entidad. En general la mayoría de las unidades analizadas han incidido en la mejora de la calidad como el principal intangible crítico, aunque como hemos indicado en el análisis de los resultados, existen otros intangibles que se consideran fundamentales además de la calidad, dependiendo de los objetivos de los diferentes servicios.

Entendemos que la apuesta por la calidad se debe al esfuerzo que está haciendo la CAM, tal como hemos dicho anteriormente, por implantar sistemas en las diferentes dependencias que permitan dar la máxima satisfacción a los ciudadanos. Entre las unidades estudiadas una, la Biblioteca Pública, tiene desde 2006 el certificado de calidad y la unidad de Servicios Sociales lo ha conseguido con posterioridad a la realización del trabajo de campo, además, un departamento de PROMESA, el de Ayudas, también lo tiene.

En todos los servicios analizados se observa que hay una cultura de atención a los ciudadanos. Hemos percibido que los empleados están concienciados en mejorar las relaciones con éstos, atenderlos con educación y cortesía a fin facilitarles el ejercicio de sus derechos el cumplimiento de sus obligaciones y el acceso a los servicios públicos. Estas percepciones han sido corroboradas con los resultados de las valoraciones de los usuarios obtenidas en las encuestas que se pasaron a éstos en los diferentes servicios.

### **Limitaciones de la investigación empírica**

Los resultados y conclusiones del trabajo empírico están sujetos a ciertas limitaciones que nos aconsejan realizar una valoración prudente de los mismos. Las principales limitaciones que hemos detectado serían las siguientes:

- Limitaciones relacionadas con la muestra teórica. El tamaño de la muestra se considera suficiente para la investigación realizada y la metodología utilizada, aunque los resultados obtenidos se deben limitar a la organización objeto de estudio: La Ciudad Autónoma de Melilla. Se aconseja ampliar el estudio a otras instituciones públicas y a otros ámbitos geográficos.
- La falta de estudios paralelos dificulta un análisis más profundo y comparativo, por lo que sería deseable que se realizaran otros trabajos similares a fin de progresar en los resultados alcanzados.
- Otra limitación puede proceder de la tipología de los datos utilizados, ya que la mayoría son cualitativos y subjetivos. Debido a la naturaleza del tema estudiado: conocimiento, clima laboral, formación, motivación, trabajo en equipo, etc., que son elementos intangibles difícilmente medibles y complejos de valorar. Como ya hemos expuesto en nuestro trabajo hemos tenido problemas importantes a la hora de obtener datos objetivos cuantitativos debido a la reticencia existente en la mayoría de las organizaciones de suministrar este tipo de información o bien porque se carecía de ella.
- El acceso a algunas unidades ha sido complicado, de hecho algunos casos elegidos en un primer momento tuvieron que ser rechazados y cambiados por otros porque ciertas unidades, que en principio se ofrecieron a ser investigadas, se negaron a participar argumentando diferentes excusas.

### **Posibles líneas de futuras investigaciones**

Los trabajos empíricos sobre la incidencia e importancia del capital intelectual en las administraciones públicas se encuentran en una etapa incipiente. Las contribuciones de nuestro estudio sugieren algunas líneas de investigación futura:

- Aplicación del estudio y del modelo propuesto a otras organizaciones del sector público para contrastar los resultados obtenidos.
- Ampliación del trabajo de investigación realizado con el objetivo de diseñar un conjunto de indicadores para gestionar y controlar los intangibles de las administraciones públicas, basado en el modelo propuesto.
- Ampliación del trabajo de investigación realizado con el fin de valorar cuantitativamente la aportación de los intangibles al valor de la CAM.
- Profundización en el estudio en general y en el modelo propuesto en particular, incorporando nuevas variables que influyan en la gestión de los intangibles o, bien, modificando las existentes. Sería deseable mejorar el modelo añadiendo datos objetivos esencialmente cuantitativos, utilizando más información y documentación interna de las unidades. Así podríamos obtener valoraciones, resultados, conclusiones y diagnósticos más precisos y ajustados a la realidad de la organización.
- Podría ser muy interesante la realización de una investigación comparativa entre diferentes entidades públicas sobre la influencia de los intangibles en la competitividad, eficacia y eficiencia de estas organizaciones.
- Sugerimos la idea de la repetición periódica del estudio realizado, de este modo se podría hacer un seguimiento de la evolución del capital intelectual así como valorar los cambios ocurridos en la gestión de los intangibles.





# **BIBLIOGRAFÍA**



## Bibliografía

- ACCOUNTING STANDARD BOARD (1993): "Goodwill and intangible assets", *Discussion Paper en ASB* (1996).
- ADLER, P.S. y KWON, S. (2002): "Social capital: prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, vol. 27, nº 1, pp. 17-40.
- ADRIENSSSEN, D. (2001): "Weightless wealth. Four modifications to standard Intellectual Capital theory", paper for the 4<sup>th</sup> World Congress on the Management of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada, pp. 1-10.
- AGUIAR, I.; DÍAZ, N.L. y DE SAÁ, P. (2005): "El conocimiento organizativo tecnológico como fuente de ventaja competitiva", *Revista Contabilidad y Tributación*, nº 262, pp. 191-246.
- AGUIRRE, A.; CASTILLO, A.M. y TOUS, D. (1991): *Administración de empresas*, Edinford S.A., Málaga.
- AGUIRRE, A.; CASTILLO, A. M. y TOUS, D. (2002): *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*, Pirámide, Madrid.
- AKOFF, R. (1990): *Planificación de la empresa del futuro: planear o ser planeado*, Limusa, México D.F.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANDREWS, K.R. (1984): *El Concepto de Estrategia de la Empresa*, Orbis, Barcelona.
- ANSOFT, H.I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- ANSOFT, H.I. (1985): "Conceptual underpinning of systematic of strategic management", *European Journal of Operational Research*, vol. 19, pp. 2-19.
- ANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, nº 3, pp. 114-135.
- ANTHONY, R. (1980): *El control de gestión*, Ediciones Deusto, Bilbao.

## Bibliografía

- ARAMBURU, N. (2000): "Un estudio desde la perspectiva de cambio: implicaciones estratégicas y organizativas", Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, San Sebastián.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, S. (1978): "Organizational Learning: a Theory in Action Perspective", Addison-Wesley Publishing Company: Reading, MA.
- ARZALUZ, S. (2005): "La utilización del estudio de caso en el análisis local", *Región y Sociedad*, vol. XVII, nº 32, pp. 107-144.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1991): *Inmovilizado inmaterial y gastos amortizable*, Documento nº 3, Madrid.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1997a): *Indicadores de gestión para las entidades públicas*, Documento nº 16, Madrid.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1997b): *Indicadores para la gestión empresarial*, Documento nº 17, Madrid.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1999): *Marco conceptual para la Contabilidad Financiera*, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Principios contables, Madrid.
- AUDIT COMMISSION (2000): *On target, the practice of performance indicators*, Audit Commission, London.
- ÁVALOS, I. (1998): La sociedad del conocimiento, revista SIC, obtenido el 23 de enero de 2003 en: <http://politica.eluniversal.com/sic270799d.html>.
- BAENA DE ALCAZAR, M. (1993): *Curso de ciencia de la Administración*, vol. 1, Tecnos, Madrid.
- BARNEY, J.B. (1986a): "Strategic factors markets: Expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, vol. 32, nº 10, pp. 1231-1241.

## Bibliografía

- BARNEY, J.B. (1986b): "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 3, pp. 656-665.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. (1996): *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley Publishing Company: Reading, MA.
- BARNEY, J.B. (1999): "How a firm's capability affect boundary decisions", *Sloan Management Review*, spring, pp. 137-145.
- BARRIOS, I.; CORREA, A.; ACOSTA, M. y GONZÁLEZ, A. (2003): "El concepto de activo intangible y sus tipologías: una revisión de la normativa contable nacional e internacional", *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, nº 44-45, pp. 59-80.
- BARZELAY, M. (1995): "Metáforas en la gestión de servicios públicos", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, vol. 1, nº 17.
- BAUER, M. y LAVAL, C. (2002): "Gerencia pública gerencia privada: la evolución de las prácticas dirigentes en las grandes organizaciones públicas y privadas francesas. ¿Cuales convergencias?, ¿Cuáles diferencias?", *Gestión y Política Pública*, vol. XI, nº 1, pp. 57-66.
- BAZAGA, I. (1997): *El planteamiento estratégico en el ámbito público, la nueva administración pública*, Alianza editorial, Madrid.
- BEASCOECHEA, G. (2005): Editorial: "El conocimiento motor de riqueza", *Capital Intelectual*, nº 0, primer trimestre, pp. 2-5.
- BENEDITO, J. (2005): "La Administración Pública Inteligente. La i-Administración de la Generalitat Valenciana", Reunión Grupo Trabajo CRUE-TIC, Castellón (17-octubre-2005).

## Bibliografía

- BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 3, pp. 123-140.
- BONOMA, T.V. (1985): "Case research in Marketing: opportunities, problems and process", *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, mayo, pp. 199-208.
- BONTIS, N. (1998): "An exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, vol. 36, nº 2, pp. 63-76.
- BONTIS, N. (2001), "Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital", *International Journal of Management Reviews*, vol. 3, no. 1, pp. 41-60.
- BONTIS, N. (2002): *National intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region*, Institute for Intellectual Capital Research, Ontario.
- BONTIS, N.; DRAGONETTI, N.C.; JACOBSEN, K. y ROOS, G. (1999): "The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangibles resources", *European Management Journal*, vol. 17, nº 4, August, pp. 341-402.
- BORINS, S. (2001): "Encouraging innovation in the public sector", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, nº 3, pp. 310-319.
- BOSSI, A. (2003): "La medición del capital intelectual en el sector público", Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza.
- BOSSI, A.; FUERTES, Y. y SERRANO, C. (2001): "El capital intelectual en el sector público", II congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva, julio 2001, León, España.
- BOSSI, A.; FUERTES, Y. y SERRANO, C. (2005): "Reflexiones en torno a la aplicación del capital intelectual en el sector público", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXXIV, nº 124, pp. 215-245.
- BOUNFOUR, A. (2003): "Les biens intangibles et l'évaluation comparative des performances des systèmes d'innovation en Europe", The IPTS Report, Université de Marne La Vallée.

