

**LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS
ENTIDADES PÚBLICAS COMO FACTOR RELEVANTE EN LA
MEJORA DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN LA FISCALIA
GENERAL DE LA NACIÓN**



RAMIREZ BERMUDEZ JHON EDUARDO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C. NOVIEMBRE DE 2015
LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS
ENTIDADES PÚBLICAS COMO FACTOR RELEVANTE EN LA
MEJORA DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN LA FISCALIA
GENERAL DE LA NACIÓN**



RAMIREZ BERMUDEZ JHON EDUARDO

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**Asesor:
JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C. NOVIEMBRE DE 2015**

LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS COMO FACTOR RELEVANTE EN LA MEJORA DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO, CASO FISCALIA GENERAL DE LA NACIÓN

Jhón Eduardo Ramírez Bermúdez¹

RESUMEN

La gestión del conocimiento se ha convertido en un factor importante en las últimas décadas, para fortalecer el desarrollo de Las organizaciones, ya que los cambios vislumbrados en el proceso de globalización en el desarrollo de las mismas indican que las empresas u organizaciones no son solo activos fijos, si no por el contrario lo conforman los activos intangibles reflejados en el capital intelectual en todo su entorno. Este fenómeno enmarca al sector publico dejándolo relegado de los cambios positivos que le pudiese aportar el desarrollo de la gestión de conocimiento aplicada a la esencia de las entidades del estado dirigida al bienestar y servicio de la comunidad en general.

La presente investigación pretende analizar el capital intelectual como fundamento de las organizaciones, los e diferentes posicionamientos de los autores al respecto, así como las ventajas que proponen en los escenarios del presente y futuro empresarial, valorando el desarrollo y el avance de genera la gestión del capital intelectual en las organizaciones. Todo ello con la finalidad de realizará un análisis, de la manera en que se abarca la gestión del capital intelectual en una entidad pública de la república de Colombia, como lo es la Fiscalía General De La Nación.

ABSTRACT

Knowledge management has become an important factor in recent decades, to strengthen the development of organizations, since changes glimpsed in the globalization process in the development of these indicate that companies or organizations are not only active fixed, unless the contrary is made intangible assets reflected in the intellectual capital across your environment. This phenomenon falls relegated the public sector, leaving the positive changes that could bring the development of knowledge management applied to the essence of the entities addressed to state welfare services and the wider community.

In this paper the different positions of the authors on the subject, also the benefits proposed in the different scenarios, assessing the development and advancement of generating intellectual capital management in organizations become apparent.

Likewise, an analysis of how the management of intellectual capital includes a public entity of the Republic of Colombia, such as the Fiscalía General de la Nación will take place.

¹ Administrador de la Seguridad y Salud Ocupacional. Universidad Militar Nueva Granada (2013).

Palabras Claves:

Capital intelectual, gestión, administración pública

1. INTRODUCCION

La identificación, valoración y la gestión de capital intelectual basados en el conocimiento es un tema de relevancia para las organizaciones. Las ideas claves de la gestión de intangibles se remontan a los años finales del siglo XVIII y primeros del XIX; ya para finales del siglo XX y principios del siglo XXI surgieron en el ámbito privado diversos modelos que tratan sobre la medición y gestión de estos activos intangibles basados en el conocimiento.

En contraste, casi nulas han sido las iniciativas en el Sector Público, es evidente que el interés demostrado por estos temas ha sido mucho menor, y aún más los intentos por la implementación de los mismos, siendo innegable que la intangibilidad está presente de manera aún más marcada en el sector público que el sector privado.

Por su parte, el Estado considerado desde el siglo veinte como un fenómeno político predominante es el producto de la acumulación de estructuras gubernamentales en el curso de la historia reciente, ampliando su alcance como aparato de regulación social y garante de condiciones para una nueva ciudadanía. Es así que el estudio de la actividad gubernamental a través del análisis y evaluación de políticas públicas como insumo de la gestión de diversos sectores y planteamiento de otros interrogantes acerca de lo que hace realmente el gobierno, sobre la actividad concreta del Estado.

Para el desarrollo de la investigación se estructura como sigue hilo conductor. En primer lugar se presenten algunas nociones generales acerca del capital intelectual, desde sus inicios y luego recaba en los estudios asociados de capital intelectual y su influencia en la administración pública y la calidad de la prestación del servicio. En seguida se muestran algunas generalidades de la Entidad caso de estudio, para luego diagnosticar brevemente los componentes de capital intelectual en la misma. Finalmente, se generan una serie de reflexiones y recomendaciones que den cuenta de un acercamiento de la relación entre capital intelectual y los beneficios que la implementación de un modelo de gestión del conocimiento puede traer para la satisfacción del usuario tanto interno como externo.

2. JUSTIFICACION

La incapacidad de los sistemas contables para capturar el valor de las organizaciones se traduce en mayor volatilidad de los mercados, así como una gestión ineficaz de las capacidades de las organizaciones, entre ellas su capacidad de aprendizaje (Chaminade, 1999), (Chaminade, 2004). Por lo anterior, identificar la importancia del capital intelectual es vital para alcanzar el éxito en las organizaciones, teniendo en cuenta el desarrollo de las

actividades y el cambio constante de la función pública en particular las entidades que conforman la administración del estado colombiano, en su esencia de servir a la comunidad en general, cuya actividad debe girar en el entorno de un excelente servicio al ciudadano ya que estos son la razón de ser del estado, y son ellos a quienes se les debe brindar la mejor atención, utilizando no solo los recursos económicos y logísticos si no también el de la gestión de los activos intangibles resaltando el recurso humano como el principal elemento del capital intelectual, que aunque siendo el principal recurso, no es visible cuando tenemos que valora la gestión de una organización.

