



**GESTION DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL SECTOR PUBLICO COMO
VENTAJA COMPETITIVA**

**ENSAYO DE GRADO
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA**

Moreno Díaz Paola Andrea

Docente: JESUS SALVADOR MONCADA CERÓN

**Especialización en Alta Gerencia
Bogotá D.C., Mayo de 2015**

TABLA DE CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 INTRODUCCION.....	6
1.2 JUSTIFICACION	7
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	9
1.5 OBJETIVO GENERAL.....	9
1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS	9
2. GESTION DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL SECTOR PUBLICO COMO VENTAJA COMPETITIVA.....	10
2.1 CONCEPTOS SEGÚN AUTORES	11
2.2 COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL	13
2.2.1 CAPITAL HUMANO.....	13
2.2.2 CAPITAL ESTRUCTURAL.....	14
2.2.3 CAPITAL RELACIONAL	17
3. MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL	18
4. VENTAJA COMPETITIVA A TRAVES DE LA GESTION DEL CAPITAL INTELECTUAL	21
5. COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA ENTIDAD PÚBLICA (CASO PRACTICO FISCALIA GENERAL DE LA NACION)	22
5.1 VISION.....	22
5.2 POLITICA DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.....	22
5.3 MAPA DE PROCESOS.....	23
5.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA FISCALIA GENERAL DE LA NACIÓN	24
5.4.1 DIAGNOSTICO CAPITAL HUMANO FGN	26
5.4.2 DIAGNOSTICO CAPITAL ESTRUCTURAL FGN	27
5.4.3 DIAGNOSTICO CAPITAL RELACIONAL FGN.....	28
6. ACCIONES ORIENTADAS A OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN UNA ENTIDAD DEL SECTOR PÚBLICO (CASO PRÁCTICO)	28
6.1 ACCIONES FRENTE AL CAPITAL HUMANO.....	30
6.2 ACCIONES FRENTE AL CAPITAL ESTRUCTURAL.....	31

6.3 ACCIONES FRENTE AL CAPITAL RELACIONAL	31
7. CONCLUSIONES.....	33
8. BIBLIOGRAFIA.....	35

RESUMEN

La principal fuente de ventaja competitiva sostenible de las organizaciones se basa fundamentalmente en los activos de naturaleza intangible, reflejados en el Capital Intelectual. Este concepto es muy difícil de medir en términos económicos, aun cuando existen modelos a seguir y estudios efectuados sobre la aplicación del capital intelectual en las entidades.

El presente ensayo analiza, en primer lugar los conceptos, modelos, impacto y ventajas competitivas, cuya finalidad es contribuir a la mejora de la gestión del capital intelectual en la Fiscalía General de la Nación. Lo que se desea es realizar un estudio sobre ese bien intangible pero de tanta vitalidad como lo es el capital humano; ver su componente estructural y relacional orientado al aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la entidad actualmente, razón por la cual se indicaran las debilidades y a su vez se ofrecerá acciones de mejora en cada una de ellas.

Palabras claves: Activos intangibles, capital humano, capital estructural, capital relacional, conocimiento y modelos.

ABSTRAC

The main sources of sustainable competitive advantage for organizations are primarily based on the assets of an intangible nature, reflected in the intellectual capital. This concept is very difficult to measure in economic terms, even when there are models to follow and studies on the application of intellectual capital in the entities.

The present essay analyzes in the first place, the concepts, models, impact and competitive advantages, whose purpose is to contribute to the improvement of the management of intellectual capital in the Office of the Attorney General. What you want is to carry out a study on this intangible asset but of such vitality as it is the human capital; see its structural component-oriented and relational to the utilization of the resources available to the entity now, why would indicate the weaknesses and in turn will offer improvement actions in each one of them.

Keywords: Intangible assets, human capital, structural capital and relational capital, knowledge and models.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCION

El capital intelectual (CI) representa un tema innovador que poco ha sido abordado en las entidades del sector público, dada su importancia como activos intangibles; es pertinente identificar y medir su valor en la empresa del estado como elemento competitivo de servicio del sector ya que mantienen viva la organización y la hacen eficaz en su trabajo; se entiende como capital intelectual las capacidades, vivencias y experiencias de todas las personas que pertenecen a la entidad, son quienes aportan sus conocimientos los que permite el desarrollo de las mismas, con el fin de satisfacer a los clientes, en lo que refiere a la satisfacción personalizada atendiendo los intereses y las necesidades individuales.

En este contexto, se debe diseñar una estrategia competitiva de éxito donde juegue un papel importante en la diversidad de la empresa y en la ventaja competitiva sostenible y a su vez esta ventaja dependerá de la capacidad para gestionar el contexto institucional de sus recursos y de lo adecuado de sus decisiones. El contexto institucional se relaciona a la cultura interna, a las influencias del estado, la sociedad y las relaciones interinstitucionales. El capital intelectual como ventaja competitiva debe estar institucionalizada para que la entidad del estado lo considere como un recurso.

Es por esto que puede ser una teoría nueva pero en la práctica ha existido desde hace años como sentido común, este capital ha estado escondido entre el valor del mercado en la organización y el valor en libro de contabilidad. Pero hasta hace poco, siempre se dio por sentado que esta diferencia era un factor subjetivo que no se podía medir empíricamente y era impulsado por información reservada y un valor agregado no empírico que a su debido tiempo se manifestaría en alguna forma por los medios tradicionales como son aumento de ingresos, reducción de

costos indirectos, mejora de la productividad y participación en el mercado (Leif Edvinsson, 1998)

El objetivo de este trabajo es caracterizar el capital intelectual como una herramienta clave en la gestión de las entidades públicas.