## Bibliografía

- BOUZA, F. (2002): "Innovación tecnológica y cambio social", en el libro homenaje a José Luis Sequeiros: *Las encrucijadas del cambio social*, Universidad de Vigo, Servicio de Publicaciones, pp. 85-97.
- BRADLEY, K. (1997): "Intellectual capital and the new wealth of nations", *Business Strategy Review*, vol. 8, nº 1, pp. 53-62.
- BRENNAN, N. y CONNELL, B. (2000): "Intellectual Capital: current issues and policy implications", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, nº 3, pp. 206-240.
- BRESSAN, F. (2000): "O método do estudio de caso", *Administração on line*, vol. 1, nº 1, obtenido el 15 de junio de 2004 en: <http://es.scribd.com/doc/7232025/o-mEtodo-Do-Estudio-de-Caso>
- BROOKING, A. (1997): *El capital intelectual. El principal activo de las empresas en el tercer milenio*, Paidós Ibérica, Barcelona.
- BROWN, W.G. y MOBERG, D.J. (1983): *Teoría de la Organización y la administración, Enfoque integral*, Limusa, México.
- BUENO, E. (1974): *El sistema de información en la empresa*, Fondo para la Investigación Económica y Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorros, Madrid.
- BUENO, E. (1987): *La dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, Pirámide, Madrid.
- BUENO, E. (1996): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*, Pirámide, Madrid.
- BUENO, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual", *Boletín de Estudios Económicos*, nº 164, agosto. pp. 207-229.
- BUENO, E. (2002): "Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management)", en Hernández, R. (Ed): *Gestión del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*, Ediciones La Coria, Cáceres.



## Bibliografía

- BUENO, E. (2004): "La Administración Pública como agente de conocimiento en la sociedad de la información. Sistemas de gestión y desarrollo del capital intelectual", *Monografía Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC)*, Universidad Autónoma de Madrid.
- BUENO, E. (2005): "Una reflexión crítica sobre la comprensión de la Sociedad y Economía del Conocimientos: la era de los intangibles", *Capital Intelectual*, nº 0, primer trimestre, pp. 6-17.
- BUENO, E.; RODRÍGUEZ, O. y SALMADOR, M.P. (2002a): "The role of social capital in today's economy: empirical evidences and proposal of a new model", trabajo presentado en la conferencia internacional "La empresa transparente. El valor de los intangible", Madrid, noviembre.
- BUENO, E.; MORCILLO, P.; *et al.* (2002b): "Capital intelectual y producción científica", *Madr+id y Comunidad de Madrid*, Dirección General de Investigación, Comunidad de Madrid.
- BUENO, E. y MORCILLO, P. (2002): "Enfoques principales de dirección del conocimiento: una síntesis", *Boletín Intellectus*, nº 1, julio, pp. 12-15.
- BUENO, E.; RODRÍGUEZ O. y SALMADOR M.P. (2003): "La importancia del capital social en la sociedad del conocimiento. Propuesta de un modelo integrados de capital intelectual", *I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles*.
- BUENO E.; SALMADOR, M.P. y MERINO, C. (2008): "Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones", *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 26, nº 2, pp. 43-64.
- CABA, C. y SIERRA, M. (2003): "La evaluación del Capital Intelectual en la administración local", *Auditoría Pública*, nº 29, abril, pp. 32-41.
- CADDY, I. (2000): "Intellectual Capital: recognizing both assets and liabilities", *Journal of Intellectual Capital*, vol. I, nº 2.
- CAMISÓN, C.; PALACIOS, D. y DEVECE, C. (2000): "Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual en la empresa: el modelo Nova", X Congreso Nacional

## Bibliografía

- ACEDE: Integración Económica, Competitividad y Entorno Institucional de la Empresa, Oviedo, 3-5 septiembre.
- CAMISÓN, C. (2002): "Las competencias distintivas basadas en activos intangibles", en *Nuevas claves para la dirección estratégica*, Morcillo, P. y Fernández, J. (coordinadores.), Ariel, pp. 117-151, Barcelona.
- CAÑIBANO, L. (1974): "El concepto de Contabilidad como un programa de investigación", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 3, nº 7, enero-marzo, pp. 34-45.
- CAÑIBANO, E.; GARCÍA, E.; GARCÍA, B. y GISBERT, A. (2008): *Los intangibles en la regulación contable*, AECA, Madrid.
- CAÑIBANO, L., GARCÍA-AYUSO, M. y SÁNCHEZ M.P. (2004): "Shortcomings in the measurement of innovation: implications for accounting standards setting", en *Lecturas sobre intangibles y capital intelectual*, AECA, Madrid, pp. 135-162.
- CAÑIBANO, L. y GISBERT, A. (2004): "Principales cambios en la valoración contable de los activos intangibles", en *Lecturas sobre intangibles y capital intelectual*, AECA, Madrid, pp. 277-309.
- CAÑIBANO, L. y GISBERT, A. (2007a): "El tratamiento de los activos intangibles", obtenido el 15-01-2008 en: [http://www.expansion.com/edicion/exp/economia\\_y\\_politica/es/desarrollo/963994.html](http://www.expansion.com/edicion/exp/economia_y_politica/es/desarrollo/963994.html)
- CAÑIBANO, L. y GISBERT, A. (2007b): "Los activos intangibles en el nuevo Plan General Contable", *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, nº 2-3, pp. 191-212.
- CAÑIBANO, L. y SÁNCHEZ, M.P. (2004): "Medición, gestión e información de intangibles: lo más nuevo, Medición, control y gestión de los intangibles", *Revista de Contabilidad y Dirección*, nº 1, pp. 99-139.
- CAÑIBANO, L.; SÁNCHEZ, M.P., GARCÍA-AYUSO, M. y CHAMINADE, C. (1998): "Proyecto MERITUM". Obtenido el 15-03-2005 en [www.meritum.es](http://www.meritum.es)

## Bibliografía

- CAÑIBANO, L.; SÁNCHEZ, M.P.; GARCÍA-AYUSO, M. y CHAMINADE, C. (1999): "La relevancia de los intangibles para la valoración y gestión de empresas: revisión de la literatura", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, nº 100 extraordinario, pp. 17-88.
- CAÑIBANO, L.; SÁNCHEZ, M.P.; GARCÍA-AYUSO, M. y CHAMINADE, C. (2002): *Directrices para la gestión y difusión de la información sobre intangibles: Informe del capital intelectual*, Fundación Airtel Vodafone, Madrid.
- CARDONA, F. (2006): "Tendencias en la gestión de la Función Pública. Países Unión Europea y OCDE", *SIGMA*, Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Seminario 10105, Santander, agosto 2006.
- CARRIÓN, J. y ORTÍZ, M. (2000): "La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento", obtenido el 12-03-2005 en <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO (2003): "Modelo de medición y gestión del Capital Intelectual: Modelo Intellectus", *Instituto de Administración y Dirección de Empresas*, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO (CIC) (2004): *La administración pública como agente del conocimiento en la sociedad de la información. Sistema de gestión y desarrollo del capital intelectual*, Proyecto SICAP, Ministerio de Ciencia y Tecnología, Madrid.
- CERTO, S.C. y PETER, J.P. (1996): *Dirección estratégica*, Irwin, Madrid.
- CHAMINADE, C. y CAÑIBANO, L. (2004): "La gestión de los intangibles y el aprendizaje empresarial", en *Lecturas sobre intangibles y capital intelectual*, AECA, Madrid, pp. 163-182.
- CHI, T. (1994): "Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure", *Strategic Management Journal*, vol. 15, nº 4, pp. 271-290.
- CHIAS, J. (1991): *El Mercado son personas*, McGraw-Hill, Madrid.

## Bibliografía

- CHIAVENATO, I. (2000): *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw-Hill Interamericana S.A., México.
- CHRISTENSEN, C. (1997): *The innovator's dilemma: when new technologies causes great firms to fail*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- COBO, A. (2006): "Diseño de un modelo de capital intelectual para la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Indicadores de capital humano y gestión del conocimiento", Tesis Doctoral, Universidad de Málaga.
- COHEN, D. y PRUSAK, L. (2001): "In Good Company: How Social Capital Makes Organization Work", *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- COLLIS, D.J. y MONTGOMERY, C.A. (1995): "Competing on Resources: Strategy on the 1990s", *Harvard Business Review*, vol. 73, julio-agosto, pp. 118-128.
- COMISIÓN EUROPEA (2003): *El papel de la administración electrónica en el futuro de Europa*, Comisión Europea.
- CRIADO, J. (2009): "Nuevos enfoques en el estudio de la administración electrónica. Neoinstitucionalismo y tecnologías de la información y comunicación e Internet en las administraciones públicas", *Estudio/Working Paper 107/2009*.
- CRIADO, J. y RAMILO, M.C. (2003): "Hacia una visión integrada del Gobierno electrónico", *Ekonomiáz*, nº 54, tercer cuatrimestre, pp. 194-224.
- CROZIER, M. (1996): "La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública", Ponencia presentada en el I Congreso del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Río de Janeiro, Brasil, del 7 al 9 de noviembre de 1996.
- CUERVO, A. (1995): "La dirección estratégica de la empresa", en *Dirección de empresas en los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*, Cívitas, Madrid, pp. 51-69.
- DALZIEL, M. (1996): "Building competitive advantage trough people", en *People and Competencies: the Route to Competitive Advantage*, Kogan Page, London.