Con la puesta en marcha de nuevas tecnologías y el desarrollo de proyectos de investigación, se hace más evidente la necesidad de capturar, optimizar y administrar el capital intelectual en las entidades u organizaciones, ya que el capital intelectual es más valorado y aprovechado por el sector privado con excelentes resultados a diferencia del sector público, cuyos esfuerzos han sido mínimos en temas normativos y que definan y respalden las entidades del estado.

El presente ensayo busca, analizar la importancia del capital intelectual al interior del sector público, en aras de generar ventajas competitivas dentro de los planes estratégicos y complementar los estándares en cuanto a efectividad y calidad de servicio se refiere.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El concepto de capital intelectual reviste de innumerables definiciones. Por ejemplo, Batista, Melián y Sánchez (2002) afirman que el capital intelectual de un territorio es la combinación de activos intangibles, tales como su reputación, la calidad de vida de sus habitantes, el conocimiento de su población y que a su vez, la interpretación puesta en escena de ese conocimiento generará riqueza para el territorio. Igualmente, Malhotra (2000) define el capital intelectual de un territorio como aquellos activos ocultos sobre los cuales se sustenta el crecimiento de un país, región o ciudad y el valor añadido de los grupos de interés que residen en él. Así mismo, Bontis (2004) afirma que el capital intelectual de un territorio incluye los valores ocultos que residen en los individuos, las empresas, las instituciones, las comunidades y las regiones y que son las fuentes actuales y potenciales de creación de riqueza; y en este mismo sentido, Bradley (1997) define el capital intelectual de un país como la capacidad que tiene ese territorio para transformar el conocimiento y los recursos intangibles en riqueza. El factor común que se observa en estas aseveraciones es la relación implícita entre el conocimiento de las personas que habitan un determinado territorio con el desarrollo económico del mismo.

Para el caso en particular, Las administraciones públicas vienen desarrollando en los últimos años un proceso de modernización que tiene como objetivos, acercar la Administración a los ciudadanos y, por otra parte, mejorar la satisfacción de éstos en relación con los servicios públicos que reciben. Se pretende, de esta manera, que la Administración pueda cumplir adecuadamente su labor de promoción de los derechos fundamentales, ajustándose a los principios constitucionales de eficacia y de servicio al interés general. En tal sentido "La década de los 90 ha sido testigo de un movimiento todavía inconcluso de cambios sin precedentes en la configuración contemporánea de la administración pública" (Echebarría, K.1999).

A pesar que varios autores coinciden en la importancia del capital intelectual al interior de las organizaciones y en especial en el sector público, en Colombia el tema no ha cobrado importancia debido posiblemente a que se han concentrado los esfuerzos a solucionar temas como corrupción, diálogos de paz, campañas políticas, escándalos de los mismos funcionarios públicos que desdibujan la imagen del país y por consiguiente que van en detrimento de las mismas entidades públicas y de sus funcionarios. Así mismo los cambios constantes de administraciones por temas burocráticos no generan el respaldo, continuidad, desarrollo y potencialidad del capital intelectual al interior de las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, se vislumbraría no un escenario negativo, sino por el contrario daría la oportunidad de la efectividad en cuanto a resultados si se decidiera optimizar el capital intelectual en la solución de los diferentes acontecimientos sociales, culturales y políticos por los que atraviesa el país.

Por tal razón, vale la pena cuestionarse ¿Es el capital intelectual factor crítico de éxito para la mejora en la prestación del servicio en la Fiscalía General De La Nación?

4. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL DEL CAPITAL INTELECTUAL

4.1 Modelos de capital intelectual

A la par del desarrollo tecnológico y la globalización en el mundo. Se ha derivado diversos modelos que introducen nuevos conceptos de valoración de las organizaciones asociando además de los recursos tangibles, los intangibles cuyo principio en primera instancia radica en la gestión del conocimiento.

Aunque los orígenes del capital intelectual, se encuentran hacia la época de los sesentas, el surgimiento del capital intelectual se llevó a cabo en la década de los noventas con el nombre de “intangibles” (Nonaka y Takeouchi, 1995).

No obstante, de acuerdo lo dicho por Lev (2003), los intangibles y el capital intelectual son lo mismo y pueden utilizarse indistintamente. Es decir, estos términos hacer referencia a lo mismo y por lo tanto son fuente de beneficios futuros sin sustancia física.

Así mismo, el concepto intangible usualmente se acompaña del término activo, actividad o recurso. Activo intangible, se refiere a aquellos activos que sin ser tangibles, pero que pueden ser reconocidos como tal en el balance. Recurso intangible, para referirse tanto a la inversión de naturaleza intangible que puede estar o no reflejada en el balance, como al conjunto de capacidades (saberes y competencias) que posee la empresa. Finalmente, con actividades intangibles, se agrupan las acciones que lleva a cabo la empresa para adquirir, producir, mantener, mejorar, medir y controlar los recursos intangibles existentes.

En este sentido, es importante recurrir a los diversos modelos expuestos para la medición de capital intelectual en las instituciones. A continuación se describen algunos de ellos:

a) Kaplan y Norton: Balance Business Score Card

El modelo fue propuesto por Robert Kaplan y David Norton en el año 1992, llevaron a cabo un estudio en 12 compañías con el fin de descubrir nuevas metodologías de medición del desempeño. Norton y Kaplan indicaban que los indicadores financieros estaban afectando directamente en el crecimiento valor de la Organización. De esta forma se estableció un modelo de Gestión empresarial basado en al estrategia cuyo diseño exigía la definición de una serie de indicadores para la toma de decisiones².

En este sentido, el Balance Score Card como herramienta de medición del Capital Intelectual de una organización facilita medidas de actuación con la incorporación de indicadores financieros y no financieros, expresándolo en términos de cuatro perspectivas que en conjunto representan a las instituciones: perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Así, el CMI se configura como un instrumento capaz de proporcionar información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada para que sea útil en la toma de decisiones de gestión en la Organización

b) Leif Edvinsson: Modelo Navegador de Skandia

La creación de este modelo, significó unió de los primeros esfuerzos en cuanto a capital intelectual se refiere, y surgió en el área de negocios seguros financieros –AFS de la compañía sueca Skandia y desde allí se creó el primer departamento de Capital Intelectual dirigido por Edison con el objetivo de crear nuevos métodos de medición que potencializaran lo actividades intangibles de la organización y esta manera visualizar el capital intelectual como un complemento al balance general (Universidad de las Américas, Puebla Estudio y análisis del Modelo Skandia).