La caracterización del capital intelectual, conlleva a estudiar, diagnosticar y analizar una institución del sector público, desde sus componentes y cada uno de sus elementos, siendo necesario la construcción de un instrumento que permita identificar y medir este capital.

1.2 JUSTIFICACION

El capital intelectual no es nada nuevo, sino que apareció desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con el cliente, es así que posteriormente se le llamo fondo de comercio, lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas, es una innovación de determinadas áreas técnicas incluyendo los medios de comunicación, tecnología de la información y las comunicaciones, que nos ha suministrado nuevas herramientas con la que hemos edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios cualitativos que ahora se dan por descontado, pero que anteriormente no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. Estas herramientas proporcionan ventajas competitivas y por consiguiente constituye un activo (Brooking, 1997)

Anteriormente el trabajo era económico y el valor de la empresa se media en términos de equipos, maquinaria y dinero en efectivo. En el tercer milenio, el trabajo no será económico y los activos se iban a centrar en la persona especialmente para la operatividad de la empresa, es así que muchas de las

organizaciones y sobre todo las orientadas a las de servicio, no requerían activos tangibles sino de activos inmateriales y en especial el capital intelectual.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como quiera que últimamente ha aumentado el interés de los activos intangibles en especial el capital intelectual , se considera importante reconocer estos activos como pieza clave en una entidad del sector público, tanto para mejorar la toma de decisiones como para demostrar a los posibles usuarios externos su potencialidad, toda vez que este es la suma del capital humano que se refiere a: conocimientos, actitudes, competencias, capacidades, habilidades y destrezas de las personas que hacen parte de la organización y del capital estructural que quiere decir la cultura, estrategias, estructura organizacional, propiedad intelectual, tecnologías, procedimientos, innovaciones, métodos y sistemas de información. Este capital integra al conocimiento sistematizado y procesado mediante un proceso histórico en las organizaciones en donde se opera mediante una sucesión práctica permanente en la organización; y del capital relacional referente a clientes, proveedores, competidores, alianzas, posición en el mercado, políticas, infraestructura, materiales y relaciones financieras.

Las organizaciones del estado han empezado a reflexionar sobre el capital intelectual, pero no han identificado de manera sistemática su capital intelectual, razón por la cual sus directivos carecen de la información necesaria para gestionar adecuadamente sus activos intangibles.

Si las organizaciones del estado desconocen su capital intelectual, tienen importantes limitaciones para implementar estrategias, políticas, procesos que contribuyan de manera significativa a su competitividad.

1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA

Por qué en la actualidad en las entidades del sector público, por las características de la misma política y prácticas que ello conlleva, el capital intelectual no es considerado como un recurso intangible clave para el beneficio de la misma?

1.5 OBJETIVO GENERAL

Analizar el capital intelectual como una ventaja competitiva y determinar su impacto en entidades públicas.

1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. investigar los diferentes aspectos que componen el capital intelectual, la forma como estos actúan dentro de la entidad, con el fin de determinar su importancia.
2. Determinar los modelos de capital intelectual según autores
3. Identificar el impacto de obtener ventaja competitiva dentro de una entidad pública.
4. Examinar los componentes del capital intelectual en la entidad pública (Caso práctico)
5. Diseñar acciones orientadas a la mejora en la gestión del capital intelectual en las entidades públicas como ventaja competitiva (aplicado caso práctico)

2. GESTION DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL SECTOR PUBLICO COMO VENTAJA COMPETITIVA

Los intangibles a los que hace referencia este trabajo, han producido un cambio radical en las empresas del Estado, permitiendo mejorar su oferta de bienes y servicios y generar nuevos tipos de relaciones entre directivos, empleados, usuarios y proveedores, que permitan crear ventajas competitivas. Todos estos factores han generado un cambio cultural y de filosofía en la gestión de las empresas.

En este sentido, Kaplan y Norton, expresan que los activos intangibles permiten que una organización: (Norton, 2000)

- Desarrolle relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los ya existentes, y permitan ofrecer servicios a clientes de segmentos y áreas de mercados nuevos.
- Introduzca servicios innovadores, deseados por los segmentos de los clientes seleccionados como objetivos.
- Produzca, según las especificaciones, productos y servicios de alta calidad con un costo bajo y con cortos plazos en tiempos de espera.
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.
- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

En este contexto, las empresas del estado deben desarrollar recursos superiores a las de la competencia y en este sentido la innovación es una fuente importante de la ventaja competitiva sostenible, y ésta a su vez solo es posible mediante la adquisición de intangibles.

El capital intelectual no generan valor por sí solos, el enlace entre ellos permite obtener mejores resultados, es por ellos que resulta importante que las entidades del estado puedan identificar cuáles de estos recursos son indispensables y generar estrategias y actividades que permitan desarrollar nuevos intangibles, así como aumentar o desarrollar los que ya existen. La interacción entre ellos aporta a la creación de valor de las entidades estatales.

En este orden de ideas, el capital intelectual está constituido por activos intangibles susceptibles de generar valor por lo que deben contar con atributos especiales, es decir deben ser valiosos, únicos y desarrollados por la propia organización.