## Bibliografía

- DARROCH, J. y McNAUGHTON, R. (2002): "Examining the link between knowledge management practices and types of innovation", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, nº 3, pp. 210-222.
- DAVENPORT, T. y PRUSAK, L. (1998): *Working Knowledge*, Harvard Business Scholl Press, Boston.
- DEAL, T. y KENNEDY, A. (1985): *Cultura Corporativa*, Fondo Educativo Interamericano, México DF.
- DEL BELLO, A. (2006): "Intangibles and sustainability in local government reports. An analysis into an uneasy relationship", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 7, nº 4, pp. 440-456.
- DE VAL, I. (1999): *Administración de Entidades Públicas*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- DE VAL, I. (2002): "Dirección estratégica y el sector público", en *Nuevas claves para la dirección estratégica*, Ariel economía, Barcelona, pp. 152-171.
- DESS, G. y LUMPKIN, A. (2003): *Dirección estratégica*, Mcgraw-Hill, Madrid.
- DESS, G. y MILLER, A. (1993): *Strategic Management*, Mcgraw-Hill, New York.
- DÍAZ, A. (2007): "Gestión Pública Inteligente" en *Administración Inteligente*, Agencia Estatal de Evaluación y Calidad del Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 32, nº 12, December, pp. 1504-1514.
- DINOPOULOS, E. y WALDO, D. (2005): "Gradual Product Replacement, Intangible-Asset Prices and Schumpeterian Growth", *Journal of Economic Growth*, vol. 10, nº 2, pp. 135-157.

## Bibliografía

- DOMINGUEZ, M. J. y VARGAS, A. (2003): "Thalec: propuesta de un modelo para la gestión interna del conocimiento en la Administración Pública", XII Congreso AECA "Transparencia Empresarial y Sociedad del Conocimiento", Cádiz.
- DOSI, G.; NELSON, R. y WINTER, S. (2000): *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford, Oxford University Press.
- DRUCKER, P. (1988): "The coming of the new organization", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 45-53.
- DRUKER, P. (2001): "The Next Society", *The Economist*, November 3<sup>rd</sup>, supplement, pp. 3-22.
- DUMAY, J.C. (2008): "Narrative disclosure of intellectual capital. A structural analysis", *Management Research News*, vol. 31, nº 7, pp. 518-537.
- EDVINSSON, L. y KIVIKAS, M. (2004): "La nueva perspectiva para la creación de valor", en *Medición, control y gestión de los intangibles*, Deusto, Barcelona, pp. 47-57.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. (1997): *Intellectual capital realizing your company's trade value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins, New York.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. (2003): *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Gestión 2000, Barcelona.
- EISENHARDT, K.M. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 4, pp. 532-550.
- EUROFORUM (1998): *Proyecto Intelec, Medición del Capital Intelectual*, El Escorial, Madrid.
- FARRÉ, O. y DOMENECH, I. (2003): "El CMR, hacia una Administración inteligente", *bole.tic*, marzo -abril, pp. 88-90, obtenido el 26-04-2004 en [www.asric.es](http://www.asric.es)
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS (FEMP) (1999): *Consideraciones sobre la calidad en la Administración Local*, FEMP, Madrid.

## Bibliografía

- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M. Y VÁZQUEZ C.M. (1998): "Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa", *Dirección y organización*, nº 20, pp. 83-98.
- FERNÁNDEZ, E. (2002): "Dos modelos de estrategia: la planificación estratégica y la teoría de recursos", en *Nuevas claves para la dirección estratégica*, Ariel economía, Barcelona, pp. 172-197.
- FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (FASB) (1985): "Elements of financial statement", *Statement of Financial Accounting Concepts (SFAC)*, nº 6.
- FLORES, P. (2001): "Capital Intelectual: concepto y herramientas", Centro de sistemas de conocimiento tecnológico de Monterrey.
- FORAY, D. y LUNDVALL, B. (1996): "The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy", en *Employment and growth in the knowledge-based economy*, OCDE, Paris, pp. 11-32.
- FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2008): *Las TIC en la Administración Local del futuro*, Ariel, Madrid.
- GAEBLER, T. y OSBORNE, D. (1994): *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*, Paidós, Madrid.
- GALBRAITH, J.K. (1969): "The Consequences of Technology", *Journal of accountancy*, nº 127, pp. 44-57.
- GALOFRÉ, A. (2004): "La calidad, la modernización y la mejora continua en las Administraciones públicas: la orientación al ciudadano", Segundas jornadas de calidad y mejora de las administraciones públicas, Pamplona.
- GALLARDO, V. (2010): "Liderazgo transformador en los funcionarios", *Negocio al día*, enero, nº 25.
- GARCÍA, M. (2004a): "Activos inmateriales y contabilidad", *Intangibles*, nº 2, obtenido el 21-02-2005 en: <http://www.intangiblecapital.org/>

## Bibliografía

- GARCÍA, M. (2004b): "Una aproximación empírica al empleo de la información sobre activos intangibles en la valoración de empresas", en *Medición, control y gestión de los intangibles*, Deusto, Barcelona, pp. 141-161.
- GARCÍA, M.; SIMO, P.; MUNDET, J. y GUZMÁN, J. (2004): "Intangibles: Activos y Pasivos", *Management & Empresa*, nº 37, febrero, obtenido el 21-02-2005 en: <http://www.intangiblecapital.org/>
- GARCÍA S. y DOLAN S. (1997): *La dirección por valores*, McGraw-Hill, Madrid.
- GARRATT, B. (1987): *The Learning Organization: and the need for directors who think*, Gower, London.
- GIL, I. (1997): *Sistemas y Tecnologías de la Información para la Gestión*, McGraw-Hill, Madrid.
- GIMENO, A. (1997): "La descentralización de la gestión pública. Implicaciones contables", *Actualidad Financiera*, segundo trimestre, monográfico, pp. 45-56.
- GOODE, W.J. y HATT, P.K. (1969): *Métodos em Pesquisa Social*, Cia. Editora Nacional, Sao Paulo.
- GOODSTEIN, L.; NOLAN, T. y PFEIFFER, J.W. (1993): *Applied Strategic Planning*, McGraw-Hill, Nueva York.
- GOREY, R. y DOBAT, D. (1996): "Managing in the knowledge era", *The system thinker*, vol. 7, nº 8, October, pp. 1-5.
- GOVERNMENTAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (GASB) (1987): *Concepts Statement No. 1: Objectives of Financial Reporting*, GASB, Stamford.
- GOVERNMENTAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (GASB) (1990): *Research Report: Service efforts and Accomplishments Reporting: Its Time Has Come*, GASB, Norwalk.
- GOVERNMENTAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (GASB) (1994): *Concepts Statement No. 2, Service Efforts and Accomplishments Reporting*, GASB, Norwalk.



## Bibliografía

- GRANELL, H. (1997): *Éxito Gerencial y Cultura*, Ediciones IESA, Caracas.
- GRANT, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, nº 33, pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- GRANT, R.M. (1998): *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford.
- GRIMA, J.V. y TENA, J. (1984): *Análisis y formulación de la estrategia empresarial*, Hispano Europea, Barcelona.
- GROSSMAN, G. y HELPMAN, E. (1994): "Endogenous Innovation in the Theory of Growth", *Journal of Economics Perspectives*, nº 8, pp. 23-44.
- GUERRA, G.A. (2008): "Evaluación de las inversiones en intangibles: una aproximación al estado de la cuestión", Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa, Congreso nacional 2008, Salamanca.
- GUIMET, J. (1999): "Eficacia, eficiencia y gestión de lo intangible: el capital intelectual en las organizaciones y la administración pública", *CT catastro*, abril.
- GUIMÓN, J. (2004): "Relevancia e impacto de la información sobre intangibles en los mercados de capitales", en *Lecturas sobre intangibles y capital intelectual*, AECA, Madrid, pp. 325- 341.
- GUINART, J.M. (2003): "Indicadores de gestión para las entidades públicas", VIII Congreso Internacional del Centro Latino de Administración y Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, octubre, Panamá, pp. 28-31.
- HALL, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, nº 2, pp. 135-144.

## Bibliografía

- HALL, R. (1993): "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- HANS-WERNER, F. (2000): "Cómo las organizaciones aprenden. Elementos básicos de una teoría sobre el desarrollo del aprendizaje y las organizaciones", *Perspectivas de Gestión*, obtenido el 20 de marzo de 2005 en: <http://www.w3.org/1999/02/22-rdf-syntax-ns>
- HARVEY, M.G. y LUSCH, R.F. (1999): "Balancing the intellectual capital books: intangibles liabilities", *European Management Journal*, vol. 107, nº 1, February.
- HATCHUEL, A. y WEIL, B. (1995): *Experts in organizations: a knowledge-based perspective on organizational change*, Walter D. Gruyter, New York.
- HEDBERG, B. (1981): "How Organizations Learn and Unlearn", en Nystrom, C. y Starbuck, W. (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, London, vol. 1, pp. 3-27.
- HEGEWISH, J.R. (1999): "Employment flexibility: Push or Pull", en *Employee Relations in the Public Services*, Routledge, London.
- HILL, C.W.L. y JONES, G.R. (1998): *Strategic management: An integrated approach*, Houghton Mifflin, Boston.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D. y HOSKISSON, R.E. (1999): *Strategic Management*, South-Western, Cincinnati.
- HONDEGHEM, A. (2002): "Competency Management: The State of the Art in the Public Sector", en *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*, IOS Press, Amsterdam, pp. 173-80.
- HOOD, C.H. (1991): "A public management for all seasons?", *Public Administration*, vol. 69, nº 1, March, pp. 3-19.
- HUGHES, O. (1996): "La nueva gestión pública", *Lecturas de gestión pública*, Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid, pp. 103-132.