Según el modelo de navegador de Skandia el capital Intelectual es "la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que le suministran a la organización una ventaja competitiva en el mercado. Según Edvinsson del capital intelectual hacen parte dos (2) componentes importantes: el capital humano y el capital estructural. El capital Estructural se divide a su vez en tres elementos: clientes, procesos y capacidad de innovación.

El Modelo Navegador de Skandia no refiere directamente a los componentes de capital intelectual antes nombrados sino que proporciona información relacionada con áreas de enfoque temporal que evidencia, el equilibrio entre el pasado con un enfoque financiero, elementos de presente enfoque cliente humano y de proceso y finalmente un enfoque del

² NAVAS, José Emilio. Identificación y medición del capital tecnológico integral para la gestión del conocimiento. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento Año 2001 .Universidad Autónoma de Madrid. ISSN en trámite. p 22.

futuro al enfoque de Renovación y desarrollo. Vale la pena resaltar, que el enfoque humano es eje del Modelo e interactúa con todos los elementos que lo componen. De esta manera, la organización puede medir el capital intelectual desde cada uno de las áreas de enfoque temporal.

El Enfoque financiero refiere el pasado de la organización sustentado en un momento específico de la misma en términos de movimientos monetarios y el cual corresponde a capital más tangible asociado a la razón de ser de la organización.

El enfoque Cliente y Enfoque de proceso se relacionan con el presente de la organización y es donde se orienta el planteamiento de capital intangible. Es aquí donde se ubica el capital estructural de la Empresa.

El Enfoque de Renovación y Desarrollo brinda los cimientos necesarios para que los elementos que lo integran puedan sostener la organización en un futuro.

El Enfoque humano representa el eje de Modelo, pues representa al conocimiento que poseen las personas que laboran dentro de la organización y que es útil para el desarrollo y competitividad de la misma.

Cada uno de estos enfoques debe incluir una serie de indicadores que permita la medición del Capital Intelectual de la Empresa.

c) Annie Brooking-Technology Broker

Annie Broking fue la fundadora del Consultora Technology Broker en Capital Intelectual, del cual surgió un modelo con algunos aspectos similares al de Navegador de Skandia, con respecto al supuesto que la suma de Activo tangible más el Capital Intelectual, permite aumentar el valor de la Empresa.

En el modelo Brooking el capital intelectual ha estado siempre presente desde el momento en que se ha establecido una buena relación con un cliente (Brooking, 1996) y este distingue 4 tipos de activos: activos de mercado, activos humanos activos de capital intelectual, y activos de infraestructura, los cuales pueden ser medidos a través de indicadores cualitativos previa auditoría utilizando con una metodología relacionada con propiedad Intelectual. No obstante, el modelo no relaciona a tipología de Activos que lo conforma.

Los Activos de Mercado: Proporcionan una ventaja competitiva a las empresas³ e incluye aspectos tales como: marcas. Clientes, nombre de la empresa, licencias, franquicias,

Los Activos de propiedad Intelectual: corresponde al valor agregado de los activos intangibles: patentes, derechos de autor, propiedad industrial.

³ Riesco. Manuel. El negocio es el conocimiento. Ediciones Días de Santos. España 2006.p.163

Los Activos Humanos refieren al personal vinculado a la organización y de esta forma sus capacidades de aprendizaje y de aplicación conocimiento. A este tipo de activo se atañe a la formación profesional, conocimientos específicos del cargo, habilidades, entre otros.

Los Activos de Infraestructura: Corresponde a procesos, tecnologías y métodos que dinamizan el funcionamiento de la organización.

d) Modelo de la Universidad de Western Ontario

Este modelo se generó en la Universidad West de Ontario y fue desarrollado por Nick Bontis en 1996, el cual expone que el capital intelectual se integra por tres propuestas de conceptualización: capital humano representa el conocimiento tácito que reposa en la mente de los empleados, el capital estructural corresponde a las rutinas organizacionales del negocio y el capital cliente asocia el conocimiento incrustado en las relaciones que se establecen con otras organizaciones (Bontis 1996, p 631).

De esta manera los bloques del capital intelectual se interrelacionan entre si para finalmente obtener unos resultados para la organización. Así mismo, es importante resaltar que el capital humano juega un papel principal sobre los demás bloques (estructural y clientes); es decir, que la organización al plantear objetivos de aprendizaje en el recurso humano se verá reflejado en el mejoramiento tanto del capital clientes como del capital estructural.

e) Saint-Onge - Modelo de Canadian Imperial Bank

Hubert St-Onge, fue Vice-Presidente y responsable del Centro de Leadership del Banco CIBC de Canadá, quien formuló el modelo el modelo de capital intelectual en función del aprendizaje organizacional. St Onge, declaró en una entrevista concedida al Journal des Affaires que “la era industrial celebró la primacía de los bienes tangibles, la era tecnológica se apoya en gran medida en el Capital Intelectual. Y las empresas que le den poca importancia a esta nueva perspectiva se exponen simplemente al síndrome de la muerte súbita”.

Así pues el Modelo del Canadian Imperial Bank propone un análisis tanto explícito como tácito de los componentes del capital intelectual desde una perspectiva de aprendizaje en los distintos niveles de la organización; tales como: Aprendizaje Individual, Aprendizaje en equipo, aprendizaje organizacional y aprendizaje de clientes.

