



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Propuesta para valorar el capital intelectual en el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - FONADE, como estrategia para mejorar su desempeño organizacional

Ing. Martha Constanza Rubio Barón

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ingeniería, Departamento de Industrial y sistemas
Bogotá D.C, Colombia

2013

Propuesta para valorar el capital intelectual en el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - FONADE, como estrategia para mejorar su desempeño organizacional

Ing. Martha Constanza Rubio Barón

Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Ingeniería Industrial

Director (a):

Ph.D. MSc. Ing. Oscar Fernando Castellanos Domínguez

Línea de Investigación:

Gestión de la Innovación

Grupo de Investigación:

-Grupo de Investigación y Desarrollo en Gestión,
Productividad y Competitividad - BioGestión

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ingeniería, Departamento de Industrial y sistemas

Bogotá D.C, Colombia

2013

Este trabajo de grado, fruto de un esfuerzo consagrado y honesto dentro de mi formación como *Magister en Ingeniería Industrial* es dedicado:

A Dios, por darme la vida, acompañarme y entregarme lo más conveniente en cada momento.

A mis padres Blanca y Fernando, por su dedicación, apoyo y consideración para mi formación personal y profesional.

A mis hermanos María Fernanda y David, porque son mi vínculo entre el pasado y el futuro. Siempre los llevo en mi corazón.

A Nicolás, el amor de mi vida, quien me motivó a iniciar esta *Maestría* y es mi gran inspiración y fortaleza para luchar cada nuevo día.

A Paola Andrea, mi mejor amiga quien por más de 18 años me ha hecho entender y vivir el significado de la amistad sincera y desinteresada.

A Juppie, porque su amor fiel permanece en mi recuerdo.

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Nacional de Colombia por la oportunidad que en sus aulas me brindó para formarme como Magister en Ingeniería Industrial, a los profesores quienes a través de su conocimiento contribuyeron enormemente a consolidar esta meta, que hoy se constituye en un gran orgullo para mí.

Al equipo líder del Grupo de Investigación y Desarrollo en Gestión, Productividad y Competitividad - BioGestión a los equipos en formación, de apoyo y a los estudiantes vinculados, gracias por enseñarme a querer la investigación siempre admirare sus potenciales, entrega y constancia académica.

Agradezco inmensamente a Ph.D. Msc. Ing. Oscar Fernando Castellanos Domínguez porque sus valiosos aportes me han hecho una persona más comprometida con la Academia, gracias por la confianza que siempre tuvo en mi trabajo de grado, de igual forma agradezco el apoyo incondicional de la Msc. Ing. Aida Mayerly Fúquene Montañez porque sin sus aportes y dedición no habría conseguido tantas satisfacciones con este trabajo de grado.

Gracias al equipo organizador del XII Encuentro de Gestión del Conocimiento y Organizaciones de Alto Desempeño TECNOGEST 2011, realizado en la Habana (Cuba) entre el 12 y 14 de octubre de 2011, porque la presentación de una ponencia a nivel internacional como avance de este trabajo de grado, fue una extraordinaria oportunidad y prueba para dar lo mejor de mí al representar mi propio esfuerzo, a la Universidad Nacional de Colombia y mi amado país. Definitivamente esta fue una experiencia inolvidable.

Finalmente, agradezco a los Directivos del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - FONADE, especialmente al Ing. Juan Carlos Parada Jaiquel , quienes me concedieron su apoyo en este proyecto y me permitieron desarrollarlo en la Entidad, estoy segura que la valoración del componente intelectual como insumo principal para la Gestión de Conocimiento dentro de la implementación del Área de servicios y soluciones (*Proyecto No. 4 del Plan Estratégico Institucional 2012-2014*) se convertirá en un aporte importante para seguir mejorando el desempeño organizacional, y contribuir para que la organización continúe destacándose dentro del ámbito público Colombiano por su transparencia, eficiencia y eficacia. Agradezco de igual forma al Gerente de este proyecto el Ing. Álvaro Ernesto Narváz y al Asesor Dr. Jairo Martínez Cabrera.

Resumen

La gestión del conocimiento debe ser considerada como un aspecto de gran importancia para las organizaciones, ya que por medio de la misma se mejora notablemente el desempeño y se crean diferencias para aumentar la ventaja competitiva. En las Entidades del Gobierno colombiano existen diferentes situaciones que evidencian que, en la gran mayoría de las organizaciones del sector público, no se está valorando o preservando el conocimiento; ejemplos de este escenario son: (1) la inexistencia de rituales de codificación, registro, sistematización y socialización para retener y apropiar el conocimiento de y entre los colaboradores y consultorías contratadas en la organización, (2) ante la vinculación, traslados y rotación del capital humano mediante contratos por prestación de servicios (en su gran mayoría), empleados oficiales y funcionarios públicos, no existen mecanismos para retener el conocimiento de los colaboradores durante dos momentos: cuando se encuentran vinculados en la organización y cuando la abandonan; así el sinnúmero de conocimientos y relaciones que ellos adquieren y generan se pierden, lo cual se traduce en la continuidad de errores del pasado que afectan variables como eficiencia, tiempo y dinero. Esta situación permite comprender la necesidad de crear una metodología que permita inicialmente valorar el capital intelectual entendido desde el capital humano, capital estructural y capital relacional para establecer la línea base del capital intelectual para la gestión del conocimiento.

El presente trabajo parte de la conceptualización de gestión de conocimiento, capital intelectual, desempeño organizacional, estrategia organizacional, y gerencia de la continuidad del conocimiento, aspectos a ser analizados en un estudio de caso en el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - FONADE, identificando la importancia del estudio en el Gobierno colombiano, describiendo las fases de análisis dentro de la organización e identificando componentes de estudio. Posteriormente, a través de una encuesta se revisa, y analiza el

estado y disponibilidad actual del capital intelectual y la disposición de los colaboradores para los componentes de la gerencia de la continuidad del conocimiento.

Finalmente se realiza una propuesta metodológica para la medición del capital intelectual que incluye: identificación, medición y seguimiento a través rutinas, registros, indicadores, sistemas de información y la cultura organizacional iniciales para el capital intelectual. Se espera que este trabajo propuesto en FONADE sirva como guía para que otras organizaciones del Gobierno colombiano, apoyen desde sus bases estructurales (Capital intelectual) el fortalecimiento del desempeño organizacional.

Palabras clave:

Gestión del conocimiento, capital intelectual, capital humano, capital estructural, capital relacional, desempeño organizacional, gerencia de la continuidad.

Abstract

Knowledge management should be considered an issue of great importance to organizations because through it, it greatly improves performance and creates differences to increase competitive advantage. There are different situations in the Colombian government entities that show that, in the vast majority of public sector organizations, knowledge is not being valued nor preserved; examples of this scenario are: (1) lack of coding rituals, registration, systematization and socialization to retain and appropriate knowledge from and between employees and consultants hired by the organization, (2) prior to being linked, transfer and rotation of human capital through contracts for services (mostly), government employees and public officials, no mechanism exists to retain the knowledge of employees during two moments: when they are linked to the organization and when they leave, so the number of knowledge and relationships they acquire and produce are lost, which results in continuity of past mistakes affecting variables such as efficiency, time and money. This allows us to understand the need for a methodology to evaluate intellectual capital initially understood from human capital, structural capital and relational capital to establish the baseline of intellectual capital for knowledge management.

This work is based on the conceptualization of knowledge management, intellectual capital, organizational performance, organizational strategy, and continuity management knowledge; areas to be analyzed on a case study in the Financial Fund for Development Projects - FONADE, identifying the importance of the study in the Colombian government, describing the phases of analysis within the organization and identifying study variables. Subsequently, through a survey, the current status and availability of intellectual capital and the willingness of employees to manage components of knowledge continuity, is reviewed and analyzed.

We carried out a methodology proposal for measuring intellectual capital that includes: identification, measuring and monitoring through protocols, routines, strategies and initial indicators. It is expected that this proposed work in FONADE serves as a guide so that other organizations of the Colombian government support from their structural bases (Intellectual Capital) the strengthening of organizational performance.

Keywords:

Knowledge management, intellectual capital, human capital, structural capital, relational capital, organizational performance, continuity management.

Contenido

	Pág.
Resumen.....	VI
Abstract.....	VII
Contenido.....	IX
Lista de figuras.....	XI
Lista de tablas	XII
Introducción.....	1
Objetivos	5
Justificación	7
1 El valor del capital intelectual para la organización	9
1.1 Gestión del conocimiento.....	9
1.2 Capital intelectual.....	21
1.2.1 Capital humano	23
1.2.2 Capital estructural.....	24
1.2.3 Capital relacional	25
1.3 Estrategia organizacional	25
1.4 Desempeño organizacional	28
1.5 Gerencia de la continuidad del conocimiento	32
2 El capital intelectual: Una mirada desde el Gobierno Colombiano. Estudio de caso en FONADE.....	39
2.1 Generalidades en relación a la legislación del capital intelectual en Colombia	40
2.2 Importancia y relevancia del estudio del capital intelectual en el Gobierno Colombiano	43
2.3 Estudio de caso: El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - FONADE	45
3 Propuesta metodológica de valoración del capital intelectual	49
3.1 Consideraciones para la construcción de la línea base del capital intelectual en FONADE.....	50
3.1.1 Consideraciones conceptuales para el diseño metodológico	51
3.1.2 Consideraciones contextuales para el diseño metodológico.....	53
3.2 Fase de identificación del capital intelectual.....	59
3.3 Fase de medición del capital intelectual.....	60
3.3.1 Componentes del capital humano	61

3.3.2	Componentes del capital estructural.....	62
3.3.3	Componentes del capital relacional.....	63
4	Aplicación propuesta metodológica de valoración del capital intelectual en FONADE ...	67
4.1	Aplicación de la fase de identificación del capital intelectual	67
4.2	Aplicación fase de medición del capital intelectual	73
4.2.1	Etapa 1 - Análisis exploratorio.....	74
4.2.2	Etapa 2 – Diseño de indicadores.....	91
4.3	Propuesta para aplicación fase de seguimiento del capital intelectual.....	94
4.3.1	Rutinas del capital humano	94
4.3.2	Rutinas del capital estructural.....	96
4.3.3	Rutinas del capital relacional.....	99
5	Conclusiones y recomendaciones	103
5.1	Conclusiones	103
5.2	Recomendaciones.....	107
	Anexo A: Principales modelos de gestión de conocimiento 1950 - 2009.....	109
	Anexo B: Definiciones de capital intelectual.....	111
	Anexo C: Definiciones capital humano	114
	Anexo D: Definiciones capital relacional	116
	Anexo E: Definiciones capital estructural.....	117
	Anexo F: Entidades Estatales.....	118
	Anexo G: Formato de encuesta aplicada	125
	Anexo H: Análisis adicionales fase de Identificación en FONADE	133
	Anexo I: Modelo de perfil de conocimiento.....	138
	Anexo J: Modelo de plan de capacitación	140
	Anexo K: Modelo de registro de lecciones aprendidas	142
	Anexo L: Modelo de registro de entrega de actividades	144
	Anexo M: Registro de formalización de redes	146
	Anexo N: Certificado de ponencia internacional TECNOGEST 2011	148
	Certificado de aprobación resumen ALAFEC 2012	149
6	Bibliografía.....	150

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1-1 Pirámide informacional.....	11
Figura 1-2 Transformación de la información en inteligencia	12
Figura 1-3 Cadena de valor del conocimiento	12
Figura 1-4 Modelo creación de conocimiento.....	14
Figura 1-5 Componentes del capital intelectual.....	23
Figura 2-1 Organización del Gobierno Colombiano	42
Figura 3-1 Estructura de la línea base del capital intelectual.....	66
Figura 4-1 Organigrama de FONADE	69
Figura 4-2 Ejes temáticos del Plan Estratégico Institucional 2012-2014.....	71
Figura 4-3 Proyectos identificados para cada Eje temático estratégico	72
Figura 4-4 Diagnóstico de componentes capital humano	74
Figura 4-5 Formación Académica colaboradores de FONADE.....	77
Figura 4-6 Responsabilidad por supervisión colaboradores FONADE	80
Figura 4-7 Diagnóstico de componentes capital estructural	81
Figura 4-8 Diagnóstico de componentes capital relacional.....	84
Figura 4-9 Principales clientes de FONADE hasta el año 2012.....	91

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1-1 Concepto de conocimiento como activo intangible	19
Tabla 1-2 Objetivos y preguntas para cada perspectiva del BSC.....	31
Tabla 1-3 Parámetros de las categorías de conocimiento.....	34
Tabla 2-1 Contratos de prestación de servicios y consultorías	44
Tabla 2-2 Distribución de colaboradores por año FONADE	47
Tabla 3-1 Fase de Identificación Modelo Meritum con aportes de autora.....	53
Tabla 3-2 Fase de Medición Modelo Meritum con aportes de autora	56
Tabla 3-3 Definición de rutinas para el modelo Meritum.....	57
Tabla 3-4 Componentes, enunciados y elementos para valorar el capital humano	61
Tabla 3-5 Componentes, enunciados y elementos para valorar el capital estructural.....	62
Tabla 3-6 Componentes, enunciados y elementos para valorar el capital relacional.....	63
Tabla 3-7 Cálculo del tamaño de la muestra en el estudio de caso	65
Tabla 4-1 Relación de proyectos Plan Estratégico Institucional	72
Tabla 4-2 Distribución de percepciones de las componentes del capital humano.....	75
Tabla 4-3 Resumen de percepciones de los componentes del capital humano entre colaboradores	76
Tabla 4-4 Tiempo de vinculación colaboradores de FONADE	78
Tabla 4-5 Tipo de proceso al cual están vinculados los colaboradores de FONADE	79
Tabla 4-6 Edad promedio colaboradores de FONADE.....	79
Tabla 4-7 Frecuencia del uso de los servicios tecnológicos en FONADE.....	83
Tabla 4-8 Distribución de percepciones de los componentes de capital relacional KRA y KRB.	85
Tabla 4-9 Distribución de percepciones de los componentes de capital relacional KRD y KRE.	86
Tabla 4-10 Distribución de las relaciones internas por dependencia y tipo de cargo.....	89

Tabla 4-11 Indicadores propuestos para valorar el capital humano	91
Tabla 4-12 Indicadores propuestos para valorar el capital estructural.....	92
Tabla 4-13 Indicadores propuestos para valorar el capital relacional.....	93
Tabla 4-14 Herramientas del software (Capital estructural) para gestión del conocimiento	97
Tabla 4-15 Herramientas del software (Capital relacional) para gestión del conocimiento	101

Introducción

El conocimiento juega un papel fundamental en las organizaciones, es una fuente de crecimiento económico, especialmente en la era de la información, en la cual toda amenaza contra su preservación generaría un daño contra la organización misma, esto exige que las organizaciones reconozcan que el capital humano es su mayor activo, sin el cual es imposible crear ingresos y riqueza.

El hecho de que el aprendizaje organizacional le permita a la organización generar conocimiento para un mejor desempeño, encuentra sustento en autores que sostienen que el conocimiento es el recurso que en última instancia, determina la ventaja competitiva, al ser fuente de creación de capacidades y competencias organizacionales.

Hacia los años sesentas surgió el concepto de sociedad del conocimiento, el cual fue desarrollado por Peter Drucker, quien señalaba que el factor básico de producción es el saber, sustituyendo, en la función clásica de producción, el referente histórico capital-trabajo por el de información-conocimiento, lo que indica que la productividad y competitividad se impulsan a través de la gestión de intangibles ó como se denominara en este trabajo: capital intelectual.

Las organizaciones del mundo actual se encuentran día a día enfrentadas a un entorno dinámico, cambiante y complejo, por lo que deben desarrollar habilidades de aprendizaje que se materialicen en mejores estrategias, en este sentido el conocimiento como insumo intangible que debe ser aprovechado en la cadena productiva de las organizaciones es un factor determinante en la competitividad de la organización.

Dentro de las herramientas para la gestión de intangibles se encuentran el Balance ScoreCard (BSC) basado en los principios propuestos por los autores Kaplan y Norton, el cual

proporciona un marco para ilustrar de qué forma se vinculan el capital intelectual en la creación de valor. El proceso de convertir intangibles en tangibles tiene como fuerza motriz el desarrollo de competencias estratégicas por parte de Gerentes y colaboradores, que ejecutan procesos competitivos generando resultados satisfactorios que materializan el valor. Dentro de los factores críticos de éxito se encuentran el *capital humano*, *capital estructural* y *capital relacional*, componentes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC, ya que cuando estos elementos se encuentran alineados estratégicamente mejoran notablemente el desempeño y aumentan la productividad de la organización.

Cuando se ponen en marcha una serie de mejoras notables que brindan una *ventaja competitiva* adaptada de manera singular en la era de la información, se denomina: *Gerencia de la continuidad del conocimiento*. Esta es una estrategia que busca conservar y aplicar el conocimiento, las competencias y el saber de la organización pero a la vez exige, un compromiso y sinergia para multiplicar su efecto recíproco. El poder de la *Gerencia de la continuidad* se manifiesta en la conservación del conocimiento crítico para la organización. La gestión del conocimiento en las organizaciones para sustentar su misión requiere intuir: que necesitan saber los colaboradores para cumplir los objetivos con eficacia; cómo retener el conocimiento; cómo conservar el conocimiento crítico de los colaboradores salientes para luego transmitirlo a sus sucesores; cómo retener el conocimiento; cómo valorarlo para dar continuidad, cómo definir perfiles, rutinas, registros e indicadores para los cargos, cómo crear una cultura de sostenibilidad, entre otras.

Dentro de las dinámicas para desarrollar las misiones de las Entidades del Gobierno Colombiano existen diferentes situaciones que evidencian que en la gran mayoría de la organizaciones del sector público no se está valorando o preservando el conocimiento, ejemplos de este escenario son: (1) inexistencia de rituales de codificación, registro, sistematización y socialización para retener y apropiar el conocimiento de y entre los colaboradores y consultorías contratadas en la organización, (2) ante la vinculación, traslados y rotación del capital humano mediante contratos por prestación de servicios, empleados oficiales y funcionarios públicos no existen mecanismos para apropiar el conocimiento de los colaboradores en dos momentos: cuando se encuentran vinculados en la organización y cuando la abandonan, así el sinnúmero de conocimientos y relaciones que ellos adquieren y

generan, se pierden, ante esta situación con el capital humano, se espera que los colaboradores que van a moverse o abandonar el cargo se pongan al día con pendientes, y transfieran el conocimiento e información que poseen, pero en ese momento estas personas tendrán poca voluntad y tiempo para comunicar o registrar su conocimiento, por lo anterior se debe avanzar en el tema cuando las personas están vinculadas en la organización, lo anterior a través de rutinas, registros, indicadores, sistemas de información y la cultura organizacional, evitando que el conocimiento se pierda, ya que esta situación produce efectos negativos en los objetivos, la productividad y la prosperidad de la organización. Existen casos en los cuales se realizan contrataciones de consultorías para realizar los mismos estudios en la misma organización o en organizaciones afines, desperdiciando recursos valiosos por falta de publicación o socialización, lo que significa que se diluye el conocimiento en el tiempo sin percatarse que los resultados de ejercicios anteriores podría convertirse en un insumo para toma de decisiones dentro de la organización.

Ejemplo de la situación anterior ocurre en el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - FONADE, que es una Organización Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, vinculada al Departamento de Planeación Nacional, cuyo objeto es materializar los proyectos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo. Esta es una Entidad que se sustenta en el conocimiento; los profesionales vinculados brindan su saber, experiencia e idoneidad para desarrollar la formulación, evaluación, estructuración y ejecución de proyectos que contribuyen con el impulso socioeconómico del país. Para esta Entidad el problema radica en la inexistencia de rutinas, registros, indicadores sistemas de información y la cultura organizacional, la mayoría de profesionales vinculados a las organizaciones públicas son prestadores de servicios, presentando movimientos de personal (traslados o cambios) de acuerdo con la temporalidad de los proyectos que se ejecutan, pero tampoco existe una disciplina en el manejo del conocimiento para los trabajadores oficiales o empleados públicos. Por esta razón este trabajo busca dotar a la Entidad con una estrategia inicial para valorar los recursos que están involucrados en la gestión y continuidad del conocimiento, como lo son los componentes del capital intelectual, los cuales contribuyen desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced ScoreCard a fortalecer, desde la base, el desempeño organizacional.

Finalmente vale la pena señalar que este trabajo de grado de Maestría de profundización se alinea con el campo de aplicación de la Maestría en Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional de Colombia: *Planeación y ejecución de proyectos estratégicos en organizaciones; en línea con la gestión del conocimiento y la innovación e inteligencia tecnológica*, logrando incorporar producción científica y tecnológica para resolver un problema particular de Ingeniería Industrial. Por medio de este trabajo de grado se examinó y actualizó el desarrollo de diferentes conocimientos, habilidades y destrezas disciplinarias que permitieron un estudio orientado a la solución de un problema de carácter profesional, fomentando la participación en los procesos de construcción de conocimiento dentro de una Entidad, esperando que los análisis y consideraciones sirvan como guía para que otras organizaciones del Gobierno colombiano, apoyen desde sus bases estructurales (Capital intelectual) el fortalecimiento del desempeño organizacional.

Objetivos

General

Diseñar una metodología para valorar el capital intelectual en el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - FONADE, con el propósito de dotar a la Entidad con un instrumento que le permita mejorar su desempeño organizacional.

Específicos

1. Realizar un análisis exploratorio de la dinámica organizacional para identificar los intangibles de las redes internas y externas de conocimiento, y los factores críticos dentro de la valoración del capital intelectual de la Entidad.
2. Estructurar la integración y retroalimentación de los intangibles de la Entidad.
3. Formular indicadores para la medición y seguimiento del capital intelectual de la Entidad.
4. Realizar un análisis de la aplicación de la metodología para mejorar el desempeño organizacional y posteriormente su ventaja competitiva.
5. Difundir la metodología para la estructuración, valoración, análisis y control del capital intelectual y su validez dentro de la planeación estratégica de la organización.

Justificación

Uno de los aspectos de mayor relevancia para las organizaciones en el mundo actual, es el manejo y control de la información y en mayor medida la gestión del conocimiento generado en las prácticas del quehacer diario. En este sentido, dentro de las dinámicas de las Entidades del Gobierno Colombiano se puede evidenciar que existen deficiencias para gestionar el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear y de igual forma existen carencias en el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartir y utilizar el conocimiento generado entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo.

En las Entidades del Gobierno Colombiano un sinnúmero de conocimientos adquiridos y generados se pierde por la inexistencia de rituales de codificación, registro, sistematización y socialización para retener y apropiar el conocimiento de y entre los colaboradores y consultorías contratadas en la organización, lo cual se traduce en la continuidad de errores del pasado, que afectan variables como eficiencia, tiempo y dinero. Una de las causas evidenciadas es que la mayoría de contrataciones de los colaboradores se hace a través de la modalidad de prestación de servicios, seguida por consultorías temporales, y en menor proporción por trabajadores oficiales o funcionarios públicos, estas vinculaciones de capital humano se realizan para el desarrollo de diferentes proyectos que sustentan la misión de las organizaciones.

Actualmente en el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo – FONADE, una Organización industrial y comercial del Estado, los Directivos han identificado que no se está valorando el capital intelectual, esta situación se identificó principalmente porque los profesionales, contratistas, consultores, trabajadores oficiales y funcionarios (capital humano) integran diferentes conocimientos y establecen relaciones que no se registran ni controlan (capital

relacional), porque aún no se ha estructurado un mecanismo efectivo para hacerlo (capital estructural), existen muchas dificultades cuando la Entidad trata de responderse preguntas como: ¿Cuánto vale el talento humano de los profesionales quienes constantemente se trasladan de acuerdo con la temporalidad de los proyectos? Cuándo esos profesionales abandonan la Entidad ¿Dejan evidencia de los aprendizajes que tuvieron sobre el error, sobre la forma de optimizar procesos y/o procedimientos? ¿Cuánto conocimiento se pierde?, se estima que si se implementara una metodología de capital intelectual, esta sería muy apreciable para comenzar desde la base del BSC un fortaleciendo del desempeño organizacional.

1 El valor del capital intelectual para la organización

Este capítulo parte de la revisión conceptual de gestión de conocimiento, su relación con la organización, pasando por la exploración de los principales modelos que han surgido alrededor de la gestión de conocimiento, se plantea una aproximación conceptual del capital intelectual y sus componentes: capital humano, estructural y relacional, los cuales se constituyen en una herramienta de apoyo a la gestión del conocimiento. De igual forma se revisa el concepto de estrategia organizacional, para comprender que a partir de la misma se dan las bases para crear la gerencia de la continuidad, todos estos conceptos contribuyen al fortalecimiento del desempeño organizacional y posterior logro de ventajas competitivas.

1.1 Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es un factor cada vez más relevante dentro de las organizaciones, identificarlo, captarlo, medirlo, gestionarlo y compartirlo, conlleva a mejorar los procesos internos, las relaciones con los clientes, los indicadores financieros y por lo tanto a aumentar su productividad y competitividad.

Durango (citado en Castellanos, 2007), señala que no existe un consenso sobre la definición, expectativas y resultados de la gestión del conocimiento pero si se ha establecido un objetivo claro: *generar valor en el tiempo*. En todas las organizaciones se crea, genera y usa conocimiento, aunque la forma de gestionarlo es diferente, convirtiéndose en un estilo de vida, buscando constantemente potenciar el conocimiento para realizar procedimientos que aseguren la sostenibilidad en el futuro, mediante la adecuada toma de decisiones en el presente.

Álvarez, Antolín, & Muñoz (citados en Castellanos, 2007) señalan que la gestión del conocimiento está recibiendo gran atención por parte tanto de teóricos como de los gerentes

de organizaciones, al considerar el conocimiento como el factor distintivo de la organización en el desarrollo de la innovación tecnológica y el logro de ventajas competitivas. Peter Drucker (1969) señaló que: *“En la sociedad hacia la cual nos estamos encaminando rápidamente, el recurso clave es el saber. No puede ser comprado con dinero ni creado con capital de inversión. El saber reside en la persona, en el trabajador del conocimiento.”* porque como él mismo afirmaba *“El conocimiento es la nueva base de la competitividad en la sociedad pos capitalista”*

Es importante hacer una revisión del concepto de conocimiento y como se crea, para entender como las organizaciones que aprenden permiten generar valor a través aprendizaje organizacional.

- **Conocimiento**

Entendiendo que el objeto de este trabajo son las organizaciones se aborda el concepto de conocimiento, sin pretender entrar en revisiones de carácter filosófico; desde la perspectiva organizacional, del manejo de la información y los saberes relacionados, existen diferencias entre datos, información y conocimiento.

Ponjuan (1998) indica que dato es un punto en el espacio y en el tiempo y una colección de datos no es información, pues no tienen un significado por sí mismos, los datos representan información de acuerdo a la medida de asociación y discernimiento entre ellos. Mientras que la información entrega las asociaciones necesarias para entender los datos, cuando los datos son procesados, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona junto con su percepción personal se transforma en conocimiento.

La pirámide informacional (Ver figura 1-1) de Ponjuan (1998) explica el proceso de transformación asociado a la generación del conocimiento. En esta pirámide se indica que el nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos, gobernados por dos criterios: cantidad y calidad. El concepto de valor agregado se establece a partir de los procesos en torno a los elementos de la cadena informacional:

Calidad



Figura 1-1 Pirámide informativa
Fuente: Ponjuan (1998)

Según Davenport & Prusak (2001) el conocimiento es: *“Información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión. Es una forma de información con alto valor que está lista para ser aplicada a las decisiones y a las acciones.”*

Castellanos, Fúquene, & Ramírez (2011) indican que *el conocimiento que se obtiene del uso eficiente de una información cuidadosamente seleccionada y analizada es hoy en día una de las principales fuentes de innovación y competitividad, adquiriendo el potencial de acción o inteligencia* (ver Figura 1-2). Aquel que tenga el conocimiento, siempre irá un paso más adelante para aprovechar sus fortalezas y las oportunidades del entorno y mitigar las circunstancias ocasionadas por sus debilidades y las amenazas externas que se presentan constantemente.

En la misma línea, Galtieri y Mantiñan (2001) señalan que una serie de datos organizados de manera lógica se denominan información y puestos bajo un contexto generan una asimilación y comprensión para cada persona denominada conocimiento.

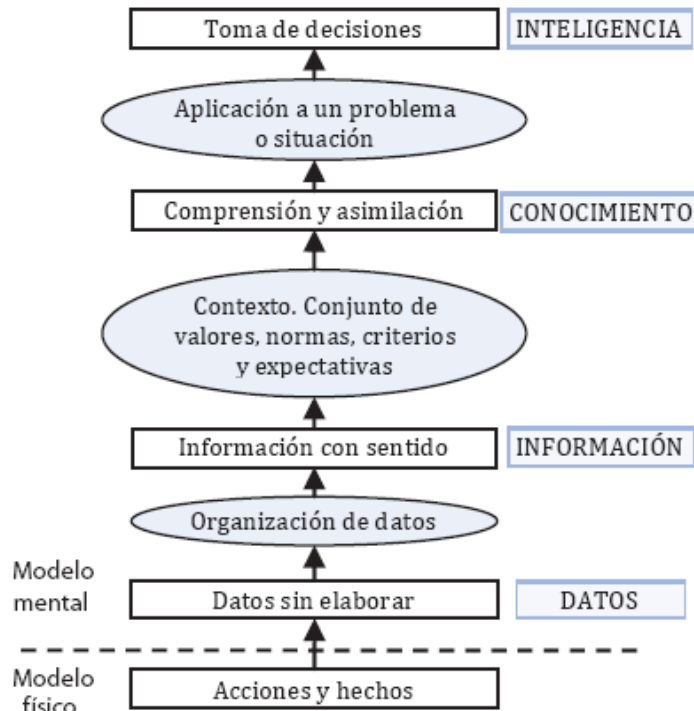


Figura 1-2 Transformación de la información en inteligencia
Castellanos, Fúquene, & Ramírez (2011) adaptado de Cetisme (2002)

Soler (2010) agrega que el conocimiento asociado a una organización , genera innovación, aumenta la productividad y se convierte ventaja competitiva. Ver Figura 1-3

|

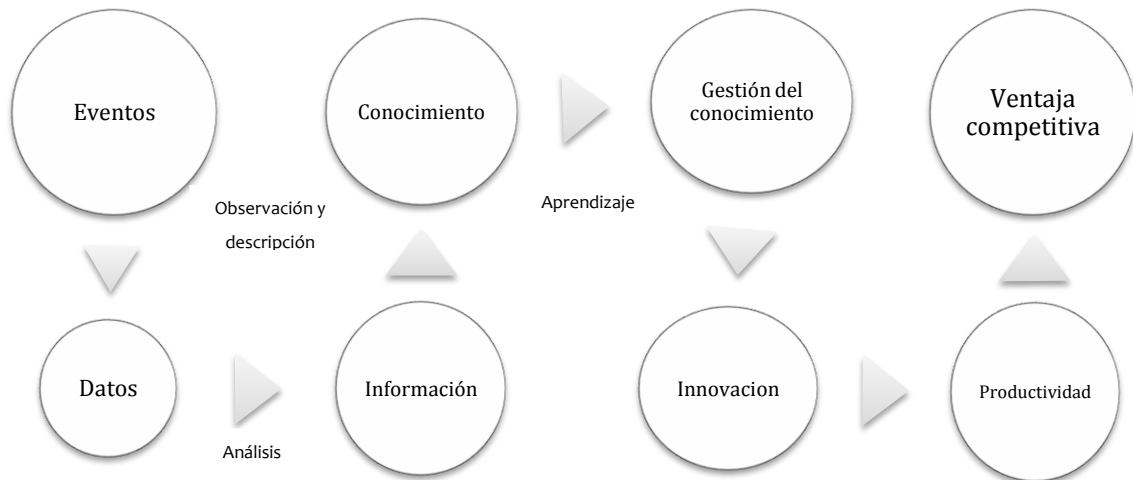


Figura 1-3 Cadena de valor del conocimiento
Adaptado de Soler (2010)

Los datos interpretados generan información, la información con sus patrones produce conocimiento, el conocimiento integrado: idoneidad y la idoneidad con perspectiva saber, pero como convertir los datos y la información en conocimiento y después en idoneidad y saber.

De esta forma se comprende que el avance en la secuencia del conocimiento ocurre a través de una serie de procesos dentro de la organización que generan mayor capacidad de manejar la complejidad y una perspectiva más integral para la toma de decisiones.

- **Conocimiento organizacional**

El conocimiento organizacional es el producto de la capacidad que tienen las organizaciones para generar, adquirir y transferir conocimiento, de tomar los activos humanos y convertirlos en organizacionales. Desde el punto de vista de las organizaciones, Stewart (1999) define el conocimiento como la información que posee valor para las actividades que se desarrollan dentro de ella, para Nonaka & Takeuchi (1995) la generación de conocimiento organizacional radica en el respaldo de los diferentes procesos hacia las potenciales fuentes de conocimiento: individuos, grupos, equipos, áreas, departamentos, entre otras. Porter & Millar (1986) señalan que el conocimiento organizacional es aquella información que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado.