## Bibliografía

- IADE-CIC (2003): *Modelo de medición y gestión del capital intelectual: Modelo Intellectus*, Instituto de Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Madrid.
- INSTITUTO DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA DE CUENTAS (ICAC) (1992): Resolución de 21 de enero de 1992.
- INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (INAP) (2002): "La nueva gestión pública", obtenido el 23-04-2009 en: [http://www.inap.gov.do/nosotros/biblioteca\\_virtual.php](http://www.inap.gov.do/nosotros/biblioteca_virtual.php)
- INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD BOARD (IASB) (2004): Norma Internacional de Contabilidad 38 (IAS 38) "Activos Intangibles", IASB, Londres.
- INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD COMMITTEE (IASC) (1998): Norma Internacional de Contabilidad 38 (IAS 38): "Activos intangibles", Instituto de Censores Jurados de Cuentas.
- INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD COMMITTEE (IASC) (1989): "Marco conceptual para la presentación y preparación de los estados financieros.
- INTERVENCIÓN GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO (IGAE) (1991): *Sistema de Contabilidad Analítica para Universidades*, IGAE, Madrid.
- INTERVENCIÓN GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO (IGAE) (2007): *Indicadores de gestión en el ámbito del Sector Público*, IGAE, Madrid.
- ÍÑIGUEZ, R. y LÓPEZ, G. (2005): "Valoración de los activos intangibles en el mercado de capitales español", *Revista española de financiación y contabilidad*, vol. XXXIV, nº 125, abril-junio, pp. 459-499.
- JARILLO, J.C. (1995): *Dirección Estratégica*, McGraw-Hill, Madrid.
- JAVIDAN, M. (1998): "Core competence: What does it mean in practice?", *Long Range Planning*, vol. 31, nº1, pp. 60-71.
- JERICÓ, P. (2001): *Gestión del Talento*, Prentice Hall, Madrid.
- JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (2003): *Dirección estratégica*, Prentice Hall, Madrid.

## Bibliografía

- KANNAN, G. y AULBUR, W. (2004): "The intellectual capital: measurement effectiveness", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 8, nº 1, pp. 96-123.
- KAPLAN, R.S. (1984): "The evolution of management accounting", *The Accounting Review*, vol. XIX, nº 3, July, pp. 390-418.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1992): "Balanced Scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*, enero-febrero.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2000a): *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2000b): *Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia*, Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2001a): "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", *Accounting Horizons*, vol. 15, nº 1, March, pp. 87-104.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2001b): "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II", *Accounting Horizons*, vol. 15, nº 2, June, pp. 147-160.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2004): *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en activos tangibles*, Gestión 2000, Barcelona.
- KELLY, K. (1999): *Nuevas reglas para la nueva economía*, Ediciones Granica, México, 1999.
- KIN, D. y KUMAR, V. (2009): "A framework for prioritization of intellectual capital indicators in R&D", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 10, nº 2, pp. 277-293.
- KNIGHT, D.; MURRAY, F. y WILLMOTT, H. (1993): "Networking as knowledge work: a study of strategic interorganizational development in the financial services industry", *Journal of Management Studies*, vol. 30, nº 6, pp. 975-996.
- KOONTZ, H. (2004): *Administración. Una perspectiva global*, McGraw-Hill, México.

## Bibliografía

- LAN, Z. y ROSEMBLOOM, D.H. (1992): "Editorial", *Public Administration Review*, vol. 52, p. 6.
- LAWRIE, G. y COBBOLD, I. (2004): "Third-generation Balanced Scorecard: evolution of an effective strategic control tool", *International Journal of Productivity and Performance Management*, nº 53, pp. 611-623.
- LAZERSON, M. (1995): "A new phoenix: modern putting-out in the Modena Knitwear industry", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, nº 1, March, pp. 34-59.
- LEV, B. (2003): *Intangibles: medición, gestión e información*, Deusto, Barcelona.
- LEV, B. (2004): "Intangibles en la encrucijada", en *Medición, control y gestión de los intangibles*, Deusto, Barcelona, pp. 15-29.
- LEVINTHAL, D.A. (1995): "Strategic Management and the exploration of diversity" en C. A. Montgomery ed.: *Resource based and Evolutionary Theories of the Firms*, Ed. Kluwer Academic Publisher, Boston, pp. 19-42.
- LIKANEN, E. (2003): "La administración electrónica para los servicios públicos europeos del futuro", lección inaugural del curso académico 2003-2004 de la UOC, Barcelona.
- LIPMAN, S.A. y RUMELT, R.P. (1982): "Uncertain imitability: An analysis of interfirm in efficiency under competition", *The Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 418-438.
- LLODRÁ, B. (2006): "Adoptando el uso de las TIC en la Administración Pública", obtenido el 15-02-2007 en: <http://www.infogedas.es/sectorpublico/index.php?id=108>
- LONGO, F. (2004): *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*, Paidós empresa, Barcelona.
- LÓPEZ, A.M. (2004): "Aplicación del Balanced Scorecard a los servicios públicos locales deportivos. El caso del Patronato Municipal de Deportes de Granada", III Jornadas del Balanced Scorecard, Zaragoza, noviembre 2004.

## Bibliografía

- LÓPEZ, A.M. y ROMÁN, I. (2002): *Consolidación y análisis de los estados económico-financieros de las empresas públicas de la comunidad autónoma de Andalucía*, Universidad de Granada, Granada.
- LÓPEZ, E. (1989): "Una aproximación de la Ciencia de la Administración al análisis conceptual del principio de eficacia como guía de acción de la Administración pública", *Documentación Administrativa*, nº 218-219, abril-septiembre, pp. 67-97.
- LÓPEZ, J.A. y SABATER, R. (2000): "La teoría de los recursos y capacidades de la empresa, una revisión", obtenido el 01-09-2006 en: <http://www.um.es/fee/documentos/dt2-00.pdf>
- LÓPEZ-CAMPS, J. y GADEA, A. (1992): *El control de gestión en la Administración local*, Gestión 2000, Barcelona.
- LÓPEZ-CAMPS, J. y GADEA, A. (2001): *Una nueva Administración pública. Estrategias y métodos para mejorar la calidad y la eficiencia del e-Gobierno*, Instituto Vasco de Administración Pública, Bilbao.
- LUBIT, R. (2001): "Tacit Knowledge and Knowledge Management: The key to Sustainable Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, vol. 29, nº 4, pp. 164-178.
- LUTHY, D.H. (1998): "Intellectual capital and its measurement", obtenido el 12-02-2005 en: [www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf](http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf),
- MACKEY, R. (2002): "Policy context and conference results", E\*KOW-NET Newsletter, Special Post-Conference Issue, December, pp. 4-6.
- MARSHALL, A. (1957): *Principios de Economía*, Aguilar, Madrid.
- MARTÍN-CASTILLA, J.I. (2004): "La innovación, el aprendizaje, la dirección del conocimiento y la mejora continua de la calidad en la Administración Pública a través del modelo EFQM de excelencia.", *Madri+d*, noviembre, nº 24, obtenido el 21 de marzo de 2005 en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista26/aula/aula2.asp>

## Bibliografía

- MARTÍN-CASTILLA, J.I. (2005a): "La administración inteligente, un modelo de administración pública orientada al servicio del ciudadano", *Auditoría y gestión de fondos públicos*, julio, nº 36, pp. 47-60.
- MARTÍN-CASTILLA, J.I. (2005b): "Modelo de fuerzas competitivas del Sector Público", IX Congreso de Ingeniería de Organización, Gijón, 8 y 9 de septiembre.
- MARTÍNEZ, J.C. (1998): "El futuro de la gestión, la gestión del futuro", *Dirección y Progreso*, nº 160, julio-agosto, pp. 82-86.
- MARTÍNEZ, F.J.; PEÑALVER, A. y SALAMANCA, J. (2002): "Gestión estratégica del conocimiento", Ponencia presentada en la reunión técnica internacional sobre Gestión del Conocimiento, México D.F.
- MARTÍNEZ, I. y GARCÍA, E. (2005): *Valoración de Empresas Cotizadas*, AECA, Madrid.
- MAS, J. y RAMIÓ, C. (1992): *Técnicas de auditoría operativa aplicadas a la Administración Pública*, Generalitat de Catalunya, Comité Assessor per a l'Estudi de l'Organizació de l'Administració, Barcelona.
- MASCOTT, M.A. (2003): *Sistemas de servicio civil: una comparación internacional*, Centro de estudios sociales y de opinión pública, Cámara de Diputados, LVIII Legislatura, México.
- MASON, R.M. (1993): "Strategy Information Systems: use of information technology in a Learning Organization", Twenty sixth Hawaii international conference on System Sciences, IEE press, pp. 840-849.
- MAXWELL, J.A. (1998): "Designing a Qualitative Study" en *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100.
- McADAM, R. y REID, R. (2000): "A comparison of public and private sector perceptions and use of Knowledge Management", *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, nº 6, pp. 317-329.
- McELROY, M.W. (2001): "Social Innovation Capital", *Draft, Macroinnovation Associates*, July, pp. 1-14.

## Bibliografía

- MENDOZA, X. (1996): "Técnicas gerenciales y modernización de la Administración pública en España", en *Lecturas de gestión pública*, Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid, pp. 235–261.
- MERINO, B.; MERINO, C.; PLAZ, R. y VILLAR, L. (2004): "Capital Intelectual en la Administración Pública: El caso del Instituto de Estudios Fiscales" *Madri+d*, Febrero 2004, nº 21, obtenido el 01-08-2005 en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista21/investigacion/proyectos1.asp>
- MERITUM (2001): "Capital Intelectual", *Gestión del capital intelectual*, obtenido el 15-06-2005 en: <http://www.meritum.es/CI/CI>
- MERITUM (2002): *Guidelines for managing and reporting on intangibles*, Intellectual Capital Report, January, Fundación Airtel Vodafone, Madrid.
- METCALFE, L. y RICHARD, S. (1989): *Modernización de la gestión pública*, Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid.
- MINISTERIO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (MAP) (2000): *Libro blanco para la mejora de los servicios públicos. Una nueva Administración al servicio de los ciudadanos*, MAP, Madrid.
- MINISTERIO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (MAP) (2004): *Observatorio de calidad de los servicios públicos*, MAP, Madrid
- MINZBERG, H.; QUINN, J.B. y GHOSHAL, S. (1999): *El proceso estratégico*, Prentice Hall, México.
- MONTAÑO, V. (2002): "La gestión del talento como ventaja competitiva". Obtenido el 12-02-2007 en: [http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Gesti%C3%B3n del Conocimiento/La Gesti%C3%B3n del talento como ventaja competitiva/3D04C19D6E358ECA41256BC100389397!opendocument](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Gesti%C3%B3n%20del%20Conocimiento/La%20Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20como%20ventaja%20competitiva/3D04C19D6E358ECA41256BC100389397!opendocument)
- MONTESINOS, V. y VELA, J.M. (1993): "Los resultados y los indicadores de gestión en el sector público", Comunicación presentada al IV Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad, Sevilla.