Por lo tanto, el modelo muestra la relación del capital humano sobre el capital estructural y este a su vez clientes y financiero. El modelo Propuesto por Sveiby radica en la gestión de activos intangibles clasificándolos en tres grandes bloques:

- Estructura interna que incluye el conocimiento de la estructura organizativa como procesos, modelos, patentes, entre otros;

- Estructura Externa que comprende relación con los cliente, accionistas, proveedores, entes de control; y
- Competencias de personal.

Siendo el último este el principal activo de la organización.

Así pues, el modelo propone el monitor de activos intangible como herramienta para medir la dinámica de los bloques de activos intangibles con indicadores crecimiento e innovación, indicadores de eficiencia e indicadores de estabilidad.

Los indicadores crecimiento e innovación están relacionados con el principal de la organización.

Los indicadores de eficiencia: suministra información sobre la productividad de activos intangibles. Por último, los indicadores de estabilidad miden el nivel de permanencia de los intangibles en la organización.

f) Camison, Palacios y Devece Modelo Nova (1999)

El modelo se creó en la compañía Nova Cara y se desarrolló en el Club de Gestión de Conocimiento e Innovación de la comunidad valenciana integrados por Camison, Palacios y Devece. Nova es aplicable a diversos tipos de organización y permite gestionar tanto procesos como potencia el crecimiento de la misma.

Así mismo, el Modelo Nova destaca la importancia de la innovación y su repercusión en la gestión del Capital Intelectual de modo tal que se genere un proceso de transformación de los componentes mostrando los efectos de cada uno de ellos en el resto. Los componentes considerados son los siguientes:

- Capital Humano: Activos de conocimientos que poseen las personas.
- Capital de Organización: Activos de conocimientos sistematizados, explícitos y que han sido interiorizados en la compañía
- Capital Social: : Activos de conocimiento acumulados en la organización y que se originan por las relaciones con agentes de su entorno⁴
- Capital de Innovación y el Aprendizaje: Activos de conocimiento que coadyuvan al incremento de los otros componentes.

Un aspecto a resaltar, es la variación de los componentes del capital intelectual de un período a otro, el efecto generado en dichos períodos y la influencia de cada bloque en los demás.

g) Modelo Dow Chemical

⁴ Soret, I. Modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas. ESIC Editorial. Madrid España.2008. P92.

El modelo se creó en una organización del sector químico llamada Dow Chemical cuyas directivas vieron la necesidad de integrar el capital intelectual dentro de su estrategia de negocio, de manera que se potenciara la producción de nuevos activos.

La gestión de activos está estructurado en tres ejes principales:

- Capital Humano: habilidades para general soluciones a los clientes
- Capital Organizacional: Capacidades de la organización para usar conocimiento
- Capital de Clientes: Refiere la atención y al servicio al cliente.

Dow opina, que el fin último del modelo es crear valor en la organización es armonizar los activos intangibles con el fin de alimentar procesos que obtienen valor. Los indicadores que aquí se plantean se formulan con el fin de medir el impacto de los resultados de la organización.

h) Modelo de Roos, Dragonetti y Edvinson (1997)

Realizan aportes valiosos para el desarrollo de la medición de intangibles, empezando por la creación de un índice de capital intelectual que integra en una única métrica los elementos asociados al capital humano, capital organizativo y capital de desarrollo e innovación.

i) Modelo de dirección estratégica por competencias: el capital intangible (Bueno, 1998)

El modelo de Bueno ofrece una nueva visión de la dirección del conocimiento desde una perspectiva estratégica basada en la teoría de los recursos y capacidades donde se formula un modelo que capital intelectual que incluye una serie de competencias básicas con el propósito de crear y sostener la ventaja competitiva de las organizaciones. El modelo contiene etapas específicas que inician con la transformación de datos, luego el procesos de aprendizaje se genera donde la información se transforma en conocimiento.

4. 2 Capital intelectual y la administración pública

Por lo anterior es necesario dar importancia al capital intelectual en la administración pública y reconocer el valor intangible y enriquecedor que este puede aportar no solo en las organizaciones del sector público, ya que estas pueden ser aprovechadas en cualquier organización en el desarrollo de metas y alcance de objetivos, interactuando con las nuevas tecnologías e innovando dando paso a nuevas ideas, proyectos y cambios que se desarrollan en los tiempos modernos, generando productos de nuevo conocimiento.

Así las cosas, es de vital importancia tomar conciencia de la puesta en marcha de planes, programas e incentivos al interior de las organizaciones, que estimulen la cultura de capital

intelectual. El conocimiento es la pieza clave que permite dar forma y concretar los proyectos ideas y es la que propende la transformación de los nuevos cambios en mundo de hoy.

No obstante, para gestionar ese conocimiento en la administración pública es necesario, previamente, superar una serie de elementos estructurales que actúan como condicionantes del proceso. A saber, el desarrollo de una cultura organizacional que fomente la idea de que el verdadero poder no es la información sino compartir el conocimiento útil que se posee. Compartir y usar el conocimiento disponible de las organizaciones no son hechos "naturales", debe crearse una actitud solidaria y en colaboración para que el conocimiento fluya en el sector público para que se produzca un fortalecimiento institucional y pueda cumplir con sus funciones en pro del bienestar general Falivene, G (2013).

Para emprender una tarea de gestión de conocimiento es indispensable el trabajo colectivo de manera que se favorezcan practicas compatibles con la experiencia dela innovación. Entendiendo que la innovación debe apropiarse como una cultura que parte en principio del capital humano solido que sea siempre capaz de enfrentar los nuevos retos y oportunidades que ofrece el entorno. Así pues, para lograrlo es importante que el recurso humano se convierta en un asunto estratégico de las organizaciones y, para el caso particular de las Instituciones Públicas.

Conforme a lo anteriormente expresado y con miras a resaltar la importancia de los activos intangibles en gestión pública, es válida traer a colación a Matias Escalada (2009) donde en su opinión “las administraciones públicas gestionan tanto o más activos intangibles que las administraciones del sector privado. Porque, en general, el producto final en el sector público son servicios y éstos son en esencia intangibles. Por lo que su gestión constituye un imperativo que no puede soslayarse”.