2.1 CONCEPTOS SEGÚN AUTORES

Dada su naturaleza de activos invisibles, intangibles y dinámicos, hay autores que definen el concepto de capital intelectual de la siguiente manera:

AUTOR	CONCEPTO
Bueno Campos (Bueno, 1998)	Es un conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva.
Annie Broking (Brooking, 1997)	Es la combinación de activos inmateriales que le permiten funcionar a la organización.
Cañivano Calvo - García Ayuso Covarsi (Cañibano & Ayuso, 1999)	Se considera generalmente como un determinante fundamental del valor de la empresa y como un elemento asociado estrechamente con la existencia de ventajas competitivas.
Edvinsson y Malone (Leif Edvinsson, 1998)	Conocimiento que se puede convertir en valor.
Euroforum	Conjunto de activos intangibles de una organización, que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, hoy en día genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.
Stewart (Stewart, 1997)	Es material intelectual el conocimiento, la información, propiedad intelectual y experiencia que pueda ser utilizado para crear valor.
Tejerina Martínez (Martinez, 1998)	Es la capacidad que tiene la empresa para generar valor a través de la gestión del talento de las personas y de la correcta explotación de los activos del conocimiento.
Ulrich (Ulrich, 1998)	El capital intelectual procede de la capacidad y del compromiso de los empleados, ambos deben ir juntos para que crezcan.

Fuente: Elaborado por el investigador

Tras analizar las diferentes definiciones anteriormente expuestas, se evidencia que los autores comparten que el capital intelectual:

- Tienen carácter estratégico, por ser una fuente de ventaja competitiva
- Está referido a recurso o activos intangibles
- Son activos que engloban recursos y conocimientos

En este orden, el producto del intelecto humano debe ser más competitivo y debe ser una ventaja que la entidad del sector público comprende y utiliza, pues radica en una mejor gestión de los activos intangibles que a pesar de no estar considerados en los balances contables, son los que le dan la creación del valor organizacional.

2.2 COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL

Al identificar el conjunto de competencias básicas de carácter intangible generador de ventaja competitiva que conforman al “capital intelectual”, la mayoría de los autores coinciden en clasificarlos en tres componentes correspondientes a Capital humano, capital estructural y capital relacional.

2.2.1 CAPITAL HUMANO

El capital humano es el que se refiere a los valores, actitudes, capacidades, habilidades, conocimientos y experiencias del personal que trabaja en la empresa donde proporciona la formación de una ventaja competitiva. Es el capital más importante de la empresa,

Es el encargado de ayudar en las entidades a responder eficazmente a los cambios del entorno, desarrollando estrategias para asumir los mismos e implementar eficazmente las estrategias para entornos complejos y dinámicos. El capital humano es esencial para las empresas toda vez que facilita las relaciones

con el exterior y para el desarrollo de actividades propias en el interior de la organización.

Los recursos inmateriales que poseen esta clase de capitales pueden ser de tres clases:

1. Competencias referido a conocimientos, aptitudes, habilidades y know-how
2. Actitud en cuanto a la motivación y capacidad de liderazgo
3. Agilidad intelectual en relación a la habilidad de los funcionarios de la entidad para ser rápidos mentalmente, innovación e iniciativa empresarial, capacidad de adaptación y creación de sinergias entre dependencias.

Si bien es cierto el capital humano no es propiedad de la empresa, como dice el autor Bueno, se puede en cierto grado disponer de él según la necesidad que se establezca, toda vez que los activos humanos valiosos son aquellos que apoyan a la organización y responden a las necesidades de la sociedad, por cuanto cuando la empresa pierde o disminuye sus posición dentro del mercado, los recursos humanos pueden generar nuevas estrategias, productos y/o servicios y tecnologías.

2.2.2 CAPITAL ESTRUCTURAL

El capital estructural incluye todos los procesos de trabajo, técnicas, métodos y programas utilizados por los recursos humanos que permitan aumentar la eficiencia de la actividad que desarrolla la empresa, asimismo se incluye el clima, la cultura organizacional y sus valores corporativos, este enfoque se relaciona con el papel de la tecnología como instrumento a ser empleado en el proceso de valor, no se refiere a la tecnología como bien material o inmaterial, sino a las

posibilidades derivadas del uso adecuado de la misma por parte de la entidad pública.

La cuestión es no invertir más en tecnología, sino invertir bien, por cuanto la inversión que se realiza debe permitir agilizar y hacer más eficiente las actividades de la entidad y que el mismo quede reflejado en el rendimiento de los recursos utilizados por la empresa y en los beneficios que se genere, así considerándose una ventaja competitiva para la entidad.

Asimismo, y de acuerdo a la filosofía de (Brooking, 1997), dentro de los activos estructurales, se encuentran:

Filosofía de Gestión

Son todos los valores con los cuales ha sido concebida la empresa, los cuales deben adecuarse a las necesidades del cliente, esta filosofía debe basarse en la capacidad de iniciativa para crear cambios en la organización por parte de todos sus funcionarios, así como la implementación del sistema de gestión de calidad.

Cultura Corporativa

Define la manera en que se hacen las cosas en la entidad, normalmente se genera en la alta dirección, donde se reflejan los valores de los fundadores. Una adecuada cultura corporativa genera en la empresa la capacidad de colaborar en otras para buscar y gestionar actividades de la empresa, es así que debe considerarse como un activo.

Procesos de Gestión

Son los mecanismos que permiten poner en práctica la filosofía empresarial, estableciendo quien debe ocupar cada puesto dentro de la entidad para poder cumplir con los fines y objetivos planeados, a efecto de que estos procesos no pierda validez, es decir son los mecanismos de retroalimentación.