## Bibliografía

- MOORE, M.H. (1995): *Creating Public Value, Strategic Management in Government*, Mass: Harvard University Press, Cambridge.
- MOORE, M.H. (1998): *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*, Paidós, Barcelona.
- MOORE, C. (2005): "Knowledge process", obtenido el 15-09-2009 en: [www.e-workflow.org/downloads/gue-pro.pdf](http://www.e-workflow.org/downloads/gue-pro.pdf)
- MORCILLO, P. (1997): *Dirección estratégica de la tecnología e innovación. Un enfoque de competencias*, Civitas, Madrid.
- MOURITSEN, J. (2003): "Intellectual capital and the capital market: The circulability of intellectual capital", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 16, nº 1, pp. 18-30.
- NACIONES UNIDAS (2004): *El papel del sector público en el desarrollo de la sociedad del conocimiento*, Consejo Económico y Social. Comité de Expertos en Administración Pública, marzo-abril, Nueva York.
- NAHAPIET, J. y GHOSAL, S. (1996): "Social Capital, Intellectual Capital and Organizational Advantage", *Academy of Manager Review*, vol. 23, nº 2, pp. 242-266.
- NAKAMURA, L. (1999): "Intangibles: What Put the New in the New Economy", *Federal Reserve Bank of Philadelphia Business Review*, July-August, pp. 15-30.
- NAVARRO, A. (1998): *El control económico de la Administración Municipal: propuesta de un modelo basado en indicadores*, Sindicatura de Comptes, Valencia.
- NAVAS, E. (2001): "El papel de los recursos intangibles en la empresa", *Madri+d*, marzo 2001, nº 3. Obtenido el 12 de junio de 2005 en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista3/tribuna/tribunas2.asp>
- NAVAS, E. y ORTIZ DE URBINA, M. (2002): "El Capital Intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional", *Economía Industrial*, vol. IV, nº 346, pp. 163-171.

## Bibliografía

- NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (1996): *La Dirección Estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- NEVADO, D. y LÓPEZ, V. (2002): *El Capital Intelectual: valoración y medición*, Prentice Hall, Madrid.
- NIVEN, P. (2003): *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*, Gestión 2000, Barcelona.
- NONAKA, I. (1991): "The Knowledge Creating Company", *Harvard Business Review*, vol. 69, nº 6, pp. 96-104.
- NONAKA, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, nº 1, pp. 14-37.
- NONAKA, I. y TAKEOUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics for Innovation*, Oxford University Press, New York.
- NONAKA, I. y TEECE, D.J. (2001): "Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. y CONO, N. (2000): "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, vol. 33, nº 1, pp. 5-34.
- O'BRIEN, J. (2001): *Sistemas de Información Gerencial*, McGraw-Hill Interamericana, S.A., Bogotá, Colombia.
- OCDE (1997): "Changing Workplace Strategies: Achieving Better Outcomes for Enterprises, Workers and Society", Report on the International Conference in 1996 Organized by the OECD and the Government of Canada.
- OCDE (1999): *Evolution de la Gestion des Ressources Humaines dans les Administrations Publiques*, OCDE, Paris.
- OLEA, M. y SOLÉ, F. (2002): "La formación, la gestión del conocimiento y los intangibles en las organizaciones", en *Pedagogía Laboral. Bases y estrategias para la formación de las organizaciones*, Ariel Pedagogía, Barcelona.

## Bibliografía

- ORDEN EHA/1037/2010, de 13 de abril, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública. (BOE de 28 de abril de 2010).
- ORDÓÑEZ, P. (1999): "Gestión del conocimiento y la empresa multinacional. Una revisión teórica", Comunicación presentada al XII Congreso Nacional de AEDEM, Logroño, pp. 185-90.
- ORDÓÑEZ, P. (2003): "Capital Intelectual: Retos para la empresa", en *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: nuevos desafíos para la empresa*, AENOR, Madrid, pp. 91-130.
- ORTÍZ, D. (2003): *Los indicadores como instrumentos para la evaluación de la gestión Pública. Una investigación empírica en el ámbito municipal*, Tesis Doctoral, Universidad de Granada.
- OXFORD UNIVERSITY PRESS (2002): *A Dictionary of Business*. Oxford, Reference Online.
- PARADA, J.R. (1997): "Modelos de Función Pública", I Congreso nacional de Función Pública: La función pública a debate, Fundación Genesian, pp. 93-115.
- PALOMO, M.A. (2003): "La evaluación de los activos intangibles", *Ingenierías*, julio-septiembre 2003, vol. VI, nº 20. México.
- PEDRAJA, F.; SALINAS, J. y SALINAS, M.M. (2005): "Los indicadores de gestión en el sector público", *Revista de Economía y Estadística*, vol. XLIII, nº 2, pp. 109-129.
- PELUFFO, M. y CATALÁN, E. (2002): "Introducción a la gestión del conocimiento aplicada al sector público", *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social*, nº 10, agosto.
- PENNA, R. y EMERSON, J. (2003): "Outcome Thinking: Theory and Applications, Pitfalls and Prospects", obtenido el 15-10-2009 en: <http://www.blendedvalue.org/media/pdf-outcome-thinking.pdf>
- PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, Nueva York.

## Bibliografía

- PÉREZ, G. (2010): "Análisis de la implantación de indicadores de gestión en la administración local: una aproximación", Programa de doctorado: Economía, control y gestión de entidades y políticas públicas, Trabajo de Investigación defendido para la obtención de la suficiencia investigadora, Universidad de Granada.
- PÉREZ, J. (1996): *Estrategia, gestión y habilidades directivas*, Díaz de Santos, Madrid.
- PÉREZ, M.A. (2007): *Modelo de financiación de las ciudades con Estatuto de Autonomía y peculiaridades del Régimen Económico-Fiscal de Melilla*, Consejería de Economía, Empleo y Turismo, Ciudad Autónoma de Melilla.
- PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 10, pp. 179-192.
- PEW, H.; PLOWMAN, D. y HANCOCK, P. (2008): "The evolving research on intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 9 nº 4, pp. 585-608.
- PLATA, L.C. (2005): "Valoración de los activos intangibles, la nueva riqueza de las empresas", *Revista de Derecho*, diciembre, nº 24.
- POLANYI, M. (1958): *Personal Knowledge: towards a post-critical philosophy*, Universidad de Chicago, Chicago.
- POLLIT, CH. (1990): *Managerialism and the public services, the anglo-american experience*, Blackwell, Oxford.
- PORTER, M.E. (1982): *Estrategia Competitiva*, CECSA, México.
- PORTER, M.E. (1987): *Ventaja Competitiva*, CECSA, México.
- PRADO, J.M. y GARCÍA, I.M. (2004): "Los indicadores de gestión en el ámbito municipal", *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, nº 4, pp. 149-180.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, mayo-junio, pp. 79-91.

## Bibliografía

- PRIETO, M. y MARTÍN, M. (2003): "La gestión pública. Análisis de los aspectos diferenciales entre gestión pública y gestión empresarial", I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles, obtenido el 25-11-2004 en: [http://psicondec.rediris.es/interdisciplinariad/Congreso\\_virtual\\_2003/22.pdf](http://psicondec.rediris.es/interdisciplinariad/Congreso_virtual_2003/22.pdf)
- PRUSAK, L. (1998): "Presentation to the Conference Board", Conference on Knowledge Management and Organizational Learning, April, Chicago.
- RAMIÓ, C. (2002): *Teoría de la Organización y Administración Pública*, Tecnos, Madrid.
- RAMIREZ, Y. (2010): "Intellectual capital models in Spanish public sector", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 11, no. 2, pp. 248-264.
- REAL DECRETO 1643/1990 de 20 de diciembre por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad (BOE de 27 de diciembre de 1989).
- REAL DECRETO 1514/2007 de 16 de noviembre por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad (BOE de 20 de noviembre de 2007).
- REED, R. y DEFILLIPPI, R.J. (1990): "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, nº. 1, pp. 88-102.
- REO, D.; QUINTANO, N. y OTERO, R. (2000): "Balanced IT Scorecard: calidad de la estrategia vs. ejecución de la estrategia", *European Software Institute*, obtenido el 22 de mayo de 2006 en: <http://winred.com/management/balanced-it-scorecard-calidad-de-la-estrategia-vs-ejecucion-de-la-estrategia/gmx-niv116-con1432.htm>
- REYES, CH.F. (2005): "Análisis de la relación entre la ingeniería del conocimiento y la gestión del conocimiento en base al modelo de Nonaka y Takeuchi", *Intangible Capital*, vol. 1, nº 9, julio-septiembre, pp. 1-15.
- RIALP, A. (1998): "El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva", ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.