En este sentido, el sector público presenta una serie de particularidades que se deben tener en cuenta al momento de replicar las ideas del Capital Intelectual, como sigue (Bossi, A. 2001):

- a) **Menor estímulo a la adopción de nuevas técnicas de gestión:** El sector público es más lento en adaptar los avances en materia de gestión debido a su situación de monopolio y de casi nula competencia.
- b) **Objetivos intangibles:** los objetivos de las entidades públicas son diversos y dependen de la misión que tenga cada una de las entidades, así entre otros tendremos: justicia, educación, seguridad, etc. Son objetivos más intangibles que los que pueden tener empresas en el sector privado basados en la rentabilidad.

- c) **Responsabilidad social y medioambiental:** Por lo general, las empresas consideran a tales asuntos como una cuestión de imagen de ellas por lo que se reflejan en sus estados contables como gasto. En las organizaciones públicas ya no se podrían concebir políticas públicas que lesionen tales objetivos.

- d) **Los servicios son intangibles:** Las entidades públicas tienen como objetivo, también, la producción de bienes como por ejemplo la construcción de una carretera pero esto no invalida lo ya mencionado respecto a la naturaleza intangible de la mayoría de los output del sector público.

- e) **Los recursos son intangibles:** los recursos básicos empleados por una empresa son de cuatro orígenes diferentes: materia prima, máquinas, capital y recursos humanos y en la actualidad se le agrega un quinto elemento que es el conocimiento. Los primeros tres corresponden a activos tangibles y los dos restantes son intangibles.

- f) **Menor margen de maniobra del gerente:** las entidades públicas tienen una mayor exigencia de transparencia en su gestión por lo que se encuentran sometida a mayores controles y normas de procedimiento que se deben observar.

- g) **Menor urgencia por cuantificar:** hay un diferente objetivo o finalidad al buscar cuantificar los activos intangibles en una organización privada que en una pública. en la privada sirven, los activos intangibles, para ganar dinero y su cuantificación obedece a criterios de valuación de la organización como un todo. Dicho proceso de cuantificación es complejo y subjetivo por lo que, con frecuencia, desincentiva a muchas empresas a involucrarse en un programa de Capital Intelectual. No ocurre lo mismo en organizaciones públicas ya que en ellas hay menor necesidad de cuantificar los out put razón por la que facilita la adopción de un programa de Capital Intelectual.

- h) **Presentación Externa:** en las organizaciones privadas la exposición del Capital Intelectual es considerada más como una información de tipo interno de la gestión por lo que resulta menos interesante al usuario externo de tales organizaciones que pondera más el conocimiento de informes de tipo económico-financiero como el Balance General, Estado de Resultados y Estado de origen y aplicación de fondos.

La oportuna atención de los anteriores factores críticos de éxito en el marco del aprovechamiento del capital intelectual en la administración pública, permitiría lograr la alineación de los objetivos estratégicos, con funciones y actividades en el despliegue de la operación. Así mismo, permitiría fortalecer las instituciones en principios de transparencias eficiencia, eficacia, economía, equidad y lo más importante ser efectivos en términos de la prestación del servicio a la ciudadanía.

El desarrollo del Capital Intelectual en la Administración Pública es en sí mismo una política pública que presenta la particularidad de servir de base para un sin número de otras políticas públicas derivadas de ella. En suma, la noción del capital intelectual no sólo es útil por sí misma sino por todo aquello que su implementación demanda y los beneficios que de su uso se esperan (De Escala, M.2009).

5. LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN LA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN (FGN)

5.1 Acerca del quehacer institucional del FGC

La FGN es una Entidad Pública que ejerce la acción penal y participa en el diseño de la política criminal del Estado; garantiza la tutela judicial efectiva de los derechos de los intervinientes en el proceso penal; genera confianza y seguridad jurídica en la sociedad mediante la búsqueda de la verdad, la justicia y la reparación⁵.

Su labor se enmarca en principios de calidad, respeto, efectividad, trabajo en equipo, lealtad y equidad, siempre encaminados “cumplimiento de los fines institucionales para beneficio de la comunidad”

La cobertura de la FGC, abarca el territorio nacional y la proyección a mediano plazo relaciona la constitución de un sistema de investigación integral basado en el diseño y ejecución de políticas públicas para enfrentar la criminalidad. En este sentido, según la Alta Dirección dicha labor se logrará a través profesionalización del talento humano y el desarrollo y aplicación de herramientas innovadoras de tecnología y comunicación.

Es evidente, que existe una declaración desde el Direccionamiento Estratégico de la Entidad en términos de lograr la visión mediante el fortalecimiento de su recursos humano, así como de la aumento de capacidades de infraestructura física y tecnológica. No obstante, al realizar la búsqueda de avances en gestión del conocimiento o capital intelectual los resultados han sido casi nulos, de manera que puede generar brechas para la opinión asociadas a la deficiente importancia del activo intangible que hoy constituye la FGC y que por supuesto impulsa el logro de la misión de la Entidad.

Sistema Integrado de Gestión en la FGN

El Sistema integrado de gestión en la FGN se ha estructurado e implementado de manera integral, con el fin de mejorar la prestación del servicio a los usuarios y a la Sociedad Colombiana. A partir de allí y basados en normas técnicas de la gestión pública pretende fortalecer sus procesos: estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación para cumplir con los requisitos de la ciudadanía en términos de una adecuad prestación del servicio.

⁵ Tomado de <http://www.fiscalia.gov.co/colombia/la-entidad/mision/>

La FGN realiza seguimiento a la satisfacción del usuario a través de la aplicación de encuestas de percepción y evaluando peticiones, quejas, reclamos y sugerencias. Sin embargo, la percepción se evalúa a nivel de usuario externo y no tiene en cuenta las necesidades de los miembros al interior de la organización, de manera que se determine sus capacidades y los mecanismos para ejercer procesos de mejora continua, que en últimas podría reflejarse en el aumento del índice de percepción de la ciudadanía en general.