Sistemas de tecnologías de la información

Son aquellos que proporcionan a las entidades los medios necesarios para implementar los más diversos procesos de gestión. Son relacionados con los equipos informáticos y software, pero ellos estarán vivos por la forma en que los mismos sean utilizados donde aporten soluciones a la empresa. Se incluyen todas las bases de datos de la empresa.

Sistemas de interconexión

Es referido a toda la infraestructura de comunicaciones de que disponga la entidad, como es el uso del correo institucional, acceso a internet, redes internas, y video conferencia. Estos sistemas constituyen activos, pues permiten la comunicación al instante al más bajo costo, beneficiando a la empresa, de quien de esta manera obtiene mayor flexibilidad.

2.2.3 CAPITAL RELACIONAL

Este capital está vinculado a las relaciones que las entidades mantienen con sus usuarios, proveedores y la comunidad en general. Esto da lugar a la imagen de la empresa, la lealtad y satisfacción del cliente, alianzas y contratos, canales de distribución, prestigio y el nombre con autoridad de la entidad. Es la fuerza y la lealtad de los vínculos de la organización con sus clientes.

3. MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL

El termino modelo se utiliza para designar un prototipo de algo, son el concepto, la idea y el ejemplo de alguna situación. De hecho cualquier modelo puede entenderse como la representación mental de un sistema real, de su estructura y funcionamiento.

MODELO	AUTOR	CONCEPTO
MODELO DE LA UNIVERSIDAD DE WEST ONTARIO	Bontis	Se define como un sistema de bloques de capital intelectual interrelacionados, que determinan los resultados empresariales, se considera que le capital humano influye de una manera decisiva sobre el capital estructural y relacional, extendiendo a su vez una mutua interdependencia entre ellos.
MODELO DE DIRECCION ESTRATEGICA POR COMPETENCIA (Bueno, 1998)	Bueno Campos	Este modelo ofrece una nueva visión de la dirección del conocimiento desde una perspectiva estratégica basada en las teorías de los recursos y capacidades. Este modelo propone un concepto de capital intelectual como un conjunto de competencias básicas distintivas que permiten crear y sostener la ventaja competitiva de la empresa.
MODELO TECHNOLOGY BROKER (Brooking, 1997)	Annie Broking	Este modelo diferencia cuatro tipos de activos dentro del capital intelectual que son los activos del mercado, activos humanos, activos de propiedad intelectual y activos de infraestructura

MODELO	AUTOR	CONCEPTO
MODELO NOVA (Camisón, 2002)	Camisón, Palacios y Devece	Tiene por objetivos representar el proceso de transformación de los distintos componentes del capital intelectual y refleja el efecto de cada uno de ellos, los componentes básicos del capital intelectual son el capital humano, el capital organizativo, el capital social y el capital de innovación y aprendizaje
MODELO VAIC	Nazari y Herremans	Este modelo ha sido desarrollado con el objetivo no solo de medir el capital intelectual sino de valorarlo en función de los resultados obtenidos por la empresa y en especial de su desempeño financiero. En este modelo el valor agregado es igual a las entradas (ventas) menos las salidas (costos)
MODELO NAVIGATOR DE SKANDIA (Leif Edvinsson, 1998)	Edvinsson y Malone	Es el primer modelo dinámico del capital intelectual. Aparece por primera vez en la memoria económica y financiera de la compañía del año 1992, desde entonces, su aplicación práctica y su difusión internacional lo han convertido en una referencia paradigmática. fue construido de acuerdo a dos objetivos: primera la valoración del capital intelectual de la empresa, para lo cual era preciso diferenciar los principales componentes del mismo, en segundo lugar le apuntaban a la navegación de informes dinámicos, esto quiere decir que se encamina a destacar el proceso continuo de fortalecer la sostenibilidad de la organización a largo plazo.
MODELO INTELEC (Euroforum, 1998)	Euroforum Escorial	Es un modelo abierto y flexible que relaciona el capital intelectual con la estrategia de la empresa, su finalidad es proporcionar a los gestores la información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros

MODELO	AUTOR	CONCEPTO
		sobre el valor de la empresa.
MODELO TREEOR	Sarabia	Este modelo incluye la formulación empírica de un sistema de ecuaciones, que permiten validar las analogías empleadas y rompe el esquema seguido por la mayoría de los capitales intelectuales, discrimina los componentes básicos de ese capital.
MODELO DEL CANADIAN IMPERIAL BANK	Saint Onge	La característica más importante es el análisis de las funciones del conocimiento tácito y del conocimiento explícito en los componentes del capital intelectual. En este modelo se establece una vinculación estrecha entre el capital intelectual y el aprendizaje organizativo, ya que la creación del conocimiento tácito da lugar a una dinámica interna que mejora el rendimiento de la entidad.
MODELO DE MONITOR DE ACTIVOS INTANGIBLES (Sveiby, 2000)	Sveiby	Este modelo sostiene la diferencia entre el valor contable y el valor de mercado de las empresas, donde revela la existencia del balance invisible integrado por tres núcleos de activos intangibles que son: la estructura interna, la estructura externa y las competencias de las personas.
MODELO INTELLECTUAL CAPITAL BENCHMARKING SYSTEM (Viedma, 2001)	Viedma Martí	Es un método de gestión que identifica y audita las capacidades claves del capital intelectual que permite a la empresa alcanzar sus objetivos y competir con las organizaciones con mejor rendimiento.