## Bibliografía

- RIEGE, A. y LINDSAY, N. (2006): "Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development", *Emerald Group Publishing Limited*, vol. 10, nº 3, pp. 24-39.
- ROBLES, J.M. (2005): "El papel de la Administración pública en la reducción de la brecha digital: la importancia de las creencias sobre las tecnologías en su uso activo. El caso de Andalucía", VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración: Democracia y Buen Gobierno, Madrid.
- RODOV, I. y LELIAERT, PH. (2002): "FiMIAM: financial method of intangible assets measurement", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, nº 2, pp. 323-336.
- RODRÍGUEZ, A.; RANGUELOV, S. y LANDETA, J. (2005): "Diagnóstico del proceso de I+D y su transferencia en universidades: una aproximación basada en el conocimiento", *madr+id*, nº 29, mayo 2005, obtenido el 21-03-2010 en <http://www.madrimasd.org/revista/revista29/tribuna/tribuna1.asp>.
- RODRÍGUEZ, J.M. (2005): "El capital intelectual como diferencia entre los activos y los pasivos intangibles", *madr+id*, nº 28, marzo 2005, obtenido el 15-06-2006 en <http://www.madrimasd.org/revista/revista28/aula/aula2.asp>
- RODRÍGUEZ, M.P.; LÓPEZ, A.M. y ORTÍZ, D. (2010): "Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services", *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, nº 45, pp. 116-139.
- RODRÍGUEZ, M.P. y ORTÍZ, D. (2002): "El Cuadro de Mando Integral y su aplicación al control de la gestión en las Administraciones públicas", *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, nº 50, nov.-dic., pp. 22-32.
- RODRÍGUEZ, M.P.; ORTÍZ, D. y LÓPEZ, A.M. (2006): "Balancing Sports Scorecards", *The Public Manager*, vol. 35, nº 2, pp. 43-47.
- RODRÍGUEZ, O. (2003): "Indicadores de Capital Intelectual: concepto y elaboración", I Congreso internacional y virtual de intangibles, Instituto Universitario de Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Madrid.
- RODRÍGUEZ, O.; BUENO, E.; BÁRCENAS, P. y MARTÍN, J.M. (2005): "Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local", *Guía III: La gestión del conocimiento al*

## Bibliografía

*servicio de la mejora continua de la administraciones locales*, Ministerio para la Administraciones Públicas, Madrid.

- RODRÍGUEZ-ARANA, J. (1997): "La modernización administrativa como instrumento de consolidación del poder regional", conferencia impartida en la Comisión de Coordinación de la Región Norte de Portugal el 24-3-97, obtenido el 01-06-2006 en: <http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/2183/1941/1/AD-1-24.pdf>
- ROMÁN, M.<sup>a</sup> del M. (1999): "Análisis del sector público empresarial de la Junta de Andalucía a través de indicadores de gestión. Posibilidades y limitaciones". Trabajo de Investigación defendido para la obtención de la suficiencia investigadora, Universidad de Granada.
- ROOS, G., y ROOS, J. (1997): "Measuring your company's intellectual performance", *Long Range Planning*, vol. 30, nº 3, pp. 413-426.
- ROOS, J.; ROOS, G.; DRAGONETTI, N. y EDVINSSON, L. (1998): *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*, New York University Press, New York.
- ROOS, J.; ROOS, G.; DRAGONETTI, N. y EDVINSSON, L. (2001): *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*, Paidós empresa, Barcelona.
- ROTHWELL, W. y KAZANAS, H. (1989): *Strategic Human Resources Development*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- ROYERO, J. (2005): "Las redes sociales de conocimiento: El nuevo reto de las organizaciones de investigación científica y tecnológica." Obtenido el 12-03-2009 en: <http://www.monografias.com/trabajos19/redes-conocimiento/redes-conocimiento.shtml>
- RUMELT, R.P. (1984): "Towards a strategy theory of the firm", en R. B. LAMB (ed.): *Competitive strategy management*, Prentice Hall, New Jersey, pp. 556-570.
- RUMELT, R.P. (1987): "Theory, strategy and entrepreneurship", en D. J. Teece (ed.): *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, Cambridge, pp. 137-158.

## Bibliografía

- RYAN, S.G. (1995): "A model of accrual measurement with implications for the evolution of the book-to market ratio", *Journal of Accounting Research*, vol. 33, nº 1, pp. 95-112.
- SAAVEDRA, J.J. (2004): "Conceptos fundamentales de estrategia", obtenido el 18-04-2006 en [www.redemulher.org.br/cursojm/jjorge03.pps](http://www.redemulher.org.br/cursojm/jjorge03.pps)
- SALAS, V. (1996): "Economía y gestión de activos intangibles", *Economía Industrial*, nº 307, pp. 17-24.
- SÁNCHEZ, A. (2004): "Desarrollo sostenible y capital intelectual de un territorio", obtenido el 20-07-2005 en <http://www.eumed.net/ce/>
- SÁNCHEZ, A.J. (2006): "Diseño de un modelo para medir el capital intelectual de territorios insulares", Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas.
- SÁNCHEZ, M.P. (2008): "Papel de los Intangibles y del Capital Intelectual en la creación y difusión del conocimiento en las organizaciones. Situación actual y retos de futuro", *Arbor*, vol. 184, nº 732, julio-agosto, pp. 575-594.
- SÁNCHEZ, M.P. y ELENA, S. (2006): "Intellectual Capital in Universities: improving transparency and internal management", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 7, nº 4, pp. 529-548.
- SANCHO, D. (2002): *Gestión de servicios públicos: Estrategias de marketing y calidad*, Tecnos, Madrid.
- SANCHO, D. (2007): "La prestación del servicio público: ¿Qué es lo que el ciudadano entiende por calidad?", Jornades sobre bona administració de justícia i tutela judicial efectiva, Barcelona.
- SANGUINO, R. (2003): "La Gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización", obtenido el 04-10-2005 en: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/km/km.pdf>
- SARABIA, F.J. (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresa*, Pirámide, Madrid.



## Bibliografía

- SCHERER, F.; HARHOFF, D. y KUKIES, J. (1998): "Uncertainty and the size distribution of rewards from technological innovations", *Journal of Evolutionary Economics*, nº 10, pp. 175-200.
- SENGE, P. (1990): "The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organisation Century Business", London. (versión en castellano: La Quinta Disciplina, Granica, Barcelona).
- SENGE, P. (1996): "Leading learning organization: the bold, the powerful, and the invisible", en Hesselbein, R. Goldsmith, M. y Beckhard, R. eds. *The Leader of the Future*, Jossey Bass, San Francisco.
- SENGE, P.; ROOS, R.; SMITH, B.; ROBERTS, C. y KLEINER, A. (1994): *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Doubleday, Nueva York, (versión en castellano: *La Quinta Disciplina en la Práctica*, Granica, Barcelona).
- SERRADELL, E. y JUAN, A. (2003): "La gestión del conocimiento en la nueva economía", obtenido el 14-11-2005 en <http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html>
- SHAW, E. (1999): "A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a small firm study", *Qualitative market research: An International Journal*, vol. 2, nº 2, pp. 57-70.
- SIERRA, M. (2001): "Tratamiento contable de los activos intangibles en la IASC y en la ASB", obtenido el 12-11-2004 en <http://www.5campus.com/>
- SIZER, J. (1979): "Developing quantitative and financial performance indicators in nonprofit organizations", *Management Accounting*.
- SKYRME, D. (1997): "Measuring Intellectual Capital", *Insight*, nº 24, obtenido el 04-10-2006 en: <http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm>
- SKANDIA (1995): "Visualizing Intellectual Capital in Skandia", *Supplement to 1994, Annual Report*, Sweden.

## Bibliografía

- SMITH, R. (1994): *Strategic Management and Planning in the Public Sector*, Longman, London.
- STABLE, R.; GIRALDO, J. y MATEUS, S. (2009): "Cambio de paradigma en la organización de la información en la sociedad del conocimiento", *Revista Digital Sociedad de la Información*, nº 15, obtenido el 15-04-2010 en: [www.sociedadelainformacion.com](http://www.sociedadelainformacion.com)
- STAHEL, A. (2004): "La contabilidad global: elementos para un cambio de paradigma", en *Medición, control y gestión de los intangibles*, Deusto, Barcelona, pp. 59-72.
- STAKE R, E. (1994): "Case Studies", en Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (Eds.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., pp. 236-247.
- STEWART, T. (1995): "Trying to Grasp the Intangible", *Fortune*, October, 2, pp.157-61.
- STEWART, T. (1997): *Intellectual capital: the new wealth of organizations*, Currency Doubleday, New York.
- STIGLITZ, J.E. (1988): *La economía del sector público*, Antonio Bosch Editor, Barcelona.
- STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. y GILBERT, D.R. (1996): *Administración*, Prentice Hall, México.
- SUÁREZ, M. (2003): "Intangibles. Determinantes psicológicos en contabilidad", I congreso internacional y virtual de intangibles, junio 2003, obtenido el 13-04-2005 en <http://psicondec.rediris.es/abstract/index.html>
- SUBIRATS, J. (2002): *Gobierno Local y Educación*, Ariel, Barcelona.
- SULLIVAN, H.P. (2000): *Value driven intellectual capital. How to convert intangible corporate assets into market value*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- SVEIBY, K.E. (1997): *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- SVEIBY, K.E. (1997): "The intangible assets monitor", *Journal of human resource costing and accounting*, vol. 2, nº 1, spring, pp. 73-97.