Una de las propuestas para la creación del conocimiento organizacional se basa en la interrelación y conversión entre dos modos de conocimiento, expuesto en el modelo de los autores Nonaka & Takeuchi (1995) y cuyas generalidades se presentan a continuación:

- **Conocimiento tácito:** Conocimiento que únicamente la persona conoce y que es difícil de transmitir.
- **Conocimiento explícito:** conocimiento que las personas que lo emplean son capaces de representarlo en un lenguaje (verbal, gráfico, modelado) y transmitirlo a otros. Se puede articular y ser transferido a bajo costo.

Como se observa en la figura 1-4, existe una combinación continua y retroalimentación entre el conocimiento tácito y explícito, los cuales constituyen una transformación interna de conocimiento, las formas de conversión del conocimiento son:

- **La socialización (Tácito a Tácito)**, es el proceso de compartir experiencias entre las personas, se adquiere conocimiento por medio de la interacción oral o escrita, la imitación y la práctica.
- **La exteriorización (Tácito a Explícito)**, es el proceso de transformar el conocimiento tácito en conceptos explícitos para integrarlo en la cultura de la organización . Requiere técnicas como metáforas, analogías, hipótesis, modelos y teoremas.
- **La combinación (Explícito a Explícito)**, es el proceso de reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento. Por ejemplo, intercambio y asociación de documentos, correos electrónicos e informes etc.
- **La interiorización (Explícito a Tácito)** es el proceso de asociación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, la incorporación de experiencias en la ejecución y al conocimiento explícito de los miembros de la organización en la forma de prácticas de trabajo, es “aprender haciendo”.

Figura 1-4 Modelo creación de conocimiento



Fuente: Nonaka & Takeuchi (1995)

Para Beazley, Boenisch, & Harden (2002) el proceso de convertir el conocimiento tácito a explícito a fin de poderlo transmitir a sus sucesores, exige a los colaboradores identificar el conocimiento tácito significativo y traducirlo en palabras que tengan significado para otros, así como la identificación del conocimiento explícito para convertirlo en tácito, el proceso puede

ser difícil porque de la manera en que las personas realizan su trabajo es diferente a como la organización cree que lo hacen, pero su articulación establece las bases para la memoria organizacional. En la línea con lo anterior, es importante señalar algunas de las características del conocimiento organizacional, a continuación se presentan las que señala Galvis¹ (2012):

- *“El conocimiento no es un activo físico.*
- *Puesto que el conocimiento reside en las personas, la organización no puede ser su dueña, sino su prestataria, a menos que lo haya conservado y almacenado.*
- *Puesto que el conocimiento es acumulativo, el conocimiento presente se nutre del conocimiento pasado.*
- *Aunque el conocimiento es difícil de capturar, conservar o controlar, es un recurso crítico para generar riqueza y valor.*
- *El conocimiento es el más volátil de todos los activos, es preciso cuestionar, renovar y validar constantemente el conocimiento a fin de que se mantenga actualizado y conserve su valor.*
- *El valor del conocimiento de la organización crece cuando se comparte y se contrae cuando es acaparado. El conocimiento no se deprecia a causa del uso, sino que crece en valor.”*

Identificando las características del conocimiento organizacional, Quintas & Lefrere Paul y Jones, y Sotomayor (citados en Castellanos 2007), señalan que la gestión del conocimiento organizacional, debe generar valor, e identifican los siguientes objetivos básicos: 1) formular la estrategia, 2) implantar objetivos, 3) crear ambientes para la toma de decisiones, monitorear y evaluar los logros, 4) utilizar la tecnología y 5) promover el mejoramiento continuo, para el presente trabajo la gestión del conocimiento organizacional se entenderá como: **Conjunto de procesos directivos, misionales y operacionales, que buscan facilitar y formalizar las actividades y programas relacionados con el conocimiento tales como su planificación, captura, transformación, operación y control, que requieren una gestión eficaz de los**

¹ Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones en su exposición “Comunicaciones gestión de conocimiento e innovación abierta en el subsistema de innovación para el uso y apropiación de TIC en el Gobierno”

intangibles que poseen, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Dentro de la gestión del conocimiento organizacional es importante comprender que esto es parte de un proceso de aprendizaje organizacional que se fortalece entre otras herramientas por las redes de conocimiento, estos dos temas se detallan a continuación:

- **Aprendizaje organizacional**

Castellanos (2007) señala que la motivación sobre el análisis del conocimiento está dado por la capacidad de los individuos para aprovechar el que poseen e impactar sobre la generación de valor en bien de los sistemas productivos y de los negocios, así el conocimiento empieza a ser valorado y considerado como un factor diferenciador para lograr objetivos de la organización .

Las organizaciones que aprenden son lugares donde las personas continuamente amplían su capacidad para crear los resultados que realmente desean, donde se fomentan patrones nuevos y expansivos de pensamiento, donde la aspiración colectiva es liberada y donde las personas continuamente aprenden a ver juntas el todo, Senge (1990) indican que la capacidad de aprender no está concentrada en algún componente particular de la organización sino distribuida por toda la organización y entre sus miembros.

Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades que les permitan adaptarse y anticipar los cambios por venir en el ámbito de su objeto de acción. Los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen: 1) la estructura, 2) los procesos, 3) la tecnología, 4) el uso de la información y 5) los procesos de generación de conocimiento. En resumen, las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización , traducidas a un escenario donde la cultura organizacional establece mecanismos que faciliten el desarrollo de destrezas basadas en aptitudes y características personales de los individuos, así como con el uso adecuado de los canales de información sería posible comenzar a hablar del concepto **aprendizaje organizacional**.

Senge (1990) describe a las organizaciones que aprenden como aquellas que tienen las siguientes características: 1) aprenden de su experiencia, pero sin atarse a ella. 2) aprenden de los fracasos al igual que de los éxitos. 3) convierten lo aprendido en acciones que la posicionan ventajosamente y de forma sostenible en su ámbito de actuación 4) poseen un hábito de mejora arraigado que convierte toda práctica de la organización en susceptible de mejora (aún aquellas cuyos resultados sean más exitosos) 5) prueban nuevos enfoques, nuevas formas de hacer las cosas 6) asumen que el personal más cercano a los procesos básicos los conoce mejor que la jerarquía y que debe interactuarse con ellos constantemente para movilizar ese conocimiento 7) ensanchan constantemente los límites del conocimiento propio, asimilando el conocimiento de otros y captando señales del entorno general y de su sector de actividad, entre otros.

Los trabajos de Chaparro (2006) reconocidos por Monroy (s.f), Las organizaciones de conocimiento deben desarrollar capacidades para:

- Vigilar y construir futuro, vigilar cambios en el mercado, en el comportamiento de los clientes o proveedores, en tecnología, con herramientas como la prospectiva científica y tecnológica, y la vigilancia tecnológica
- Dar de respuesta a las oportunidades y desafíos que se van presentando
- Resolver problemas
- Aprender mediante flujos de comunicación, procesos de acumulación de conocimiento e interacciones entre las personas
- Innovar en la creación de productos y/o servicios
- Usar y explotar el conocimiento para crear valor y generar ventajas competitivas

Para las organizaciones que aprenden existe una herramienta denominada: redes de conocimiento que es de interés para identificar, documentar y aprender del conjunto de interrelaciones entre los integrantes internos y externos de la organización.

- **Redes de conocimiento**

Una red de conocimiento es un conjunto de nudos o posiciones ocupadas por personas o grupos que interactúan por enlaces o vínculos comunes, con el propósito de compartir conocimiento y trabajar cooperativamente, sin importar el tiempo, la distancia o los límites organizativos, es funcional especialmente cuando el conocimiento es explícito y está disperso entre muchos especialistas. Los primeros intentos de red de conocimiento es el mapeo de la red de relaciones entre los involucrados.

Para Beazley, Boenisch, & Harden (2002) el valor del conocimiento se manifiesta a través de la interacción de las redes humanas y las redes que los mueven. El conocimiento se mueve a través de redes constituidas por cientos de personas que conectan a otros dentro y fuera de la organización, las redes son: (1) fuentes de conocimiento nuevo y (2) usuarias de conocimiento actual, como sucede con todas las redes algunos nodos son más críticos que otros, identificar esos nodos es dispendioso para el nuevo empleado (ensayo y error) y por el contrario conocerlas es crucial para el desempeño. La red de conocimiento es un motor de la productividad, cuando un empleado se va sin transmitir sus conocimientos y experiencias a contactos internos y externos creadores de la red, toda la red y la organización sufren, si algunos de los nodos conocidos por el empleado que se va no son equiparados, se perderán para siempre, especialmente si son contactos externos al área inmediata de influencia del empleado de la organización misma. A menos que se mantenga el conocimiento de la red los sucesores verán la necesidad de descubrirla nuevamente o de reconstruirla, algunas veces año tras año, a un costo enorme de productividad, eficiencia y tiempo.

Para las organizaciones se pueden identificar **redes internas y redes externas de conocimiento**, las redes internas conformadas principalmente por las relaciones que existen adentro entre las personas que relacionan entre las diferentes áreas, convirtiéndose en el conjunto de personas que se relaciona constantemente para el desarrollo de las actividades y las redes externas conformadas por los clientes externos, proveedores con los cuales los colaboradores se relacionan para el desarrollo de sus actividades. En este trabajo se espera identificar los nodos principales de la red para comenzar un proceso de documentación y construcción de las redes de conocimiento iniciales de la organización.

En la era de la información las organizaciones se han transformado en redes de conocimiento, con nodos interconectados, hasta el punto que toda mejora que ocurra en la continuidad del conocimiento se difunde rápidamente a otros nodos de la red, ejerciendo así efectos inesperados pero positivos, así mismo la discontinuidad en el conocimiento en la red tiene un impacto negativo en los otros nodos, por esta razón cualquier mejora en la continuidad del conocimiento hasta el nivel más bajo de la jerarquía, puede tener un efecto significativo en toda la organización . Esta es una importante herramienta que se puede usar en este trabajo de grado ya que si se logran identificar los nodos descritos anteriormente y se logran formalizar las redes se contaría con un insumo para lograr los objetivos propuestos.

- Modelos de gestión de conocimiento

Desde la década de los noventa se han incrementado los esfuerzos por diferentes Autores para diseñar metodologías que permitan mejorar la capacidad de gestión del conocimiento, al parecer los esfuerzos no han sido tan exitosos, debido a la propia naturaleza intangible de estos activos y que cada una de las dinámicas organizacionales hacen que se requieran los respectivos ajustes entre los conocimientos clave, relacionados con los objetivos a conseguir y el mercado.

Los primeros modelos de creación del conocimiento datan de Polányi (1958), basándose en la información del Grupo de Investigación y Desarrollo en Gestión, Productividad y Competitividad - BioGestión, se resumen como los autores a través de la historia (Tabla 1-1) han comprendido el concepto del conocimiento como activo intangible y el cual ha servido como base para los modelos de gestión de conocimiento

**Tabla 1-1 Concepto de conocimiento como activo intangible
Adaptado de BioGestión**

Autor (es)	Año	Modelo
Michael Polanyi	1958	Fue el primero en plantear el concepto de conocimiento como se entiende actualmente. El concepto de conocimiento basado en las dimensiones focal (conocimiento del objeto o fenómeno) y tácita (conocimiento que permite la comprensión del fenómeno). La teoría de Polanyi trata sobre el proceso de conocer (knowing).
Peter Drucker	1969	Introdujo el concepto de trabajador del conocimiento (knowledge worker) dando gran relevancia al factor humano y refiriéndose a los individuos que aplican su propio conocimiento profesional al trabajo. Resalta el riesgo de pérdida de conocimiento cuando el trabajador abandona la

Autor (es)	Año	Modelo
		organización.
Peter Senge	1990	Su principal aportación es el concepto de organización que aprende (Learning Organization) Introduce las características de las Organizaciones inteligentes (pensamiento integral, modelos mentales, perfeccionamiento personal, visión compartida y aprendizaje en equipo) y establece al Pensamiento Integral como la quinta disciplina.
Ikujiro Nonaka e Hiroataka Takeuchi	1995	Abordan los conceptos de conocimiento tácito y explícito, así como el proceso de creación de conocimiento a través de un modelo basado en la espiral de conocimiento. Acercaron la concepción japonesa de la innovación y la creación de conocimiento al mundo occidental.
Karl-Erik Sveiby	1997	Establece que la gestión del conocimiento es el arte de crear valor a partir de los activos intangibles organizacionales. Introduce el término Organizaciones de Conocimiento (Knowledge Organizations) refiriéndose a aquellas que tienen una capacidad para crear valor a partir de la generación, circulación y gestión del conocimiento.
Thomas H. Davenport	2001	Enfatiza la distinción entre datos, información y conocimiento y la forma en que los datos se transforman en conocimiento mediante un mecanismo de agregación de valor. Tiene en cuenta el impacto de los hechos económicos en la práctica de la gestión del conocimiento

Existen una serie de modelos de gestión del conocimiento y de capital intelectual, entre los cuales se destacan los siguientes:

- 1) Navigator de skandia de Edvinsson (1992-1996),
- 2) Modelo de medición del capital intelectual de Dow Chemical,
- 3) Meritum de Euroforum (1998),
- 4) NOVA del Club de Gestión del Conocimiento de la Comunidad Valenciana (1999),
- 5) Modelo de Dirección Estratégica por competencias de Bueno (1998),
- 6) Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (2004), y
- 7) Transmisión de la información de Arthur Andersen (1999)

Sin embargo no se pueden dejar de lado aportes de otros modelos tanto de gestión de conocimiento como de capital intelectual, el conjunto de los mismos puede ser revisado en la Tabla 4-1 del Anexo A

Aunque todos los enfoques de los modelos pasan por las siguientes etapas:

- (1) valorar la importancia de la información y del conocimiento

- (2) facilitar el aprendizaje en las organizaciones y
- (3) valorar el aporte de las personas a los procesos de la gestión del conocimiento organizacional, es importante indicar que desde un punto de vista gerencial la gestión del conocimiento organizacional a través de diferentes modelos se fundamenta en crear, conseguir y formalizar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para que la organización alcance sus objetivos y llevar a término con éxito sus estrategias, por ello se hace necesario comprender el concepto de capital intelectual.

Después de entender el punto de vista estratégico anterior y revisar algunos de los modelos, se entiende que el proyecto Meritum² tiene como finalidad analizar cómo las organizaciones están identificando los intangibles, cómo los están midiendo de forma que se ajusten mejor a la toma de decisiones y a la elaboración de normas, y sugerir cuáles de ellos deberían ser divulgados. Este modelo, representa el proceso a seguir para el desarrollo de un sistema de gestión de los intangibles contempla tres fases, parte de las cuales pueden solaparse en el tiempo, ya que están estrechamente relacionadas entre sí:

1. Identificación de los intangibles,
2. Medición y
3. Seguimiento, más adelante se explicará más a detalle el modelo y los componentes que se integraran a este trabajo de grado.

1.2 Capital intelectual

“El éxito de una compañía en el siglo XXI estará determinado por la habilidad de sus líderes para desarrollar Capital intelectual a través de la creación y transferencia de conocimiento.” Nonaka & Takeuchi (1995)

La gestión de conocimiento, como se ha planteado a lo largo de este documento, entendido como el conjunto de procesos que pueden generar valor a la organización para solucionar problemas en forma eficiente, y así conseguir capacidades o competencias esenciales, requiere de un elemento fundamental que es la estimación de capital intelectual. Nevado & López (2000) indican que los intangibles se constituyen hoy en día en los elementos claves

²Acrónimo en inglés de “Medición de los Intangibles para comprender y mejorar la Gestión de la Innovación” (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management)

para poder obtener ventajas competitivas, por lo que su identificación e inversión en ellos se convierte en un objetivo principal.

Bueno (2004) indica que las nuevas coordenadas de la organización actual deben estar alrededor del cambio económico, organizativo, espacial, tecnológico y competitivo enmarcado en la economía del conocimiento, este autor señala que las claves entre otras para la dirección de las organizaciones en el nuevo milenio son:

- *“La importancia del desarrollo y gestión del conocimiento y del talento en la organización*
- *La importancia de las alianzas y de la cooperación organizacional (redes) y*
- *La importancia de la ética y del compromiso social de la organización ”*

La fuente de creación del capital intelectual es el conocimiento en acción, es decir, el conocer a través de los procesos organizativos dichos procesos de conocimiento parten del interno de las personas: importancia del capital intelectual se crea por la divulgación del conocimiento existente y desarrollado por las personas, la tecnología, la organización y las relaciones con los agentes sociales del entorno.

Existen diferentes definiciones para el término capital intelectual, por lo cual se ha realizado la revisión del concepto de acuerdo a la tabla 4-2 presentada en el Anexo B.

Conforme a las definiciones de diferentes autores se puede afirmar que: **El capital intelectual son los activos intangibles que generan conocimientos dentro de un proceso de creación de valor de bienes y/o servicios, aunque estos no están reflejados en los estados contables tradicionales, una correcta administración e integración de los mismos generará valor futuro para sustentar una ventaja competitiva.**

El capital intelectual se compone de la combinación de activos inmateriales, clasificados en tres bloques, como se presenta en la figura 1-5

La valoración del capital intelectual conseguiría a través de un proceso de análisis y validación, convertirse en una herramienta que en corto plazo optimizaría la toma de decisiones y a largo plazo, mejorar desempeño organizacional y la ventaja competitiva de la organización.

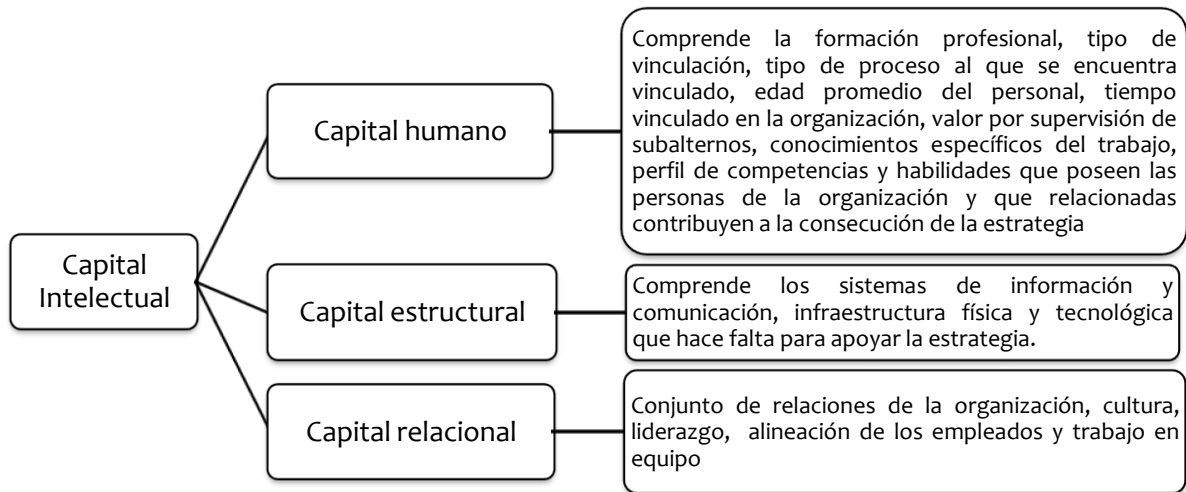


Figura 1-5 Componentes del capital intelectual
Elaboración Propia

A continuación se describen cada uno de los componentes del capital intelectual, de acuerdo con la relación presentada anteriormente.

1.2.1 Capital humano

El término de capital humano es utilizado en teoría económica, especialmente a partir de la segunda mitad del siglo XX, para designar el factor de producción que es dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación, de los conocimientos, competencias, capacidad de aprendizaje y de la productividad, el propietario de este factor es la persona.

El economista Gary Becker (1964), premio Nobel por trabajar con el concepto de capital humano, define la productividad como la capacidad de crear difundir y utilizar el saber. Al estudiar las sociedades del conocimiento este autor concluyó que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento, las habilidades, destrezas y

aptitudes que forman parte de las personas. Existen diferentes definiciones para el término capital intelectual, por lo cual se ha realizado la revisión del concepto de acuerdo a la relación presentada en la tabla 4-3 del Anexo C.

A partir de la revisión del capital humano se entiende que el mismo tiene un componente innato y otro adquirido. El capital humano innato comprende aptitudes físicas e intelectuales, únicas en cada individuo, que determinan la eficiencia en el trabajo que desempeñan. El capital humano adquirido se acumula a lo largo de la vida de la persona a partir de la educación en sus diferentes modalidades y de la experiencia acumulada.

De acuerdo a las definiciones de diferentes autores e intentando la integración de sus diferentes conceptos se puede afirmar que: **El capital humano es el conjunto de formación profesional, conocimientos específicos del trabajo, perfil de competencias y habilidades que poseen las personas y que relacionadas contribuyen a la consecución de la estrategia de la organización.**

1.2.2 Capital estructural

Este capital está compuesto por los sistemas de información y comunicación; la tecnología disponible, los procesos de trabajo y sistemas de gestión. Este capital es el que queda en la organización cuando sus personas la abandonan.

La importancia del capital estructural radica en la forma en que contribuya a reducir costes o a mejorar el servicio o las características de los productos para los clientes. Collis y Montgomery (1995) destacan que la importancia de esta clase de capital depende del grado en que contribuya a la creación de una diferenciación competitiva.

De acuerdo a las definiciones de diferentes autores, ver la Tabla 4-5 presentada en el Anexo E, se entenderá que: **El capital estructural es aquel que comprende los sistemas de información, infraestructura física y tecnológica que hace falta para apoyar la estrategia de la organización.**

1.2.3 Capital relacional

El capital relacional se entiende como la acumulación de intangibles que expresan las relaciones de la organización a nivel interno: colaboradores y externo (entorno): clientes, proveedores, competidores, órganos de control, aliados, entre otras. El capital relacional se refiere a las relaciones entre personas, equipos de trabajo, colegas, clientes etc., con quienes se puede constituir redes de interrelaciones, las cuales se convierten a través de redes de conocimiento.

Existen diferentes definiciones para el término de capital relacional, algunas de las cuales, por su contribución a esta propuesta se presentan en la Tabla 4-4 Anexo D. De acuerdo a las definiciones de diferentes autores se puede afirmar que: **El capital relacional es el conjunto de relaciones que la organización mantiene con los grupos de interés internos y externos, la cultura, el liderazgo, y la alineación de los colaboradores y trabajo en equipo que hace falta para apoyar la estrategia organizacional.**

Teniendo en cuenta los conceptos de capital humano, capital estructural y capital relacional se percibe que estos elementos alineados en la estrategia crean un valor diferenciador y sustentable para la potenciación de activos intangibles de una organización, si estos tres componentes están lo suficientemente fortalecidos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC pueden aportar una base sólida para alimentar las demás perspectivas y esto en su conjunto fortalece el desempeño organizacional (ver acápite 1.4), sin embargo todo esto debe ser definido desde la estrategia organizacional, ya que el capital humano, estructural y relacional se convierten en un apoyo para alcanzarla.

1.3 Estrategia organizacional

De acuerdo con los escritos de Ricardo, Schumpeter y Penrose (citados en Orozco, Chavarro-Bohórquez y Rivera 2007), “*la estrategia descansa sobre la noción de competitividad*”, la estrategia debe describir la forma que la organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas, las estrategias de las organizaciones del sector público y sin fines de lucro están pensadas en crear valor para las partes interesadas (comunidades).

La estrategia se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes que ponen el entorno externo y las capacidades internas, para Porter & Millar, (1986) la estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que la organización se destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado “*La diferenciación surge de las actividades que se elijan y como se lleven a cabo*”, la proposición de valor debe comunicar aquello que la organización espera hacer para sus clientes: mejor o diferente que la competencia, gestionando el flujo de bienes y servicios a través de sus cadenas de valor.

Para Kaplan & Norton (2004) el BSC hecho a la medida de la estrategia particular de cada organización describe de qué modo los activos intangibles impulsan la mejora del desempeño de procesos internos de la organización que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades.

La clave es crear alineación entre los componentes del capital intelectual y la estrategia, es decir, ir más allá de las generalidades y centrarse en las capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos críticos de la estrategia. Los activos intangibles deben estar asociados, estos no generan valor por sí mismos, ni de la misma manera en cualquier organización, el capital intelectual en cualquier expresión debe estar ligado al contexto y estrategia organizacional.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles (capital humano, capital estructural y capital relacional) que son los más importantes para la estrategia y los cuales se requieren para apoyar los procesos de creación de valor, estos activos deben estar agrupados y alienados con los procesos internos críticos, estos posteriormente a la perspectiva de clientes y finalmente está integrada a la perspectiva financiera, todo el conjunto involucrado fortalece el desempeño organizacional.

La estrategia organizacional debe estar directamente relacionada con la formulación de proyectos para conseguirla, dentro estos proyectos se determinaran las actividades que permitirán establecer alcances, tiempos, costos y responsables.

El concepto de estrategia organizacional está relacionado con el de ventaja competitiva, Beazley, Boenisch, & Harden (2002) señalan que: *“La transformación del conocimiento en un activo capital y en un factor clave de la producción ha incrementado notablemente el valor del conocimiento, también ha suscitado el interés por el aprendizajes el cual constituye la adquisición de conocimiento, y ha puesto en manifiesto el vínculo entre conocimiento, aprendizaje y productividad aumentando la importancia para la organización .”* Esta relación tripartita de conocimiento, aprendizaje y productividad proporciona al medio conceptual para comprender *porque el conocimiento es la razón de la productividad*³.

Dentro del pensamiento estratégico, Michael Porter otorgó aportes indiscutibles, en sus trabajos titulados estrategia competitiva (1980) y ventaja competitiva (1985) a partir de las herramientas conocidas como el diamante de las cinco fuerzas: 1) rivalidad entre organizaciones 2) productos sustitutos 3) nuevos jugadores 4) relaciones con los clientes y 5) relaciones con los proveedores y el modelo de cadena de valor (construido a partir de una priorización de actividades primarias y un conjunto de actividades de soporte) establece una aproximación a la estructura de la estrategia competitiva.

Michael Porter (1985) enfoca la definición de una estrategia de la organización en términos del posicionamiento de mercado de sus productos o servicios. A partir de esta concepción Porteriana, de la visión basada en recursos argumentaron que los recursos y capacidades (tangibles e intangibles) de la organización podrían ser una fuente de ventaja competitiva si poseían características como rareza, durabilidad, dificultad para ser imitados, entre otros, contribuyendo a ser incluidos en el desarrollo de los conceptos asociados al pensamiento estratégico.

³ La productividad es la medida de eficacia con el cual una persona transforma insumos en bienes o recursos, la transformación está directamente relacionado con el conocimiento, el valor que pierde cuando la organización se va, cuando se multiplica el costo del conocimiento perdido cuando las personas se van el efecto acumulado sobre el flujo de negocios es impresionantes, sin conservar el conocimiento, que permite resolver problemas con eficacia y tomar decisiones acertadas, cada vez hay menor tiempo disponible para toma de decisiones; a medida que se aplanan las organizaciones y la toma de decisiones se dispersa y genera toda la organización el conocimiento operativo desarrollado una línea de fuego que crece exponencialmente

La característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la organización. No se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes representan el papel de juez. Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja, esta debe ser sostenible a largo plazo, ya que de ella depende directamente su potencial de obtención de beneficios superiores.

Las organizaciones con base conocimiento determinan la ventaja competitiva porque significa que la organización cuenta con capacidades y competencias esenciales para la gestión y toma de decisiones. Las organizaciones deben tener la habilidad de integrar el conocimiento de los individuos y coordinarlo en la infraestructura de la organización para generar su ventaja competitiva.

La ventaja competitiva y la gerencia de la continuidad son conceptos sinónimos en nuestros tiempos porque la organización gana una capacidad decisiva a través de la gerencia de la continuidad que es la capacidad para conservar, invertir, explotar y crear conocimiento, esta es una capacidad que llevara sin duda a dominio sin precedentes en los tiempos inciertos de la era de la información, como se presenta en el acápite 1.5.

1.4 Desempeño organizacional

La capacidad de crear organizaciones competentes y productivas es una de las variables que definen el progreso social y el desarrollo económico pues el desempeño de las organizaciones es fundamental para el cumplimiento de su de su visión, misión, estrategia y objetivos, con una cantidad razonable de recursos asegurando su sostenibilidad. Durante los últimos años el desempeño se ha vuelto multidimensional, involucrando además de la eficacia y la eficiencia, la manera en que ellas se relacionan y siguen siendo relevantes para sus interesados directos, así como su capacidad de atraer recursos a corto y largo plazo.

Amit & Schoemaker, Seeley & Dietrich, Villalonga, Lev y Carmeli & Tischler (citados en López & Göttling, 2004) señalan que los activos intangibles, descritos en los acápites anteriores, han

sido definidos como potentes activadores del desempeño de algunas organizaciones, asociando la posibilidad de crear valor y lograr ventajas competitivas sostenibles a la disponibilidad recursos intangibles, en este sentido, el enfoque basado en la gestión del conocimiento, iniciando desde la valoración del capital intelectual se ha convertido en la verdadera orientación estratégica de las organizaciones.

Como se analizó en el acápite 1.1 existen diversos modelos de gestión de conocimiento y de capital intelectual. No obstante, dentro de los modelos existe uno relacionado directamente con la medición del desempeño: El **Balanced ScoreCard (BSC)** o Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado por Kaplan y Norton (2004); por tal razón este trabajo se basa fundamentalmente en éste modelo (BSC), porque permite desde la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento** (que integra el capital humano, capital estructural y capital relacional), **conceder una base** para que posteriormente a través de la integración con las demás perspectivas (Procesos internos, clientes y financiera) **se evidencie el fortalecimiento del desempeño organizacional**. Es así como los planteamientos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC se alinean con los objetivos de este trabajo de grado.

El modelo de Balanced ScoreCard, contempla varios principios de gestión para centrar el foco de las organizaciones:

- *“Traducir la estrategia en términos operacionales*
- *A linear organización con estrategia para crear sinergia*
- *Convertir la estrategia en tarea diaria de todos en sentido de la responsabilidad estratégica*
- *Convertir la estrategia en un proceso continuo*
- *Movilizar el cambio a través de los líderes Gerentes para adquirir compromiso de agilizar el cambio, minimizando el miedo a fracasar en la ejecución de la estrategia”.*

El BSC, como modelo de medición de desempeño organizacional debe analizar cuatro perspectivas: 1) aprendizaje y crecimiento, 2) procesos internos, 3) cliente y 4) financiera, estableciendo indicadores para cada una de ellas y así establecer relaciones causa-efecto que serán reflejada en el crecimiento organizacional. Este modelo sugiere que la organización

pública o privada se analice desde estas cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- 1) *“Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Para alcanzar la visión, como debe aprender y mejorar el capital intelectual?”*
- 2) *Perspectiva de procesos internos: ¿Para satisfacer a los clientes en que procesos nos debemos destacar?*
- 3) *Perspectiva del cliente: ¿Para alcanzar la visión, como debe presentarse la organización ante los clientes? ¿Cómo ven los clientes la organización?*
- 4) *Perspectiva financiera: ¿Si hay éxito como verán los accionistas la continuidad? ¿Cómo se ve la organización ante la comunidad?”*

Bajo estas perspectivas los gerentes tienen dos retos: 1) movilizar el capital humano, capital estructural y capital relacional con los cuales disponen 2) transformar organizaciones en una nueva estrategia; retos impulsados por clientes informados y selectivos que exigen un desempeño sobresaliente.

Kaplan & Norton (2004), indican que el marco de creación de valor en las organizaciones del sector público y sin fines de lucro es similar al marco del sector privado pero con distinciones importantes, pero la máxima definición de éxito para la organización públicas y sin fines de lucro es su desempeño en el logro de la misión. Las organizaciones del sector privado, pueden usar una perspectiva financiera homologuen aumentar el valor de sus accionistas, las organizaciones del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, sin embargo, cumplen una amplia variedad de misiones y por consiguiente tienen que definir su impacto social, su objetivo de alto nivel de modo diferente, impacto en la comunidad, etc.

La misión de estas organizaciones al igual que el modelo del sector privado, se cumple satisfaciendo las necesidades de sus clientes, estas organizaciones llegan al éxito mediante el desempeño de procesos internos que tienen apoyo de sus activos intangibles (aprendizaje y crecimiento) compuesto por capital humano, capital estructural y capital relacional.

El foco de las cuatro (4) perspectivas del sistema del BSC da lugar a la innovación: la estrategia de mejorar la capacidad de los colaboradores (capital humano) en determinados puestos de trabajo junto con una nueva tecnología (capital estructural) dentro de la cultura organizacional (capital relacional) daría lugar a la mejora de un proceso interno crítico (Perspectiva 2). El proceso mejora la propuesta de valor entregada a los clientes (Perspectiva 3), dando lugar a una mayor satisfacción y retención de clientes, así como a más negocios con ellos. Los mejores indicadores de resultados con clientes da mayores ingresos y en última instancia mayor valor para los accionistas (Perspectiva 4). En la Tabla 1-2 se presentan los objetivos y preguntas dentro de este ciclo.