Fuente: Elaborado por el investigador

4. VENTAJA COMPETITIVA A TRAVES DE LA GESTION DEL CAPITAL INTELECTUAL

La globalización ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos, por la misma necesidad de encontrar fuentes de ventajas difíciles de imitar por la competencia se ha vuelto imperiosa para el éxito organizacional. Es por esta necesidad que se ha producido un auge en la gestión de los activos intangibles debido a sus características propias que los hacen difíciles de imitar.

Una vez se determinaron los componentes del capital intelectual, y debido a la importancia de los mismos dentro de la entidad pública, se pueden identificar algunas fuentes potenciales de ventajas competitivas sostenibles, toda vez que se está conformando un nuevo modelo encaminado al conocimiento encaminado a buscar nuevos modos de gestión en los factores como el aprendizaje continuo, la innovación y la creatividad donde se convierten en elementos decisivos y críticos para lograr entidades más eficientes y competitivas.

Frente a estos retos, el capital intelectual y la dirección se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en la empresa, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de la organización.

Cuando se habla de ventaja competitiva, se refiere cuando todo el mercado o una mayor parte prefiere de sus productos o servicios. Las empresas constantemente buscan alternativas de competir y que puedan durar durante algún tiempo y no pueda ser imitada por sus rivales, de ahí que la noción de ventaja competitiva se encuentre relacionada con una superioridad relativa que se establece con los competidores de la entidad.

5. COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA ENTIDAD PÚBLICA (CASO PRACTICO FISCALIA GENERAL DE LA NACION)

Para la Fiscalía General de la Nación, es importante contar con servidores y funcionarios cualificados, para responder de manera eficiente a las demandas sociales en materia del ejercicio de la acción penal del estado, la investigaciones de las conductas criminales y la acusación ante los Jueces de la República, por lo cual para la entidad es de suma importancia que sus servidores desarrollen las competencias y capacidades para llevar a cabo su trabajo de manera eficaz, eficiente y efectiva.

5.1 VISION

La Fiscalía General de la Nación pondrá en ejecución un sistema de investigación integral, y será reconocida por el diseño y ejecución de políticas públicas vanguardistas que le permitirán enfrentar las diversas formas de criminalidad; su tarea se verá apoyada en la profesionalización del talento humano y el desarrollo y aplicación de herramientas innovadoras de tecnología y comunicación, que garanticen la independencia, autonomía y acceso a la justicia.

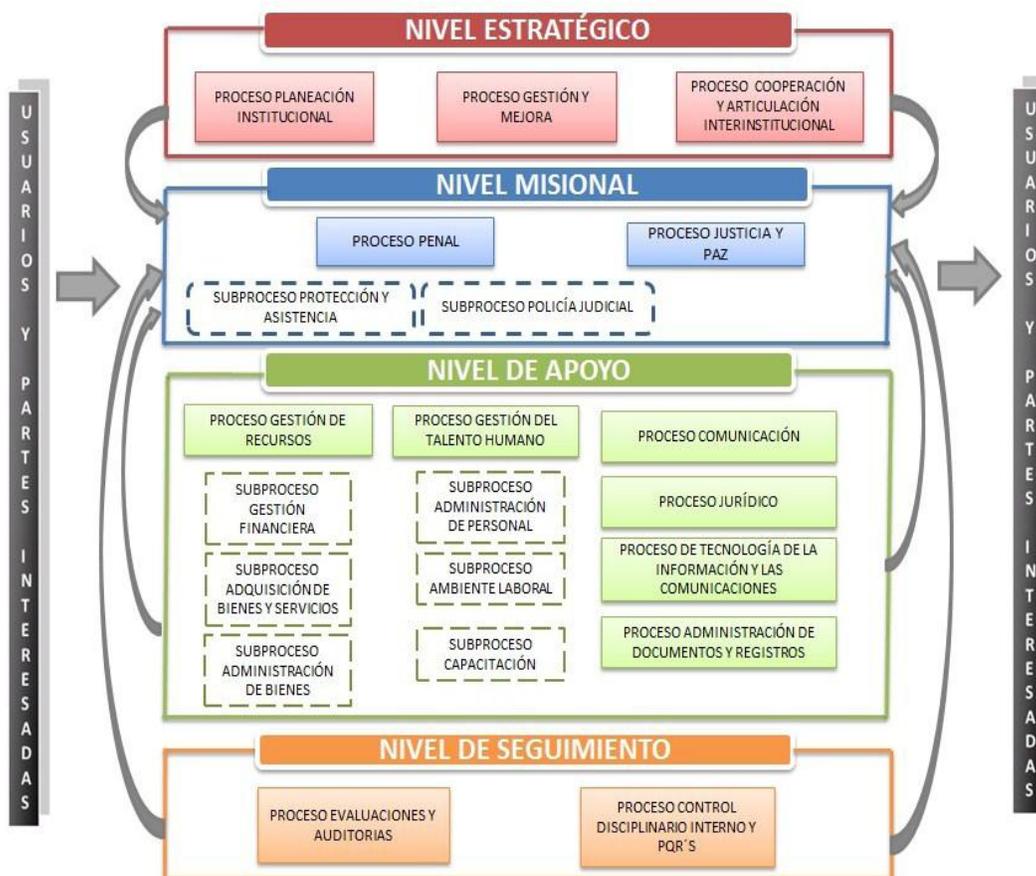
5.2 POLITICA DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