## Bibliografía

- SVEIBY, K.E. (2000): *La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*, Gestión 2000, Barcelona.
- SVEIBY, K.E. (2001): "The Balanced Scorecard and the Intangible Assets Monitor, a comparison", April 2001, obtenido el 25 - 07-2005 en: <http://www.sveiby.com/articles/BSCandIAM.html>
- SVEIBY, K.E. (2010): "Methods for Measuring Intangible Assets", obtenido el 25 - 11-2010 en: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>
- SWAN, J. y SCARBROUGH, H. (2001): "Knowledge management: concepts and controversies", *Journal of Management Studies*, vol. 38, nº 7, pp. 913-921.
- SWIERINGA, J. (1995): *La organización que aprende*, Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- TEECE, D.J. (2000): *Managing Intellectual Capital*, Oxford University Press, New York.
- TEECE, D.J. (1998): "Technological change and nature of the firm", en Dosi G., Freeman R., Nelson G., Silverberg G. and Soete L. (Edit.), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publishers, London, pp. 256-281.
- TEECE, D.J.; RUMELT, R.; DOSI, G. y WINTER, S. (1994): "Understanding Corporate Coherence. Theory and Evidence", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, nº 23, pp. 1-30.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic capability and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-534.
- TERMES, F. (1991): *La auditoría de performance en el sector público*, Instituto de Censores de Cuentas de España, Madrid.
- THOMPSON, J.L. (1990): *Strategic management*, Chapman and Hall, New York.
- TOBIN, J. (1969): "A General equilibrium approach to monetary theory", *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 1, nº 1, pp. 15-29.
- TRUJILLO, J.C. y RODRÍGUEZ, J.M. (2003): "Las nuevas herramientas de gestión de los intangibles: una aplicación al sector de la automoción", *Madrid+*, nº 16,

## Bibliografía

abril-mayo 2003, obtenido el 21 de mayo de 2007 en:  
<http://www.madrimasd.org/revista/revista16/tribuna/tribuna4.asp>

- TORRES, J.L. (2005): "Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio", *Pensamiento & Gestión*, nº 18, pp. 151-176.
- VALDÉS J.L. y COLINAS, F.R. (2004): "Experiencias prácticas de auditorías horizontales de servicios municipales: Policía Local y Transporte Público Urbano", *Presupuesto y Gasto Público*, vol. 37, pp. 43-62.
- VALERO, J. (2007): *El régimen jurídico de la e-Administración. El uso de medios informáticos y telemáticos en el procedimiento administrativo común*, Editorial Comares, Granada.
- VELA, J.M. y GIMENO, A. (1998): "El presupuesto y los indicadores de gestión en el marco de la nueva gestión pública", incluido en *La contabilidad en el siglo XX, Técnica Contable*, pp. 361-374.
- VENTURA, J. (2003a): "Recursos intangibles y competitividad empresarial", en *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: nuevos desafíos para la empresa*, AENOR, Madrid, pp. 1-20.
- VENTURA, J. (2003b): "Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento", en *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: nuevos desafíos para la empresa*, AENOR, Madrid, pp. 21-47.
- VIEDMA, J.M. (2000): "Gestión del Conocimiento y del capital intelectual", Ponencia en el 2º y 3er. World Congress on Intellectual Capital and Innovation, en Hamilton, Ontario.
- VIEDMA, J.M. (2001): "ICBS Innovation Capability Benchmarking System", World Congress on Intellectual Capital Readings, Butterworth Heinemann, pp. 243-265.
- VIEDMA, J.M. (2002): "Nuevas aportaciones en la construcción del paradigma del capital intelectual", obtenido el 15-01-2005 en:  
<http://gestiondelcapitalintelectual.com>

## Bibliografía

- VIEDMA, J.M. (2004): "IBCS y Balanced Scorecard como herramienta clave para conseguir la excelencia empresarial en la economía del conocimiento", obtenido el 25-11-2004 en: [http://www.terra.es/personal7/jm\\_viedma/publicaciones/ICBSyBSherramclave.pdf](http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/publicaciones/ICBSyBSherramclave.pdf)
- VIEDMA, J.M.; LÓPEZ, M.A.; SUBIRATS, X. y MARÍN, J. (2004): "La gestión del capital intelectual en Mataró", en *Medición, control y gestión de los intangibles*, Deusto, Barcelona, pp. 201- 225.
- VILLAREAL, O. y LANDETA, J. (2007): "El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica", obtenido el 12-05-2008 en [http://www.feside.org/entry/content/84/El\\_Estudio\\_de\\_Casos.pdf](http://www.feside.org/entry/content/84/El_Estudio_de_Casos.pdf)
- WEBER, M. (1993): *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- WECHSLER, B. y BACKOFF, R.W. (1987): "The dynamics of strategy in Public Organizations", en John Bryson (Edit.), *Strategic Planning, American Planning Association*, Chicago.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- WIIG, K. (2000): *Application of Knowledge Management in Public Administration*, Knowledge Research Institute, Inc. Arlington, Texas.
- WIIG, K. (2002): "Knowledge Management in Public Administration", *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, nº 3, pp. 224-239.
- WILLCOCKS, S.G. (2002): "Adopting a multi-perspective approach to the study of public sector managerial effectiveness", *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 15, nº 4, pp. 262-280.
- WILLIAMS, M. (2000): "Is a company's intellectual capital performance and intellectual capital disclosure practices related? Evidence from publicly listed companies

## Bibliografía

from the FTSE 100". *Paper presentado en McMasters Intellectual Capital Conference*, enero, Toronto.

YIN, R.K. (1989): *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications Inc., USA.



# **ANEXOS**





**Anexo nº 1****Cuestionario sobre el capital intelectual**

A través de este cuestionario se desea conocer su opinión sobre distintos elementos relacionados con los intangibles y el capital intelectual. La información suministrada es solamente para propósitos académicos. Sus respuestas son estrictamente confidenciales y permanecerán en el anonimato. Si alguna pregunta no procede o no quiere contestarla la puede dejar en blanco. Gracias por su colaboración en este estudio.

<b>CAPITAL HUMANO PÚBLICO</b>						
<b>Valores y actitudes</b>						
<b>Valores</b>		<b>Completamente de acuerdo</b>			<b>Completamente en desacuerdo</b>	
1	Existe un adecuado clima laboral	5	4	3	2	1
2	El índice de absentismo es mínimo	5	4	3	2	1
3	El personal participa en actividades voluntaria o extralaborales	5	4	3	2	1
4	Los empleados, generalmente, actúan honestamente	5	4	3	2	1
<b>Actitudes</b>						
5	Existe un sentimiento de pertenencia a la organización	5	4	3	2	1
6	Los empleados están comprometidos con la organización	5	4	3	2	1
7	Existe un adecuado nivel de seguridad	5	4	3	2	1
8	Los empleados se encuentran satisfechos con la organización del servicio	5	4	3	2	1
9	La dirección valora la creatividad y el desarrollo de iniciativas por parte del empleado	5	4	3	2	1
<b>Conocimientos y competencias</b>						
<b>Conocimientos</b>		<b>Completamente de acuerdo</b>			<b>Completamente en desacuerdo</b>	
10	Los empleados están adecuadamente formados	5	4	3	2	1
11	Los empleados realizan bien su trabajo	5	4	3	2	1
12	Los empleados están satisfechos con la formación recibida por parte de la organización	5	4	3	2	1
13	La organización imparte suficientes cursos de formación	5	4	3	2	1
14	Los cursos impartidos son adecuados y útiles para mejorar el trabajo	5	4	3	2	1
15	Los empleados tienen la experiencia suficiente para desempeñar correctamente su trabajo	5	4	3	2	1
<b>Aprendizaje</b>						
16	La organización se preocupa por mejorar la capacitación y la formación de los trabajadores	5	4	3	2	1

## Anexos

17	Los métodos de aprendizaje son los adecuados	5	4	3	2	1
	<b>Capacidades y competencias</b>					
18	Los empleados están preparados para adaptarse a los cambios y nuevas formas de trabajo	5	4	3	2	1
19	La dirección facilita la flexibilidad y la adaptación a los cambios y nuevas formas de trabajo	5	4	3	2	1
20	En nuestra unidad se suele trabajar en equipo	5	4	3	2	1
21	El trabajo del equipo es muy importante en mi unidad	5	4	3	2	1
22	Los empleados participan en la toma de decisiones	5	4	3	2	1
23	Los empleados son responsables de sus decisiones	5	4	3	2	1
	<b>Liderazgo</b>					
24	En nuestra unidad las comunicaciones entre empleados y jefes son muy fluidas	5	4	3	2	1
25	En nuestra unidad las comunicaciones entre los empleados son muy fluidas	5	4	3	2	1
26	Los directivos de mi unidad tienen en cuenta la opinión de los empleados	5	4	3	2	1
27	La manera de dirigir el trabajo es la correcta	5	4	3	2	1
28	En mi unidad se facilita y estimula la promoción	5	4	3	2	1
	<b>CAPITAL ESTRUCTURAL PÚBLICO</b>					
	<b>Capital organizativo</b>					
	<b>Organización del trabajo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>			<b>Completamente en desacuerdo</b>	
29	Mi unidad está organizada correctamente	5	4	3	2	1
30	El nivel de burocratización es el adecuado	5	4	3	2	1
31	Existe un adecuado equilibrio entre trabajadores jóvenes y veteranos	5	4	3	2	1
32	Existe un adecuado equilibrio entre mujeres y hombres	5	4	3	2	1
33	Existe un adecuado equilibrio entre jefes y trabajadores	5	4	3	2	1
34	Las tareas están suficientemente informatizadas	5	4	3	2	1
35	La utilización de la Intranet es la adecuada	5	4	3	2	1
36	La utilización de Internet en la mejora del servicio es la adecuada	5	4	3	2	1
	<b>Cultura</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>			<b>Completamente en desacuerdo</b>	
37	Existen buenas relaciones entre los empleados y los jefes	5	4	3	2	1
38	Existen buenas relaciones entre los compañeros	5	4	3	2	1
39	Se utilizan frecuentemente los procedimientos	5	4	3	2	1
40	Generalmente se alcanzan los objetivos propuestos	5	4	3	2	1
41	Las actividades y tareas son complejas	5	4	3	2	1