- **El capital humano de la FGN**

Recientemente la FGN, llevó a cabo un importante proceso de modernización institucional asociado a la reestructuración de la Entidad, cuyo propósito principal radicó en fortalecer su capacidad para asumir, con eficiencia, eficacia y efectividad, las funciones constitucionales y legales que le son propias (FGC, 2014).

La reestructuración se constituyó en cinco estrategias principales formuladas para mitigar procesos de desarticulación al interior de la Entidad, falta de comunicación entre seccionales y unidades nacionales, dificultades en temas de profesionalización, baja asignación salarial a pesar de que la institución cuenta con el gran número de personas que ha estudiado y se ha especializado en disciplinas profesionales que no necesariamente ejecutan en la práctica. Más del 50% de los servidores del Cuerpo Técnico de Investigación tienen estudios de educación superior y son profesionales en diversas áreas; esta situación refleja las disfuncionalidades en los aspectos relacionados con el talento humano de la entidad. (Ibid, 21). Así mismo, el estudio realizado reflejó la existencia de altas cargas de trabajo, escases de personal asociadas a la alta demanda de servicios en departamentos y municipios del país.

Estos aspectos, dan cuenta de las grandes deficiencias en gestión de capital humano con las que cuenta o contaba la FGN y que llevó a emprender un proceso, que a hoy no es posible determinar su efectividad por lo reciente de su implementación.

El número de funcionarios se muestra a continuación:

Nivel de cargos	Total Ley 938 de 2004	Planta aprobada Decreto 018 de 2014	Incremento
Directivo	11	226	215
Asesor	25	81	56
Ejecutivo	146	0	-146
Profesional	5.918	9.009	3.091
Técnico	12.155	17.163	5.008
Asistencial	7.333	2.357	-4.976*
Total	25.588	28.836	3.248

Fuente: FGN (2014)

Vale aclarar, que aunque la planta aprobada en 2014 determina un número de vacantes, estas aún no han sido dispuestas en su totalidad, De igual manera, en muchos de los casos no se presentado relevo generacional, sino se ha presentado procesos burocráticos que han impedido el ascenso de personal en niveles operativos, los cuales a través de recursos propios se han cualificado (nivel profesional y especializado) en áreas afines al quehacer institucional.

Dicha situación puede repercutir en desmotivación del personal, generación de ambiente de trabajo no apto para la prestación del servicio y por tanto baja en los niveles de percepción de los usuarios.

Con respecto a la evaluación de desempeño, a pesar que la Institución en la última medición logró un 90% de funcionarios calificados, no es clara la tipificación de la misma. Es importante señalar que calificaciones bajas, prenden alertas asociadas a motivación, alineamiento concertado (concertación de objetivos), y sobre ellas es perentoria tomar acciones correctivas.

Por su parte, en temas de capacitación se resalta que la FGN cuenta con una Escuela de Estudios e Investigaciones Criminalísticas y Ciencias Forenses, cuya labor se basa según sus declaraciones en ejercer procesos de gestión del conocimiento, sin embargo los mecanismos a través de los cuales se pretender lograr dicha gestión son difusos y poco claros.

El Plan de Capacitación, se aleja de lo que debe constituir una cultura de la innovación al interior de la Fiscalía, que incentiven a funcionarios a pensar para innovar incorporando procesos creativos, nuevos mecanismos que potencien la mejora en la prestación del servicio. Es importante aclarar “Innovar no es virtualizar”.

El capital estructural en la FGN

Según la FGN (2014) en temas asociados a sistemas de información misionales se ha venido afianzó el proceso de integración de datos y estandarización de procedimientos, al tiempo que se puso a disposición de los usuarios nuevas funcionalidades en las actividades de consulta, seguimiento de información, registro y recuperación de datos, comunicación, gestión de procesos y auditoría.

No obstante y pesar de los avances antes descritos, muchos de los funcionarios declaran limitaciones de sistemas de información y gestión de TIC en la FGN, asociadas a aspectos como: recursos escasos, ausencia de variables relacionados con Gobierno Abierto, TICs para la gestión y para servicios (basados en estándares de la estrategia Gobierno en Línea), impidiendo una gestión integral en el cumplimiento de la labores asignadas.

Aunado a lo anterior, el acceso a la bases de datos necesarios para el desarrollo de investigaciones es mínima, justificada en principio de temas de seguridad, pero que finalmente repercuten en una gestión eficaz, eficiente y efectiva de la Institución.

A pesar que la FGN, ha realizado una actualización de cerca de 24.857 equipos instalados con soporte en sitio y mesa de ayuda en seccionales a nivel nacional y ha reducido la obsolescencia al 0% plataforma básica, es importante generar garantías a funcionarios y colaboradores para el acceso de TICs de manera integral, que repercute en el cumplimiento de las actividades alineadas a la planeación estratégica de la Entidad.

Con respecto, a infraestructura física, la FGN ha ejecutado proyecto de Mejoramiento, adecuación y mantenimiento de la infraestructura de la entidad con una ejecución de \$14.282 millones para el mejoramiento de las diferentes sedes en el país. Aun cuando se están realizando esfuerzos en fortalecimiento de infraestructura en aspectos tales como: sedes, laboratorios, centros de investigación, estos suelen ser insuficientes por cuanto el personas y las funciones asignadas sobre la capacidad instalada de la Entidad.