La Fiscalía General de la Nación (FGN) está comprometida con el cumplimiento de su misión y con la satisfacción integral de las necesidades de la sociedad y otras partes interesadas. Por lo anterior basa su política en: Enfocar su gestión a

resultados sostenibles, que generen confianza basada en la transparencia de sus actuaciones; Desarrollar en forma ágil y oportuna todas las acciones; Mantener una comunicación oportuna y fluida con la sociedad, acorde con los niveles de confidencialidad y seguridad requeridos. Mejorar las competencia del talento humano en un ambiente que favorezca su gestión , igualmente se compromete a desarrollar una gestión basada en la mejora continua de la prevención de la contaminación ambiental y los efectos que esta produzca en la salud y seguridad del personal, en el marco de la legislación que le compete al sistema de gestión integral.

5.3 MAPA DE PROCESOS

Determina los procesos que permiten cumplir la función institucional, los cuales se encuentran documentados y agrupados en cuatro niveles denominados: Nivel Estratégico, Nivel Misional, Nivel de Apoyo y Nivel de seguimiento y medición.



Fuente: MECI- Mapa de Procesos www.fiscalia.gov.co

5.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA FISCALIA GENERAL DE LA NACIÓN

Tras analizar cada uno de los componentes del capital intelectual, conceptos y modelos de acuerdo a varios autores, a continuación se pormenorizan las debilidades y fortalezas encontradas, en torno a la cual servirá para construir la propuesta de mejora de la gestión del capital intelectual de dicha entidad. A continuación se mencionan las respectivas fortalezas y debilidades de la entidad FGN:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAPITAL HUMANO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene conocimiento especializado y experiencias con los funcionarios de otras ramas del estado, genera enlaces. 2. La entidad cuenta con una política de bienestar social 3. La entidad capacita a los funcionarios, de acuerdo a los problemas que se suscitan en su desempeño laboral y que puedan ser resueltos a través de soluciones didácticas que fortalezcan sus competencias laborales, en general se capacitan a Fiscales. 5. Oportunidades de carrera administrativa 6. Nivel de profesionalización del personal 7. Participación en la generación de ideas creativas y de mejora continua. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La entidad no genera estabilidad laboral, por cuanto al concurso de méritos ingresa nuevo personal y los servidores de experiencia y conocimiento son declarados insubsistentes. 2. Desmotivación, falta de compromiso y falta de identidad de algunos trabajadores 3. Falta socialización del conocimiento por parte del personal que asiste a capacitaciones (no se consideran multiplicadores de la información) 4. Limitada o reducida posibilidad de cambio e innovación provenientes de los empleados públicos 5. Poca capacitación a nivel técnico y asistencial
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAPITAL ESTRUCTURAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con el posicionamiento a nivel entidades del estado y en otros entes de fiscalización internacionales. 2. Excelente imagen corporativa, genera respetos por ser una ficha clave de la investigación. 3. Procedimientos certificados MECI (Método Interno de Control Interno) 4. Transferencias de conocimientos 5. Infraestructura técnica y tecnológica (inversiones) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los funcionarios tienen poca información del conocimiento de la estratégica y visión de la FGN 2. No hay un sistema de gestión del conocimiento 3. Descuido de canales de información de los funcionarios con las altas gerencias 4. Falta de motivación económica o de incentivos a los funcionarios para estimular la creación de ideas innovadoras.

	<p>6. La información virtual con los funcionarios y con usuarios</p> <p>7. Capacidad para responder oportunamente los requerimientos jurídicos</p> <p>8. Cultura orientada al cambio</p> <p>9. Cobertura y diversidad en los servicios que FGN tiene con el usuario</p> <p>10. Fuentes de información y bases de datos asequibles</p>	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAPITAL RELACIONAL	<p>1. Se cuenta con el apoyo del Despacho del Fiscal y sus Direcciones Nacionales, en adquirir y conservar las certificaciones de calidad, tanto para procesos como para procedimientos.</p> <p>2. Se realizan alianzas y convenios para la recuperación del medio ambiente, es así que con la restructuración de la FGN se creó la Dirección Nacional Ambiental.</p> <p>3. Participación de una cultura de ética</p> <p>4. Enfoque a los usuarios de los servicios</p> <p>5. Acuerdos y convenios con cooperaciones internacionales</p> <p>6. Alianzas y convenios con universidades es apoyo de estudiantes practicantes</p>	<p>1. No se tienen alianzas para el tema de capacitación con universidades y/o cooperaciones académicas</p> <p>2. Desconocimiento de presupuestos con otras entidades del estado</p> <p>3. Malas relaciones con otras entidades públicas</p>

Fuente: Elaborado por el investigador

5.4.1 DIAGNOSTICO CAPITAL HUMANO FGN

Las mayores debilidades en el ámbito del capital humano, están relacionados con el tema de capacitaciones y los procesos de formación, especialmente a los

niveles asistenciales y técnicos, considerando que estos son los que toman las decisiones operacionales de las Direcciones de la FGN, y que el hecho de no estar actualizados con las últimas leyes, normas, modelos gerenciales y demás, hace que la administración de los recursos de este capital sea obsoleta.

Las fortalezas en este capital son la profesionalización del personal y la oportunidad de carrera administrativa para personal ajeno a la entidad, es decir a personas que no están vinculadas con la FGN.