Tabla 1-2 Objetivos y preguntas para cada perspectiva del BSC.
Adaptado de Kaplan y Norton (2004)

No.	Perspectiva	Objetivo	Pregunta
1	Aprendizaje y crecimiento	Los activos intangibles alineados que impulsan el mejoramiento en los procesos	¿Cómo sostenerla?
2	Procesos Internos	Los procesos estratégicos que crean valor para el cliente y los accionistas	¿Cómo?
3	Cliente	La propuesta de valor para el cliente	¿Qué?
4	Financiera	Los productos tangibles de la estrategia	¿Para qué?

Para comprender la interrelación entre las perspectivas y su contribución al desempeño organizacional, se concluye que: los activos intangibles (capital intelectual) de la perspectiva de **aprendizaje y crecimiento**, respaldan la perspectiva de **procesos internos**, sus mejoras colaborarán en la satisfacción del **cliente**, lo que a su vez debe incrementar su fidelidad, luego mejorarán las ventas y márgenes al largo plazo (perspectiva financiera).

Aunque Kaplan & Norton (2004), en la perspectiva asociada a capital intelectual pretenden desarrollar objetivos e indicadores con el fin último de lograr el crecimiento y aprendizaje de la organización, incluyen para ello variables sobre las capacidades de los colaboradores, es decir, sobre el capital humano que desarrolla el capital relacional soportado en el capital estructural.

No obstante, es importante reconocer el planteamiento de Sánchez, Melina y Hormiga (2007) cuando indican que para Bontis *et al* (1998) el capital humano se encuentra subestimado en el

cuadro de mando integral, en esta línea, autores como Maisel, Olve, Roy y Wetter (citados en Medina, González y Pérez, 2007) señalan que en dicho modelo no es suficiente el tratamiento que se le otorga al capital humano y, por ello, añaden a las perspectivas originalmente propuestas por Kaplan & Norton (2004) una dimensión adicional donde se recoge específicamente el capital humano. Así, en desarrollos posteriores del modelo, Becker *et al.*, Walker y MacDonald (citados en Medina, González y Pérez, 2007) han llegado incluso a diseñar BSC estratégicos de recursos humanos. De igual forma estos últimos autores citando a Ordóñez (2001), señalan que cualquier estrategia que tenga como fin desarrollar el capital intelectual de la organización debe tener en cuenta las relaciones existentes entre las distintas formas de capital intelectual para, de este modo, realizar las acciones que hagan que el capital intelectual total sea el mayor y más conveniente para la organización. En este sentido se busca hacer la descripción, medición y alineación óptima de la perspectiva, para que desde la base del capital intelectual, el desempeño organizacional integrado se afecte positivamente en variables como eficiencia, tiempo y dinero.

Esta gestión organizacional debe responder a una gestión estratégica que formule objetivos y proyectos articulados, este trabajo de grado se focaliza en diseñar una metodología para valorar el capital intelectual de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, con el propósito de dotar a la Entidad con una base sólida que le permita mejorar su desempeño organizacional al integrarse con las demás perspectivas.

1.5 Gerencia de la continuidad del conocimiento

Como se describió en el acápite 1.3, la estrategia organizacional está directamente relacionada con la formulación de proyectos para conseguirla, es importante que dentro de la estrategia se identifique por medio de cual proyecto se busca alinear el capital intelectual y dentro de este proyecto determinar las actividades que permitirán establecer alcances, tiempos, costos y responsables para cada componente del capital intelectual, los autores Beazley, Boenisch, & Harden (2002) señalan que para preservar la estrategia y garantizar la gestión del capital intelectual, existe la gerencia de la continuidad, la cual tiene por objeto certificar tanto la

adquisición del conocimiento existente transmitido por los antecesores como la creación de nuevo conocimiento por parte de los sucesores en los cargos.

La Gerencia de la continuidad es un proceso integral que abarca dos subprocesos: (1) la transmisión vertical el conocimiento entre colegas y la (2) transmisión horizontal dentro de una misma generación de colaboradores, es decir que este proceso permite conservar y perfeccionar el conocimiento de los colaboradores que se van transmitiendo a sus sucesores de tal manera que ellos puedan asimilarlo, aplicarlo y tomarlo como base para crear conocimiento nuevo lo más pronto posible, esta fase de la gerencia de la continuidad gira alrededor de la meta de impulsar a los empleados nuevos, lo más rápido posible, a fin que puedan alcanzar más rápido su nivel máximo de productividad.

Beazley, Boenisch, & Harden (2002) indican que como primeros insumos para la gerencia de la continuidad estan el diseño de perfiles y categorías de conocimiento, así el conocimiento se transmite a través del perfil de conocimiento, el cual contiene las categorías de conocimiento que deben ser parametrizadas, sistematizadas y socializadas dentro de la cultura de la organización .

- **Perfil del conocimiento**

El perfil de conocimiento es un medio para identificar conocimiento crítico y organizarlo en categorías, este le permite determinar a la organización el conocimiento esencial que hace productivos a los colaboradores, permite recoger el conocimiento crítico de los colaboradores titulares convirtiéndose en un recipiente para almacenar y transmitir el conocimiento.

Los perfiles de conocimiento solo deben contener conocimiento operativo crítico y para definir si el conocimiento es crítico se debe 1) identificar si el conocimiento es esencial para desempeñar el cargo, 2) identificar si el conocimiento de alto impacto al cual se le pudiera atribuir una diferencia significativa

Los perfiles del conocimiento deben contener la experiencia, habilidades, competencias, destrezas y categorías de conocimiento básico para poder homogenizar la información de la organización.

- Categorías de conocimiento

Se plantea la captura, organización y transferencia del conocimiento, por medio de los parámetros presentados en la Tabla 1-3:

Tabla 1-3 Parámetros de las categorías de conocimiento.
Adaptado de Teoría de la Gerencia de la continuidad Beazley, Boenisch, & Harden (2002)

Parámetro	Definición
Datos operativos	Son los datos básicos de rutina que sirven para controlar, vigilar tomar decisiones
Estadísticas operativas	Son las estadísticas básicas que se deben tener en cuenta para realizar las actividades
Datos de referencia	Son los datos personales, eventos próximos a ocurrir, fechas inminentes de entregas y manuales y procedimientos útiles para el cargo
Fuentes de información claves	Es la relación de personas o documentos claves
Conocimiento operativo clave	Es la información del momento para los proyectos (este conocimiento suele ser tácito en lugar de explícito)
Temas urgentes	Son las decisiones de gran envergadura, responsabilidades asignadas, las actividades, controversias o cualquier cosa que debe atenderse con prontitud y podría tener consecuencias serias
Tema latentes	Son las amenazas permanentes, las oportunidades, las consecuencias que encierran un riesgo o una retribución particular, el titular debe vigilarlos continuamente o por lo menos saber lo suficiente para ellos a fin de reaccionar con rapidez en caso de aflorar de manera repentina
Clientes clave	son los clientes a quien ofrece servicios o productos internos o externos, incluido sus contactos, productos o servicios, ya sean cliente internos o externos, necesidades y demás información pertinente
Proyectos pendientes	Son los proyectos en los que participa un titular y que podrían tener un impacto en la organización. A medida que se cierran proyectos pendientes, se archivan y almacenan para futura consulta
Conocimiento operativo básico	Son los objetivos del cargo, metas de la unidad, metas del cargo indicadores de desempeño
Funciones principales	En esta categoría se incluyen las funciones principales de la clasificación laboral

Parámetro	Definición
del cargo	de las más importantes a las menos
Líneas de dependencia	Esta categoría comprende las líneas formales de dependencia trazadas en el organigrama, las líneas informales de dependencia y análisis de preferencia, personas a quienes deben rendirse cuenta
Principales actividades del cargo (tareas o responsabilidades)	Son aquellas que se realizan con regularidad o periódicamente adelantar las funciones y objetivos del cargo, el tiempo dedicado a uno y procesos relacionados
Proyectos terminados	Conjunto de proyectos cerrados

Este ejercicio permite capturar los datos, información y el conocimiento crítico que los titulares utilizan en el cargo, para identificar prioridades o puntos de apalancamiento del conocimiento (conocimiento que ayuda la productividad y eficacia)

Con lo anterior se busca reducir el problema que tanto los colaboradores actuales como los sucesores experimentan: Exceso de información, falta de conocimiento, conocimiento que llega en el momento equivocado, conocimiento incompleto, conocimiento presentado de manera confusa o que no ayuda.

En la medida que surgen problemas y oportunidades, los colaboradores deben tener fácil consulta de los perfiles del conocimiento, y estos deben ser constantemente revisados, actualizados y monitoreados, así los perfiles del conocimiento se convierte en un socio virtual (Parte del capital estructural de la organización) a la hora de incrementar e planear y ejecutar decisiones y las actividades que contribuyen poderosamente a la gerencia de la continuidad y a incrementar la productividad.

Los perfiles del conocimiento son el ADN de la organización puesto que transporta el código genético del conocimiento corporativo, los perfiles transmiten entre generaciones sucesivas

de empleados del conocimiento sobre el cual la organización construye su productividad, su calidad y capacidad de innovación.

Beazley, Boenisch, & Harden (2002) señalan que el ciclo de conservación y creación de conocimiento, se ha hecho posible gracias al perfil, porque permite que cada generación de empleados se beneficie de las lecciones aprendidas de las generaciones anteriores para así producir el legado de conocimiento verdaderamente poderoso y una organización que aprende constantemente (como se reviso anteriormente en aprendizaje organizacional). Este círculo virtuoso mejor la idoneidad de los empleados y genera ventajas competitivas tan apreciadas en una organización que gerencia su continuidad.

Es importante demostrar que cuando está en marcha la gerencia de la continuidad esta permite: 1) poner al día a los colaboradores nuevos rápidamente 2) lleva a mejores decisiones y menos errores 3) mejora la eficiencia de la capacitación de los nuevos colaboradores 4) reduce la tensión, eleva la moral y mejora el compromiso de colaboradores nuevos con los existentes 5) conservan más fácilmente redes de conocimiento 6) centra la atención de los colaboradores para identificar el conocimiento crítico para puntos de trabajo y apalancamiento de la productividad 7) impide que se acapare el conocimiento 8) preserva la memoria institucional 9) facilita la conservación del conocimiento, la preservación, mejoramiento continuo y aprendizaje de la organización 10) reduce la rotación y hace que se valoren los colaboradores 11) reduce la vulnerabilidad de la organización cuando tiene fuerza laboral contingente 12) aumenta la confianza a de los clientes y reduce la deserción de los mismos 13) sostiene los valores medulares, las competencias y la misión de la organización y 14) aumenta la eficacia de la organización a largo plazo.

La Gerencia de la continuidad del conocimiento es el proceso que permite a través del diseño de perfiles, capturar, organizar y gestionar el conocimiento entre los colaboradores vinculados actualmente a las organizaciones, esta herramienta se encuentra ligada a la alineación entre los componentes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC (capital humano, capital estructural y capital relacional) que brindan una base para comenzar a mejorar el desempeño organizacional. Por medio de la estrategia organizacional se dan las directrices de

donde y como se debe llevar la gestión del conocimiento apoyado en el capital intelectual, con el ánimo que la organización se vaya fortaleciendo y creciendo con el aprendizaje organizacional y en el largo plazo se generen ventajas competitivas porque la riqueza emerge desde adentro con la gestión de sus intangibles.

2 El capital intelectual: Una mirada desde el Gobierno Colombiano. Estudio de caso en FONADE

Este capítulo plantea una revisión global de aspectos del capital intelectual en Colombia, aunque no es fácil encontrar investigaciones sobre el tema son evidentes las deficiencias en la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones y también el cambio en la forma y características de contratación de los profesionales vinculados. Particularmente, en la Entidad objeto de estudio, el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - FONADE, una organización industrial y comercial del Estado, los Directivos han identificado que no se está valorando o preservando el conocimiento, ejemplos de este escenario son: (1) inexistencia de rituales de codificación, registro, sistematización y socialización para retener y apropiar el conocimiento de y entre los colaboradores y consultorías contratadas en la organización, (2) ante la vinculación, traslados y rotación del capital humano mediante contratos por prestación de servicios, empleados oficiales y funcionarios públicos no existen mecanismos para apropiar el conocimiento (capital estructural) en dos momentos: cuando se encuentran vinculados en la organización y cuando la abandonan. El sinnúmero de conocimientos y relaciones que ellos adquieren y generan (capital relacional), se pierden, lo cual se traduce en la continuidad de errores del pasado, que afectan variables como eficiencia, tiempo y dinero. (3) De igual forma dentro de la contratación pública existe una figura llamada consultoría que es un servicio que prestan personas naturales o jurídicas para ayudar a diferentes organizaciones en temas especializados para mejorar su funcionamiento, principalmente analizando la existencia de problemas que requieren conocimientos específicos, con los que no cuenta la organización ya sea por capacidad o tiempo desarrollando planes para mejorar. Sin embargo, se ha evidenciado que los productos de estas consultorías no son tan bien aprovechados ya que en algunos casos se realizan los mismos estudios año tras año, perdiendo recursos valiosos,

evidenciando falta de gestión porque no se apropia o socializan los resultados, los cuales podrían convertirse en un insumo importante para la toma de decisiones.

Esta situación permite comprender la necesidad de crear una metodología que permita la construcción de la línea base para valorar el capital intelectual en FONADE. Entendiendo el concepto “valorar” como el reconocimiento o merito⁴ que puede recibir algún elemento después de realizar un análisis de la información con el fin de la búsqueda de mecanismos de mejora del algún sistema, para este estudio de caso la valoración se hace sobre intangibles organizacionales.

Se parte de la hipótesis que los conceptos revisados en el capítulo 1 en relación a capital intelectual (Interrelación de los capitales humano, estructural y relacional dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Score Card), elementos de la teoría de la Gerencia de la continuidad (Para identificar componentes de estudio y mecanismos que permiten tangibilizar los activos de conocimiento organizacional) y mecanismos de medición como las fases del proyecto Meritum, permitirán diseñar una propuesta metodológica que contribuirá a que se evalúen y tomen decisiones en relación a los intangibles organizacionales, para que en la ejecución de proyectos futuros no se cometan los errores del pasado, factor que repercute directamente en desempeño organizacional y en otros factores como tiempo y dinero que afectan los beneficios a las comunidades que son el objeto de las organizaciones del sector público y sin fines de lucro, como es el caso de la Entidad objeto de estudio.

2.1 Generalidades en relación a la legislación del capital intelectual en Colombia

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, la gestión del conocimiento y el capital intelectual se convierten en los pilares del crecimiento económico, por ello es importante revisar las políticas que existen en Colombia relacionadas con el capital intelectual, una de ellas es el Plan de Desarrollo de Colombia 2010-2014 denominado “prosperidad para todos”, el cual contempla el fortalecimiento regional y sectorial del país a través de tres componentes

⁴ Consultado en <http://lema.rae.es/drae/?val=valorar>

intangibles relacionados con: 1) generación de ciencia y tecnología, 2) innovación como eje rector del desarrollo y 3) capacitación del recurso humano como instrumento de diferenciación y productividad en el país, por ello una de las cuatro locomotoras de desarrollo es la innovación, en la cual los pilares estratégicos están sustentados en el capital humano de calidad, la ciencia y tecnología, y requieren para su desarrollo el fortalecimiento institucional.

En materia de regulación, varias leyes en Colombia han tenido acercamiento con capital intelectual. En el tema de empleo la Constitución política de 1991 abordó su regulación y específicamente la de la carrera administrativa, en desarrollo de la cual la Ley 909 de 2004 regula el empleo público, la carrera administrativa y establece los principios que deben regular el ejercicio de la Gerencia Pública. Hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos: (1) Empleos públicos de carrera, (2) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción, (3) Empleos de período fijo y (4) Empleos temporales. Por su parte la Ley 80 de 1993 dispuso las reglas y principios que rigen la contratación estatal en Colombia.

El Departamento de la Función Pública en Colombia (2005) en línea con la Carta Iberoamericana de Calidad en la gestión pública (2008) y teniendo en cuenta la importancia que representa para las organizaciones modernas el desarrollo de la gestión por competencias laborales, a través de la Ley 909 de 2004 define el empleo como el núcleo básico de la función pública, precisa orientaciones a tener en cuenta en su diseño e incorpora el concepto de competencias laborales que deberá desarrollarse como metodología para la gestión del mismo empleo y del talento humano, lo cual permitirá superar la lectura del requisito básico, permitiendo así garantizar al Estado que quien va a desempeñar un empleo público lo haga con base no sólo en sus conocimientos, sino en sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, llegando a tener no sólo ingreso por competencia sino evaluación y capacitación desarrollada bajo este mismo criterio”, en este sentido el Decreto 2539 de 2005 establece las competencias laborales generales para los empleos públicos. Por medio del Decreto 785 de 2005 se estableció el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

No obstante en estos avances, permanecen las limitaciones en la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones del Gobierno Colombiano, por lo cual es importante generar estrategias y herramientas al interior de las mismas que permitan valorar el capital humano, estructural y relacional, contrarrestando las dificultades existentes en materia de codificación, registro, sistematización y socialización para retener y apropiar el conocimiento.

Para comprender en cuales Entidades se podrían retomar algunos aspectos que tendrán lugar en este trabajo de grado, se debe revisar cómo está organizada la Nación, tal como se presenta a continuación: Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus Entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundamentada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. El Estado colombiano está conformado por tres ramas principales del poder público (Ver Figura 2-1) representadas por diferentes instituciones:

Ejecutiva

- Conformada por el Presidente, Vicepresidente, los Ministros determinados por la Ley, los Gobernadores y Alcaldes. A nivel regional y local, la toma de decisiones es respaldada por los concejos municipales y comités departamentales.

Legislativa

- Conformada por el Senado de la República y Cámara de Representantes, que conforman el Congreso. Tienen la función de formular la legislación y ejercer control sobre el Estado

Judicial

- Conformada por las instituciones encargadas de la solución de conflictos, a través de la aplicación legislativa entre personas o entre personas y Estado

Órganos

- Conformada por la organización electoral y los organismos de control (Procuraduría, la Defensoría y la Contraloría) se encargan de supervisar las acciones tanto de las instituciones que hacen parte de cualquiera de las ramas del poder

Órganos autónomos e independientes

- Son otras Entidades que realizan actividades para el cumplimiento de objetivos del Estado. En este tipo de Instituciones se encuentra FONADE.

Figura 2-1 Organización del Gobierno Colombiano
Elaboración propia

2.2 Importancia y relevancia del estudio del capital intelectual en el Gobierno Colombiano

Tal como se describió anteriormente, en las Entidades del Gobierno colombiano se presentan fenómenos de inexistencia de rituales de codificación, registro, sistematización y socialización para retener y apropiar el conocimiento, esta situación se hace evidente ante la vinculación, traslados y rotación del capital humano en los diferentes tipo de contratos (prestación de servicios, empleados oficiales y funcionarios públicos), porque en ninguno de ellos existen mecanismos para retener el conocimiento (capital estructural) de los colaboradores en dos momentos:

- 1) Cuando se encuentran vinculados en la organización y
- 2) Cuando abandonan la organización,

Así el sinnúmero de conocimientos y relaciones que ellos adquieren y generan (capital relacional), se pierden, lo cual se traduce en la continuidad de errores del pasado, que afectan variables como eficiencia, tiempo y dinero. Esta situación permite comprender la necesidad de diseñar una propuesta que permita valorar el capital intelectual, revisando y adaptando diferentes conceptos relacionadas con el tema de los intangibles, este diseño se genera desde la revisión de modelos o teorías, y se complementa con el análisis de la problemática y de la dinámica de la organización.

La investigación desarrollada por Vega (2007) indica que en Colombia existe una inminente transformación que ha venido operando a lo largo de los años en el sistema de contratación del Gobierno Colombiano, es el contrato de prestación de servicios, señala que existe una proliferación en los contratos de este tipo. La contratación de personal y el tipo de vinculación laboral que une a las organizaciones con los Recursos Humanos ha venido cambiando de acuerdo a la demanda, necesidades y el mercado. Debido a que la modalidad de prestación de servicios se convierte en la mayor proporción de vinculación (Cercana al 90%), y los constantes movimientos o cambios de esta gran masa de colaboradores hacen que el conocimiento del capital humano se diluya fácilmente sin poderse formalizarse por medio del capital relacional y estructural.

Para entender el impacto de la problemática descrita anteriormente, se analiza en la tabla 2-1, el presupuesto asignado a la vinculación de Capital Humano en las aproximadamente 150 Entidades Estatales de economía pública y mixta presentadas en el Anexo F, evidenciando una gran cantidad de recursos financieros que se podrían estar perdiendo si no se tangibilizan los conocimientos generados. Se realizó la búsqueda en el portal único de contratación en Colombia (Web) con los siguientes parámetros de búsqueda: Servicio - Servicios de gestión, Servicios profesionales de organización y servicios Administrativos, todas las entidades estatales, todas las contrataciones directas, con el filtro del periodo comprendido entre el 01 de enero y 31 de diciembre de 2011. Ver tabla 2-1 a continuación:

Tabla 2-1 Contratos de prestación de servicios y consultorías celebrados en Colombia entre el 01 de enero y 31 de diciembre de 2011
consultado en www.contratos.gov.co el día 09 de enero de 2012

Estado	Licitación		Concurso de Méritos		Selección Abreviada		Contratación Directa		Otros Procesos		Contratación mínima	
	Numero	Cuantía	Número	Cuantía	Número	Cuantía	Numero	Cuantía	Número	Cuantía	Numero	Cuantía
Celebrado	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	36.569	\$ 5.833.652.152.941	0	\$ 0	0	\$ 0
Liquidado	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	14.623	\$ 654.673.808.798	0	\$ 0	0	\$ 0
Terminado sin liquidar	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	81	\$ 4.311.223.321	0	\$ 0	0	\$ 0
TOTALES	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	51.273	\$ 6.492.637.185.060	0	\$ 0	0	\$ 0

Para el período en mención se celebraron alrededor de 51.273 contratos que ascienden a una cuantía de más de 6.4 billones COP aproximadamente 3.0 millones USD. En Colombia, según estadísticas del Ministerio de Trabajo (2011), la quinta parte de los trabajadores tanto del orden territorial como nacional están contratados por prestación de servicios, lo que evidencia, no obstante, existen entidades donde la relación entre contratistas sobre personal de nómina es superior a uno. Esto significa que si las Entidades no han establecido los mecanismos (capital estructural y relacional) para preservar el conocimiento de todo ese capital humano que vinculan la problemática de gestión sobre el mismo tiene unas dimensiones inimaginables.

El Ministro de trabajo en 2011, se reunió con Alcaldes y Gobernadores para diseñar un plan de choque y así acabar con el abuso de las OPS en el Estado *“La información se requiere para la formulación de la política pública de empleo. Quienes no la entreguen dentro del plazo fijado,*

serán reportados a los órganos de control”. Según el Ministerio de trabajo, en Bogotá el índice es uno de los más altos.

Así, el continuo movimiento de colaboradores (capital humano) en las Entidades Estatales, debido a la condición de temporalidad del proyectos, por finalización de contratos o por traslados de personal, genera una gran pérdida de conocimiento, reproceso de información, mayores tiempos de entrenamiento, etc., aspectos como estos son los que justifican generación de una propuesta metodológica relacionada con la valoración del capital intelectual y como esta se articula con la gestión organizacional.

2.3 Estudio de caso: El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - FONADE

Desde hace 44 años existe en el Gobierno Colombiano una organización autónoma e independiente, que hace parte de las Entidades oficiales especiales del país y su misión es desarrolla proyectos contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo. Esta organización es el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo – FONADE,

FONADE, es una Organización industrial y comercial del Estado comprometida con el impulso real al desarrollo socioeconómico del país a través de la preparación, evaluación, financiación, estructuración, promoción y ejecución de proyectos, principalmente aquellos incluidos en el Plan Nacional de Desarrollo, para lo anterior celebra convenios interadministrativos con entes territoriales entre los cuales se pueden mencionar: Ministerios, Gobernaciones y Alcaldías municipales.

FONADE ofrece los servicios de Gerencia de proyectos para Entidades que no cuentan con la infraestructura logística, administrativa, financiera y/o técnica para llevar a cabo la viabilizarían de los mismos, dentro de la Gerencia de los Proyectos FONADE, se encarga de realizar la contratación de las firmas que realizarán la obra, interventoría, y demás contratos que se requieran para desarrollar actividades del convenio interadministrativo, incentivando la participación del sector social, la academia y en general el sector privado en los proyectos del Estado. Las actividades de FONADE se concretan en todo el territorio nacional, es una organización con una gran potencial de impacto socioeconómico en el país por los diferentes

proyectos que desarrolla y por la cobertura de sectores, sus líneas de negocio son: gerencia y gestión de proyectos, estructuración y evaluación de proyectos.

FONADE es una organización que se basa en conocimiento, lo que ofrece es un servicio basado en el know how y experiencia de su equipo idóneo de profesionales con amplia y probada experiencia en diversas especialidades (Capital humano) soportado en una capacidad institucional (Capital estructural y capital relacional).

- Descripción de la problemática en FONADE

En esta Entidad ha surgido la iniciativa de valorar el capital intelectual, ya que se identificó la siguiente dinámica:

- Inexistencia de rituales de codificación, registro, sistematización y socialización para retener y apropiar el conocimiento de dos actores principales de la organización :
 - Los colaboradores que hacen parte de la organización y
 - Las instituciones que desarrollan consultorías externas.
- FONADE vincula diferentes profesionales, contratistas por prestación de servicios y consultores, funcionarios o empleados oficiales de los niveles Directivo, misional y de apoyo (Capital humano). Ver tabla 2-2.
- Ante la vinculación, traslados y rotación del capital humano mediante contratos por prestación de servicios (en su gran mayoría), empleados oficiales y funcionarios públicos, no existen mecanismos para retener el conocimiento de los colaboradores durante dos momentos: cuando se encuentran vinculados en la organización y cuando la abandonan
 - Los profesionales en cada proyecto adquieren y generan un sinnúmero de conocimientos y relaciones, pero estos conocimientos y relaciones no se registran ni controlan (capital estructural y relacional)
 - Cuando los colaboradores abandonan la Entidad, no dejan evidencia de su aprendizaje porque no existe través de un sistema estructurado para hacerlo (capital estructural) y tampoco realizan una entrega de actividades, un informe estructurado

de aprendizajes, mejores prácticas asimiladas durante el tiempo de su vinculación, principales relaciones o redes de conocimiento alrededor del “cargo”

Las anteriores situaciones se traducen en la continuidad de errores del pasado que afectan variables como eficiencia, tiempo y dinero. Esta situación permite comprender la necesidad de diseñar una metodología que permita inicialmente valorar el capital intelectual entendido desde el capital humano, capital estructural y capital relacional para establecer la línea base del capital intelectual para la gestión de intangibles.

Tabla 2-2 Distribución de colaboradores por año FONADE

Distribución de colaboradores por año	2006	2007	2008	2009	2010	2012 *
Funcionarios públicos y colaboradores oficiales	65	69	67	67	53	62
Contratistas	260	349	389	431	424	463
Total colaboradores	325	418	456	498	477	525
% contratistas	80,0%	83,5%	85,3%	86,5%	88,9%	88,2%
Variación anual		3,5%	1,8%	1,2%	2,3%	-0,7%*

Fuente: Informe gestión social 2009. Tablas suministradas por la Entidad para los años 2010 y 2012 FONADE * Hasta 30 de abril de 2012

Beazley, Boenisch, & Harden (2002) señalan que la rotación (traslados o cambios de los colaboradores) impone una amenaza seria a la continuidad del conocimiento, la cual es preciso conjurar porque de no contrarrestarse de manera eficaz, está perdida de conocimiento crítico para la organización perturbará la productividad y obstaculizará el logro de la organización. Por otra parte en ocasiones existen periodos en que las actividades del “cargo” no están cubiertas, es decir, no existe continuidad, y finalmente cuando un colaborador ingresa a la Entidad o cambia de “cargo” prácticamente debe comenzar a construir todo nuevamente porque no existen herramientas eficaces de gestión que evidencien los aprendizajes de las personas.

A continuación en el capítulo 3 se presenta la propuesta metodológica que retoma elementos presentados en los capítulos 1 y 2

3 Propuesta metodológica de valoración del capital intelectual

En este capítulo se sugiere que a partir de la propuesta de valoración desde la *fase de identificación*, y complementándola con las *fases de medición y seguimiento*, se establezca en la organización una plataforma para el mejoramiento del desempeño.

Se entiende en este trabajo de grado que la propuesta metodológica se deriva del concepto del método, el cuál debe enmarcarse en un entorno, ser válido y reproducible. En este capítulo se indica como el problema fue contextualizado al estudio de caso y a través de la propuesta de aplicación el mismo se logró incorporar en la estrategia organizacional, la validación se realizara en la medida de la dinámica de gestión y cuando se logren los resultados esperados se podrá realizar la aplicación a otros contextos.

La premisa de la que se parte para aplicación del método, para este caso, se usa en una Entidad del sector gubernamental Colombiano, en la cual se ha evidenciado el problema, se revisa un marco teórico, que principalmente se basó en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del (BSC), las fases del modelo de gestión de intangibles de Meritum y los principios de la Gerencia de la Continuidad, se considera que cuando el capital humano, el capital estructural y el capital relacional (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) están enfocados y alineados con la estrategia, la organización tiene un alto grado de preparación organizacional para movilizar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia.

En la medida que las organizaciones van alineando sus procesos se deben diseñar herramientas para el manejo y control de la información, ya que de la eficacia en el manejo de la misma se tomarán las medidas pertinentes para la gestión de conocimiento, el cual debe ser constantemente revisado, depurado y actualizado.

Se espera que este trabajo propuesto en FONADE sirva como guía para la comprensión del capital humano, capital estructural y capital relacional: perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC, combinada con componentes de la Gerencia de la Continuidad fundamentan una estructura que posteriormente integrada con los procesos internos, clientes y financiera fortalezcan el desempeño organizacional.

3.1 Consideraciones para la construcción de la línea base del capital intelectual en FONADE

Dentro de las herramientas de apoyo para la Gestión de conocimiento, existe la medición del capital intelectual, la creación de capacidades, el aprendizaje organizacional, y la innovación (Monroy⁵, s.f.).

Este trabajo de grado se enfoca en el capital intelectual, a partir de un desarrollo conceptual y en otro contextual, el primero se describe en el primer capítulo en donde a través de la revisión bibliográfica, se logra indicar el aporte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional en el fortalecimiento de las bases al desempeño organizacional, de igual forma se señala como la Gerencia de la Continuidad contribuye para mantener la valoración del capital intelectual, como un activo organizacional, estos conceptos se articulan a través del desarrollo de las fases del Modelo Meritum (Identificación, medición y seguimiento) con el ánimo de construir la línea base para la valoración del capital intelectual en FONADE. El desarrollo contextual permite identificar el entorno que rodea el estudio de caso, el cual se gestiona a lo largo de dos años logrando esbozar el esquema del trabajo a

⁵ Presentación sobre gestión del conocimiento en las sociedades contemporáneas

desarrollar, sensibilizando a los Directivos, diseñando y aplicando la propuesta metodológica (Capítulos 3 y 4).

3.1.1 Consideraciones conceptuales para el diseño metodológico

Es importante aclarar que no se desconoce la importancia y trascendencia de ninguno de los modelos para valorar el capital intelectual (Ver Anexo A) pero después de la revisión de los mismos se pudo identificar que la visión del proyecto de gestión de intangibles de Meritum de Euroforum (1998), mencionado en el acápite 1.1, es el más indicado y consistente teóricamente para lograr los objetivos de este trabajo de grado, cuando algunos de los componentes se gestionen en la organización se reconocerá si los mismos son suficientes para resolver la problemática evidenciada. Meritum 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.

De acuerdo con el documento de las directrices de Meritum, y los principios de la teoría de la gerencia de la continuidad desarrollada por los autores Beazley, Boenisch, & Harden (2002), explicada brevemente en el capítulo 1, la Autora de este trabajo de grado construye una propuesta metodológica (instrumento base) determinando las etapas y componentes del estudio para cada uno de los elementos del capital intelectual. El proyecto Meritum señala que para desarrollar un sistema de gestión de intangibles se deben contemplar tres fases: 1. Identificación, 2. Medición y 3. Seguimiento; a continuación se describe como se aborda cada una de estas fases de éste modelo en el presente trabajo de grado.

- Fase 1. Identificación

El punto de partida necesario es la definición de una visión de la organización, es decir, una declaración de los fines, vinculados a ellos, un conjunto de objetivos estratégicos. Inmediatamente después, la organización debe identificar aquellos intangibles críticos cuyo desarrollo y mantenimiento es fundamental para el logro de sus objetivos estratégicos. Estos

intangibles críticos son los factores principales, los impulsores clave, que contribuyen en mayor medida al proceso de creación de valor en la empresa de cara al futuro. Debe establecerse una conexión lógica entre las actividades intangibles actuales y su estrategia a largo plazo, dando cabida a la posibilidad de que existan objetivos importantes en el futuro que no estén contemplados en el momento actual.