Lo anterior, ha obligado a la FGN a tomar en arrendamiento sedes no adecuadas para llevar a cabo su misión. De igual manera, la carga operativa de la Institución la ha desligado de la ejecución de actividades estratégicas relacionadas con investigación y desarrollo, cuya despliegue solo es posible realizarlo a través de estructuras tales como grupos de investigación y centros de desarrollo tecnológico, respaldadas en un programa nacional de seguridad y defensa encabezado por el Departamento de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Capital relacional en la FGN

La FGN ha celebrado convenios con la Policía Nacional, el Fondo Rotatorio de la Policía y Ecopetrol S. A., para la protección de la industria petrolera, en virtud del cual se desarrolla la actividad de las Estructuras de Apoyo de Arauca, Catatumbo, Puerto Berrío, Barrancabermeja, Orito, Tumaco, Cali, y desde el pasado mes de noviembre las de Saravena, Yopal y Villavicencio (FGN, 2014).

Dichos convenios se realizan en el marco se lograr seguridad democrática asociada al fortalecimiento de las actividades económicas del país. Sin embargo, es importante realizar alianzas o redes con entes internacionales para el fortalecimiento del quehacer institucional, así como la generación de nuevo conocimiento asociados a patentes, desarrollo tecnológico, artículos científicos de alto impacto.

Con respecto a cooperación internacional, la FGN ha suscrito una serie convenios de entendimiento con países como Chile, Ecuador, Estados Unidos en temas relacionados con el intercambio de experiencias y conocimientos, así como la actualización legal, científica y

operativa en diversos campos del delito ambiental, pasivos ambientales, tasación del daño ambiental y contaminación ambiental, mediante un mecanismo de cooperación judicial⁶.

Aunque es evidente la generación de alianzas con organismos internacional y entidad de carácter privado. Es importante reforzar las relaciones interinstitucionales con las Entidades de Gobierno, en línea con los temas de interoperabilidad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es importante resaltar que la FGN se ha fortalecido de manera significativa por el respaldo del Gobierno Nacional. Sin embargo, es necesario y perentorio que evolucione aprovechando el conocimiento implícito que poseen las personas que integran las instituciones. De esta manera, es recomendable establecer procesos para la gestión del conocimiento que permitan que este se transforme de tácito a explícito.

De esta manera, existe una necesidad imperante de gestionar los activos intangibles en las entidades del Estado de manera que contribuya directamente al desarrollo de un país especialmente en las Entidades Fiscalizadoras Superiores, puesto que la fiscalización de los recursos del Estado y el apoyo en la mejora de la gestión pública, son fundamentales para contribuir a elevar los estándares y lograr de esta manera, el mejoramiento del nivel de vida de la población en su conjunto (OLACEFS,2007).

Así pues, a continuación se presentan algunas conclusiones y recomendaciones relacionadas con la gestión de intangibles en la FGN y su relación con la mejora en la prestación del servicio:

- Según la revisión teórica de los modelos de capital intelectual, es evidente que basados en las dinámicas del entorno globalizado, el capital humano es la principal palanca que impulsa a las Entidades a fortalecer sus actividades y competencias esenciales.
- Se encuentra que la FGC adolece de un modelo de gestión del conocimiento que permita de a redefinir su papel en la sociedad del conocimiento y en consecuencia redefinir su función como agentes de servicio público (Ibid, p 3).
- Es importante que se potencie el capital humano que hace parte del FGN; por cuanto este constituye el eje para que el quehacer institucional de cuenta del cumplimiento de los objetivos estratégicos y, por supuesto permita una mejora significativa en la prestación del servicio tanto a los usuarios internos como los

⁶ <http://www.fiscalia.gov.co/colombia/noticias/fiscalia-general-de-la-nacion-firma-convenios-de-cooperacion-penal-internacional-con-ecuador-y-chile/>

externos. Dichas mejoras tendrían que verse reflejadas en los índices de percepción al ciudadano acerca de la atención que se les brinda.

- Con respecto, a lo anterior y teniendo en cuantos los diagnósticos insumo realizados para la reestructuración de la Entidad se recomienda: llevar a cabo procesos de relevo generacional que permitan avanzar a los nuevos profesionales de la FGN en términos de aportar nueva conocimiento para el logro de la visión de la Entidad.
- Así mismo, se recomienda se realice un reconocimiento de capacidades en términos de capital humano que incluya: número de funcionarios por tipo de formación, áreas de conocimiento, genero, clima y cultura organizacional, entre otros aspectos que soporten el inventario de capacidades vital de la organización.
- Fortalecer el plan institucional de capacitación incluyendo componentes que impulsen el desarrollo de competencias integrales, en el marco de una cultura de la innovación al interior de la Entidad.
- Generar esquemas de incentivos (no necesariamente económicos) a los funcionarios de manera que se evite “cerebros fugados”. Según expertos, empleados motivados realizan mejor su trabajo, repercutiendo en la calidad de servicio que prestan.
- Con respecto al fortalecimiento del capital estructural en la FGN, es importante incorporar procesos de investigación y desarrollo, a través del despliegue de grupos o centros de investigación, en términos de fortalecer las capacidades de la institución para la generación de nuevo conocimiento.
- Es importante ocupar el total de vacantes dispuestos en la estructura organizacional de la Entidad, procurando el ascenso de profesionales con experiencia, que a hoy ocupan cargos técnicos y asistenciales.
- La creación de alianzas o redes interinstitucionales es un factor relevante para aumentar la eficiencia administrativa de la Entidad, reforzando procesos colaborativas. E la medida que se vinculen sistemas de información, es posible constituir esquemas de interoperabilidad.
- La concepción de calidad, eficiencia administrativa y efectividad de los procesos debe estar presente en la gestión de la FGN, por esta razón existe un reto de valorar integralmente su capital intelectual, iniciando por la gestión de capital humano eje dinamizador de los demás componentes.

- El despliegue de un modelo de capital intelectual, permite alinear la operación y la estrategia; no obstante para que esto suceda es indispensable proveer de recursos humanos y financieros.