5.4.2 DIAGNOSTICO CAPITAL ESTRUCTURAL FGN

La debilidad más significativa tiene que ver con la información compartida y es el conocimiento de los funcionarios frente a procesos y procedimientos de un área. Asimismo a falta de una área que incentive al personal en cuanto a innovación e ideas creativas, el personal influye negativamente en el ánimo y el rendimiento del personal decae.

Otra debilidad que se presenta es la comunicación organizacional, debido al descuido u omisión de los canales de comunicación informales (rumores), que junto con la formalización de la entidad y la estructura tan rígida que es la FGN, han hecho que la comunicación informal no sea importante para los directivos.

En cuanto a las fortalezas se marca la inversión en equipos de tecnología para las salas de versión libre a postulados, salas de interceptaciones, salas del CTI, salas para procesos judiciales, al igual que todo su inmobiliarios y equipos de alta tecnología. Asimismo las mayores fortalezas se identifican con la infraestructura de las instalaciones de FGN a nivel nacional.

5.4.3 DIAGNOSTICO CAPITAL RELACIONAL FGN

La debilidad más marcada es la falta de comunicación con otras entidades públicas, como se evidencia con la Contraloría, Personería y hasta la misma Corte, son propuestas diferentes, ideas de desacuerdo en todo lo relacionado a las funciones de la entidad. Es así que a través de la reestructuración la entidad quedo muy mal posicionada.

Actualmente la entidad está en proceso de certificación en distintas Direcciones Nacionales y eso hace que sea altamente certificada.

Se destaca una cultura de servicio, ética y enfoque al usuario, por tratarse de usuarios vulnerables debe darse respuesta oportuna a cada petición, es así que repercute en altos indices de satisfacción de usuarios y una alta rotación de servicios que se pueden prestar.

6. ACCIONES ORIENTADAS A OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN UNA ENTIDAD DEL SECTOR PÚBLICO (CASO PRÁCTICO)

Una ventaja competitiva además de ser sostenible, es cuando otras empresas no sean capaces de imitar los beneficios de dicha estrategia.

Por tanto se enumeran acciones orientada a obtener dicha ventaja:

- Hacer de la cultura de la entidad, como un himno laboral
- Alta calidad y un servicio superior a los clientes

- Creación y protección del conocimiento humano, el cual ha sido de gran impacto en entidades que su fortaleza es el capital intelectual
- Hacer que los empleados sean un recurso único, por el talento de sus capacidades

De acuerdo a (Pfeffer, 1994) la consecución de éxito competitivo a través del personal exige, sobre todo, modificar la manera de pensar con respecto a los empleados y a la relación laboral, lo que significa que el éxito se logra trabajando con personas, no sustituyéndolas ni limitando el alcance de sus actividades. Ello exige que se vea a los empleados como una fuente de ventaja competitiva, y no solo como un coste que hay que minimizar o evitar. Muy a menudo las empresas, las empresas que asumen esa perspectiva diferente son capaces de mostrarse mucho más hábiles y de conseguir mejores resultados que sus rivales.

Si bien es cierto que hay otras fuentes de ventaja competitiva que han sido menos importantes, lo que sí es crucial y diferenciador de la entidad es su organización, sus empleados, sus directivos y la manera en que éstos trabajan.

Con base en lo anterior, el capital intelectual en especial el recurso humano, puede ayudar a crecer y sostener una ventaja competitiva por cuanto es un recurso escaso, es generador de valor y es insustituible. La persona es portador del activo intangible relacionado con el saber hacer (know-how), son capaces de resolver problemas y poseen habilidades de gestión y capacidad de adaptación.

En lo referido a que es un recurso escaso, está dado a que no todas las personas poseen las mismas habilidades y conocimientos, es por eso que se considera un personal altamente cualificado para aquellos puestos de trabajo claves.

En este orden y con el fin de reducir las debilidades encontradas en el capital intelectual de la Fiscalía General de la Nación, se propone un conjunto de acciones para cada componente del capital intelectual, toda vez que se puede

constituir un giro estratégico en el que el conocimiento puede ser valorado de una manera que permita aumentar la competitividad.

6.1 ACCIONES FRENTE AL CAPITAL HUMANO

Al revisar las fortalezas y debilidades en lo relativo al capital humano, se proponen las siguientes acciones:

1. Garantizar las ofertas de empleo, haciendo de la Fiscalía General de la Nación una entidad atractiva para trabajar, lo cual implica las competencias de cada funcionario en un tesoro. Con ello se pretende que la entidad verifique las competencias de cada persona y de acuerdo a la modernización y reestructuración de la entidad, los servidores puedan ser promovidos y ser reubicados en el más alto nivel para ocupar posibles vacantes.
2. Vincular a la familia de los funcionarios, haciéndoles partícipes en las actividades emanadas por el Departamento de Bienestar de la entidad, donde se pueden crear espacios o talleres en las cajas de compensación de cada seccional.
3. Fortalecer un plan de capacitación, donde se pueda dar respuesta a las necesidades de competencias necesarias y cumplir de forma eficaz, eficiente y efectiva las funciones de investigación y acusación establecidas en el ordenamiento procesal legal, lo cual implica que nuestra institución tenga un personal preparado para cumplir la misión y alcanzar la visión de la entidad y lograr así óptimos resultados en la investigación de los delitos contemplados en la legislación vigente.
4. Incluir en las capacitaciones temas en que se especialice el servidor en el marco de capital intelectual, con el fin de que se den cuenta de que existen

activos diferentes a los tangibles y así conocer cómo se puede alcanzar los objetivos organizacionales.