En definitiva, el primer paso es la identificación de los objetivos estratégicos de la Organización. Seguidamente, se procede a la identificación de los recursos intangibles relacionados con ellos y a la definición de las actividades que afectan a dichos recursos.

- **Fase 2. Medición**

Una vez que se han identificado los intangibles, la organización tendrá que definir indicadores específicos que sirvan como variable proxy para medir cada uno de los intangibles.

En el caso de la empresa tenga como único objetivo la gestión interna de su Capital Intelectual, no buscará definir indicadores similares a los de otras empresas sino una lista propia que, lejos de ser estática en el tiempo, evolucionará a medida que vayan desarrollándose instrumentos que permitan realizar medidas más ajustadas de los recursos intangibles – a través de nuevas tecnologías, por ejemplo – o que vaya variando con el tiempo la red de intangibles de la organización.

- **Fase 3. Seguimiento**

Una vez desarrollado e implantado el sistema de medición, las organizaciones deben analizar sus resultados internamente. Se trata ahora de conocer los niveles óptimos a los que se quiere llegar de cada recurso intangible crítico, ya que no siempre se pretenderá maximizarlos, y de tomar las decisiones oportunas y necesarias para conseguir los objetivos estratégicos en el futuro.

Las fases de identificación y medición. Constituye la culminación del proceso de implantación de un sistema de gestión del capital intelectual en la Organización. Se podría afirmar que, en la medida en que las actividades de seguimiento 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.

La fase de seguimiento 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.

A continuación se realiza el análisis exploratorio del capital intelectual en FONADE y más adelante en el capítulo 3, se desarrollan las fases del modelo Meritum en el estudio de caso.

3.1.2 Consideraciones contextuales para el diseño metodológico

En este contenido se presenta la estructura de la línea base del capital intelectual en FONADE, dada por la fase de identificación del modelo Meritum, la cual se complementa con las fases de medición y seguimiento en la propuesta metodológica.

- Línea base para la fase de identificación de capital intelectual

El modelo Meritum indica que para esta fase se necesita la definición de una visión de la organización, Tabla 3-1:

Tabla 3-1 Fase de Identificación Modelo Meritum con aportes de autora

Componente de la Fase de Identificación Modelo Meritum	Aporte Autora
Definir una visión de la empresa	Realizar concertación con los Directivos de la organización para:
Definir objetivos estratégicos de la empresa	
Identificar los recursos intangibles	
Definir las actividades que afectan a dichos recursos	
(1) Realizar sensibilización sobre la importancia del capital intelectual	(2) Recolección de información primaria para

Componente de la Fase de Identificación Modelo Meritum	Aporte Autora
Definir las actividades complementarias que permiten un adecuado control y seguimiento de todas las actividades intangibles	<p>diagnóstico organizacional integral; dentro de este ejercicio se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico organizacional integral, - Revisión de la estrategia, - Revisión de objetivos organizacionales, - Revisión de áreas, procesos ó proyectos, - Revisión de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC (si existe) porque esta es la base de estudio en este trabajo de grado ya que determina la gestión e integración del capital humano, estructural y relacional - Definición de actividades del proyecto relacionadas con capital intelectual

Para hacer la identificación inicial del capital intelectual se propone evaluar las percepciones e impactos de los componentes del capital intelectual en la organización, para ello como aporte para identificar las percepciones por parte de los colaboradores para el capital humano, estructural y relacional, para lo anterior:

A. Se determinan los componentes de estudio las cuales se derivan de algunos de los elementos importantes de la teoría de la gerencia de la continuidad

B. Se estima el tamaño de la muestra en poblaciones finitas

C. Se aplica encuesta (ver Anexo G). Las respuestas a estos enunciados corresponden a la generalidad de ocurrencia según la Escala de Likert 6

D. Se realiza la revisión de la disposición de los colaboradores para elementos de la Gerencia de la continuidad.

De igual forma para complementar la fase de identificación y establecer una buena línea base para la construcción de la línea base del capital intelectual en FONADE, se hace la revisión de la red interna para identificar los “cargos estratégicos” del conocimiento y de la red externa para identificar los principales clientes que se relacionan (generando conocimiento) con los colaboradores internos.

Esta fase permite reflexionar sobre el estado actual de la organización y valoración inicial del capital intelectual.

- **Línea base para la fase de medición del capital intelectual**

El modelo Meritum indica que una vez identificados los intangibles críticos, la empresa necesita definir indicadores específicos que sirvan para la medición aproximada de cada intangible. Por ello, ha de definirse y desarrollarse un sistema de indicadores para cada intangible., sin embargo esta fase es complementada para el estudio de caso desde la experiencia y formación académica de la Autora de este documento (Tabla 3-2):

⁶ La escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias) es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta). La escala se llama así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso.

La escala de Likert usa las siguientes declaraciones:

1. Totalmente en desacuerdo - 2. En desacuerdo - 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo - 4. De acuerdo - 5. Totalmente de acuerdo

Tabla 3-2 Fase de Medición Modelo Meritum con aportes de autora

Componente de la Fase de Medición Modelo Meritum	Aporte Autora
Definir indicadores específicos	Para establecer la medición del capital intelectual se debe recurrir a diseñar indicadores de producto para los componentes propuestos (En la fase de identificación)
Definir y desarrollar un sistema de indicadores para cada intangible	Inicialmente se abordan indicadores de productos (instrumentales) porque no se cuenta con un proceso de gestión establecido para la Gestión del Conocimiento, en el largo plazo, se podrán establecer indicadores de gestión e indicadores de resultado (Una vez se hayan definido metas e hitos para la Gerencia de la Continuidad)

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 de la organización y la generación de riqueza que de ellos se deriva.

El sistema de indicadores empleado por la organización debe ser flexible y dinámico. Para ser útiles en la gestión, los indicadores deben reflejar los cambios y los efectos del aprendizaje de la compañía. Es por ello que, normalmente, resulta necesario definir nuevos indicadores a medida que se avanza. Ahora bien, paralelamente, si la organización, o terceros interesados, quieren tener una visión de la evolución es preciso que se puedan comparar unos períodos con otros. Consecuentemente, será preciso mantener un sistema de indicadores estable que sirva como base, durante un periodo de tiempo relativamente largo.

- **Línea base para la fase de seguimiento del capital intelectual**

De acuerdo con lo descrito en el documento de las Directrices de Meritum, 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.

La integración de la gestión del capital intelectual en los procesos de gestión interna de la empresa se puede ver favorecida por la existencia de una serie de procesos de apoyo a dicha gestión que, con el tiempo, acaban convirtiéndose en rutinas de la empresa. Algunas de los más frecuentes se presentan en la Tabla 3-3:

Tabla 3-3 Definición de rutinas para el modelo Meritum

Tipo de Rutina	Definición
Reconocimiento y medición	Las encuestas a empleados y clientes llevadas a cabo con regularidad y de forma sistemática, pueden servir de base sólida para la medición y reconocimiento de la importancia de los intangibles
Difusión de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Informes internos, continuos y bien estructurados, a tantos niveles como sea posible. • Informes destinados a los analistas financieros y otros terceros interesados
Evaluación	<p>Se encarga a cada gerente la evaluación y seguimiento de un indicador y se discuten todos ellos en reuniones a distintos niveles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis estadístico de los indicadores para evaluar tendencias.
Atención	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece un calendario para la revisión de la situación y tendencia de diferentes intangibles. Incluye la revisión de la red de intangibles identificados y su corrección.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se celebran reuniones de discusión de forma sistemática.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades internas de detección de las “mejores prácticas” (benchmarking) • Existe una relación entre los indicadores y las mediciones y los bonos u otro tipo de gratificaciones salariales.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades internas y externas de marketing para comunicar la intención y el propósito de generar las medidas y los indicadores.

No todas las rutinas tienen la misma importancia y es la empresa quien debe establecer sus propias prioridades. Las rutinas más importantes serán aquellas que traten de codificar las capacidades organizativas, incorporando las lecciones aprendidas y los conocimientos adquiridos.

La Fase de Seguimiento es parte de un proceso altamente dinámico, donde la evaluación de los resultados y el diseño de las nuevas actividades puede, en ocasiones, superponerse con (partes de) las fases de identificación y medición. Constituye la culminación del proceso de implantación de un sistema de gestión del capital intelectual en la organización. El modelo Meritum indica que en la medida en que las actividades de seguimiento 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.

Es importante que en FONADE se comprenda que la integración y retroalimentación de los intangibles de la Entidad desde la aplicación de las fases del modelo Meritum, es fundamental que esta gestión se fortalezca desde la definición los objetivos de la perspectiva de procesos internos del BSC (capital intelectual) y la gestión del conocimiento organizacional desde el establecimiento de una Gerencia de la Continuidad, de esta forma el ciclo de crecimiento y aprendizaje, creará valor para la organización desde sus intangibles. Es importante indicar que este ciclo se desarrolla de la siguiente forma: El capital humano (colaboradores) es

alimentado por las nuevas oportunidades de negocio, que brinda el capital relacional (cultura organizacional, redes internas y externas de conocimiento), y esas oportunidades de negocio ofrecen recursos suficientes para adquirir más capital estructural, el capital relacional a su vez agrega valor a las relaciones comerciales (clientes) haciendo crecer el capital humano.

3.2 Fase de identificación del capital intelectual

A continuación se presenta la propuesta para el desarrollo gradual de esta fase de acuerdo con lo documentado a través del Modelo Meritum presentado en los acápites anteriores, la integración con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC, los principios de la Gerencia de la Continuidad sin embargo esta fase es complementada desde la experiencia y formación académica de la Autora de este documento.

Así, lo primero a realizar en la organización es una **sensibilización sobre la importancia del capital intelectual** en la cual se brinde una concientización sobre la trascendencia del capital intelectual, gestión de conocimiento los beneficios, que al ser valorados, estos pueden otorgar a la Organización.

Posterior a esto se realiza la recolección de información primaria para diagnóstico organizacional integral en donde se pueda entender que es la organización al realizar una **descripción general**, revisando los siguientes aspectos:

Historia: Permite reconocer desde cuando fue gestada la organización, revisando a grandes rasgos los cambios que han ocurrido en ella.

Objeto: Permite comprender la razón de ser de la organización

Visión: Se identifica la declaración concisa de la organización en donde define un objetivo ambicioso a una fecha determinada

Misión: Establece el propósito de la organización. Describe el objeto fundamental de la entidad, especialmente qué es lo que brinda a los clientes.

Estructura organizacional: Permite identificar si la organización es de tipo matricial o funcional, además de como se encuentra la jerarquización de poder

Revisión de la estrategia: Conocer hacia dónde va la organización en un periodo de tiempo.
Revisión de objetivos organizacionales: Como se han definido objetivos para la consecución de la estrategia

Revisión general de Áreas, procesos ó proyectos: Como está organizada la Entidad y con quienes podrían fortalecerse el proyecto de valoración de capital intelectual.

Revisión del BSC (Si existe): Se podrá comprender como la organización está tendiente al fortalecimiento del capital intelectual desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Una vez realizadas la revisión de los aspectos anteriores se hace la **definición de actividades del proyecto relacionadas con capital intelectual:** estas actividades enmarcaran el desarrollo inicial del capital intelectual ya sea desde su vinculación a una Área, un proceso o proyecto.

3.3 Fase de medición del capital intelectual

A continuación se presenta la propuesta para el desarrollo gradual de esta fase de acuerdo con lo documentado a través del Modelo Meritum, la integración con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC, los principios de la Gerencia de la Continuidad sin embargo esta fase es complementada desde la experiencia y formación académica de la Autora de este documento.

Para establecer la medición del capital intelectual, se propone el desarrollo en dos etapas :

Etapa 1 - Análisis exploratorio: Se propone la aplicación de una encuesta que permita analizar algunas percepciones de los colaboradores de la Entidad en relación a diferentes elementos y

componentes del capital intelectual y la Gerencia de la Continuidad. Antes de aplicar la encuesta se determinan los componentes del estudio.

Etapa 2 - Diseño de indicadores: A partir del indagación de los elementos del capital intelectual identificados como relevantes en el análisis exploratorio, se proponen una serie de indicadores que como se mencionó anteriormente pueden ser de tres tipos: producto, gestión o resultado.

A continuación se presenta el desarrollo de la etapa 1 - Análisis exploratorio

- Definición de componentes del estudio

Para este trabajo de grado los componentes del estudio se basaron en elementos importantes de la Gerencia de la continuidad de acuerdo con lo expuesto por Beazley, Boenisch, & Harden (2002), se seleccionan una serie de enunciados y se nombran según el tipo de capital intelectual que se considera impactado por cada enunciado (capital humano, capital estructural y capital relacional), estos los enunciados deben ser concertados con los Directivos, para que se adapten a las necesidades y lenguaje para la Organización, así se establecen los componentes de estudio (por medio de diferentes enunciados)

3.3.1 Componentes del capital humano

Se proponen cinco componentes para medir percepciones del capital humano por parte de los colaboradores de la Organización, como se presenta en la tabla 3-4

Tabla 3-4 Componentes, enunciados y elementos para valorar el capital humano

Componente	Enunciado	Elemento de la Gerencia de la continuidad relacionado con el factor humano a evaluar
KHA **	La organización le capacitó sobre de los procesos y/o procedimientos en los cuales usted participa	Tiempo de vinculación / Inducción y capacitaciones
KHB	La organización le indicó cual es la formación académica, experiencia y competencias requeridas para desarrollar las actividades de su "cargo"	Grado de formación académica / Experiencia / Conocimientos específicos para el trabajo/ Edad promedio de los

Componente	Enunciado	Elemento de la Gerencia de la continuidad relacionado con el factor humano a evaluar
		colaboradores (sucesores)
KHC	La organización le indicó cuales son las personas que pueden desarrollar actividades similares a las suyas con los cuales se relaciona para desarrollar las actividades de su "cargo"	Tipo de proceso al cual están vinculados los colaboradores
KHD	La organización le indicó sobre alguna tablas de reconocimientos de "honorarios" / "salarios" de acuerdo a su formación académica, experiencia general y específica	Remuneraciones / Motivación
KHE **	Dentro de la organización existe una persona o mesa técnica de respuestas a preguntas o problemas que surjan en el desarrollo de sus actividades	Apoyo de la Entidad a soluciones inmediatas de colaboradores

KH: Capital Humano A, B, C, D, E

*Se usa la palabra "cargo" para relacionar las actividades objeto del desarrollo del contrato

** Estos componentes también pueden pertenecer al capital relacional, sin embargo en la encuesta se aplica en el numeral de capital humano

3.3.2 Componentes del capital estructural

Se proponen ocho componentes para medir percepciones del capital estructural por parte de los colaboradores de la Organización, como se presenta en la tabla 3-5

Tabla 3-5 Componentes, enunciados y elementos para valorar el capital estructural

Componente	Enunciado	Elemento estructural a evaluar de la Gerencia de la continuidad
KEA	La organización cuenta con aplicaciones de Tecnología de Información para el registro de la mayoría de sus actividades	Registro de actividades diarias en sistemas
KEB	La organización cuenta con aplicaciones de Tecnología de Información analíticas, es decir, de consulta de históricos ó reportes consolidados	Consulta de históricos ó reportes consolidados
KEC	La organización cuenta con aplicaciones de Tecnología de Información de transformación, lo que usted ingresa puede consultarlo integrado con el trabajo de otras personas	Trabajo en línea entre procesos o Áreas

Componente	Enunciado	Elemento estructural a evaluar de la Gerencia de la continuidad
KED	La organización cuenta con aplicaciones de consulta de modelos de elaboración documentos (elaboración de términos de referencias, modelos de memorandos, documentos a clientes etc.)	Modelos de elaboración de documentos
KEE	La organización optimiza el uso de las aplicaciones de Tecnología de Información para desarrollar mejor las actividades (Redes, correo electrónico, intranet)	Uso de redes, correo electrónico, intranet
KEF	La organización le permite el uso de redes sociales (por intranet) para compartir información desarrollo de sus actividades	Red social corporativa
KEG	La organización le permite a través de reuniones compartir sus lecciones aprendidas	Registro en sistemas de lecciones aprendidas
KEH	La organización le ha capacitado en un Sistema de Gestión de su conocimiento en el cual pueda registrar sus lecciones aprendidas	Uso de Sistema de Gestión de su conocimiento

KR: Capital Estructural A,B,C,D,E,F, G, H

3.3.3 Componentes del capital relacional

Se proponen siete componentes que se identificaron para medir percepciones del capital relacional por parte de los colaboradores de la Organización. Ver tabla 3-6.

Tabla 3-6 Componentes, enunciados y elementos para valorar el capital relacional

Componente	Enunciado	Elemento relacional a evaluar de la Gerencia de la continuidad
KRA	En la organización se instruye sobre su actividad, misión, visión y estrategia	Conocimiento de misión, visión y estrategia entre colaboradores
KRB	En la organización se reconocen los Recursos Humanos que tienen mayor incidencia en procesos internos	Puestos estratégicos críticos de conocimiento
KRC	En la organización existe una cultura de documentar los aprendizajes	Documentación de aprendizajes (mientras los colaboradores están vinculados)
KRD	En la organización se realizan evaluaciones de percepciones de la organización y como mejorar	Evaluaciones de desempeño
KRE	En la organización cuando un compañero abandona la Organización se requiere realizar entregas formales y documentadas de los "cargos" (archivos físicos, archivos magnéticos de la gestión)	Registros (cuando los colaboradores abandonan la organización)

Componente	Enunciado	Elemento relacional a evaluar de la Gerencia de la continuidad
KRF	En la organización se provee a los nuevos colaboradores de la red de contactos internos y externos (personas o entidades) que apoyarían el desarrollo de sus actividades	Registro de redes internas
KRG	En la organización se reconocen y preservan los mejores clientes	Registro de redes externas

KR: Capital Relacional A, B, C, D, E, F, G

Posterior a esto se hace la **definición del tamaño de la muestra**, se identifica la población para la obtención de información primaria, para ello se utiliza un muestreo por conveniencia⁷, calculando el tamaño de la muestra a partir de la fórmula

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

Ecuación 3-1 Formula para cálculo de muestra poblaciones finitas

En donde:

n: es el tamaño de la muestra, *Z*: es el nivel de confiabilidad, *P*: la probabilidad de éxito, *q*: la probabilidad de fracaso, *N*: el tamaño de la población y *E*: el error permitido

Para el estudio de caso, de acuerdo con la información primaria recolectada, hasta el 30 de abril de 2012 se encontraban 525 colaboradores vinculados como contratistas, consultores, Funcionarios públicos y colaboradores oficiales.

Como se presenta en la Tabla 3-7, se seleccionaron los siguientes valores para cada una de las variables:

⁷ **Muestreo intencional o de conveniencia:** Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Es muy frecuente su utilización en sondeos preelectorales de zonas que en anteriores votaciones han marcado tendencias de voto. También puede ser que el **investigador seleccione directa e intencionadamente los individuos de la población**. El caso más frecuente de este procedimiento el utilizar como **muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso**.

Tomado de: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>

Tabla 3-7 Cálculo del tamaño de la muestra en el estudio de caso

Z	Nivel de confiabilidad	(1,88)
P	Probabilidad de éxito	0,95
Q	Probabilidad de fracaso	0,05
N	Tamaño de la población	525*
E	Error permitido	0,03
N=	Tamaño de la muestra	138

* Para realizar los análisis de las disponibilidades de capital intelectual se dividió la población en dos (2) grupos: Contratistas y consultores (463 colaboradores) y Funcionarios públicos y colaboradores oficiales (62 colaboradores), de igual forma para cada uno de estos grupos se identificó el tamaño de la población para los procesos directivos, misiones, de apoyo y evaluación, lo anterior, para cuando se realice la revisión de las variables del capital intelectual se identifiquen diferencias entre los procesos.

El tamaño de la muestra depende básicamente del tamaño de la población, del nivel de confianza o confiabilidad de las estimaciones, del grado de variación o dispersión de la variable a estudiar y del error de estimación. El nivel de confianza o confiabilidad lo fija arbitrariamente quien esté calculando el tamaño de la muestra, teniendo en cuenta que dicha confiabilidad debe estar entre el noventa y el noventa y nueve por ciento. A mayor confiabilidad mayor tamaño de muestra.

Los valores del tamaño de la muestra se seleccionan para una normal con probabilidad de éxito de 95 % y fracaso de 5% y un error de 3%, siendo la Z (Nivel de confiabilidad) de la Distribución Normal un valor de 1.88

- **Encuesta - Percepciones para el capital humano, estructural y relacional**

Antes de aplicar la encuesta final es importante aplicar una encuesta piloto para que un grupo de personas hagan observaciones acerca de la redacción y comprensión de los componentes (Descritas en enunciados). Los enunciados se cuantifican los componentes seleccionados usando las declaraciones establecidas en la Escala de Likert.

Por medio de la encuesta, se realiza un diagnóstico de aspectos relevante en la organización para los componentes que afectan a estos recursos a medir para el capital humano, capital relacional y capital estructural. Posterior a esto se realiza la "identificación de relaciones" para obtener un análisis exploratorio de la dinámica organizacional e intangibles redes internas y externas de conocimiento.

En el capítulo 4 se presenta el análisis de la Encuesta para el Estudio de Caso en FONADE y de igual forma se proponen los Indicadores para capital humano, estructural y relacional.

La propuesta metodológica inicial para cada fase a partir de las consideraciones para la construcción de la línea base del capital intelectual que se propone, a continuación se presenta el desarrollo de lo descrito anteriormente para la valoración de intangibles, y cuya relación gráfica se presenta en la Figura 3.1.

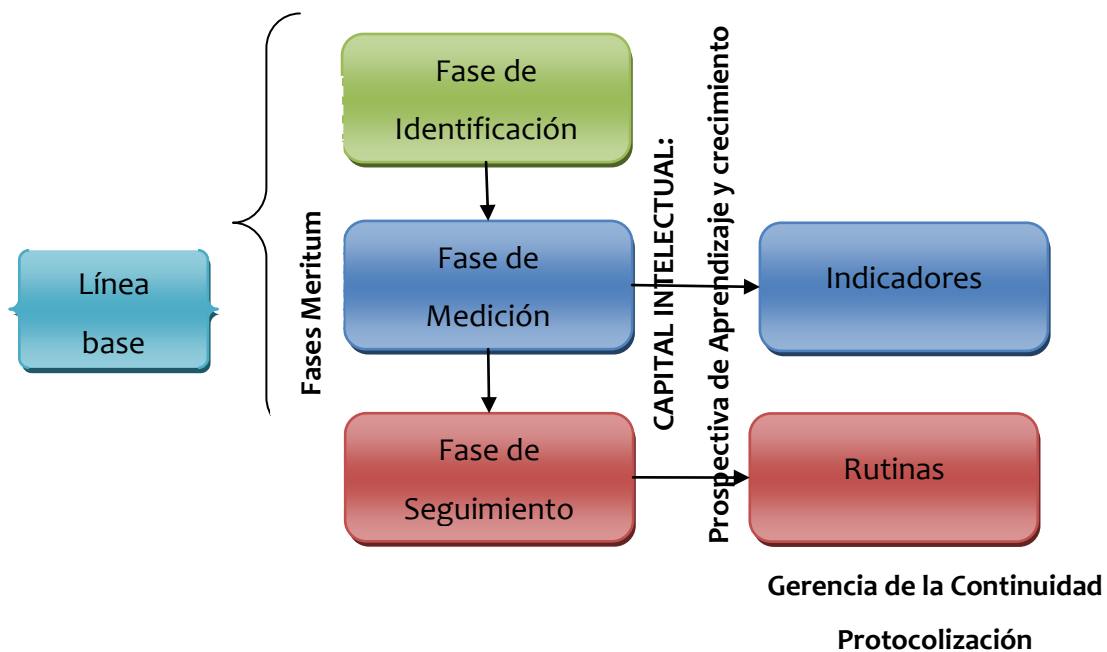


Figura 3-1 Estructura de la línea base del capital intelectual

4 Aplicación propuesta metodológica de valoración del capital intelectual en FONADE

El capítulo 4 referencia como se realizó el ejercicio de aplicación y divulgación de las fases de la propuesta metodológica en el estudio de caso en FONADE, como se logró incorporar en la planeación estratégica de la Entidad, movilizándolo a la frontera de conocimiento de la Organización en la solución de un problema con el uso del aprendizaje adquirido dentro de la formación de la Maestría.

Es importante señalar como este trabajo de grado genera expectativas para seguir formando y fortaleciendo en la Entidad la valoración de los intangibles que se desarrollara en función de la reacción endógena de la Organización al cambio y adaptabilidad a variables exógenas.

4.1 Aplicación de la fase de identificación del capital intelectual

- Sensibilización sobre la importancia del capital intelectual

Se realizó una sensibilización sobre la trascendencia del capital intelectual, para esto se hizo un acercamiento inicial en octubre del año 2010 con el Jefe del Área de Planeación de FONADE, Andrés Elías Jaramillo, quien apoyó la iniciativa, posterior a esto hubo un cambio de Directivos, se realizaron los acercamientos con los Subgerentes Técnico y Financiero, y se retomó la sensibilización sobre temas de capital intelectual y gestión de conocimiento, ellos manifestaron interés en apoyar el trabajo de grado y su enfoque, porque ellos desde Organizaciones privadas han conocido las ventajas de establecer rutinas, registros e indicadores en estos temas; logrando el apoyo de los Directivos se inició el proceso y se obtuvo acceso a la información primaria y secundaria, tal como se describe a continuación.

- **Recolección de información primaria para diagnóstico organizacional integral**

A. Diagnóstico organizacional integral

Descripción general: FONADE es una Organización Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa vinculada al Departamento de Planeación Nacional. FONADE cuenta con domicilio en Bogotá D.C, por disposición de la Junta Directiva puede establecer dependencias operativas y administrativas, regionales o seccionales en cualquier lugar del país, actualmente no cuenta con agencias ni sucursales.

Historia: El Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo FONADE, fue creado el 16 de diciembre de 1968 mediante expedición del decreto 3068, como un establecimiento Público del Orden Nacional.

El 30 de diciembre de 1992 se convierte en una Organización Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero y se le asigna la función de ser Agencia de Proyectos de Desarrollo. En 2004 con el Decreto 288 se adopta una nueva estructura. Los últimos estatutos se aprobaron mediante Acuerdo 03 de 2004 expedido por la Junta Directiva, la duración de la Entidad se establece por tiempo indefinido

El Decreto 961 del 30 de marzo de 2005, autoriza a FONADE asociarse con personas privadas, o construir cualquier tipo societario.

Objeto: Ser agente en cualquiera de las etapas del ciclo de proyectos de desarrollo, FONADE está comprometido con el impulso real al desarrollo socioeconómico del País a través de: preparación, evaluación, financiación, estructuración, promoción y ejecución de proyectos principalmente aquellos incluidos en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Para ello, incentiva la participación del sector social, la academia y en general el sector privado.

Visión: Ser líder en el desarrollo de proyectos de alto impacto socioeconómico, reconocida por la calidad en su gestión y el efecto social y económico de los proyectos a los que se vincula.

Misión: FONADE está comprometida con el desarrollo socioeconómico del país a través de la preparación, evaluación, financiación, estructuración, promoción y ejecución de proyectos.

Estructura organizacional: FONADE (2012) cuenta con una estructura matricial de la siguiente figura 4-1:

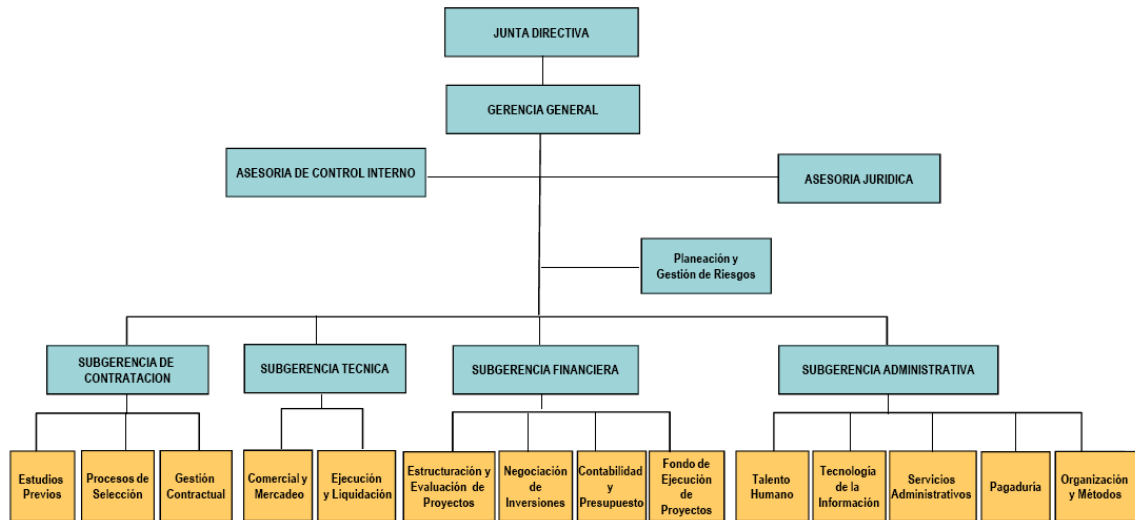


Figura 4-1 Organigrama de FONADE

FONADE se desarrolla por procesos; de acuerdo con el Manual de implementación Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, entendiendo proceso como el conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor, y las cuales transforman elementos de entrada en resultados⁸, los procesos se clasifican:

- **Procesos estratégicos:** Incluyen los relativos al establecimiento de políticas, estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios por parte de la Dirección.
- **Procesos misionales:** Incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la Entidad en el objeto social o su razón de ser.

⁸ Norma Técnica Colombiana de gestión pública 100:2004. Numeral 3.39

- **Procesos de apoyo:** Incluyen aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación
- **Procesos de evaluación:** Incluyen aquellos necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia, y son parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y de los misionales.

La organización cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad - SGC 9001:2008 certificando para todas sus líneas de negocio.

B. Revisión de la estrategia

Para el caso de FONADE, según la entrevista con los nuevos Directivos de la Entidad (2012), se han definido cuatro lineamientos estratégicos para el desarrollo de la estrategia organizacional

- Desarrollo organizacional y Estratégico: Visión y Misión
- Satisfacción al cliente: Oportunidad
- Sostenibilidad operacional: Margen
- Crecimiento: Ventas

C. Revisión de objetivos organizacionales

Cuando se han establecido los lineamientos estratégicos se debe hacer un objetivo para cada uno de esta forma se determinará la finalidad de la acción.

Para el caso de FONADE, para cada uno de los ejes temático de la estrategia se definieron sus objetivos como se presenta en la figura 4-2:



Figura 4-2 Ejes temáticos del Plan Estratégico Institucional 2012-2014

D. Revisión general de Áreas, procesos ó proyectos

Para el caso de FONADE una vez se establecieron los objetivos, se diseñaron uno o varios proyectos para cada uno, de esta forma se podrán controlar el alcance, tiempo y costo desde los proyectos hasta la estrategia. La gestión de proyectos permite involucrar a todas los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación de la organización.

Para el caso de FONADE, los Directivos de la Entidad han definido que para cumplir con los objetivos de la los lineamientos estratégicos se definen los proyectos que se presentan en la Figura 4-3:

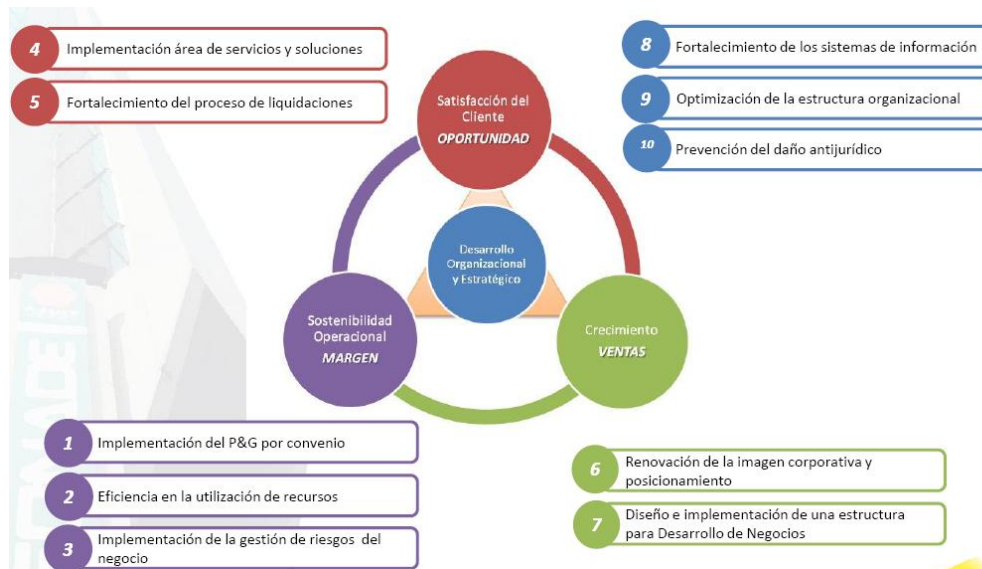


Figura 4-3 Proyectos identificados para cada Eje temático estratégico

E. Revisión de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC (Si existe)

Según la información suministrada por el Jefe de Planeación de FONADE (2010) desde hace un par de años se diseñó la herramienta del BSC, pero no se ha logrado implementar funcionalmente para el fortalecimiento desde la gestión de las perspectivas, especialmente la que atañe a este trabajo de grado: La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que involucra los componentes del capital intelectual: Capital humano, estructural y relacional.