Bibliografía

- Arocena, José 1995. El desarrollo local, un desafío contemporáneo, Caracas, Nueva Sociedad-CLAEH, 1995
- Bañegil, T. & Sanguino, R. (2004). La estrategia basada en el conocimiento en el ámbito territorial. Revisión teórica Pensamiento & Gestión, Núm. 25, diciembre, 2008, pp. 58-77. Universidad del Norte Colombia.
- Batista, R.M., Melián, A. y Sánchez, A.J. (2002), *Un modelo para la Medición y Gestión del Capital Intelectual del Sector Turístico*. I Congreso Internacional Sociedad de la Información, Febrero, Las Palmas de Gran Canaria
- Bontis, N. (2002). *National Intellectual Capital Index: Intellectual Capital Development in the Arab Region*. Presented at the 5th World Congress on Intellectual Capital, Mc Master University, Michael G. De Groote School of Business, Hamilton, Ontario (Canada), January 10-12. 2002. (<http://www.bontis.com>).
- Bontis, N. (2004). *National Intellectual Capital Index: A United Nations initiative for the Arab Region*. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (1), Pag 13-39.
- Bueno, E (2002). *El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones*. Universidad Autónoma de Madrid. Pág 157-176.
- Bueno, E (2008). *El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación*. Universidad Autónoma de Madrid. Pág 15-22.
- Bradley, K. (1997a), “*Intellectual capital and the new wealth of nations*”, *Business Strategy Review*, 8 (1), pp. 53-62.

- Daley, J. (2001), "The intangible economy and Australia", Australian Journal of Management, 26, edición especial de agosto, pp. 3-19.
- Dalmau, J.I. y Baixauli, J.J. (2005). *Modelo para la gestión de capital intelectual de una región: Una Aproximación*. 3er Congreso Internacional Gestión del Conocimiento y de la Calidad, Bogotá.
- Drucker, P (1995). *La información basada en la Información. La Economía y la sociedad*. Traducción fuente Guardi.
- Edvinsson, Leif (1997): *Intellectual capital realizing your company's trade value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins, New York. Pág. 189-197.
- Edvinsson, L. (2002), "¿Quiénes y dónde controlarán el capital intelectual de naciones del mañana?", Revista Madrid Organización e innovación: una nueva mirada, núm. 11, junio-julio.
- Farto, J (2006). *Desarrollo Local Sostenible en Territorios Inteligentes y Responsables*.
www.documentacooperacion.org/index.php?option=com_content&view=article&id=313&Itemid=199
- Falivene, G (2013). *La formación de directivos para la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas*; Buenos Aires. p. 6
- Bossi, A (2001). *El Capital Intelectual en el Sector Público*; (en línea); <http://www.5campus.org/leccion/cipub> (Acceso el 02 de noviembre de 2006).
- Fiscalía General de la Nación (2014). *Informe de Gestión 2013-2014*. Bogotá.
- Kaplan, R. S. Norton, D.P (1992). "Balanced Scorecard: measures that drive performance". Harvard Business Review. Pag. 31.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996) "Using the Balanced scorecard as a strategic management system". Harvard Business Review. Pag. 75-85.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Gestión 2000, Barcelona, 2ª ed.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge assets in the global economy: assessment of national intellectual capital. Journal of Global Information Management, Pág. 5-15.
- Mosquera, L. (2011). *Gestión Del Capital Intelectual De Las Instituciones Educación Superior. Caso Universidad Nacional De Colombia- Sede Manizales*.

Trabajo Final presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister en Administración. Bogotá- Pág

- Pasher, E. (1999). The Intellectual Capital of the State of Israel. A look to the future. The hidden values of the desert. Edna Pasher Ph.D. & Associates.
- Pulido, A.(2008). *Una revisión de conjunto de la economía de los intangibles*”, Estudios de Economía Aplicada. Pág 29-42.
- Pulido, A. (2008), *Medición del capital intangible a escala macroeconómica y su contribución al crecimiento*. Conferencia en la Sesión Klein del XXII Congreso ASEPELT, Barcelona.
- CEPAL, Estudios prospectivos: Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia, 2009. Juan Carlos Ramírez J. Rafael Isidro Parra-Peña S. Bogotá, D.C., diciembre de 2010 Pág. 66-102
- Sánchez, A.J. (2003), Modelo para la medición del capital intelectual de territorios insulares: una aplicación al caso de Gran Canaria. Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Savage Ch. (1991).Presentación at DECWORLD, The international trade show for Digital Equipment Corporation, Boston, Massachusetts
- Saiz, J (2012). Ética, capital intelectual y gestión del conocimiento. Revista EAN. Bogotá.
- Stewart T. A. (1998) La nueva riqueza de las organizaciones:el capital intelectual. Grancia, Barcelona.
- Sveiby Karl Erik (1997) ”The new Organisational Wealth”. Berret-Koehler Publishers Inc. San Francisco CA.
- Torres, H. (2007). Indicadores de impacto para el departamento de Cundinamarca. Universidad Externado de Colombia. Bogotá.
- Vázquez Barquero (1988) Desarrollo Local, Una Estrategia Para Tiempos De Crisis Universitas Forum, Vol. 1.
- Viedma, M. (2001). ICBS Innovation Capability Benchmarking System. World Congress on Intellectual Capital Readings. Butterworth Heinemann. Pág. 243-265.
- Kaplan R.S. & Norton D.P.
- Viedma, M(2002). Profiting from Social Capital whenbuilding network organizations. SCBS Social Capital Benchmarking System, 5th World Congress on Intellectual Capital. DeGrotee Business School-McMaster University. Hamilton, Canadá.

- Viedma (2003) CICBS: Cities Intellectual Capital Benchmarking System. Una metodología y una herramienta para medir y gestionar el capital intelectual en las ciudades. Aplicación práctica de la metodología en la ciudad de Mataró.
- Viedma J.M. (2004) La Gestion del Capital intelectual en Mataro (GCIM) Revista de Contabilidad y Direccion Vol 1 año 2004 pp 201-225
- Viedma J.M. (2005), CICBS Operations Intellectual Benchmarking System. A methodology and a framework for measuring and managing intellectual capital of regions. The First World Congress on Intellectual Capital for Communities, Paris.