5. Implementar la carrera administrativa, dando prelación a funcionarios antiguos que con sus experiencias y conocimiento se hacen indispensables en la institución.

6.2 ACCIONES FRENTE AL CAPITAL ESTRUCTURAL

1. Brindar espacios de interacción entre las direcciones de la entidad, con el fin de evaluar y retroalimentar los procesos y desarrollar planes de acción y este a su vez ser elaborado por todos los colaboradores de la empresa.
2. Hacer controles permanentes de los proyectos y las estrategias por direcciones y a su vez por áreas de la entidad.
3. Formular proyectos de investigación, desarrollo e innovación, donde se propongan líneas relacionadas con los problemas y falencias en las áreas específicas de la entidad.
4. Crear foros virtuales, para el pleno conocimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, haciéndolos dinámicos, atractivos y simples.
5. Crear un sistema de incentivos que estimule intelectual o materialmente al funcionario, por su aporte innovador.

6.3 ACCIONES FRENTE AL CAPITAL RELACIONAL

1. Establecer diferentes alianzas con las universidades del país, así como convenios de cooperación internacional en busca de apoyos tanto logísticos

como intangibles (contratistas) que fortalezcan la Fiscalía General de la Nación.

2. Sacar más provecho a la infraestructura de la FGN, promocionando las ventajas competitivas, construyendo alianzas y convenios que permitan tener mejor acogida en el sector público.
3. Diseñar estrategias de alto impacto como publicidad y dar a conocer los servicios y unidades que Fiscalía tiene disponibles para atención al público.
4. Celebrar acuerdos entre otras instituciones públicas, generando intercambios de personal idóneo (aplicaría en el caso de los criminalísticas del CTI)
5. Desarrollar campañas de divulgación de los premios a los mejores empleados públicos, por sus capacidades y competencias, actualmente Fiscalía celebre la condecoración “Low Multra”.

7. CONCLUSIONES

1. La Alta Gerencia debe convertirse en apoyo importante en la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa puesto que el éxito no radica en poseer el mejor capital intelectual, sino optimizar los recursos con relación a las empresas de la competencia, a través del diseño de adecuadas políticas de capital intelectual.
2. Promover la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo en aras de multiplicar el efecto de generar ventajas competitivas a través del capital intelectual.
3. El capital humano es la base y principal fortaleza de una organización, por cuanto este capital se va convirtiendo en un conocimiento organizacional lo que implica una fuerte ventaja competitiva.
4. Con relación al objetivo general de este trabajo, se concluye que el capital intelectual implica un desafío para la dirección y los niveles gerenciales, dado que su desempeño determina de manera radical la viabilidad, el desarrollo de las ventajas competitivas y el crecimiento de las entidades del sector público.
5. El conocimiento no puede gestionarse como tal, sino debe ser gestionado mediante procesos y procedimientos establecidos en la organización, donde permita la creación del conocimiento. Para lograrlo se necesita liderazgo y confianza, que permitirán generar sistemas de formación, motivación y hasta una buena remuneración, con el fin de conformar competencias que son conformadas por capital intelectual, queriendo decir que es un activo intangible que le otorgue un valor excepcional a la entidad.

6. Hoy en día el procedimiento contable se enfrenta al nuevo desafío de hallar la mejor manera de mostrar la existencia del capital intelectual generadores de ventaja competitiva, que se puede materializar en beneficios futuros económicos.

“ En una época la fuente más importante de la riqueza ... y los activos más importantes de las empresas eran los recursos naturales tales como tierra, los minerales o las pesquerías. Después se impuso el capital: el dinero y bienes, tales como máquinas y fábricas. Ahora éstos eran desplazados por la fuerza de la mente, el Capital Intelectual” (Stewart 1998)

8. BIBLIOGRAFIA

- Brooking, J. C. (1997). *El Capital Intelectual: El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós.
- Bueno, C. (1998). El Capital Intangible como clave estrategica de la Competencia Actual. *Boletín de estudios económicos Vol LIII No. 164*. Madrid, España.
- Camisón, P. y. (julio de 2002). *Un modelo para la medición del capital intelectual en la empresa: el modelo Nova*. Recuperado el mayo de 2015, de gestion del conocimiento.
- Cañibano, C., & Ayuso, C. G. (1999). La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión. *Revista Española de financiación y contabilidad No. 100*, 63-64.
- Euroforum. (1998). *Medición del capital intelectual*. Recuperado el mayo de 2015, de www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelec.htm.
- Leif Edvinsson, M. M. (1998). *El Capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles*. Bogotá: Norma S.A.
- Martinez, T. (1998). El futuro de la gestión, la Gestión del futuro. *Dirección y Progreso No. 160*.
- Norton, R. K. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona.
- Pfeffer. (1994). Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal. Boston Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Stewart. (1997). *The new organizational wealth managing and measuring intangible assets*. San Francisco.
- Sveiby. (2000). *La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ulrich. (1998). Capital Intelectual: capacidad x compromiso. *Harvard Deusto Business Review No. 86*, 28-40.

- URBINA, O. D. (2003). Modelos de clasificación y medición del capital intelectual. .
Material de apoyo de las conferencias dictadas en la Universidad de Zaragoza. Zaragoza.
- Viedma, M. (2001). ICBS _ Intellectual Capital Benchmarking System. En *Journal of Intellectual Capital - Volumen 2* (págs. 365-377).