F. Definición de actividades del proyecto relacionadas con capital intelectual

Para el caso de FONADE, los proyectos relacionados con capital intelectual desde sus tres componentes se relacionan en la Tabla 4-1

Tabla 4-1 Relación de proyectos Plan Estratégico Institucional Elaboración propia

Proyecto de Plan Estratégico Institucional	Nombre del proyecto	Componente del CI beneficiado
Proyecto 4	Implementación de área de servicios y soluciones	Capital relacional
Proyecto 8	Fortalecimiento de sistemas de información	Capital Estructural
Proyecto 9	Optimización de la estructura organizacional	Capital Humano

Los Directivos de la Entidad dentro del apoyo que han brindado para la elaboración de este trabajo de grado han solicitado que se ejecutó un acompañamiento al Proyecto 4, apuntando al Proyecto 8 y 9 con el ánimo que los resultados de estos últimos sean insumos para la conformación del Área de servicios y soluciones, es decir que proyectos fortalezcan el establecimiento de una nueva Área en la Entidad, la cual busca mejorar el desempeño organizacional y así robustecer la capacidad técnica institucional orientada a brindar soluciones a situaciones que afecten la ejecución de los proyectos, desde la administración del de capital humano, estructural y relacional.

El objetivo seis del proyecto de: “Implementación de área de servicios y soluciones” indica: *Gestión del conocimiento: Efectuar el diagnóstico inicial del capital intelectual de la entidad, entendido desde el capital humano, TICs y conocimiento organizacional. Los objetivos específicos de este proyecto son:*

- 6.1. Identificar el capital humano estratégico para la gestión del conocimiento, mediante la modelación de redes internas y externas (clientes).*
- 6.2. Valorar el capital humano actual de la entidad y recomendar acciones para su fortalecimiento y aprovechamiento en la dinámica organizacional.*
- 6.3. Realizar recomendaciones para mejorar la contribución de los sistemas de información a la dinámica de gestión de conocimiento en la entidad.*
- 6.4. Efectuar un planteamiento para la toma de decisiones por parte de las Directivas de la entidad, con el fin de definir si la gestión del conocimiento se implementará desde el Área de Servicios y Soluciones, o si resulta necesaria la creación de un área específica para tal fin.*

La Autora brindó acompañamiento en su construcción de estos objetivos, los cuales se encuentran en línea con los objetivos de este trabajo de grado.

4.2 Aplicación fase de medición del capital intelectual

Para esta fase se recurre a la base conceptual del acápite 3.2, teniendo en cuenta los aspectos evaluados para diagnosticar el capital intelectual:

4.2.1 Etapa 1 - Análisis exploratorio

A continuación se presenta como se desarrollo el análisis exploratorio en el estudio de caso:

4.2.1.1 Medición de capital humano

Según los resultados de la encuesta, sintetizados en la Figura 4-4 se puede evidenciar que:

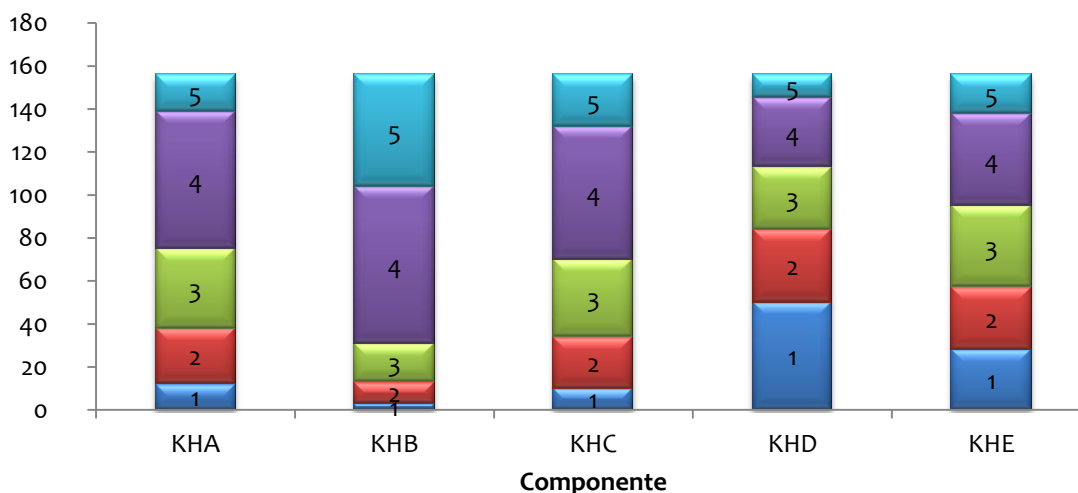
KHA: FONADE ha capacitado a más de la mitad del personal sobre los procesos y o procedimientos en los cuales participa no obstante, una cuarta parte de los entrevistados considera que no se hace.

KHB: Relacionada con el perfil de competencia, habilidades y experiencia evidencia que en la mayoría de los casos (80%) se indica cual es la formación académica, experiencia y competencias requeridas para el desarrollo de las actividades a su cargo incluyendo estos aspectos tanto en los manuales de funciones como en las actividades contratadas.

KHC: El 55% de las personas recibió indicaciones sobre cuáles son las personas que pueden desarrollar actividades similares con las cuales se están relacionando.

KHD: El aspecto relacionado con remuneraciones genero mayor nivel de desacuerdo fue la existencia de una tabla de honorarios

KHE: Generó un nivel de desacuerdo la existencia de una persona o mesa técnica de respuesta a preguntas o problemas que surgen en el desarrollo de las actividades.



1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

Figura 4-4 Diagnóstico de componentes capital humano

Analizando la percepción de los colaboradores sobre cada uno de los aspectos evaluados para diagnosticar el estado actual del capital humano, según el tipo de vinculación, se observan algunas diferencias, mientras para los contratistas el mayor inconveniente se registró en la existencia de una tabla de reconocimiento de honorarios de acuerdo a la formación y experiencia (KHD), para los funcionarios de planta el mayor nivel de desacuerdo lo representó la existencia de personas que den respuesta a inquietudes o problemas (KHE).

Tabla 4-2 Distribución de percepciones de las componentes del capital humano de acuerdo al tipo de proceso

Tipo de proceso	1	2	3	4	5	Total
KHA						
%						
Apoyo	9.2	15.4	23.1	36.9	15.4	100.0
Directivo	0.0	0.0	80.0	20.0	0.0	100.0
Evaluación	0.0	42.9	28.6	28.6	0.0	100.0
Misional	7.6	16.5	20.3	46.8	8.9	100.0
KHB						
%						
Apoyo	3.1	7.7	10.8	43.1	35.4	100.0
Directivo	20.0	0.0	20.0	20.0	40.0	100.0
Evaluación	0.0	0.0	28.6	57.1	14.3	100.0
Misional	0.0	6.3	10.1	50.6	32.9	100.0
KHC						
%						
Apoyo	3.1	12.3	20.0	38.5	26.2	100.0
Directivo	20.0	40.0	20.0	20.0	0.0	100.0
Evaluación	0.0	28.6	14.3	42.9	14.3	100.0
Misional	8.9	15.2	26.6	41.8	7.6	100.0
KHD						
%						
Apoyo	30.8	20.0	16.9	21.5	10.8	100.0
Directivo	40.0	40.0	0.0	20.0	0.0	100.0
Evaluación	42.9	28.6	14.3	0.0	14.3	100.0
Misional	31.6	21.5	21.5	21.5	3.8	100.0
KHE						
%						
Apoyo	10.8	18.5	23.1	27.7	20.0	100.0
Directivo	40.0	40.0	0.0	20.0	0.0	100.0
Evaluación	14.3	14.3	28.6	42.9	0.0	100.0
Misional	22.8	17.7	26.6	26.6	6.3	100.0

Resumiendo el resultado anterior se presentan en la Tabla 4-3 las percepciones de los componentes del capital humano entre colaboradores y el reto desde la medición del Capital Humano:

Tabla 4-3 Resumen de percepciones de los componentes del capital humano entre colaboradores

Tipo de proceso	Percepción general de los colaboradores	Reto desde la medición del Capital Humano
KHA: La organización le capacitó sobre de los procesos y/o procedimientos en los cuales usted participa		
Apoyo	Están de acuerdo	En la Entidad se debe diseñar una estrategia para que cada uno de los nuevos colaboradores vinculados sea capacitado en los procesos y/o procedimientos en los cuales se desempeñara. De igual forma se deben hacer procesos de re inducción y re capacitación para los colaboradores vinculados con anterioridad.
Directivo	Están de acuerdo	
Evaluación	Están en desacuerdo	
Misional	No están ni de acuerdo ni en desacuerdo	
KHB: La organización le indicó cual es la formación académica, experiencia y competencias requeridas para desarrollar las actividades de su "cargo"		
Apoyo	Están de acuerdo	En la Entidad se debe hacer un esfuerzo por el diseño de perfiles para las personas que se vinculan en procesos Directivos, misionales y de apoyo, de esta forma los colaboradores podrán contar con la certeza de cuál es la formación académica, experiencia y competencias con las cuales deben contar para desempeñarse.
Directivo	Están totalmente de acuerdo	
Evaluación	Están de acuerdo	
Misional	Están de acuerdo	
KHC: La organización le indicó cuales son las personas que pueden desarrollar actividades similares a las suyas con los cuales se relaciona para desarrollar las actividades de su "cargo"		
Apoyo	Están de acuerdo	En la Entidad se deben diseñar perfiles de conocimiento para cada uno de los cargos que se identifiquen como estratégicos, posterior a esto se debe seguir trabajando en identificación de nuevos cargos que contribuyan en la generación de conocimiento importante.
Directivo	Están en desacuerdo	
Evaluación	Están de acuerdo	
Misional	Están de acuerdo	
KHD: La organización le indicó sobre alguna tablas de reconocimientos de "honorarios"/"salarios" de acuerdo a su formación académica, experiencia general y específica		
Apoyo	Están totalmente en desacuerdo o en desacuerdo	La Entidad debe diseñar y aplicar una tabla de reconocimientos de "honorarios"/"salarios" de acuerdo a su formación académica, experiencia general y específica que permita categorizar a los profesionales y hacer
Directivo	Están totalmente en desacuerdo o en desacuerdo	
Evaluación	Están totalmente en desacuerdo o en desacuerdo	

Tipo de proceso	Percepción general de los colaboradores	Reto desde la medición del Capital Humano
Misional	Están totalmente en desacuerdo o en desacuerdo	remuneraciones de acuerdo a sus condiciones y así se incrementan niveles de compromiso y motivación
KHD :La organización le indicó sobre alguna tablas de reconocimientos de "honorarios"/"salarios" de acuerdo a su formación académica, experiencia general y específica		
Apoyo	Están de acuerdo	Es importante para la Entidad la creación de una mesa de ayuda técnica para dar instrucción sobre soluciones a situaciones que se pueden presentar en el quehacer diario, así mismo documentar y sistematizar los ejercicios como fuerza de un proceso de Gestión de conocimiento.
Directivo	Están totalmente en desacuerdo o en desacuerdo	
Evaluación	Están de acuerdo	
Misional	Están de acuerdo	

De acuerdo con lo anterior, es importante mencionar el aporte de Beazley, Boenisch, & Harden (2002) al señalar que preservar algo de conocimiento es mejor a nada, es posible transferir el conocimiento (específico para el cargo) cuando se transfiere a una persona con el mismo nivel de idoneidad (sucesor), el problema es que la organizaciones no conserven el conocimiento y ese saber no se debe a que sea difícil de conservarlo y trasmitirlos si al hecho que las organizaciones no fomenten su conservación.

Otros elementos importantes del capital humano dentro de inicio de construcción de la Gerencia de la continuidad son:

- **Grado de formación académica**

En cuanto aspecto se encuentra la situación presentada en la Figura 4-5:

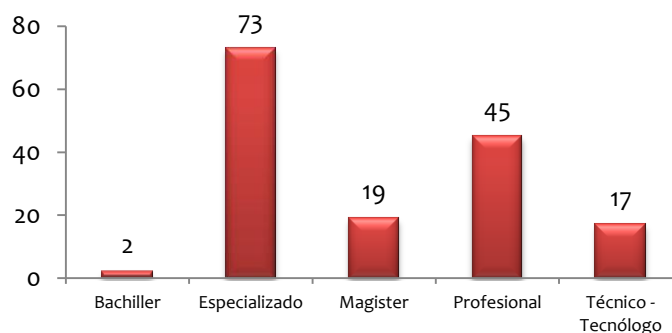


Figura 4-5 Formación Académica colaboradores de FONADE

Se puede evidenciar, que casi la mitad de la población se encuentra especializada (46.79%) seguido por los profesionales (28.85%), sin embargo el grupo de Magister es reducido (12.18%) y para Doctores un (0%), vale la pena que la Entidad se alinee con las iniciativas del Gobierno Colombiano dentro del Programa Nacional de Fomento a la Formación de Investigadores que hace parte de la estrategia de Apoyo a la Formación de Recursos Humanos de alto nivel para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTI), contemplada en la Política Nacional de Fomento a la Investigación y la Innovación "Colombia Construye y Siembra Futuro". Sería significativo que en FONADE se promueva la **formación académica ya que permite fortalecer los procesos internos, además el conocimiento, formación, know how es la base del objeto de FONADE.**

- Tiempo de vinculación

Como se puede evidenciar en la tabla 4-14, se puede afirmar que la mayoría población son contratistas (92.31%) los cuales están contratados en modalidad de prestación de servicios desde hace más de un cinco años (67.31%), situación que sugiere revisar las posibles vinculaciones de personas que pueden permanecer durante largos periodos generando conocimiento sin cuantificar.

Tabla 4-4 Tiempo de vinculación colaboradores de FONADE

Tipo de vinculación en la organización :	Tiempo vinculado en la organización :	Total	%
Contratista	1 a 5 años	71	45.51
	Más de 5 años	34	21.79
	Menos 1 año	39	25.00
		144	92.31
Empleado Público	Más de 5 años	1	0.64
	Menos 1 año	1	0.64
		2	1.28
Trabajador Oficial	1 a 5 años	1	0.64
	Más de 5 años	7	4.49
	Menos 1 año	2	1.28
		10	6.41
Total general		156	100

- Tipo de proceso al cual están vinculados los colaboradores

Se puede verificar en la tabla 4-5 que la mitad de la población se encuentran en el área misional (50.64%) es decir en el *core del negocio*, seguida de las áreas de apoyo (41.67%) es decir en

estos procesos se debe revisar la cantidad de conocimiento generado ya que allí se debe concentrar un fuente importante a codificar.

Tabla 4-5 Tipo de proceso al cual están vinculados los colaboradores de FONADE

Tipo de proceso	Total I	%
Apoyo	65	41.67
Directivo	5	3.21
Evaluación	7	4.49
Misional	79	50.64
Total general	156	100

- Edad promedio de los colaboradores

En la tabla 4-6 se puede identificar que el equipo humano (contratistas) en su gran mayoría se encuentra entre los 31 y 50 años y el equipo humano (Empleados público y trabajadores oficiales) se encuentra entre los 41 y 50 años, razón por la cual es muy importante promover la formación académica y que estas personas comiencen a transferir sus conocimientos a las personas con menos experiencia.

Tabla 4-6 Edad promedio colaboradores de FONADE

Tipo de vinculación en la organización :	Rango de edad:	Total	Total
Contratista	18 - 30 años	34	21.79
	31 - 40 años	78	50.00
	41 - 50 años	25	16.03
	51 - 60 años	6	3.85
	Más de 60 años	1	0.64
		144	92.31
Empleado Público	41 - 50 años	2	1.28
		2	1.28
Trabajador Oficial	31 - 40 años	5	3.21
	41 - 50 años	3	1.92
	51 - 60 años	2	1.28
		10	6.41
Total general		156	100

- Responsabilidad por supervisión colaboradores de FONADE

En la figura 4-6, se puede verificar que los contratistas en su gran mayoría (75%) no tienen ningún tipo de responsabilidad por supervisión por esta razón debería comenzar a dar énfasis

a la transferencia de conocimiento para los equipos de trabajo y que cada colaborador asuma la responsabilidad de preparar un BACKUP de sus actividades, como lo indica uno de los elementos de la Gerencia de la Continuidad.

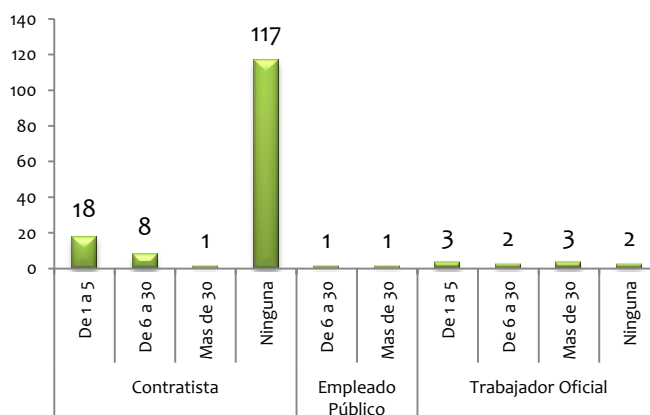


Figura 4-6 Responsabilidad por supervisión colaboradores FONADE

4.2.1.2 Medición del capital estructural

Se analiza a continuación el diagnóstico realizado en FONADE sobre algunos elementos que constituyen el capital estructural dentro de la Entidad (Figura 4-7) y que están relacionados con el manejo de aplicaciones tecnológicas que facilitan u optimizan el desarrollo de las actividades. Es importante resaltar que:

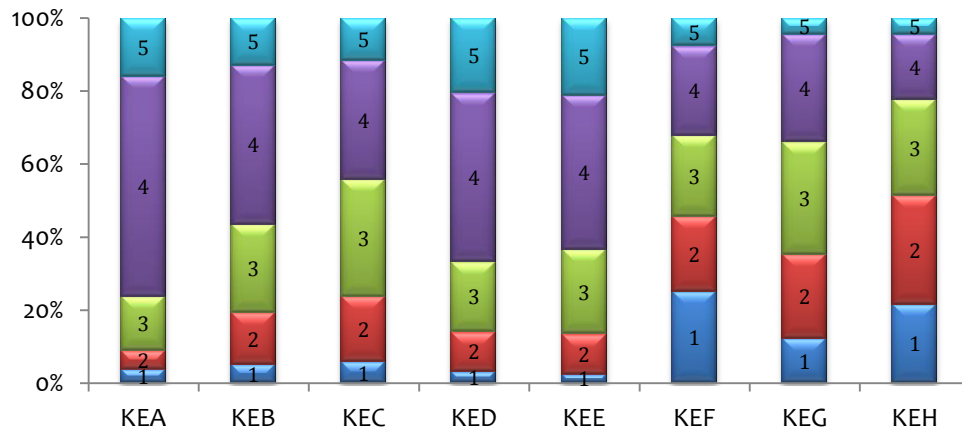
KEA: En los indicadores relacionados con la existencia y uso de tecnología en el desarrollo de los procesos en la Entidad se registra mayor número de personas que están de acuerdo. El 76.3% de los entrevistados coincide en que la organización cuenta con aplicaciones de tecnología de información para el registro de sus actividades

KED: El 66.7% está de acuerdo con que la organización cuenta con aplicaciones de consulta de modelos de elaboración de documentos

KEE: El 63.5% manifiesta estar de acuerdo en que en FONADE se optimiza el uso de las TICs para desarrollar mejor las actividades.

KEH: La capacitación de los funcionarios en un sistema de gestión del conocimiento en el que puedan registrar sus lecciones aprendidas, elemento en el cual el 51.3% de los entrevistados está en desacuerdo

KEF: El 45.5% indican que están en desacuerdo en que la organización le permite el uso de redes sociales para compartir información



1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

Figura 4-7 Diagnóstico de componentes capital estructural

En este componente del capital intelectual las deficiencias se presentan en:

Por procesos se observan algunas diferencias en la percepción del capital estructural de FONADE:

- En cuanto a la existencia de aplicaciones de tecnología de información analíticas, consulta de históricos o reportes consolidados (KEB), el 71.4% de quienes desempeñan procesos de evaluación están de acuerdo, cifra que se reduce a 64.6% de las personas de apoyo, al 51.9% de los misionales siendo nulo para los Directivos.
- Solamente el 56.9% de las personas vinculadas a procesos de apoyo, el 42.9% de los de evaluación y el 36% de los misionales está de acuerdo con que FONADE cuenta con tecnología de información de transformación, es decir que la información ingresada pueda consultarse integrada con el trabajo de otra persona (KEC).

- La proporción de quienes están de acuerdo con la existencia en FONADE de aplicaciones de consulta de modelos de elaboración de documentos, tales como términos de referencia, memorandos o comunicaciones es la más alta en todos los casos (KED): 85.7%, 75,4%, 60% y 58,2% para los procesos de evaluación, apoyo, directivo y misional, respectivamente.
- En relación a la optimización del uso de las aplicaciones de tecnología de información, redes, correo electrónico, intranet, para desarrollar mejor las actividades (KEE). se percibe estar de acuerdo en el 81.4% de los vinculados a procesos de evaluación, en el 69.2% de las personas de apoyo, en el 59.5% de quienes integran procesos misionales y en el 40% de los directivos.
- En contradicción con el aspecto anterior, la organización no permite el uso de redes sociales para compartir información (KEF), según lo manifestó el 60% de los directivos, 48.1% de los Misionales, 43% de los de apoyo y 28.6% de los de evaluación.
- La organización permite a través de reuniones compartir sus lecciones aprendidas (KEG) en mayor medida a directivos y personal de apoyo, cerca del 40%, que a los misionales y de evaluación, el 28%.
- En FONADE se carece de capacitación en un sistema de gestión de su conocimiento en el cual se pueda registrar las lecciones aprendidas (KEH), la proporción de quienes consideran que si se capacita es baja en todos los procesos, no alcanza al 30%.

El uso de los servicios tecnológicos dentro de la entidad (Ver tabla 4-7) es suficiente. Existe en términos generales una cultura de acceso al correo electrónico, el 97% de los entrevistados manifestó que ingresa a su correo muy frecuentemente, todos los días, así como al portal corporativo (84%), a Internet (81%) y al sitio WEB de la entidad www.fonade.gov.co (74%). Los ítems que no registran utilización corresponden a aplicaciones específicas.

Tabla 4-7 Frecuencia del uso de los servicios tecnológicos en FONADE

Servicios tecnológicos / uso	Muy frecuente (Todos los días) %	Frecuente (1-3 veces por semana) %	Nunca porque no lo necesito para mis actividades %	Poco frecuente (1-3 veces por mes) %	Total general %
Acceso a internet	81	16	1	2	100
Sitio web www.fonade.gov.co	74	19	2	5	100
Portal Corporativo	84	9	3	4	100
Aplicación: SIIF	21	14	46	19	100
Aplicación: GEOTEC	8	4	70	17	100
Aplicación: Publicación de Procesos	6	19	52	23	100
Aplicación: Catálogo documental	31	42	4	22	100
Sistema Gestión documental ORFEO	71	19	2	8	100
Sharepoint	41	21	13	25	100
Correo electrónico	97	0	1	1	100
Centro Interacción con el Cliente - CIC	17	42	4	37	100
Unidades de Red	26	17	33	23	100
Costos	7	50	24	19	100
Discovery	10	8	65	16	100
Otros	9	12	53	26	100

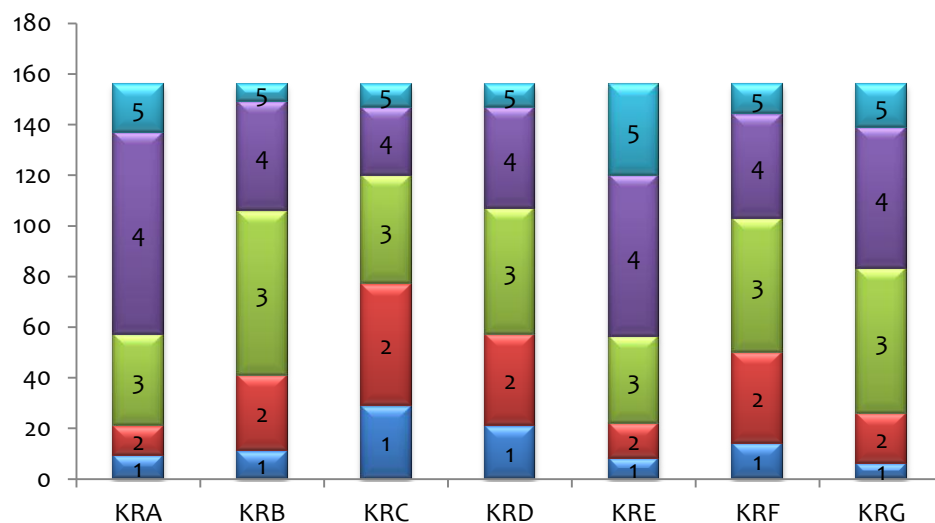
Kaplan & Norton (2004) señalan que para el capital estructural de la organización deben existir los siguientes tipos de aplicaciones:

- a) Procesamiento de transacciones: sistemas que optimicen las transacciones básica repetitivas de la organización
- b) Analíticas: que analizan, interpretan y comparten información y conocimiento, Sistemas y redes
- c) Transformación: Sistemas y redes que cambian el modelo de negocios prevaleciente en la organización
- d) Infraestructura tecnológica: La tecnología compartida y la experiencia gerencial requerida para el uso de aplicación de capital relacional

Un reto en FONADE es el de diseñar una herramienta que contenga las aplicaciones integradas, de acuerdo con lo descrito anteriormente por Kaplan y Norton (2004).

4.2.1.3 Medición del capital relacional

En la figura 4-8 se relaciona el diagnóstico del capital relacional de acuerdo con las componentes establecidos



1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

Figura 4-8 Diagnóstico de componentes capital relacional

De manera general se observa que:

KRA: La organización si instruye sobre su misión, visión y estrategia, a través de la implementación de MECI y los sistemas de gestión de calidad, el 63% manifestó estar de acuerdo.

KRE: Los colaboradores están de acuerdo en que a las personas que abandonan la organización se les requiere la entrega formal del cargo. Las personas entrevistadas que corresponden al personal de planta de la entidad son las que mayor nivel de desacuerdo reportan a cada uno de los aspectos considerados dentro del capital relacional, a excepción del relacionado con la entrega formal de cargos, aspecto en el cual más del 80% está de acuerdo.

Por tipo de proceso se presentan grandes diferencias en la percepción relacionada con el capital relacional. En cuanto a la instrucción sobre misión, visión y estrategia (KRA) más del

60% del personal tanto de apoyo como el directivo y el misional están de acuerdo en que se hace, mientras que en el proceso de evaluación esta proporción se reduce al 43%.

El porcentaje de personas de acuerdo con que en la organización se reconocen los recursos humanos con mayor incidencia en los procesos (KRB), es muy bajo en todos los tipos de proceso. Ver tabla 4-8

Tabla 4-8 Distribución de percepciones de los componentes de capital relacional KRA y KRB de acuerdo al tipo de proceso

Tipo de proceso	1	2	3	4	5	Total
KRA						
	%					
Apoyo	6.2	3.1	21.5	50.8	18.5	100.0
Directivo	20.0	0.0	20.0	60.0	0.0	100.0
Evaluación	0.0	28.6	28.6	28.6	14.3	100.0
Misional	5.1	10.1	24.1	53.2	7.6	100.0
KRB						
	%					
Apoyo	4.6	12.3	40.0	36.9	6.2	100.0
Directivo	20.0	0.0	60.0	20.0	0.0	100.0
Evaluación	14.3	14.3	57.1	14.3	0.0	100.0
Misional	7.6	26.6	40.5	21.5	3.8	100.0

Se evidencia ausencia de cultura de documentar los aprendizajes, situación que preocupa si se tiene en cuenta que esta percepción está más marcada en el nivel Directivo de la Entidad y seguida por el nivel misional (KRC).

En la tabla 4-9 se presenta la distribución de la opinión sobre otros aspectos del capital relacional en FONADE, para los diferentes tipos de proceso. Destacando que en los procesos Evaluación y Misional es donde se presenta mayor frecuencia de desacuerdo en la realización de evaluaciones de percepción de la organización y como mejorar (KRD). En términos generales hay un alto grado de acuerdo en que cuando un compañero abandona la organización se requiere realizar entregas formales y documentadas de los cargos (KRE). En los procesos directivos y de evaluación hay una proporción de funcionarios en desacuerdo en que en la organización se provee a los nuevos colaboradores de red de contactos internos y externos que apoyarían el desarrollo de sus actividades (KRF) y en el reconocimiento y preservación de los mejores clientes (KRG), de acuerdo con los resultados anteriores la Entidad debe revisar los rutinas, registros e indicadores para este capital.

Tabla 4-9 Distribución de percepciones de los componentes de capital relacional KR D y KRE
de acuerdo al tipo de proceso

Tipo de proceso	1	2	3	4	5	Total
KRD						
	%					
Apoyo	9.2	23.1	27.7	29.2	10.8	100.0
Directivo	0.0	20.0	40.0	40.0	0.0	100.0
Evaluación	14.3	28.6	28.6	28.6	0.0	100.0
Misional	17.7	22.8	35.4	21.5	2.5	100.0
KRE						
	%					
Apoyo	7.7	6.2	16.9	40.0	29.2	100.0
Directivo	0.0	0.0	40.0	20.0	40.0	100.0
Evaluación	0.0	14.3	14.3	57.1	14.3	100.0
Misional	3.8	11.4	25.3	41.8	17.7	100.0
KRF						
Apoyo	6.2	16.9	33.8	30.8	12.3	100.0
Directivo	40.0	0.0	40.0	20.0	0.0	100.0
Evaluación	14.3	28.6	57.1	0.0	0.0	100.0
Misional	8.9	29.1	31.6	25.3	5.1	100.0
KRG						
	%					
Apoyo	4.6	7.7	32.3	36.9	18.5	100.0
Directivo	0.0	40.0	20.0	40.0	0.0	100.0
Evaluación	0.0	42.9	14.3	42.9	0.0	100.0
Misional	3.8	12.7	43.0	34.2	6.3	100.0

El capital relacional de FONADE presenta deficiencias, reflejadas en la percepción de los colaboradores y especialmente en cuanto a la cultura de documentar el aprendizaje (KRC); la realización de evaluaciones de percepción y como mejorar (KRD) y proveer a los nuevos una red de contactos que apoyarían el desarrollo de actividades (KRF).

Kaplan & Norton (2004) indican que generar el conocimiento implica identificar contenidos que podrían ser relevantes para otras personas de la organización, así como que las personas suministren el material relevante en una base de datos electrónica, en este sentido las organizaciones deben hacer un cambio cultural de pasar de acumular conocimientos a compartir ideas, derribar barreras en toda la organización para que pudiera tener lugar la transferencia del conocimiento tanto vertical como horizontal, y cuales ideas ha adquirido de otras unidades estratégicas del negocio.

Teniendo en cuenta el buen uso de las herramientas tecnológicas registrado es importante avanzar en el siguiente paso que es documentar, organizar y difundir el conocimiento. En este sentido, los sistemas de gestión de calidad de FONADE propenden por la documentación de los procesos y procedimientos, pero para que la información sea accesible para todos los usuarios tiene que estar organizada de modo que pueda ser consultada de manera sencilla por cualquiera de ellos por medios electrónicos. Los sistemas para compartir conocimientos – son base de conocimientos, herramientas para navegar como motores de búsqueda, interfaces de usuarios y taxonomías- proporcionan una forma sistemática de organizar información valiosa.

FONADE tiene el reto de aunar esfuerzos internamente para generar, organizar, desarrollar y distribuir conocimiento en toda la organización porque ningún activo tiene mayor potencial para la organización que el conocimiento colectivo de todo el capital humano, la alineación de los factores organizacionales del capital estructural, e incluso el trabajo en equipo (Capital relacional), también son vitales para la implementación a la nueva estrategia. La organización requiere el fortalecimiento del capital intelectual (perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC), para lograr la atención centrada en los procesos críticos (perspectiva procesos internos del BSC) y posteriormente integrarse con las demás perspectivas (Clientes y finanzas) para fortalecer el desempeño organizacional integralmente.

Por medio de la encuesta se pudieron identificar las **Redes internas y externas en FONADE**, Como se presentó en el acápite 1.1, una red de conocimiento es un conjunto de nudos o posiciones ocupadas por personas o grupos que interactúan por enlaces o vínculos comunes, con el propósito de compartir conocimiento y trabajar cooperativamente, sin importar el tiempo, la distancia o los límites organizativos, es funcional especialmente cuando el conocimiento es explícito y está disperso entre muchos especialistas. Los primeros intentos de red de conocimiento es el mapeo de la red de relaciones entre los involucrados.