## Anexos

	<b>Aprendizaje organizativo</b>					
42	La organización promueve las buenas prácticas	5	4	3	2	1
43	La organización formaliza, documenta y difunde las buenas prácticas	5	4	3	2	1
44	Los empleados están dispuestos a formarse y a aprender	5	4	3	2	1
45	La organización enseña de manera eficaz cómo trabajar adecuadamente	5	4	3	2	1
	<b>Calidad</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>			<b>Completamente en desacuerdo</b>	
46	La calidad del servicio es la adecuada	5	4	3	2	1
47	A los usuarios del servicio se les atiende regularmente en tiempo y hora	5	4	3	2	1
48	Los usuarios utilizan frecuentemente los servicios ofertados a través de Internet	5	4	3	2	1
	<b>Capital Tecnológico</b>					
	<b>Innovación</b>					
49	La inversión en Investigación y desarrollo es adecuada	5	4	3	2	1
50	La inversión en innovación y mejora de los procesos y servicios es adecuada	5	4	3	2	1
	<b>Tecnologías de la Información</b>					
51	La inversión en software y programas es la adecuada	5	4	3	2	1
52	La inversión en equipos informáticos y hardware es la adecuada	5	4	3	2	1
53	Los empleados están satisfechos con el sistema informático de la unidad	5	4	3	2	1
54	Los empleados conocen y utilizan adecuadamente el sistema informático	5	4	3	2	1
55	Los usuarios conocen y utilizan adecuadamente las prestaciones del servicio	5	4	3	2	1
56	Los empleados de otras unidades valoran adecuadamente la prestación del servicio	5	4	3	2	1
57	El sistema informático es eficiente y facilita la prestación del servicio	5	4	3	2	1
	<b>Imagen</b>					
58	La unidad tienen una buena imagen	5	4	3	2	1
	<b>CAPITAL RELACIONAL</b>					
	<b>Capital social</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>			<b>Completamente en desacuerdo</b>	
59	Mi unidad ofrece a los usuarios servicios adicionales a los estrictamente obligatorios	5	4	3	2	1

## Anexos

60	Mi unidad realiza obras sociales	5	4	3	2	1
61	Mi unidad realiza actividades defensoras del medio ambiente, de la cultura, etc.	5	4	3	2	1
<b>Capital relacional público</b>						
<b>Relaciones con los usuarios</b>		<b>Completamente de acuerdo</b>		<b>Completamente en desacuerdo</b>		
62	La unidad tiene capacidad para atraer a los ciudadanos	5	4	3	2	1
63	Los ciudadanos consideran que se les da un servicio de calidad	5	4	3	2	1
64	Los usuarios del servicio se sienten satisfechos	5	4	3	2	1
65	Las distintas actividades y eventos que realiza el servicio tienen éxito	5	4	3	2	1
66	Los servicios ofrecidos por la unidad son utilizados frecuentemente por los usuarios	5	4	3	2	1
67	El índice de quejas de los usuarios es mínimo	5	4	3	2	1
<b>Relaciones con los proveedores</b>		5	4	3	2	1
68	Las relaciones con los proveedores son adecuadas	5	4	3	2	1
<b>Otras relaciones</b>						
69	Las relaciones con otras dependencias son adecuadas	5	4	3	2	1
70	Las relaciones con otras entidades y agentes sociales son adecuadas	5	4	3	2	1

*Por favor, para finalizar, le rogamos que rellene las siguientes casillas:*

Edad .....años.

Indique si es:  Hombre  Mujer

Tiempo en la empresa  años  meses

Estudios concluidos:

- Primarios
- Formación Profesional
- Bachiller o Estudios secundarios
- Universitarios
- Otros

**Anexo nº 2**

**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS**

Fecha:

El presente cuestionario pretende conocer la satisfacción de los usuarios del servicio de..... Agradecemos de antemano sus opiniones y sugerencias. La valoración se realizará atendiendo a la siguiente escala de 1 a 5, siendo:

<b>VALORACIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
1	Muy insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Algo satisfecho
4	Satisfecho
5	Muy satisfecho

Hombre  Mujer

Edad:

Estudios:  Primarios  Secundarios  Universitarios

Nivel de utilización del servicio:

Muy poco  poco  bastante  mucho

<b>ATRIBUTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.-Horario del servicio					
2.- Atención recibida					
3.- Resolución de problemas					
4.- Tiempo de espera					
5.- Satisfacción general del servicio prestado					

**Indique puntos fuertes**

**Aspectos a mejorar**

**Anexo nº 3**

**INDICADORES**

**CAPITAL HUMANO**

Nº de empleados  
% empleados fijos  
% " temporales  
% " de la admón.  
% " externos  
Empleados que han contestado el cuestionario  
% respuestas  
% hombres  
% mujeres  
% más de 45 años  
% menos de 45 años  
Antigüedad media en el trabajo (años)  
Promedio de edad  
% titulados universitarios  
Índice absentismo  
Índice satisfacción de los empleados (1-10)  
Índice de rotación año  
Inversión en formación /año  
Inversión en formación/empleado

**CAPITAL ESTRUCTURAL**

Inversión en equipos de oficina /año  
Inversión en equipos de oficina. Evolución año  
Inversión por empleado  
% empleados con acceso a Internet  
% empleados con acceso a Intranet  
Ordenadores por persona  
% de procesos documentados  
Certificados de calidad conseguidos  
Nº de grupos implantados  
Auditorias de calidad pasadas

**CAPITAL RELACIONAL**

Índice satisfacción usuarios (1-10)  
Nº de empleados dedicados a atención de usuarios  
% de servicios prestados a través de Internet  
Índice de quejas  
Nº de reclamaciones /año

## Anexo nº 4

### Modelo de entrevista

#### Información del responsable de la unidad

- Nombre y Apellidos:
- Estudios:
- Fecha:
- Teléfono:
- Denominación del puesto:
- Categoría:
- Tiempo desempeñado en este cargo:

#### Características de la unidad

- Denominación de la unidad
- Dependencia directa:
- Ubicación:
- Empleados que tiene la unidad:
  - Nº de hombres:
  - Nº de mujeres:
  - Edad media:

#### Introducción

- Interés que despierta los términos: **capital intelectual** (clima laboral, satisfacción, formación, competencias, organización, burocratización, relaciones, calidad, TICs...), **gestión del conocimiento** (explícito, tácito, técnico, experiencia...), **intangibles**.
- ¿Qué importancia se le concede al capital intelectual?
- ¿Qué importancia se le concede al conocimiento como recurso clave en la actividad de la unidad?

#### Dirección estratégica



- ¿Hay una dirección estratégica?
- Misión de la unidad.
- Visión de la unidad
- Principales objetivos

### **Capital Intelectual**

- ¿Cómo se gestionan los intangibles? Herramientas utilizadas, implantación de nuevas herramientas. Métodos de capacitación y formación
- ¿Qué elementos facilitan la transmisión de la información y el conocimiento?
- ¿Son importantes las innovaciones, la creatividad y las nuevas ideas para la unidad?
- ¿Hasta qué punto es importante y útil la formación y la capacitación?
- ¿Qué elementos impiden la transmisión de la formación y del conocimiento?
- ¿Qué elementos facilitan la transmisión de la formación y del conocimiento?
- ¿Se trabaja en equipo? ¿Qué importancia tiene?
- ¿Qué actividades se realiza o se tiene previsto efectuar relacionadas con el capital intelectual.
- ¿Qué intangibles se consideran críticos para la unidad? ¿Por qué?

## Anexos

- ¿Cómo ha evolucionado la complejidad de los problemas planteados y resueltos en la unidad?
- ¿Qué destacaría de su unidad en relación con la gestión de los intangibles?
- ¿Qué debería mejorar en relación con la gestión de los intangibles?
- Utilización de indicadores
- ¿Existen manuales de procedimientos? Nivel de utilización.

## **Anexo nº 5**

### **Modelo de entrevista al Gestor de las TICs.**

#### **Información del responsable de la unidad**

- Nombre y Apellidos:
- Estudios:
- Fecha entrevista:
- Teléfono:
- Denominación del puesto:
- Categoría:
- Tiempo desempeñado en este cargo:

#### **Características de la unidad**

- Denominación de la unidad:
- Dependencia directa:
- Ubicación:
- Empleados que tiene la unidad:
  - Nº de hombres:
  - Nº de mujeres:
  - Edad media:

#### **Cuestiones a tratar**

- ¿Qué importancia tiene las TICs.
- 
- ¿Qué importancia se le concede a las TICs como recurso clave en la actividad de la organización?
- Principales objetivos (para trabajadores, políticos, ciudadanos...)
- ¿De qué manera se facilita la utilización, la formación, las ventajas del uso de la información y el conocimiento?
- ¿Hay algún mecanismo para fomentar las innovaciones, la creatividad y las nuevas ideas en los empleados de la CAM?
- Nivel de utilización por parte de los empleados
- Nivel de utilización por parte de los ciudadanos

- ¿Se utilizan la TICs para la formación y la capacitación?
- ¿Cómo?
- ¿Qué elementos impiden la adecuada utilización de las TICs? (falta de presupuesto, desidia de la dirección, desmotivación de los empleados, inadecuación de las herramientas o sistemas....)
- ¿Qué elementos facilitan las TICs.?
- ¿Qué destacarías en relación con la utilización de las TICs.? (Páginas WEB, Información, actualización de contenidos, relaciones con los usuarios, descarga de documentos, pago de impuestos, cursos de formación, almacenamiento de información y utilización de la misma...)
- ¿Qué actividades se realiza o se tiene previsto efectuar relacionadas con la mejora de las TICs: Favorecer el aprendizaje y la formación, favorecer la creatividad de los empleados, favorecer el trabajo en equipo, implementar nuevas herramientas que faciliten la gestión de la información y del conocimiento, fomentar la innovación, implantar nuevas aplicaciones.....
- ¿Cómo ha evolucionado la complejidad de los problemas planteados y resueltos?
- ¿Qué destacaría de su unidad en relación con la gestión de las TICs?
- ¿Qué debería mejorar en relación con la gestión de los intangibles? Críticas recibidas.
- Halagos recibidos
- Comentarios sobre: Melilla digital, plan avanza, Melinux, Carpeta del ciudadano, Portal de las gestorías, informatización IPSI

### **Datos objetivos**

#### **Inversión en equipos y aplicaciones**

**Equipos:**

**Mantenimiento aplicaciones, servicios personales:**

**Gastos corrientes, actualizaciones, consumibles, mantenimiento equipos:**

**Total:**