Para el caso de FONADE se analizaron las relaciones internas y externas de la siguiente forma:

- **Redes internas**

Para revisar frecuencia de relaciones con los cargos se identifican como los colaboradores encuestados se relacionan con los colaboradores de las demás áreas dentro del desarrollo de

las actividades, para lo anterior en FONADE se identificaron todas la áreas de la Entidad y tres grupos de colaboradores para establecer relaciones:

- Jefes que incluye Gerentes, Subgerentes, Gerentes Máster, Coordinadores de Área, Gerentes de Unidad
- Profesionales que incluyen: Gerentes sénior, Gerentes convenio, Supervisores de convenio, Profesionales de apoyo, Profesionales de calidad
- Apoyos a la gestión que incluyen: Secretarías, apoyos operativos, apoyos a la gestión.

Teniendo en cuenta el número de personas que manifestaron en la encuesta que para el desarrollo de sus actividades necesita algún tipo relación con personal de un área específica, ya sea a nivel de Jefe de Área, profesionales o personal de apoyo a la gestión se identificaron las siguientes áreas en las cuales se concentran niveles críticos de conocimiento y por lo tanto requieren inicialmente el diseño de un perfil de conocimiento y sus categorías de conocimiento son:

1. Área de Ejecución y liquidación de Proyectos (Gerencias de Unidad: Vías y Urbanismo, Edificaciones, Banca).
2. Área de Contabilidad y Presupuesto
3. Subgerencia de contratación
4. Subgerencia Técnica
5. Área de Tecnología de la información

En la tabla 4-10 se presentan las relaciones entre colaboradores, el 64.7% de los colaboradores entrevistados indicó que en el desarrollo de sus actividades tiene relación con los profesionales del área de ejecución y liquidación de proyectos de la entidad, en esta área los Jefes se relacionan con el 55.1% del personal de la Entidad y las personas de apoyo a la gestión con el 52.6%. Es importante identificar este relacionamiento teniendo en cuenta que está es una de las Áreas misionales de la Entidad y por ello deberá ser priorizada en el diseño y ejecución de la estrategia para la gestión de conocimiento.

La dependencia con menor índice de relacionamiento interno es la Junta Directiva, lo que indica una organización vertical en la que pocas personas acceden y por lo tanto almacena poco capital intelectual, medido por el relacionamiento interno. En segunda instancia se encuentra el área comercial y de mercadeo que registra niveles inferiores al 10% en el relacionamiento tanto de sus Jefes como de los profesionales y el personal de apoyo, situación que es preocupante porque esta instancia es fundamental en la promoción y difusión de los objetivos de la entidad y debería registrar un mayor grado de acumulación de capital, medido por el relacionamiento interno.

Tabla 4-10 Distribución de las relaciones internas por dependencia y tipo de cargo

Área	% de personas que relacionan con:		
	Jefes	Profesionales	Apoyos a la gestión
Vías y Urbanismo, Edificaciones , Banca	55,1	64,7	52,6
Área de Contabilidad y Presupuesto	38,5	72,4	58,3
Subgerencia de contratación	36,5	64,7	48,1
Subgerencia Técnica	40,4	53,2	46,8
Área de tecnología de la información	22,4	64,1	53,2
Área de Pagaduría	35,9	57,1	43,6
Área de Gestión Contractual	26,9	53,8	47,4
Área de Fondo de Ejecución de Proyectos	37,2	48,7	40,4
Área de Estudios Previos	37,2	57,7	31,4
Área de Servicios Administrativos	28,8	49,4	44,9
Área de Procesos de Selección	32,1	47,4	26,9
Área de Talento Humano	16	45,5	37,2
Asesoría Jurídica	25	46,2	21,8
Subgerencia Financiera	17,3	31,4	26,9
Subgerencia Administrativa	12,8	28,8	28,2
Gerencia General	12,8	19,9	28,8
Área de Estructuración de Proyectos	15,4	25	13,5
Área de Evaluación de Proyectos	16	23,7	14,1
Área de Planeación y Gestión del Riesgo	13,5	22,4	15,4
Asesoría de Control Interno	12,2	26,3	12,2
Área de Organización y Métodos	7,7	21,8	10,9
Área de Negociación de Inversiones	14,1	17,9	7,7
Área Comercial y Mercadeo	12,8	14,1	10,3
Junta Directiva	1,9	0,6	6,4

* Los porcentajes no suman 100% porque una persona se relaciona con más de un área.

Otras áreas con bajos niveles de relaciones internas son el área de negociación de inversiones, de organización y métodos, control interno y área de planeación y gestión de riesgos, lo cual no es tan positivo porque son áreas que tienen un alto impacto dentro de la gestión organizacional.

Para el caso de FONADE, inicialmente se deben diseñar perfiles de conocimiento para los siguientes grupos de colaboradores por área:

- 1) Jefes, Área de Ejecución y liquidación de proyectos
- 2) Profesionales, Área de Ejecución y liquidación de proyectos
- 3) Apoyos a la gestión, Área de Ejecución y liquidación de proyectos
- 4) Profesionales, Área de Contabilidad y Presupuesto
- 5) Apoyos a la gestión, Área de Contabilidad y Presupuesto
- 6) Profesionales, Subgerencia de contratación
- 7) Profesionales, Subgerencia técnica
- 8) Profesionales, Área de Tecnología de la Información
- 9) Apoyos a la gestión, Área de Tecnología de la Información
- 10) Profesionales, Área de pagaduría
- 11) Profesionales, Área de gestión contractual (legalizaciones)
- 12) Profesionales, Área de Estudios Previos

- **Redes externas (Clientes)**

Los colaboradores de la Entidad identificaron más de 100 clientes externos, relacionados con el desarrollo de las actividades de la organización, para generar conocimiento, se destaca la frecuencia de los Ministerios de Vivienda, Ciudad y Territorio y de Educación Nacional, seguidos por las alcaldías municipales y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. En la Figura 4-9 se presentan gráficamente los principales clientes de FONADE.

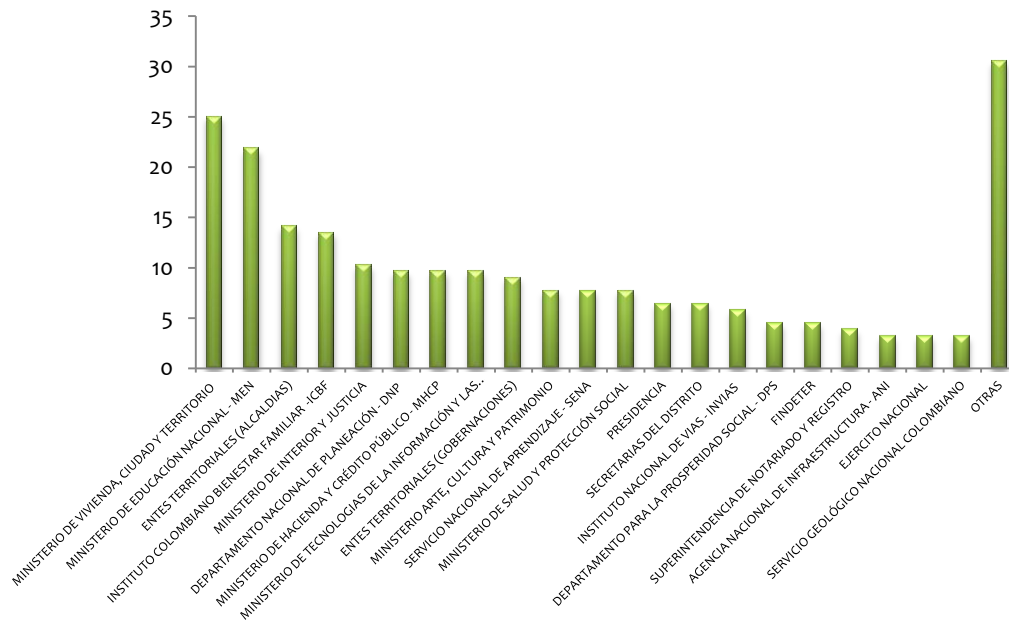


Figura 4-9 Principales clientes de FONADE hasta el año 2012

Por lo anterior para los principales clientes para generar conocimiento (por frecuencia de relaciones) se recomienda la identificación de redes de conocimiento a través de la recolección de información a través de un formato y luego realizar un proceso de sistematización y divulgación de la misma.

4.2.2 Etapa 2 – Diseño de indicadores

A continuación se presentan los **indicadores** que inicialmente podrían apoyar la gestión de conocimiento desde el capital intelectual. Es importante recordar lo descrito en el acápite 2.4.1 porque inicialmente se abordan indicadores de productos (instrumentales) porque no se cuenta con un proceso de gestión establecido para la Gestión del Conocimiento, en el largo plazo, se podrán establecer indicadores de gestión e indicadores de resultado (Una vez se hayan definido metas e hitos para la Gerencia de la Continuidad)

4.2.2.1 Indicadores para capital humano

En la tabla 4-11 se relacionan los componentes que se identificaron para medir percepciones del capital humano por parte de los colaboradores de la Entidad.

Tabla 4-11 Indicadores propuestos para valorar el capital humano

Componente	Indicador	Meta	Periodicidad
KHA	No. colaboradores nuevos capacitados procesos y/o procedimientos / No. colaboradores nuevos trimestre	100%	Trimestral
KHB	No. perfiles de conocimiento diseñados / No. puestos estratégicos identificados inicialmente para valorar capital intelectual	No. puestos estratégicos identificados inicialmente para valorar capital intelectual.	Trimestral
KHC	No. de registros BACKUP de puestos estratégicos / No. puestos estratégicos identificados inicialmente para valorar capital intelectual	Registros BACKUP = No. puestos estratégicos identificados inicialmente para valorar capital intelectual	Trimestral
KHD	Diseño de tabla de reconocimientos de "honorarios" / "salarios"	1	Mes (una vez)
KHE	Diseño de mesa técnica de ayuda para gestión de conocimiento	1	Una vez (Después seguimiento Trimestral)

4.2.2.2 Indicadores para capital estructural

En la tabla 4-12 se relacionan los componentes que se identificaron para medir percepciones del capital estructural por parte de los colaboradores de la Entidad

Tabla 4-12 Indicadores propuestos para valorar el capital estructural

Componente	Indicador	Meta	Periodicidad
KEA	No. de aplicaciones de Tecnología que apoyan la gestión de variables de capital humano y relacional	2 aplicaciones	Trimestral
KEB	No. de aplicaciones de Tecnología de Información analíticas (Diseño, capacitación)	1 aplicación	Trimestral
KEC	No. de aplicaciones de Tecnología de transformación (Diseño, capacitación)	1 aplicación	Trimestral
KED	No. de modelos de referencia para elaboración documentos	5 modelos por cada proceso	Trimestral
KEE	Frecuencia de uso de las aplicaciones de Tecnología de Información para desarrollar mejor las actividades (Redes, correo electrónico, intranet)		Trimestral
KEF	Redes sociales (por intranet) para compartir información desarrollo de sus actividades Carpeta en intranet para compartir	1 Red social corporativa 1 carpeta en intranet para compartir	Trimestral

Componente		Meta	Periodicidad
	información categorizada	información controlada	
KEG	Reuniones para compartir lecciones aprendidas	1 por cada Área - 1 organización	Trimestral e - Semestral
KEH	Sistema Gestión de conocimiento Integrado	1 Sistema	Semestral

4.2.2.3 Indicadores para capital relacional

En la tabla 4-13 se relacionan los componentes que se identificaron para medir percepciones del capital relacional por parte de los colaboradores de la Entidad.

Tabla 4-13 Indicadores propuestos para valorar el capital relacional

Componente	Indicador	Meta	Periodicidad
KRA	No. colaboradores formados sobreactividad, misión, visión y estrategia/ No. total de colaboradores	100%	Trimestral
KRB	Identificación de nuevos puestos estratégicos	Cantidad de puestos estratégicos identificados inicialmente para valorar capital intelectual. 12 cada trimestre	Trimestral
KRC	No. de documentos de lecciones aprendidas	5 por cada puesto estratégicos identificados inicialmente	Trimestral
KRD	Evaluación de percepciones de la organización y como mejorar	1 encuesta y análisis	Semestral
KRE	Número de registro de BACKUP entre los colaboradores	Registros puestos estratégicos identificados inicialmente para valorar capital intelectual	Trimestral
	Número de registros de BACKUP entre sucesores	Registros de entrega / Numero de retiros o traslados	
KRF	Número de registros de redes internas	Registros por cada puestos estratégicos identificados inicialmente para valorar capital intelectual	Trimestral
KRG	Número de registros de redes externas	Registros por cada puestos estratégicos identificados inicialmente para valorar capital intelectual	Trimestral

Los indicadores anteriormente descritos son parte de la línea base del capital intelectual, en la medida que se vayan afianzando en la Entidad el proceso de gestión de conocimiento, liderado

desde la Gerencia de la continuidad del conocimiento, se debe actualizar la medición, metas y periodicidad de los indicadores, siendo cada vez más ambicioso y si mejorar continuamente dentro el proceso de gestión del conocimiento.

4.3 Propuesta para aplicación fase de seguimiento del capital intelectual

La fase de seguimiento puede desarrollarse simultáneamente con la fase de medición, ya que en mientras se van obteniendo los primeros avances y resultados de la aplicación de los indicadores se podrán ir implementando las rutinas a continuación se presentan la propuestas para cada componente del capital intelectual:

4.3.1 Rutinas del capital humano

- Identificación de cargos estratégicos del conocimiento

Inicialmente y desde el análisis de relaciones internas se deben identificar los “cargos estratégicos” para la gestión de conocimiento, porque en ellos confluye la mayor cantidad de relaciones, se empieza haciendo el ejercicio con estos “cargos” pero posteriormente se puede hacer el mismo ejercicio en toda la organización.

Se deben diseñar y organizar perfiles de conocimiento identificando cuáles son las principales actividades que desempeñan estos “cargos” estratégicos y sobre las mismas hacer la revisión de los factores que Beazley, Boenisch, & Harden (2002) identifican como vitales para la continuidad del conocimiento en la organización : datos y conocimiento operativo clave, decisiones y responsabilidades, proyectos en curso e identificación de clientes.

Para transferir estas actividades se debe contar para cada cargo con un colaborador BACKUP que se recomienda tenga en conjunto una reunión mensual para transferir el conocimiento se debe dejar evidencia del mismo.

- **Diseño de perfiles de conocimiento**

Una vez se han identificado los cargos estratégicos del conocimiento, se deben diseñar los perfiles de conocimiento, para ver cómo debería diseñarse el perfil de conocimiento. Ver Anexo I –Modelo de perfil de conocimiento

La alimentación de la información y la actualización periódica de los perfiles de conocimiento una responsabilidad del Gerente de la continuidad, ya que se debe aligerar la carga a los colaboradores y facilitarles el trabajo y no que la Gerencia de la Continuidad sea percibida como una carga adicional, los ejercicios de construcción deben ser conjuntos sin embargo la responsabilidad de los colaboradores es hacer la respectiva transferencia a sus BACKUP.

- **Diseño de plan de capacitación**

Es imprescindible que para cada persona que ingrese a los “cargos” estratégicos se diseñe un plan de capacitación de acuerdo con las necesidades del cargo y los aprendizajes que se hayan recopilado de los perfiles del conocimiento, un ejemplo puede ser como se presenta un modelo en el Anexo J.

De igual forma anualmente se podrían programar planes de re inducción organizacional.

- **Designación de responsable Gerencia de la continuidad**

Se recomienda incorporar dentro del esquema organizacional una gerencia de la continuidad del conocimiento, la cual pone en marcha la estrategia, le hace seguimiento y multiplica sus efectos continuamente.

- **Capacitación a su BACKUP**

Cada uno de los “cargos” actuales debe hacer un BACKUP a su sucesor evidenciando el registro correspondiente.

4.3.2 Rutinas del capital estructural

- **Sistematización de la información**

La información recopilada para cada uno de los perfiles de los cargos debe ser sistematizada y socializada por el responsable del proceso, estableciendo unas periodicidades para la actualización de las mismas.

Por otra parte la información que se genere en la Entidad debe almacenarse de manera uniforme, que facilite el acceso, por lo cual se debe establecer un sistema de codificación que permita el análisis de los registros, clasificar la información, realizar seguimiento.

- **Red social corporativa**

El Gerente de la continuidad, debe tener la responsabilidad de involucrar el capital humano, relacional con el estructural, publicar por medio de las herramientas tecnológicas los perfiles de conocimiento por medio de una red social corporativa que se ha constituido en un espacio de trabajo que se estructura dentro de las organizaciones. Estas permiten a los usuarios colaborar, relacionarse e intercambiar conocimientos e ideas para potenciar la eficiencia de los equipos de trabajo.

- **Archivos categorizados**

De igual forma carpetas de intranet para compartir información categorizada, se propone que dentro de las rutinas de archivo de todos los documentos magnéticos generados se guarden de acuerdo con la siguiente ruta, sin importar el área al que pertenezcan.

Carpetas de archivo – Convenio – Proyecto - Contrato

Cada uno de los documentos generados de cualquier extensión se debe nombrar de la siguiente forma: AAAA MM DD + cuatro palabras que describan el documento

El objetivo de esta rutina es que a través del capital estructural exista una gran nube de consulta y los archivos puedan ser ubicados fácilmente de acuerdo con la fecha de su registro.

- BACKUP de la información

Deben hacerse unos BACKUP periódicos de los equipos de cómputo de los colaboradores para la conservación de la información.

- Banco de documentos modelo

Por otra parte se deben fortalecer los documentos modelos (revisados y aprobados como buenos) de la Entidad, identificando cada uno de ellos para aligerar la capacidad técnica institucional buscando brindar una memoria institucional para brindar soluciones a situaciones que afecten la ejecución de los proyectos.

- Banco de normatividad legislativa y técnica

La normatividad legislativa como técnica debe también estar en un centro de acopio y publicación depurada.

Monroy (s.f.), señala que existen herramientas de software para fortalecer el capital estructural, en la tabla 4-14 se relacionan sus aportes sobre el tema

Tabla 4-14 Herramientas del software (Capital estructural) para gestión del conocimiento
Adaptado de Monroy

Herramienta	Funcionalidades	Ejemplo
Buscadores de información	Creación, modificación, almacenamiento, distribución y administración de información que se obtiene de diversas bases de datos	SAP Knowledge Warehouse ORACLE Database Server On Base Live link: Enterprise Workspace Directory Servers IBM KB2 Knowledge X Workgroup Edition V6.1 for Windows NT Intelligent Miner for Text ISYS Spider GRAPE VINE
Buscadores de información	Recolección, indexación, recuperación y actualización de la información depositada en las bases de datos	LYCOS Site Spider Excalibur RetrievalWare BRS/Search Verity Information Server ISYS: Web Intelligent Miner for Text: Web Crawler
Buscadores de información	Para la protección de la información y facilidad de ser compartida	MERIDIO

Herramienta	Funcionalidades	Ejemplo
Buscadores de información	Clasificar, archivar, publicar y traducir información de forma rápida, sencilla y personalizada en diversos idiomas	Interlan Systems Interlan System: Inter-file Folio site Director
Buscadores de información	Acceso y extracción de información de las diversas bases de datos	AXS Point Solutions Netscape Compass Server K. wiz SEMIO MAP
Buscadores de información	Organización y control de la información vinculada a las diferentes bases de datos	Documentum 4i: eContent Server ASK Sam Web Publisher
Buscadores de información	Creación de informes, estructuración, categorización, automatización y transferencia de la información de acuerdo con los diferentes conocimientos y necesidades:	ASK Sam Web Publisher Semio Taxonomy Inxight Categorizer GRAPE VINE
Buscadores de información	La creación de accesos rápidos, fáciles y confiables de, búsqueda. Permiten elegir con parámetros la información Requerida	ASK Sam Web Publisher Inktomi Search Software BRS/Search K-Commerce Support Enterprise Knowledge Gateways Verity Information Server ISYS: Web Phantom In Query Folio SiteDirector Hyper Knowledge Library Mete Star Intelligent Miner for Text: Net Question Solution
Distribución personalizada de Información	<ol style="list-style-type: none"> Herramienta que notifica las novedades y búsqueda de la información. Herramienta de captura de los datos para la realización de informes y análisis Herramienta que permite el acceso a la información y a los contenidos de la misma. Permite la distribución de la información. Herramienta de captura de información, aumenta la productividad y mejora las relaciones con los clientes. 	Netscape Compass Server AWD Business Intelligence Broadia Automated Work Distributor
Herramientas de simulación	Permite la creación de portales interactivos entre los usuarios; Estos portales tienen las características de acceso rápido, fácil y dinámico, compartir información entre usuarios, organización, visualización, publicación, administración e intercambio de información.	Team ware ProcessWise WorkBench ThinkTools Project Challenge ProSim

La información consignada en esta tabla puede convertirse en una herramienta de consulta para revisión del software existente o que podría adaptar a las necesidades de la organización para fortalecer el capital estructural.

4.3.3 Rutinas del capital relacional

- Socialización

Se debe diseñar un mecanismo para socializar los resultados con toda la Entidad para generar conciencia y apropiación, para el quehacer diario de socialización y compartir información se pueden generar mecanismos de divulgación como una red social interna, teniendo los debidos protocolos de seguridad, pero crea un ambiente de confianza para los usuarios ya que la información en el mundo actual fluye de esta forma.

Para el logro de lo anterior podrán existir algunas limitantes, que es importante controlar, tales como:

- Mala interpretación o conceptualización
- Aplicación sin tener en cuenta el contexto organizacional y las capacidades reales
- Confundir la gestión del conocimiento con la gestión documental o con gestión de la información
- Dar relevancia al uso de la tecnología sin contemplar el capital humano y relacional.

- Lecciones aprendidas

Dentro de la teoría moderna de gestión de proyectos, existe una técnica para la documentación de las mejores prácticas que tienen los colaboradores de la organización, denominada las lecciones aprendidas que son aquellas enseñanzas recopiladas del proceso de gestión de conocimiento, generadas en cualquier etapa, son los aspectos que deben mejorarse y/o mantenerse. El equipo de trabajo y/o los involucrados identifican las lecciones aprendidas en los aspectos técnicos, de dirección y de procesos y se reportan al responsable de Gerencia de la continuidad del conocimiento.

El proceso de documentación de las lecciones aprendidas deben incluir: un resumen del evento u oportunidad de mejora, descripción, soporte gráfico, antecedentes y hallazgos, análisis de la causa raíz, acciones preventivas y correctivas y lecciones aprendidas.

Posteriormente, esta información se analiza y almacena para su fácil recuperación, con el fin de evitar que quienes ejecuten estas actividades cometan los mismos errores en el futuro.

Así mismo, en el ciclo de vida del proyecto es posible importar lecciones aprendidas de proyectos similares para enriquecer los diferentes procesos de gestión del proyecto.

Los beneficios que se obtienen de la aplicación de las lecciones aprendidas son:

- Mejorar la gestión de proyectos
- Actualizar la base de conocimiento de lecciones aprendidas
- Mejorar la calidad de productos y servicios
- Retroalimentar el plan de gestión de riesgos, comunicaciones, social, entre otros.
- Implementar las buenas prácticas en nuevos proyectos

Se recomienda la aplicación de los talleres y registrar en un formato las lecciones aprendidas identificadas, y generar bases de conocimiento en las diferentes Área, procesos etc. Un modelo de registro de lecciones aprendidas se presenta en el Anexo K.

Se propone programar reuniones con equipos de trabajo de manera periódica y frecuencia máxima mensual de tal forma que se creen unos espacios para compartir los mejores y peores aprendizajes, en este sentido, se podrán hacer a nivel de Área y a nivel de organización.

Se debe dejar el registro correspondiente y presentarlo antes el responsable del proceso de gestión de conocimiento (Gerente de la continuidad) quien debe organizarlas y socializarlas por medio de los sistemas de información.

- **Formalización de redes**

El proceso de protocolización del conocimiento cuando las personas se encuentran vinculadas en la Entidad es el diseño y actualización redes de contactos, un modelo de registro de formalización de redes se presenta en el Anexo M.

- Formalización de entrega de actividades

El proceso de rutina del conocimiento cuando las personas se encuentran vinculadas en la Entidad es el diseño y actualización de los perfiles de conocimiento y capacitación a BACKUP del “cargo”, pero cuando los colaboradores abandonen la organización deben datar de los archivos físicos, magnéticos y capacitación a su BACKUP o sucesor, un modelo de entrega de actividades se presenta en el Anexo L.

Al igual que con el capital estructural se han revisado los aportes de Monroy (s.f), para el capital relacional, ella propone las siguientes herramientas de software para fortalecer el capital relacional. Ver tabla 4-15

Tabla 4-15 Herramientas del software (Capital relacional) para gestión del conocimiento Adaptado de Monroy

Herramienta	Funcionalidades	Ejemplo
Trabajo en grupo	Captura, almacenamiento y gestión	Meta 4 KnowNet IBM KB2 KnowledgeX Workgroup Edition V6.1 for Windows NT Dataware Knowledge Management Suite Teamware Dolphin Teamware Flow OnBase Workflow HyperKnowledge Builder
Trabajo en grupo	Interacción, mensajería y consulta	CommonSpace Plumtree Software: Integrated Notes Access DOCS Fulcrum: Shared proactive Agents Teamware
Trabajo en grupo	Organización , recuperación, almacenamiento y búsqueda	Practicity Team Center Dolphin Navigator System Staffware
Trabajo en grupo	Comunicación e interacción en audio y video	Tango Interactive Pictures Talk NetMeeting: Internet Directory File Transfer Program Sharing Remote Desktop Sharing Security Advanced Calling

La información consignada en esta tabla puede convertirse en una herramienta de consulta para revisión del software existente o que podría adaptar a las necesidades de la organización para fortalecer el capital informacional.

Para FONADE es importante comenzar la Gerencia de la continuidad desde el diseño de perfiles de conocimiento con sus categorías, inicialmente revisando la gestión, parametrización y sistematización de la información recolectada y finalmente la socialización a través de diferentes medios, se espera que con esta valoración inicial, los planteamientos de rutinas, registros e indicadores la Entidad cuente con un instrumento que en el largo plazo le permita mejorar su desempeño organizacional.

El trabajo desarrollado en una Organización Estatal permite comprender que la justificación y desarrollo podría tener validez completa también en otras Entidades del sector público, porque el problema de la gestión y continuidad del conocimiento entre otros esta dada porque dentro de las Entidades no se han estructurado formas para valorar el capital intelectual, no se han establecido indicadores y rutinas, que permitan sistematizar la información, cuantificarla y preservarla. Este trabajo busca el establecimiento de una línea base, propone una serie de elementos para que la Entidad se convierta en organización que aprende, y en el largo plazo a través de la gestión de los activos organizacionales mejore su desempeño y ventaja competitiva.

5 Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- La revisión bibliográfica permitió comprender que integrando la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Score Card (2004), las fases del sistema de gestión de intangibles de Meritum de Euroforum (1998) y los elementos de la teoría de la Gerencia de la continuidad (2002), se ofrecen las bases para el diseño de una **propuesta metodológica para valorar el capital humano, capital estructural y capital relacional en FONADE**, se puede afirmar que ahora la Entidad cuenta con un **instrumento base** de evaluación descriptiva del capital humano, estructural y relacional. Es importante destacar compromiso de los Directivos en la implementación de una gerencia de la continuidad para que la Entidad cuente con una herramienta que en el largo plazo le permita mejorar su desempeño organizacional.
- La propuesta metodológica para valorar (evaluar estado actual) el capital intelectual en FONADE, consistió en una sensibilización, recolección de información primaria para diagnóstico organizacional integral, se realizó la encuesta - Percepciones para el capital humano, estructural y relacional midiendo los componentes y la disposición de los colaboradores para algunos aspectos importantes de la Gerencia de la continuidad se hicieron los análisis pertinentes para valorar la situación actual de las percepciones y disposiciones con respecto al capital intelectual, de igual forma se realizó el análisis de las redes internas y externas de FONADE, se identificaron los cargos estratégicos del conocimiento y los principales clientes, inicialmente para FONADE se tiene el reto del diseño de perfiles de conocimiento con sus categorías para inicialmente comenzar con la gestión, parametrización y sistematización de la información recolectada y finalmente la socialización a través de diferentes medios. Finalmente se realizó el diseño de indicadores y rutinas para el capital intelectual.

- En relación al primer objetivo específico de este trabajo de grado, se realizó el análisis exploratorio de la dinámica organizacional (diagnóstico integral) para identificar composición, razón de ser y visión futura de la Entidad, y así entender cuáles podrían ser y como se podrían enlazar los intangibles, así se logró la comprensión e integración de los intangibles con el Proyecto estratégico “Implementación de área de servicios y soluciones”. Para las redes internas, se identificaron los principales 12 cargos estratégicos para la gestión del conocimiento y en las redes externas los principales 4 clientes por frecuencia de relaciones y que generan conocimiento, por medio de la encuesta aplicada (Previa definición y concertación con Directivos) se lograron identificar percepciones sobre algunos de los factores críticos dentro de la valoración del capital intelectual de la Entidad y para cada componente del capital intelectual se establecen una serie de retos iniciales para la Gestión de conocimiento.
- En relación al segundo objetivo específico de este trabajo de grado, se puede indicar que se entendió como la integración de los elementos de capital intelectual es fundamental en la definición los objetivos de la perspectiva de procesos internos del BSC, es muy importante entender que el capital humano es alimentado por las nuevas oportunidades de negocio, otorgadas por el capital relacional, y esas oportunidades de negocio ofrecen recursos suficientes para adquirir más capital estructural, el capital relacional a su vez agrega valor a las relaciones comerciales haciendo crecer el capital humano. Este es un ciclo de crecimiento y aprendizaje dentro de esta perspectiva, con el objetivo de crear valor para la organización desde sus intangibles: capital humano, capital estructural y capital relacional, y en el largo plazo un impacto para la mejora del desempeño organizacional.
- En relación al tercer objetivo específico de este trabajo de grado, después de la revisión de la línea base propuesta para valorar el capital intelectual se propone un grupo de indicadores iniciales para el seguimiento del capital humano, estructural y relacional, estos indicadores inicialmente son instrumentales (productos) pero en la

medida que se fortalezca la Gerencia de la Continuidad del conocimiento se diseñaran indicadores de gestión y de resultado.

- En relación al cuarto objetivo específico de este trabajo de grado, cuyo desarrollo se presenta en el capítulo 4, se puede afirmar que el análisis sobre la aplicación de la metodología para mejorar el desempeño organizacional se podrá evidenciar por medio de la evaluación de los resultados del objetivo seis del proyecto de "Implementación de área de servicios y soluciones", porque aun cuando se establece un ejercicio disciplinado de la propuesta metodológica para el seguimiento (indicadores y rutinas) los impactos sobre la ventaja competitiva se evidenciaran en el tiempo a través de los aprendizajes y apropiaciones organizacionales sobre gestión del conocimiento. La propuesta de este trabajo es una metodología inicial que se podrá ir mejorando y fortaleciendo en la medida de su implementación.
- En relación al quinto objetivo específico de este trabajo de grado, se obtuvo un importante logro al involucrar los objetivos con un proyecto estratégico de la Entidad, por medio de los profesionales con los que se trabajó este tema se pudo difundir la propuesta metodológica para la estructuración, valoración, análisis y control del capital intelectual. Es importante destacar como este trabajo de grado logró la inclusión en la planeación estratégica de la Organización, movilizandó la frontera de conocimiento interna.
- Dentro del análisis exploratorio de la dinámica organizacional se identificaron que en las redes internas, existen 12 cargos los cuales son los que mas relaciones desarrollan y por ende son los primeros sobre los cuales se debe empezar a gestionar el conocimiento a través de perfiles y sus categorías de conocimiento. Por otra parte dentro del análisis exploratorio de la dinámica organizacional, se identificó que en las redes externas los clientes que mas relaciones desarrollan y por ende son los primeros sobre los cuales se debe empezar a gestionar conocimiento de los proyectos desarrollados son: Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio , Ministerio de Educación Nacional, seguidos por el ICBF y las alcaldías.

- Tal como lo indican los resultados de investigación del grupo BioGestión, es importante comprender que la Gestión del conocimiento puede ser vista como una perspectiva integral para alcanzar las metas organizacionales con un gran énfasis en el conocimiento. La Gestión del conocimiento soporta y coordina la creación, transferencia y aplicación del conocimiento individual en procesos de creación de valor. En línea con lo que señala Monroy (s.f), uno de los desafíos que confrontan las organizaciones que quieren convertirse en organizaciones de conocimiento es el de cómo promover la circulación, transferencia y conversión de conocimiento entre sus integrantes y entre ellos y su entorno, de manera tal que se desarrolle la creatividad, se genere valor y se obtengan ventajas competitivas.
- Existen limitaciones en la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones del Gobierno Colombiano, por lo cual es importante generar estrategias y herramientas al interior de las mismas que permitan valorar el capital humano, estructural y relacional, contrarrestando las dificultades existentes en materia de codificación, registro, sistematización y socialización para retener y apropiar el conocimiento.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda la persistencia en la implementación de la propuesta para valoración del capital intelectual en FONADE, realizar ajustes institucionales requeridos, y establecer la gerencia de la continuidad. Es importante continuar con el compromiso de los Directivos para transformar la organización a una organización que aprende y así en el largo plazo mejorar su desempeño organizacional.
- Realizar el diseño de los perfiles de conocimiento para los cargos estratégicos identificados y de igual forma por medio de los formatos propuestos comenzar el proceso de recolección y sistematización de información para gestionar el conocimiento con los principales clientes. Posterior a esto continuar creciendo y mejorando de acuerdo con la identificación de mas cargos estratégicos.
- Revisar y retroalimentar integración de los intangibles de la Entidad comenzando por el insumo otorgado por este trabajo de grado, por medio del fortalecimiento de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Capital humano, estructural y relacional) y después llevarlo a otras perspectivas como procesos internos, clientes y financiera, pensando en hacer estudios similares que holísticamente puedan presentar resultados para mejorar el desempeño en un menor plazo.
- Para los indicadores iniciales para el seguimiento del capital humano, estructural y relacional, es importante señalar, que estos deben ser controlados y mejorados por el responsable de la gerencia de la continuidad de conocimiento en la Entidad, en la medida que se vaya implementando y exista apropiación organizacional para la gestión del conocimiento.
- Una vez se haya establecido el responsable de la Gerencia de la continuidad para el conocimiento comenzar a aplicar los indicadores para la medición y seguimiento

propuestos, una vez echado a andar la gestión de conocimiento fortalecerlo por medio de indicadores de gestión y de resultado.

- Difundir la planeación estratégica entre los colaboradores de la organización indicando la importancia que tiene la gestión del conocimiento, los avances obtenidos a través de este trabajo de grado, los compromisos para avanzar con el proyecto y los retos en el corto, mediano y largo plazo.

Anexo A: Principales modelos de gestión de conocimiento 1950 - 2009

Tabla Anexo A. Principales modelos de gestión de conocimiento 1950 -2009
Elaboración propia

No.	Nombre modelo Gestión de conocimiento	Año
1	Q de Tobin	1950
2	Human Resource Costing & Accounting (HRCA1)	1970
3	Human Resource Costing & Accounting (HRCA2)	1988
4	The Invisible Balance Sheet	1989
5	HR Statement	1990
6	Balance Scorecard	1992
7	Celemi	1995
8	Holistic Accounts	1995
9	Canadian Imperial Bank	1996
10	Citation Weighted Patents	1996
11	Technology Broker	1996
12	Universidad West Ontario	1996
13	IC-Index	1997
14	Intellectual Assets Monitor	1997
15	Navigador Skandia	1997
16	Valor Económico Agregado (EVA)	1997
17	Valor Intangible Calculado (CIV)	1997
18	Value Added Intellectual Coefficient (VAIC)	1997
19	Accounting for the future (AFTF)	1998
20	Capital Intelectual	1998

No.	Nombre modelo Gestión de conocimiento	Año
21	Inclusive Valuation Methodology (IVM)	1998
22	Investor Assigned Market Value (IAMV)	1998
23	Modelo Dirección Estratégica por Competencias	1998
24	Modelo Intelecto	1998
25	Knowledge Capital Earnings	1999
26	Modelo NOVA	1999
27	Intellectual Asset Valuation	2000
28	The value explore	2000
29	Balance Score Card (BSC)	2000 - 2004
30	Total Value Creation (TVC)	2000
31	Value Creation Index (VCI)	2000
32	Intangible Assets Statement	2001
33	Knowledge Audit Cycle	2001
34	FiMIAM	2002
35	IC Rating	2002
36	Intelelctual Model	2002
37	Meritum Guidelines	2002
38	Value Chain Scoreboard	2002
39	Danish Guidelines	2003
40	IC- Dval	2003
41	Public Sector IC	2003
42	National Intellectual Capital Index	2004
43	ICU Report	2009

Anexo B: Definiciones de capital intelectual

Tabla Anexo B. Definiciones capital intelectual
Elaboración propia

Autor	Año	Definición
Dierickx y Cool	1989	Stock de conocimientos en la Organización
Stewart	1991	Es todo aquello que no se pueda tocar pero que puede hacer ganar dinero a la Organización. El capital intelectual es conocimiento , pero no cualquier tipo de conocimiento – tiene que ser útil para la Organización. Un empleado puede ser un excelente pianista, pero esa destreza no tiene utilidad para el negocio
Wallman	1995	Es aquel capital que incluye no sólo el potencial del cerebro humano , sino también las marcas de fábrica, los nombres de los productos e incluso las inversiones que la Organización realizó en el pasado
Edvinsson y Sullivan	1996	Es el conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos
Robinson y Kleiner	1996	Es el conjunto de conocimientos , las habilidades, la experiencia, los sistemas de información, la propiedad intelectual, las estructuras organizativas
Brooking	1996	Es la combinación de activos inmateriales que permiten hacer funcionar a la Organización , siendo ésta, a su vez, el resultado de la combinación de los activos materiales más el capital intelectual
Edvinsson y Malone	1997	Hace referencia a los posibles clientes a los que va dirigido el producto de una Organización , a los clientes fijos de ésta (cartera de clientes, listas establecidas, etc.), y a la relación Organización -cliente (acuerdos, alianzas, etc.); y también a los procesos de organización , producción y comercialización del producto (estrategias de cara al

Autor	Año	Definición
		logro)
Bradley	1997	Es la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las Organizaciones como en los países
Wiig	1997	Son aquellos recursos que son creados a partir de actividades intelectuales y que van desde la adquisición de nuevo conocimiento o los inventos a las relaciones con los clientes, su gestión tiene como objetivo renovar y maximizar el valor de los activos intelectuales de la Organización.
Edvinsson y Malone	1997	Es el lenguaje que marca las pautas de pensamiento, habla y acción de aquellos quienes conducen los futuros beneficios de las compañías que, sin embargo, no tienen un cuerpo físico o financiero
Euroforum	1998	Es el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales genera valor en la actualidad o tiene potencial de generarlo en el futuro
Steward	1998	Es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la Organización ventaja competitiva
Bontis	1998	Es la búsqueda del uso eficaz del conocimiento como opuesto a la información
Bueno	1998	Es la suma y la sinergia de todos los conocimientos que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad
Unión Fenosa	1999	Es el conjunto de elementos intangibles que potencian sustancialmente la capacidad que tiene la organización para generar beneficios en el presente y, lo que es más importante a futuro
Bontis	1999	Son aquellos actores que contribuyen a la generación de valor para la Organización y que se encuentran, de forma más o menos directa, bajo el control de ésta

Autor	Año	Definición
Malhotra	2000	Es el colectivo de los activos intangibles que pueden ser identificados y medidos. El conocimiento hace referencia a como la Organización, ayudada por la tecnología y los procesos organizativos, adquiere, usa o comparte conocimiento . Sin embargo, la noción de activos de conocimiento o capital intelectual va más allá y hace alusión a los aspectos identificables de la organización que, aunque son intangibles , se considera que pueden añadir valor a ésta
Petty y Guthrie	2000	Es aquel que está formado por una parte estructural , compuesta por software, redes de distribución, etc. y una parte humana, que incluye los recursos humanos que pertenecen a la organización y los externos, dentro de los cuales se hallan los proveedores y clientes
Mantilla	2000	Es el conjunto de sistemas/procesos conformado por el capital humano , el capital estructural y el capital relacional , orientados a la producción y participación de conocimiento , en función de los objetivos estratégicos de la organización (Misión-visión-mercado objetivo)
Lev	2001	Son aquellos factores que pueden generar valor en el futuro
Roos, Bainbridge y Jacobsen	2001	Es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica del mismo
Nevado Peña y López Ruiz	2002	Es el conjunto de activos de la Organización que, aunque no estén reflejados en los estados contables , generan o generarán valor para la misma en el futuro , como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales como la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, el capital cultural y comunicacional y que permiten a una Organización aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros

Anexo C: Definiciones capital humano

Tabla Anexo C. Definiciones capital humano
Elaboración propia

Autor	Año	Definición
Brooking	1996	Se compone de la educación, formación profesional, conocimientos específicos del trabajo, habilidades
Edvinsson y Malone	1997	Son las capacidades , actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la Organización aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía
Steward	1997	Es el valor del conocimiento de los empleados, que crean riqueza para la Organización
Sveiby	1997	Es la capacidad que tienen los miembros de la organización para actuar ante diferentes situaciones y crear tanto activos materiales como inmateriales
Euroforum	1998	Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la Organización que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la Organización no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.
Bueno	1998	Es la disponibilidad de habilidades , talento y know how que hace falta para apoyar la estrategia
Brooking	1999	Son los activos centrados en el individuo e incluye en ella, entre otros, activos como la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas y el liderazgo

Autor	Año	Definición
Viedma Martí	2001	Es el generador de valor y fuente potencial de innovación para la Organización , es decir, es de donde parten las ideas de la organización
Roos	2001	Se compone de (a) las competencias , en forma de conocimientos , capacidades , talento y know how; (b) la actitud, que se traduce en conducta, motivación, actuación y ética de las personas; y (c) la agilidad intelectual, la cual genera valor para la organización en la medida en que se aplican conocimientos nuevos o descubrimientos que permiten transformar las ideas en productos y servicios
Bontis	2002	Es la fuente de innovación y de renovación estratégica
Viedma Martí	2005	Son los conocimientos y habilidades individuales de los miembros de la organización que permiten incrementar su productividad y su contribución a la generación de valor de la Organización
Varios	Varios	Es el stock de conocimientos tanto tácitos como explícitos que poseen los miembros de la organización . Concepto trabajado, entre otros por: Bontis, Crossan y Hulland (2002) Bueno Campos (2000), Camisón Zornosa, Palacios Marqués y Devece Carañana (2000), Ordóñez de Pablos (2002, 2003) y Petrash (1996, 2001)
Varios	Varios	Son las capacidades individuales, los conocimientos , las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos Concepto trabajado, entre otros por: Nevado Peña y López Ruiz (2002a) y Sullivan (1999)

Anexo D: Definiciones capital relacional

Tabla Anexo D. Definiciones capital relacional
Elaboración propia

Autor	Año	Definición
Petrash	1996	Es la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios
Brooking	1997	Son los recursos que otorgan a la Organización ventaja competitiva en virtud del potencial derivado de los bienes inmateriales relacionados con el mercado
Sveiby	1997	Es el valor de las relaciones de la Organización con sus clientes influyen los miembros de la que establecen y mantienen dichas relaciones, por tanto, en su gestión siempre habrá un factor de incertidumbre mayor la que tienen los activos pertenecientes al capital estructural
Euroforum	1998	Se refiere al valor que tiene para una Organización el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una Organización y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores)
Bueno	1998	Es la disponibilidad de la organización para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la Estrategia
Gibbert, Leibold y Voelpe	2001	Son las relaciones con los clientes y proveedores, los nombres de los productos, las marcas registradas, la reputación o la imagen
Bontis	2002	Es el conocimiento que se encuentra incluido en las relaciones de la organización
Varios	Varios	Es el valor que generan las relaciones de la Organización , no sólo con clientes, proveedores y accionistas, sino con todos sus grupos de interés Trabajado por Ordóñez (2003); Stewart (1998); Roos (2001)

Anexo E: Definiciones capital estructural

Tabla Anexo E. Definiciones capital estructural
Elaboración propia

Autor	Año	Definición
Edvinsson y Malone	1997	Son los conocimientos explicitados por la organización. Integrado por tres elementos: 1) Clientes. Activos relacionados con los clientes (idealización, capacidad de conformar equipos mixtos..). 2) Procesos. Forma en que la Organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla. 3) Capacidad de Innovación. Posibilidad de mantener el éxito de la Organización a en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.
Euroforum	1998	Son los conocimiento sistematizados, explícito e internalizado por la organización , incluyéndose, por tanto, los sistemas de información y gestión, las patentes o la tecnología disponible

Anexo F: Entidades Estatales

Tabla Anexo F. Relación de Entidades Estatales por clasificación sectorial
del Presupuesto General de la Nación
Elaboración propia

SECTOR	ORGANOS ⁹
1. Acción y apoyo social	1. Agencia Presidencial para la Acción Social 2. Cooperación Internacional – Acción Social
2. Educación	3. Ministerio de Educación Nacional Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) 4. Instituto Nacional para Sordos (INSOR) 5. Instituto Nacional para Ciegos (INCI) 6. Instituto Tecnológico Pascual Bravo – Medellín 7. Colegio Mayor de Bolívar 8. Instituto Técnico Central 9. Instituto Superior de Educación Rural de Pamplona (ISER) 10. Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo 11. Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Andrés y Providencia 12. Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar 13. Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional 14. Instituto Técnico Nacional de Comercio “Simón Rodríguez” de Cali 15. Instituto Tecnológico de Soledad – Atlántico (ITSA)
3. Ambiente, vivienda y desarrollo territorial	16. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial 17. Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM) 18. Fondo Nacional Ambiental 19. Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y San Jorge (CVS) 20. Corporación Autónoma Regional del Quindío (CRQ) 21. Corporación para el Desarrollo Sostenible del Urabá (Corpourabá) 22. Corporación Autónoma Regional de Caldas (Corpocaldas) 23. Corporación Autónoma Regional para el Desarrollo Sostenible del Chocó (Codechocó) 24. Corporación Autónoma Regional del Tolima (Cortolima) 25. Corporación Autónoma Regional de Risaralda (Carder) 26. Corporación Autónoma Regional de Nariño (Corponariño) 27. Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental (Corponor)

⁹ Adaptado de Información del presupuesto general de la Nación. 2011

SECTOR	ORGANÓ ⁹
	<p>28. Corporación Autónoma Regional de la Guajira (Corpoguajira) 29. Corporación Autónoma Regional del Cesar (Corpocesar) 30. Corporación Autónoma Regional del Cauca (CRC) 31. Corporación Autónoma Regional del Magdalena (Corpamag) 32. Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonía (Corpoamazonía) 33. Corporación para el Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente de la Amazonía (CDA) 34. Corporación para el Desarrollo Sostenible del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa 35. Catalina (Coralina) 36. Corporación para el Desarrollo Sostenible del Área de Manejo Especial la Macarena (Cormacarena) 37. Corporación para el Desarrollo Sostenible de la Mojana y el San Jorge (Corpomojana) 38. Corporación Autónoma Regional de la Orinoquía (Corporinoquía) 39. Corporación Autónoma Regional de Sucre (Carsucre) 40. Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena (CAM) 41. Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia (Corantioquia) 42. Corporación Autónoma Regional del Atlántico (CRA) 43. Corporación Autónoma Regional de Santander (CAS) 44. Corporación Autónoma Regional de Boyacá (Corpoboyacá) 45. Corporación Autónoma Regional de Chivor (Corpochivor) 46. Corporación Autónoma Regional del Guavio (Corpoguavio) 47. Corporación Autónoma Regional del Canal del Dique (Cardique) 48. Corporación Autónoma Regional del Sur de Bolívar (CSB) 49. Fondo Nacional de Vivienda (Fonvivienda)</p>
4.Cultura y deporte	<p>50. Ministerio de Cultura 51. Archivo General de la Nación 52. Instituto Colombiano de Antropología e Historia 53. Instituto Colombiano del Deporte (Coldeportes) 54. Instituto Caro y Cuervo</p>
5.Protección social	<p>55. Ministerio de la Protección Social 56. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) 57. Fondo de Previsión Social del Congreso 58. Fondo del Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia 59. Instituto Nacional de Salud (INS) 60. Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) 61. Superintendencia Nacional de Salud 62. Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) 63. Unidad Administrativa Especial Comisión de Regulación en Salud (CRES)</p>
6.Agropecuario	<p>64. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 65. Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) 66. Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER) 67. Unidad Administrativa Especial Unidad Nacional de Tierras Rurales (UNAT)</p>
7.Minas y energía	<p>68. Ministerio de Minas y Energía 69. Instituto Colombiano de Geología y Minería (Ingeominas) 70. Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) 71. Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas para las Zonas no</p>

SECTOR	ORGANOS ⁹
	72. Interconectadas (IPSE) 73. Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH)
8. Comunicaciones	74. Ministerio de Comunicaciones 75. Fondo de Comunicaciones 76. Comisión Nacional de Televisión
9. Transporte	77. Ministerio de Transporte 78. Instituto Nacional de Vías (INVIAS) 79. Unidad Administrativa Especial de la Aeronáutica Civil 80. Instituto Nacional de Concesiones (INCO) 81. Superintendencia de Puertos
10. Planeación	82. Departamento Administrativo Nacional de Planeación 83. Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología “Francisco José de Caldas” (Colciencias) 84. Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios 85. Fondo Nacional de Regalías
11. Estadísticas	86. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE 87. Fondo Rotatorio del DANE 88. Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC)
12. Relaciones exteriores	89. Ministerio de Relaciones Exteriores 90. Fondo Rotatorio del Ministerio de Relaciones Exteriores
13. Hacienda	91. Ministerio de Hacienda y Crédito Público 92. Unidad Administrativa Especial Contaduría General de la Nación 93. Superintendencia de la Economía Solidaria 94. Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales 95. Unidad de Información y Análisis Financiero 96. Superintendencia Financiera de Colombia
14. Defensa y seguridad	97. Ministerio de Defensa Nacional 98. Caja de Retiro de las Fuerzas Militares 99. Instituto Casas Fiscales del Ejército 100. Defensa Civil Colombiana 101. Club Militar de Oficiales 102. Hospital Militar 103. Agencia Logística de las Fuerzas Militares 104. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada 105. Policía Nacional 106. Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional 107. Fondo Rotatorio de la Policía 108. Departamento Administrativo de Seguridad - DAS 109. Fondo Rotatorio del Departamento Administrativo de Seguridad
15. Interior y justicia (involucra al Sistema Penal Acusatorio)	110. Ministerio del Interior y de Justicia 111. Fondo para la Participación y el Fortalecimiento de la Democracia 112. Dirección Nacional del Derecho de Autor 113. Corporación Nacional para la Reconstrucción de la Cuenca del Río Páez y Zonas Aledañas 114. Superintendencia de Notariado y Registro 115. Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario – INPEC 116. Dirección Nacional de Estupefacientes 117. Consejo Superior de la Judicatura 118. Corte Suprema de Justicia 119. Consejo de Estado 120. Corte Constitucional 121. Tribunales y Juzgados 122. Fiscalía General de la Nación 123. Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses

SECTOR	ORGANÓ ⁹
16. Comercio, industria y turismo	124. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo 125. Superintendencia de Sociedades 126. Superintendencia de Industria y Comercio 127. Unidad Administrativa Especial Junta Central de Contadores
17. Organismos de control	128. Procuraduría General de la Nación 129. Contraloría General de la República 130. Fondo de Bienestar Social de la Contraloría General de la República 131. Auditoría General de la República 132. Defensoría del Pueblo
18. Empleo público	133. Departamento Administrativo de la Función Pública 134. Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) 135. Comisión Nacional del Servicio Civil
19. Congreso de la República	136. Senado de la República 137. Cámara de Representantes
20. Presidencia	138. Departamento Administrativo de la Presidencia de la República 139. Oficina del Alto Comisionado de Paz 140. Altas Consejerías
21. Servicio de la deuda pública nacional	
22. Registraduría nacional del estado civil	141. Registraduría Nacional del Estado Civil 142. Fondo Rotatorio de la Registraduría 143. Fondo Social de Vivienda de la Registraduría Nacional del Estado Civil
23. Departamento administrativo nacional de la economía solidaria	144. Dansocial

Relación de Entidades Estatales por clasificación Ley 1169 de 2007

1. Ecopetrol S.A.
2. Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. - BANCOLDEX
3. Financiera de Desarrollo Territorial S.A.
4. Fondo Nacional de Garantías S.A
5. Fondo Nacional del Ahorro
6. Industria Militar
7. Caja de Previsión Social de Comunicaciones
8. Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario
9. Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía
10. Banco Agrario
11. Radio Televisión Nacional de Colombia
12. La Previsora S.A. Compañía de Seguros
13. Financiera Energética Nacional
14. Imprenta Nacional de Colombia
15. Organización Territorial para la Salud
16. Interconexión Eléctrica I.S.A E.S.P
17. Servicio Aéreo Territorios Nacionales - SATENA
18. Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo
19. Corporación de Abastos de Bogotá S.A. - CORABASTOS

20. Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana
21. Almacenes Generales de Depósito de la Caja Agraria y Banco Ganadero S.A. ALMAGRARIO
22. Banco de la República
23. Ministerio de Educación Nacional
24. Unidad Administrativa Especial de Información y Análisis Financiero - UIAF
25. Auditoría General de la República
26. Ministerio de Hacienda y Crédito Público
27. Armada Nacional
28. Dirección Nacional de Derecho de Autor
29. Superintendencia de Sociedades
30. Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional - CASUR
31. Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA
32. Ministerio de Minas y Energía
33. Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas - FOGACOOOP
34. Comisión de Regulación de Comunicaciones - CRCOM
35. Agencia Logística de las Fuerzas Militares
36. Instituto Colombiano de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas - IPSE
37. Fondo de Garantías de Instituciones Financieras - FOGAFIN
38. Universidad Militar Nueva Granada
39. Defensa Civil Colombiana
40. Dirección General Marítima
41. Corporación para el desarrollo sostenible del Área de Manejo Especial la Macarena CORMACARENA
42. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
43. Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior - ICETEX
44. Escuela Superior de Administración Pública - ESAP
45. Fuerza Aérea Colombiana
46. Contraloría General de la República
47. Fondo de Previsión Social del Congreso de la República - FONPRECON
48. Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF
49. Instituto Colombiano de Desarrollo Rural - INCODER
50. Comisión de Regulación de Energía y Gas - CREG
51. Unidad de Planeación Minero Energética - UPME
52. Departamento Nacional de Planeación - DNP
53. Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP
54. Ministerio de Defensa Nacional
55. Instituto Colombiano Agropecuario - ICA
56. Instituto Colombiano de Geología y Minería - INGEOMINAS
57. Superintendencia de Industria y Comercio
58. Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios
59. Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena - CAM
60. Corporación Autónoma Regional del Guavio -CORPOGUAVIO
61. Universidad Nacional Abierta a Distancia - UNAD
62. Corporación Autónoma Regional del Río Grande la Magdalena - CORMAGDALENA
63. Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico - CRA
64. Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia

65. Corporación Autónoma Regional de Defensa de la Meseta de Bucaramanga - CDMB
66. Policía Nacional de Colombia
67. Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES
68. Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil - AEROCIVIL
69. Corporación Autónoma Regional de la Orinoquía - CORPORINOQUIA
70. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN
71. Corporación Autónoma Regional de Boyacá - CORPOBOYACA
72. Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca - CAR
73. Ministerio de Cultura
74. Corporación Autónoma Regional del Quindío - CRQ
75. Ministerio de Protección Social
76. Contaduría General de la Nación
77. Corporación para el desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonía Colombiana - CORPOAMAZONIA
78. Corporación para el desarrollo sostenible del Urabá - CORPOURABA
79. Superintendencia Nacional de Salud
80. Corporación para el desarrollo Sostenible del Norte y Oriente Amazónico – CDA
81. Corporación Autónoma Regional del Magdalena -CORPAMAG
82. Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC
83. Universidad Tecnológica de Pereira
84. Corporación Autónoma Regional de Caldas - CORPOCALDAS
85. Corporación Autónoma Regional de Chivor - CORPOCHIVOR
86. Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
87. Ministerio del Interior y de Justicia
88. Comando General de las Fuerzas Militares
89. Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales - IDEAM
90. Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia - CORANTIOQUIA
91. Dirección General de Sanidad Militar
92. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada
93. Caja de Retiro de las Fuerzas Militares
94. Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional - Acción Social
95. Corporación para el desarrollo sostenible de San Andrés - CORALINA
96. Superintendencia de Subsidio Familiar
97. Ministerio de Transporte
98. Instituto Colombiano del Deportes - COLDEPORTES
99. Departamento Administrativo de la Presidencia de la República - DAPRE
100. Instituto Nacional de Concesiones – INCO
101. Universidad de Caldas
102. Corporación Autónoma Regional de los valles del Sinú y San Jorge - CVS
103. Ministerio de Relaciones Exteriores
104. Superintendencia de la Economía Solidaria
105. Instituto Nacional de Salud - INS
106. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
107. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial
108. Corporación Autónoma Regional de la Guajira - CORPOGUAJIRA
109. Hospital Militar Central

110. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC
111. Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses
112. Corporación Autónoma Regional de Nariño - CORPONARIÑO
113. Agencia Nacional de Hidrocarburos
114. Corporación Autónoma Regional de Santander - CAS
115. Instituto Nacional de Vías - INVIAS
116. Departamento Administrativo de Seguridad - DAS
117. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
118. Defensoría del Pueblo
119. Universidad Nacional de Colombia
120. Corporación Autónoma Regional del Cauca - CRC
121. Dirección Nacional de Estupefacentes – DNE
122. Corporación Autónoma Regional del Tolima - CORTOLIMA
123. Universidad Pedagógica Nacional
124. Corporación Autónoma Regional del Cesar - CORPOCESAR
125. Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental - CORPONOR
126. Corporación Autónoma Regional del Dique - CARDIQUE
127. Consejo Superior de la Judicatura
128. Procuraduría General de la Nación
129. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca
130. Superintendencia de Notariado y Registro
131. Superintendencia de Puertos y Transporte
132. Universidad del Pacífico
133. Universidad del Cauca
134. Corporación Autónoma Regional de las cuencas de los ríos Negro y Nare – CORNARE
135. Corporación Autónoma Regional del Sur de Bolívar
136. Ejército Nacional
137. Corporación Autónoma Regional de Sucre - CARSUCRE
138. Corporación Autónoma Regional del Atlántico - CRA
139. Fiscalía General de la Nación
140. Universidad de los Llanos
141. Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario - INPEC
142. Universidad de la Amazonía
143. Cámara de Representantes
144. Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba
145. Universidad Sur Colombiana de Neiva
146. Universidad de Córdoba
147. Universidad Popular del Cesar
148. Comisión Nacional de Televisión
149. Corporación Autónoma Regional de Risaralda - CARDER
150. Departamento Administrativo de ciencia tecnología e innovación – COLCIENCIAS
151. Registraduría Nacional del Estado Civil
152. Corporación para el desarrollo sostenible de la Mojana y el San Jorge - CORPOMOJANA
153. Corporación Autónoma Regional para el desarrollo sostenible del Chocó - CODECHOCO

Anexo G: Formato de encuesta aplicada

Encuesta para diagnóstico y toma de decisiones sobre valoración capital intelectual en el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE

Identificación del Encuestado

Objetivo:

Conocer información relacionada con el Capital Intelectual (CI) en FONADE y el interés de los colaboradores por el mismo. Este ejercicio se realiza el marco empalme de algunos de los proyectos Plan Estratégico Institucional y el trabajo de grado de Maestría de Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional de Colombia denominado: "Propuesta para valorar el capital intelectual en el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - Fonade, como estrategia para mejorar su desempeño organizacional".

Esta encuesta le tomará entre 5-10 minutos para responderla, solicitamos de su objetividad para el diligenciamiento de la misma ya que es un insumo para realizar una valoración pero en ningún momento tendrá implicación sobre sus actividades, la información tendrá un tratamiento confidencial.

De antemano muchas gracias por su valioso tiempo!

*Nombre completo:

Género:

Rango de edad:

Grado Académico (aplica si se encuentra estudiando actualmente):

Tipo de vinculación en la organización:

*Tipo de proceso ** en el cual se encuentra vinculado en la organización:*

Tiempo vinculado en la organización:

Número de personas a cargo en la organización:

**

Procesos Directivos: Dirección, Gestión del Sistema Organizacional, Gestión de Calidad, Gestión de Riesgos
 Procesos Misionales: Desarrollo de negocios, Estructuración de proyectos, Evaluación de proyectos, Ejecución de Proyectos

Procesos de apoyo: Gestión de contratación, Gestión de Recursos Económicos, Gestión de Talento Humano,
 Gestión de Infraestructura
 de
 Procesos de Evaluación: Control Interno

"Identificación de relaciones"

En la primera parte, por favor identifique todas las PERSONAS de otras ÁREAS de la organización con las cuales usted se relaciona constantemente para el desarrollo de las actividades objeto de su contrato. Ej: Si para el desarrollo efectivo de actividades de su "cargo" usted se relaciona con el PROFESIONAL DE CALIDAD del Área de ÁREA DE EJECUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE PROYECTOS debe marcar el cruce entre ÁREA DE EJECUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE PROYECTOS y PROFESIONALES

	Jefes *	Profesionales **	Apoyos a la gestión ***
Área de Estudios Previos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Procesos de Selección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Gestión contractual (Legalizaciones)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área Comercial y Mercadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Ejecución y liquidación de Proyectos (Gerencias de Unidad: Vias y Urbanismo, Edificaciones, Banca)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Estructuración de Proyectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Evaluación de Proyectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área Negociación de inversiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Contabilidad y Presupuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área Fondo Ejecución de Proyectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Tecnología de la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Servicios Administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Pagaduría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Organización y Métodos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subgerencia Administrativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subgerencia Financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subgerencia Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subgerencia de contratación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Planeación y Gestión de Riesgos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoría de Control Interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoría Jurídica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerencia General	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Junta Directiva

* Incluye a las siguientes personas: Gerente, Subgerentes, Gerentes Master, Coordinadores de Área, Gerentes de Unidad

** Incluye a las siguientes personas: Gerentes senior, Gerentes convenio, Supervisores de convenio, Profesionales de apoyo, Profesionales de calidad

*** Incluye a las siguientes personas: Secretarias, apoyos operativos, apoyos a la gestión

Diagnóstico

En la segunda parte y que a continuación se relaciona Usted encuentra una serie de enunciados relacionados con su percepción de situación actual del Capital Humano, Estructural y Relacional. Por favor lea cada enunciado y marque el número que usted considera representa la percepción en una escala de 1 a 5 donde:

1	Totalmente	en	desacuerdo
2			desacuerdo
3	Ni	En	desacuerdo
	de	acuerdo	en
4		De	desacuerdo
5	Totalmente de acuerdo		acuerdo

*Capital Humano

	1	2	3	4	5
La organización le capacitó sobre de los procesos y/o procedimientos en los cuales usted participa*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización le indicó cual es la formación académica, experiencia y competencias requeridas para desarrollar las actividades de su "cargo"*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización le indicó cuales son las personas que pueden desarrollar actividades similares a las suyas con los cuales se relaciona para desarrollar las actividades de su "cargo"*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización le indicó sobre alguna tablas de reconocimientos de "honorarios" /"salarios" de acuerdo a su formación académica, experiencia general y específica*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dentro de la organización existe una persona o mesa técnica de respuestas a preguntas o problemas que surgen en el desarrollo de sus actividades*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se usa la palabra "cargo" para relacionar las actividades objeto del desarrollo de su contrato

*Capital relacional

	1	2	3	4	5
En la organización se instruye sobre su actividad, misión, visión y estrategia*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la organización se reconocen los Recursos Humanos que tienen mayor incidencia en procesos internos*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la organización existe una cultura de documentar los aprendizajes*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la organización se realizan evaluaciones de percepciones de la organización y como mejorar*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la organización cuando un compañero abandona la empresa se requiere realizar entregas formales y documentadas de los "cargos" (archivos físicos, archivos magnéticos de la gestión)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la organización se provee a los nuevos colaboradores de la red de contactos internos y externos (personas o entidades) que apoyarían el desarrollo de sus actividades*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En la organización se reconocen y preservan los mejores clientes*

*Capital estructural

	1	2	3	4	5
La organización cuenta con aplicaciones de Tecnología de Información para el registro de la mayoría de sus actividades*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización cuenta con aplicaciones de Tecnología de Información analíticas, es decir, de consulta de históricos ó reportes consolidados*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización cuenta con aplicaciones de Tecnología de Información de transformación, lo que usted ingresa puede consultarlo integrado con el trabajo de otras personas*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización cuenta con aplicaciones de consulta de modelos de elaboración documentos (elaboración de terminos de referencias, modelos de memorandos, documentos a clientes etc)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización optimiza el uso de las aplicaciones de Tecnología de Información para desarrollar mejor las actividades (Redes, correo electrónico,intranet)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización le permite el uso de redes sociales (por intranet) para compartir información desarrollo de sus actividades*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización le permite a través de reuniones compartir sus lecciones aprendidas*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización le ha capacitado en un Sistema de Gestión de su conocimiento en el cual pueda registrar sus lecciones aprendidas*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Por favor señale la frecuencia del uso de los siguientes servicios tecnológicos:

	Muy frecuente (Todos los días)	Frecuente (1-3 veces por semana)	Poco frecuente (1-3 veces por mes)	Nunca porque no lo necesito para el desarrollo de mis actividades
Acceso a internet*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitio web www.fonade.gov.co*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portal Corporativo*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicación: SIIF*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicación: GEOTEC*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicación: Publicación de Procesos*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicación: Catálogo documental*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicación: Sistema Gerencia de Proyectos (SGP)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema Gestión documental ORFEO*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sharepoint*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correo electrónico*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Centro Interección con el Cliente - CIC*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidades de Red*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costos*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discovery*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros*				

Camino a la valoración del capital intelectual

En la tercera parte y que a continuación se relaciona Usted encuentra una serie de enunciados relacionados con fuentes para su realizar sus actividades. Por favor lea cada enunciado y marque la opción que usted considera representa su percepción por generalidad de ocurrencia:

1 Si
2 No
3 A veces

Datos operativos

	Si	No	A veces
Usted obtiene información de documentos para realizar sus actividades*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted obtiene información de sistemas para realizar sus actividades*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted obtiene información de personas para realizar sus actividades*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted consulta informes para su trabajo*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted genera informes en su trabajo*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hay información requerida para su trabajo que no se encuentra o suministra por parte de la Entidad*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que en la organización hay fuentes de información que existen y no sabe usar*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conocimiento operativo clave

	Si	No	A veces
Podría identificar fácilmente el conocimiento actual necesario para desempeñar su "cargo"*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podría transcribir las principales actividades que desarrolla*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podría transcribir sus aprendizajes sobre "ensayo y error" de acuerdo a las actividades que ha desempeñado*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podría transcribir las principales experiencias de conocimiento que ha tenido en la Entidad*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Decisiones y responsabilidades

	Si	No	A veces
Podría describir las situaciones en las cuales ha tomado de decisiones*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para la toma de decisiones recurre a algunas personas que abandonaron la organización o están que en la misma*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Podría identificar a los principales aliados de su "cargo"*
- Podría identificar principales recursos primarios a los que puede recurrir para conseguir datos ó información*

Cientes

- | | Si | No |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Podría identificar los clientes internos clave para el desarrollo de sus actividades (en orden de importancia)* | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Podría identificar los clientes externos clave en orden de importancia* | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Por favor identifique a los clientes externos de FONADE con los cuales Usted se relaciona para el desarrollo de sus actividades (Ej. Ministerio de Hacienda y Crédito Publico, Departamento Prosperidad Social, Ecopetrol etc):

(Nombres completos y organizados por frecuencia - 1 el más frecuente):

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

Proyectos pendientes

- | | Si | No | A veces |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cuando surgen problemas la organización Usted sabe exactamente a quien recurrir para memoria institucional* | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Podría identificar cuáles son los principales documentos en los cuales puede encontrar datos, información o conocimiento acerca de un Área o proyecto* | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Puede ofrecer su experiencia para toma de decisiones en la Entidad* | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Podría realizar un informe estructurado y capacitación de aprendizajes, reconocimientos y críticas obtenidos durante la gestión* | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Podría realizar un estado de observaciones y pendientes para el "cargo", y recomendaciones para la organización* | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

* Campos de obligatorio diligenciamiento

De: Juan Carlos Parada Jaiquel
Enviado el: jueves, 10 de mayo de 2012 9:29
Para: Funcionarios; Contratistas
Asunto: Encuesta en línea para conocer información relacionada con el Capital Intelectual en FONADE
Importancia: Alta

Buenas días a todos,

Como la mayoría de ustedes tienen conocimiento, uno de los proyectos dentro del Plan Estratégico de FONADE es la estructuración e implementación de un área de servicios y soluciones que tiene un componente importante de gestión de conocimiento al interior de la entidad, este componente coincide con el trabajo de grado de Maestría en Ingeniería Industrial denominado: "Propuesta para valorar el capital intelectual en el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE, como estrategia para mejorar su desempeño organizacional".

A través de este correo les pido el favor que tomen 10 minutos de su tiempo y nos apoyen en el diligenciamiento de la encuesta sobre Valoración de Capital Intelectual, la cual pueden encontrar en la siguiente dirección electrónica: <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?CID=1244948>. El objetivo de la encuesta es conocer información relacionada con la gestión y percepciones del Capital Intelectual (CI) en FONADE.

Como les comenté anteriormente, esta encuesta solo les tomará 10 minutos responderla, les pido a aquellos que nos quieran colaborar su mayor objetividad en el diligenciamiento de la misma, ya que es un insumo para realizar una valoración pero en ningún momento tendrá implicación sobre sus actividades, la información tendrá un tratamiento confidencial.

La encuesta estará habilitada desde **hoy 10 de mayo y hasta el próximo viernes 25 de mayo de 2012**

Cualquier duda sobre el diligenciamiento de la encuesta por favor contactarse con la Ing. Martha Rubio Barón en la extensión 2914

De antemano muchas gracias por su valioso tiempo y participación!

JUAN CARLOS PARADA JAIQUEL
 Subgerente Técnico
 Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo -FONADE-
 Tel. +57 1 594 0407 ext 3001
 Calle 26 No. 13 - 19, piso 30
 Bogotá, Colombia
jparada@fonade.gov.co

AVISO LEGAL DE CONFIDENCIALIDAD. La información contenida en este mensaje y en los archivos adjuntos es confidencial y sólo puede ser conocida y utilizada por sus destinatarios. Su indebida retención, difusión, distribución o copia está prohibida y es sancionada por la ley. Esta comunicación representa opiniones y puntos de vista personales del autor, los cuales no necesariamente reflejan los de FONADE. Aunque FONADE se ha esforzado por evitar defectos en el mensaje, no se responsabiliza por daños provocados por el uso o responsabilidad del destinatario verificar su contenido. FONADE tampoco garantiza que su contenido y archivos adjuntos estén libres de virus e interferencias



Idiomas: Español | English | Português | Italiano | Français | Deutsch | Русский

OCULTA | NUEVA ENCUESTA | MIS ENCUESTAS | MIS LISTAS | MI CUENTA

ACCESO DE USUARIOS:
 Dirección de correo
 martharubio_eci@hotmail.com
 Contraseña

Ejemplos de plantillas
 Satisfacción del cliente
 Clima laboral
 Perfil del visitante
 Test de producto
 y muchas más...

Contratar

 Tarjeta de crédito o Paypal

Más información

Mis encuestas
 Utiliza este cuadro para editar tus encuestas, abrirlas o cerrarlas al público, determinar el método de envío y ver los resultados.

Cuenta : Gratuita
Nº de encuestas y respuestas: Ilimitadas
Límite de visualización: 100 cuestionarios por encuesta. 90 días desde la creación de la encuesta. ➤ Amplia ahora desde solo \$19 USD

Visita la página de [Funcionalidades](#) para conocer en detalle las características de cada cuenta.

Nueva encuesta
 Editar encuesta
 Opciones
 Links a encuesta
 Compartir
 Resultados
 Vaciar
 Eliminar
 Transferir encuesta

Carpeta: --Todas-- [Gestionar carpetas](#)

Titulo	Entreg.	Contestados	Eliminados	Alta	Abrir/Cerrar
Encuesta para diagnóstico y toma de decisiones sobre valoración capital intelectual en el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE	228	181* + Info.	0	07/05/2012 10:16:11	Cerrada al público
PILOTO: Encuesta para diagnóstico y toma de decisiones sobre valoración capital intelectual en FONADE	12	8	0	21/01/2012 11:41:50	Cerrada al público

Encuestas por página: 10

Anexo H: Análisis adicionales fase de Identificación en FONADE

Disposición de los colaboradores para algunos aspectos importantes de la Gerencia de la Continuidad – Análisis de la encuesta aplicada.

Dentro de lo que los autores Beazley, Boenisch, & Harden (2002) han denominado el camino a la Gerencia de la continuidad del conocimiento (de acuerdo con las categorías de conocimiento que se plantearon en el acápite 1.5), a continuación se describe la disposición de los colaboradores de FONADE en algunas de las categorías de conocimiento tales como: datos operativos, conocimiento operativo clave, decisiones y responsabilidades, clientes y proyectos pendientes entre otros.

Datos operativos

Se analiza el manejo de la información, encontrando que en la mayoría de los casos, entre el 75% y 80% de las personas obtiene información de documentos, sistemas y personas para realizar sus actividades, el 20% algunas veces y una pequeña proporción de funcionarios no lo hace. También se establece que el 90% de los colaboradores genera informes en su trabajo, pero solamente el 71% consulta informes.

El 28.8% de los colaboradores de FONADE manifiesta que hay información requerida para su trabajo que no se encuentra o suministra por parte de la Entidad, esto sucede algunas veces para el 41.7% y el 29.5% niega dicha afirmación.

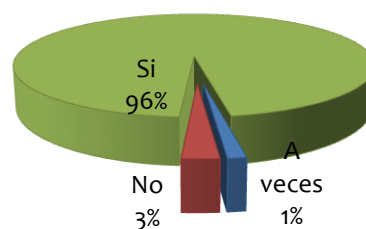
El 51.9% de los funcionarios de FONADE consideran que en la organización hay fuentes de información que existen y no sabe usar, el 31.4% cree que algunas veces sucede y el 16.7% manifiesta que no es así.

Conocimiento operativo clave

El conocimiento operativo debe ser documentado para generar conocimiento, en FONADE la mayoría de los colaboradores es consciente de esto y aunque no existe una cultura relacionada, para el 96% de los funcionarios es posible identificar fácilmente el conocimiento necesario para desempeñar su cargo y el 98% podría transcribir las principales actividades que desarrolla.

Se registra un nivel bajo de dificultad en la documentación de los aprendizajes sobre “ensayo y error”, pues el 8% de los colaboradores no podría transcribirlo y otra proporción igual solo lo podría realizar algunas veces, el 84% no registra dificultad para hacerlo. El 88% podría transcribir las principales experiencias de conocimiento que ha tenido en la entidad. Ver figuras siguientes:

Podría identificar fácilmente el conocimiento actual necesario para desempeñar su "cargo"



Podría transcribir las principales actividades que desarrolla

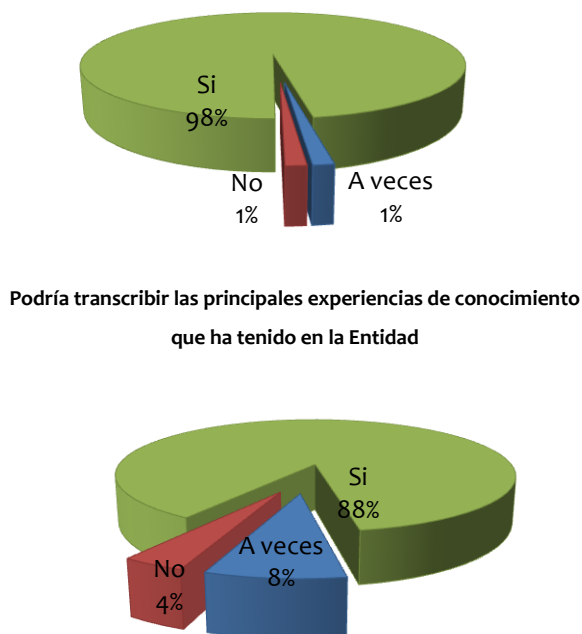


Figura 1 Anexo H. Manejo de conocimiento operativo clave en FONADE

Decisiones y responsabilidades

Para la adecuada toma de decisiones es importante contar entre otros aspectos con memoria institucional, experiencia, aliados. El 93.6% de los colaboradores de FONADE podría identificar los principales recursos a los que puede recurrir para conseguir información y el 89.7% a los principales aliados de su cargo. El 43% de los funcionarios de la entidad recurre a otras personas de la entidad para la toma de decisiones, el 34% algunas veces lo hace y el 22.4% no recurre a personas que abandonaron la organización o están en ella. Todas estas percepciones deben empezar a tangibilizarse a través de registros.

Proyectos pendientes

En la tabla 4-20 se evidencia que el 46.2% de los colaboradores de FONADE sabe a quién recurrir cuando necesitan conocer acerca de algún proceso o producto en desarrollo o realizado en el pasado, por cuanto saben que conservan la memoria institucional, el 37.2% algunas veces lo sabe. En la entidad solamente el 56.4% de los funcionarios podría identificar cuáles son los principales documentos en los que puede encontrar datos, información o conocimiento acerca de un Área o proyecto.

El 78.2% de los colaboradores de FONADE puede ofrecer su experiencia para toma de decisiones a su interior, el 18.6% algunas veces puede hacerlo. El 69.2% podría realizar un informe estructurado y capacitación de aprendizajes, reconocimientos y críticas obtenidos durante la gestión y el 25% a veces lo hace. El 83.3% podría realizar un listado de observaciones y pendientes para el "cargo", y recomendaciones para la organización. Todas estas percepciones deben empezar a tangibilizarse a través de registros, este es un aspecto de gran valor ya que se evidencia una disposición de los colaboradores por generar procesos de Gestión de conocimiento.

Tabla 1 Anexo H. Disposición de colaboradores para compartir conocimiento actual y actividades pendientes

Proyectos pendientes	A veces	No	Si	Total
Cuando surgen problemas las organización Usted sabe exactamente a quien recurrir para memoria institucional	37.2%	16.7%	46.2%	100.0%
Podría identificar cuáles son los principales documentos en los cuales puede encontrar datos, información o conocimiento acerca de un Área o proyecto	32.7%	10.9%	56.4%	100.0%
Puede ofrecer su experiencia para toma de decisiones en la Entidad	18.6%	3.2%	78.2%	100.0%
Podría realizar un informe estructurado y capacitación de aprendizajes, reconocimientos y críticas obtenidos durante la gestión	25.0%	5.8%	69.2%	100.0%
Podría realizar un estado de observaciones y pendientes para el "cargo", y recomendaciones para la organización	12.2%	4.5%	83.3%	100.0%

Identificación de clientes

Para cualquier organización es muy importante la identificación de sus clientes, tanto internos como externos pues sus procesos están diseñados para atender las demandas o necesidades de estos clientes, por esta razón este es un elemento importante en la valoración del capital intelectual particularmente del capital relacional. En la Figura 4-8 se representa como en FONADE el 71.3% de los funcionarios podría identificar los clientes externos que son clave para el cumplimiento de la misión de la entidad, pero existe un 28.7% que no podría identificarlos, esta proporción se reduce en el caso de los clientes internos, pero sigue siendo motivo de estudio, pues el 14.5% del personal entrevistado no podría identificar los clientes internos que son clave para el desarrollo de sus actividades.

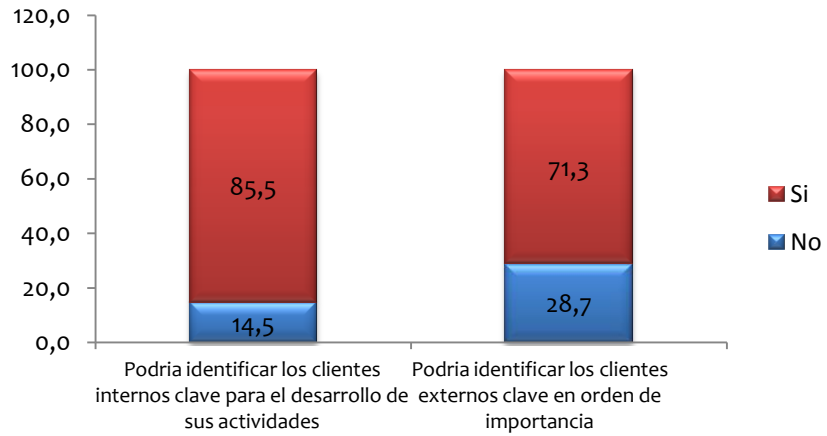


Figura 2 Anexo H. Identificación de clientes internos y externos de FONADE

Es importante revisar por cual tipo de personal se desconocen tanto los clientes internos como externos, ya que en el caso de procesos de apoyo no existe mayor relevancia pero si caso contrario sería para procesos Directivos.

Anexo I: Modelo de perfil de conocimiento



PERFIL DE CONOCIMIENTO

Fuente: Planes de Proyecto de Desarrollo PDDM

Área:
Proceso:
Responsable del Área:
Nombre:
Actividad Principal:
Tipo de vinculación:
Experiencia requerida:
Grado académico requerido:
Tiempo vinculado en la organización:
Habilidades:
Competencias:
Destrezas:

Conocimiento		Registros		
Parámetro	Definición			
Datos operativos	Son los datos básicos de rutina que sirven para controlar, vigilar tomar decisiones			
Estadísticas operativas	Son las estadísticas básicas que se deben tener en cuenta para realizar las actividades			
Datos de referencia	Son los datos personales, eventos próximos a ocurrir, fechas inminentes de entregas y manuales y procedimientos útiles para el cargo			
Fuentes de información claves	Es la relación de personas o documentos claves			
Conocimiento operativo clave	Es la información del momento para los proyectos (esto conocimiento suele ser tácito en lugar de explícito)			
Temas urgentes	Son las decisiones de gran envergadura, responsabilidades asignadas, las actividades, controversias o cualquier cosa que debe atenderse con prontitud y podría tener consecuencias serias			
Tema latentes	Son las amenazas permanentes, las oportunidades, las consecuencias que ocurren en un riesgo o una retribución particular, el titular debe vigilarlos continuamente o por lo menos haber los suficientes para ellos a fin de reaccionar con rapidez en caso de afectar de manera repentina			
Cientes clave	son los clientes a quien ofrece servicios o productos internos o externos, incluido sus contactos, productos o servicios, ya sean cliente internos o externos, necesidades y demás información pertinente			
Proyectos pendientes	Son los proyectos en los que participa un titular y que podrían tener un impacto en la organización. A medida que se cierran proyectos pendientes, se archivan y almacenan para futura consulta			
Conocimiento operativo básico	Son los objetivos del cargo, metas de la unidad, metas del cargo indicadores de desempeño			
Funciones principales del cargo	En esta categoría se incluyen las funciones principales de la clasificación laboral de las más importantes a las menos			
Líneas de dependencia	Esta categoría comprende las líneas formales de dependencia trazadas en el organigrama, las líneas informales de dependencia y análisis de preferencia, personas a quienes deben rendirse cuenta			
Principales actividades del cargo	Son aquellas que se realizan con regularidad o periódicamente adelantar las funciones y objetivos del cargo, el tiempo dedicado a uno y procesos relacionados			
Proyectos terminados	Conjunto de proyectos cerrados			

Nombre del responsable de la información contenida en este formato

Firma

Nombre del BACKUP

Firma

Anexo J: Modelo de plan de capacitación



PLAN DE CAPACITACIÓN



Área:
Proceso:
Responsable del Área:
Nombre capacitado:
Actividad Principal:

No.	TEMAS	SUBTEMAS	DURACIÓN ESTIMADA	CAPACITADOR RESPONSABLE	FIRMA CAPACITADOR	FIRMA CAPACITADO	FECHA
1	Asignación de puesto de trabajo	Entrega de Computador					
		Entrega de elementos de oficina					
		Registro de huella electrónica para acceso a las instalaciones					
		Solicitud carné de la Entidad					
		Presentación con el equipo de trabajo					
2	Inclusión de usuario en los sistemas	N.A					
3	Capacitación sobre la Entidad	Planeación estratégica, objeto social, capacidad instalada, experiencia, equipos de trabajo, proceso gerencial, responsabilidad social, Etapas de la gestión de proyectos, herramientas y conceptos de la Gerencia de proyectos con ejemplos relacionados a FONADE.					
4	Capacitación sobre Procesos y Procedimientos del	Procesos internos del Area Inputs y Outputs					
5	Inducción sobre el Sistema de Gestión de Calidad	Indicadores, catalogo documental, formatos, informes, entre otros.					
6	Inducción sobre temas administrativos	Temas concernientes a procesos internos, procedimiento para cobro de honorarios por prestación de servicios y comisiones etc.					
7	Inducción sobre temas de Gestión Documental	Correspondencia					
		Transferencia Documental					
8	Sistemas actuales : SGP	Capacitación para manejo de este sistema					
9	Sistemas actuales : Costos	Capacitación para manejo de este sistema					
10	Proceso de iniciación de Proyectos	Convenios (Etapa Precontractual)					
		Contratos derivados (Etapa Precontractual)					
		Contratos de funcionamiento (Etapa Precontractual)					
11	Proceso de Planeación de Proyectos	Convenios (Etapa Precontractual)					
		Contratos derivados (Etapa Precontractual)					
		Contratos de funcionamiento (Etapa Precontractual)					
12	Proceso de Ejecución de Proyectos	Convenios (Etapa Contractual)					
		Contratos derivados (Etapa Contractual)					
		Contratos de funcionamiento (Etapa Contractual)					
13	Proceso de Monitoreo y control de Proyectos	Convenios (Etapa Contractual - Seguimiento)					
		Contratos derivados (Etapa Contractual - Seguimiento)					
		Contratos de funcionamiento (Etapa Contractual - Seguimiento)					
14	Proceso de cierre de Proyectos	Convenios (Etapa Post contractual - Liquidación)					
		Contratos derivados (Etapa Post contractual - Liquidación)					
		Contratos de funcionamiento (Etapa Post contractual - Liquidación)					
15	"Lecciones aprendidas" en proyectos y funcionamiento	Conocer de manera general cuales proyectos esta ejecutando FONADE y conocer los errores y/o las buenas acciones de los gestores en sus convenios					Mensual
16	Project Management Institute (PMI) y Microsoft Project	Capacitación para reconocer la importancia de profesionalizarse en Project Management Professional (PMP) para el manejo del Software de administración de proyectos					Trimestral
17	Área: Asesoría Jurídica - Subgerencia de Contratación	Aspectos asesoría jurídica, manejo de procesos internos relacionados con asesoría jurídica, manual de contratación, ley 80 y demás leyes y regulaciones que apliquen.					Semestral
18	Área: Asesoría control interno	Aspectos asesoría control interno,MECI, resultados auditorias internas, externas y de contraloría					Semestral
19	Área:Contabilidad	Aspectos financieros: tributarios contables, presupuestales					Semestral
20	Área:Inversiones	Gestión de Activos y Pasivos - GAP					Semestral
21	Área:Gestión de riesgos	Manejo de la gestión de riesgos , SARO					Semestral
22	Área: Estudios previos y evaluación	Proceso de Estudios previos y evaluación, manejo de procedimientos internos en Grupo de Estudios Previos, procesos represados en estudios previos y evaluación.					Semestral

Nombre del responsable de la información contenida en este formato

Firma

Nombre del BACKUP

Firma

Anexo K: Modelo de registro de lecciones aprendidas



República de Colombia

REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS

Fondo Financiero de Proyectos de
Desarrollo FONADE

Área:
 Proceso:
 Responsable del Área:
 Nombre contratista:
 Actividad Principal:
 Supervisor:

ETAPA ADMINISTRATIVA / FASE DEL PROYECTO	¿QUÉ ESTUVO BIEN? ¿QUÉ ESTUVO MAL?	POSIBLES CAUSAS	¿QUÉ SE DEBE MEJORAR?	TIPO DE ACCIÓN CORRECTIVA / PREVENTIVA / MEJORA	ACCIÓN	RESPONSABLE ACCIÓN	FECHA DE VERIFICACIÓN
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Nombre del responsable de la información contenida en este formato

Firma

Nombre del BACKUP

Firma

Anexo L: Modelo de registro de entrega de actividades



República de Colombia

REGISTRO DE ENTREGA DE ACTIVIDADES



Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE

Área:
Proceso:
Responsable del Área:
Nombre :
Actividad Principal:
Supervisor:

Actividades	Entregable		Capacitación				Nuevo responsable	
	Físico	Magnético	Tema	Fecha	Hora	Lugar	Nombre	Firma
Ej: Actividades Financieras								
Ej: Actividades Administrativas								
Ej: Actividades Técnicas								

Pendientes:

Observaciones y Recomendaciones:

Entregado por: _____
Contratista

Recibido a Conformidad: _____
Supervisor

Fecha:

Anexo M: Registro de formalización de redes



Libertad y Orden

REGISTRO DE FORMALIZACIÓN DE REDES



Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo
FONADE

República de Colombia

Área:
Proceso:
Responsable del Área:
Nombre (Emisor):
Actividad Principal:
Supervisor:

Mensaje ¿Qué se comunica?	Medio ¿Cómo se comunica?	Frecuencia ¿Cada cuanto se comunica?	Tipo de Receptor		Área (interna) / Cliente (Externo)	Receptor ¿A quién se comunica?	Teléfono Fijo	Celular	Correo electrónico
			Interno	Externo					
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Nombre del responsable de la información contenida en este formato

Firma

Nombre del BACKUP

Firma

Anexo N: Certificado de ponencia internacional TECNOGEST 2011

La ponencia internacional denominada: "Fortalecimiento del desempeño organizacional a partir de la valoración del capital intelectual" fue presentada en el XII Encuentro de Gestión del Conocimiento y Organizaciones de Alto Desempeño. TECNOGEST 2011, realizado en la Habana (Cuba) entre el 12 y 14 de octubre de 2011.



Certificado de aprobación resumen ALAFEC 2012

Se presento y aprobó el resumen para ponencia internacional denominada: " La integración de equipos de alto desempeño como herramienta para el fortalecimiento del capital intelectual" fue presentada en el XIII Asamblea General realizado en Buenos Aires, (Argentina) entre el 09 y 12 de octubre de 2012.

Date: Thu, 24 May 2012 11:22:17 -0500

Subject: Resumen recibido

From: esmelda.saltos@upaep.mx

To: jjcuevas@javerianacali.edu.co; smaldonado@javerianacali.edu.co; wilrojas5@hotmail.com; gregorgga@hotmail.com; veronica.gallegosaraya@gmail.com; planeacion.contaduria@hotmail.com; claudio.mera1@gmail.com; yuliana_gomez1@yahoo.com; martharubio_eci@hotmail.com; uttdavid@hotmail.com; cristina.castillo@usach.cl; ramon.ramos@usach.cl; igarza@uat.edu.mx; angelica.ferrer@campusucc.edu.co; gaacunac@unal.edu.co; gmmorenom@unal.edu.co; johis2007@gmail.com; rgomezd44@hotmail.com

Apreciado ponente: hemos recibido el resumen de su ponencia, agradecemos su valiosa participación, queremos recordarle que la fecha límite para entregar el extenso es el 30 de junio del presente año, les sugerimos no dejar para última fecha su envío con el fin de presentarles un mejor servicio, evitando la saturación de la página.

Cordialmente

Dr. Vlashskiv Mosquera Aldana
Coordinador Arbitraje
Asamblea XIII ALAFEC 2012

No se pudo asistir al evento

6 Bibliografía

Alvarez, N., Antolin, M., & Muñoz, M. F. (2001). "La gestión del conocimiento como base de la gestión tecnológica: El estudio de un caso" Vol. 22. Revista Espacios.

Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2002). La continuidad del conocimiento en las Organizaciones. (A. d. Hassan, Trad.)

Becker, Gary S. (1964, 1993, 3rd ed.). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education... Chicago, University of Chicago Press. ISBN 978-0-226-04120-9

Brooking, A. (1998), Intellectual Capital, International Thomson Business Press, London.

Bueno, C. E. (2004). Capital Humano y Capital intelectual: Creando valor con la diversidad cultural en la sociedad del conocimiento. Barcelona, España.

Castellanos, O. F. (2007). Gestión Tecnológica de un enfoque tradicional a la inteligencia. Bogotá D.C: Universidad nacional de Colombia.

Castellanos, O., Fúquene, M., & Ramírez, D. (2011). Análisis de tendencias: de la información hacia la innovación. Bogotá 2011: Universidad Nacional de Colombia.

Cetisme (2002). Inteligencia económica y tecnológica. Guía para principiantes y profesionales Open Innovation: Boston: Harvard Business School Press.

Chaparro, F. (2006). Reflexiones sobre las organizaciones del conocimiento: Aplicación de la teoría de Sveiby y de la matriz de inteligencia organizacional a las universidades y a las Organizaciones. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.

Collis, D. y Montgomery C. (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s," Harvard Business Review, 73 (July-August), pp.118-128.

Davenport, & Prusak. (2001). Conocimiento en Acción, Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Prentice Hall.

Drucker P. (1969). "La era de la discontinuidad"

Durango, C. (2004). "Gestión del conocimiento científico y tecnológico en universidades colombianas: lecciones a aprender desde el sector Organizacional" En encuentro anual de la Academia de Ciencias Administrativas y Contables. Acacia, México.

Galtieri, A., & Mantiñan, M. J. (2001). La gestión del conocimiento como principal fuente de valor económico. Argentina: Universidad del CEMA.

Galvis (2012). Memorias III congreso TIC y pedagogía. Ministerio de Tecnologías de Información y comunicaciones. Colombia

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, España: Harvard Business School Press. Symnetics. Gestión 2000.

León A (2006). Pertinencia de las herramientas de vigilancia tecnológica para la gestión eficiente del conocimiento. Tesis. Universidad nacional de Colombia.

López y Göttling M. (2004). Gestión del conocimiento y el desempeño organizacional un estudio aplicado. España

Manual de implementación Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005. Departamento de Función Pública. USAID. Marzo de 2006

Monroy S. Presentación gestión del conocimiento en las sociedades contemporáneas. (s.f)

Nevado Peña & López Ruiz (2000) "¿Cómo medir el Capital Intelectual de una Organización ?" Partida Doble.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. EEUU: Oxford University Press.

Norma Técnica Colombiana de Gestión Pública NTCGP 1000:2004. Norma Técnica de calidad de la gestión pública - Gestión de la calidad en el sector público.

Orozco L.A. Chavarro-Bohórquez A. Rivera H.A (2007). Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional. Universidad Organización , Bogotá (Colombia) 6 (13): 37-58, julio-diciembre de 2007

Polányi M. (1958). Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. University of Chicago Press. ISBN 0-226-67288-3

Ponjuan Dante, G. (1998). Gestión de la información en las organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones. Chile: Impresos Universitaria.

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1980.

Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1985.

Porter, M., & Millar, V. (1986). *Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información*. Harvard DEUSTO : Business Review. n° 25 Primer trimestre. pp. 3 - 20.

Quintas, P., & Jones, G. (1997). *Knowledge Management: a strategic agenda*. Citado por Castellanos (2007) en la Gerencia del Conocimiento y la gestión tecnológica.

Sanchez A.J, Medina A, Perez E. El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y economía de la Organización* . Vol. 13 No. 2. 2007. Pp 97-111, ISSN: 1135:2523

Senge, P (1990). *La Quinta Disciplina*, Granice.

Soler, G. (2010). *Articulación de tres propuestas de valor agregado para lograr ventaja competitiva*. . Bogotá D.C: II Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación .

Sotomayor, J. (2004). "La administración del conocimiento en las organizaciones modernas". En encuentro anual de la Academia de Ciencias Administrativas y Contables. ACACIA, México.

Stewart. (1999). *Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations*. Doubleday, EEUU.

Sveiby, K. (1997) "The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets". Berrett-Koehler Publishers.

Vega de Herrera, M. (2007). *El Contrato estatal de prestación de servicios: Su incidencia en la función pública*. Prolegómenos: Derechos y valores, 10 (19), 15-34.

“Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles (informe sobre capital intelectual)” Enero. 2002

PÁGINAS WEB

Carta Iberoamericana de calidad en la Gestión Pública
<http://www.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica>

Constitución política de 1991
<http://www.banrep.gov.co/regimen/resoluciones/cp91.pdf>

DECRETO 2539 DE 2005
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>

DECRETO 785 DE 2005

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/2005/decreto_0785_2005.html

Departamento de la Función Pública en Colombia:
<http://www.dafp.gov.co/portal/page/portal/home>

Departamento Nacional de Planeación:

<http://www.dnp.gov.co/>

Definición de Muestreo intencional o de conveniencia:

<http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>

Grupo de Investigación y Desarrollo BioGestión es un Grupo Académico de la Universidad Nacional de Colombia

<http://www.biogestion.unal.edu.co/>

LEY 909 de 2004

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0909_2004.html

LEY 80 de 1993

https://www.contratos.gov.co/Archivos/normas/Ley_80_1993.pdf

LEY 527 DE 1999

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1999/ley_0527_1999.html

Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - FONADE

<http://www.fonade.gov.co>

Ministerio de trabajo

<http://www.mintrabajo.gov.co/>

Monroy Sonia. Presentación gestión del conocimiento en las sociedades contemporáneas

http://www.ing.unal.edu.co/catedrajcmutis/Documentos/Sonia_E_%20Monroy_Varela.pdf

Plan de Desarrollo de Colombia 2010-2014

<http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=4-J9V-FE2pl%3D&tabid=1238>

<http://www.contratos.gov.co/consultas/resultadoListadoProcesos.jsp#>. Obtenido de Portal de contratación pública Colombiana.

http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert

Contratos de prestación de servicios y consultorías celebrados en Colombia entre el 01 de enero y 31 de diciembre de 2011

www.contratos.gov.co

<http://www.bdigital.unal.edu.co/4726/1/7709513.2011.pdf>

http://www.viceinvestigacion.unal.edu.co/VRI/index.php?option=com_content&view=category&id=13&layout=blog&Itemid=61

http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/Cnos_Admon_23-40_02_SMedina.pdf

<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n43/n43a9.pdf>

<http://lema.rae.es/drae/?val=valorar>

Copyright © 2013

FONADE®

Bogotá D.C, Colombia

Prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de este documento por cualquier medio sin permiso escrito de la Autora o de FONADE®.