

# Eficacia, eficiencia y gestión de lo intangible: el capital intelectual en las organizaciones y la Administración Pública

Jordi Guimet Pereña  
Gerencia Regional de Cataluña

## La Bolsa de Valores: ¿un mercado de expectativas?

La bolsa de valores, mercado perfecto como punto de encuentro constante de la oferta y la demanda, permite conocer al minuto el valor de las acciones de las compañías que en ella cotizan. Todos somos conscientes de que hace ya algún tiempo grandes expertos y responsables de la economía mundial (léase presidente del Banco Federal de EUA, por ejemplo) alertaban sobre una sobrevaloración de las bolsas, especialmente la norteamericana. Y esto sucedía hace unos tres años. ¿Qué ha pasado desde entonces? La cotización en bolsa de las compañías no ha parado de subir y a pesar de la actual crisis en los mercados asiáticos y sudamericanos, las acciones de la Bolsa americana continúan subiendo y, por ahora, las europeas resisten.

¿Por qué en muchísimos casos, las acciones traficadas en las Bolsas, representan un valor de las compañías que es dos, tres o veinte veces su valor contable? ¿Y por qué en unos casos es solo dos o tres veces y en otros casos puede ser veinte o treinta?

Este no es un fenómeno nuevo ni novedoso, excepto que cada vez es mayor el número de las empresas cuya cotización representa un inmenso diferencial respecto a su valor contable, especialmente en las compañías relacionadas con las tecnologías de la información, biotecnologías y similares. Son habituales las noticias de operaciones de compraventa o fusión de empresas, muchas de ellas de reciente constitución (4-5 años), con unos activos físicos que no tienen ninguna relación con el valor utilizado en dichas operaciones. Hablamos de varios miles de millones de pesetas y de empresas constituidas por unas docenas de personas, creadas hace muy pocos años, ubicadas en oficinas de pocos metros cuadrados y con unos activos que se limitan al equipamiento informático o a un laboratorio de investigación. ¿Qué están ofreciendo estas empresas a los accionistas o, en su caso, a los compradores de las mismas, para que su valor real en el mercado sea el que se deduce de su precio, que no de su contabilidad?: EXPECTATIVAS.

El mercado está valorando pues determinadas empresas, no sólo por sus paráme-

tros actuales de rentabilidad económico-financiera, volumen de ventas, y otros clásicos, sino que concede un plus por las expectativas de futuro que se intuye (o se analiza previamente) están generando las mismas, es decir, la posibilidad o certeza de que en el futuro continuará la buena marcha y la rentabilidad de las actividades de dichas compañías. Y esto ocurre con carácter tremendamente intenso en las empresas relacionadas con la Información y el Conocimiento (1).

Todo esto, y muchos otros indicadores, conforman un paisaje diferente al que estábamos acostumbrados a percibir. Se habla ya de NUEVA ECONOMÍA, en la cual otras leyes aun por descubrir son las que rigen en dicho nuevo espacio. Y en el cual aparecen, como elemento necesario para comprender el fenómeno, los denominados **ACTIVOS INTANGIBLES**. Y éstos, aunque de diversa índole, arrancan todos del **CONOCIMIENTO** del que son poseedoras dichas compañías y que les confiere esta expectativa de futuro que YA cotiza en bolsa.

## El valor de lo intangible y la creación de valor en las organizaciones

El anterior preámbulo ha sido una introducción al tema que queremos exponer, utilizando un contexto ampliamente conocido, gracias al cual podemos admitir la relevancia de determinados hechos que todos hemos podido apreciar y que resumimos en:

- La existencia y creciente importancia de unos **ACTIVOS INTANGIBLES**.
- La **VALORACIÓN** de dichos Activos por parte del mercado, superando en mucho el valor de los activos físicos.

- La aparición de un nuevo contexto o paradigma en el cual lo anterior tiene lugar, la **Economía del CONOCIMIENTO**.

Una organización (empresa productiva, de servicios, Administración Pública...) es un sistema de creación de valor económico. En el contexto actual ello solo es posible con la utilización intensiva del Conocimiento. Sin entrar en detalles sobre este particular, ya tratado por muy diversos autores desde hace bastantes años, mencionamos, a título de ejemplo, que en la producción de un grano de maíz, o en la producción de petróleo, un 75% y un 50%, respectivamente, es Valor aportado por el Conocimiento. Otros ejemplos abundarían mucho más sustantivamente en la descripción de esta utilización intensiva del conocimiento, como recurso para obtener valor económico por parte de las empresas: Microsoft, Viagra, Netscape... son nombres conocidos de empresas y productos fundamentados casi exclusivamente en el Conocimiento, factor clave, como hemos afirmado, para el crecimiento y prosperidad de las organizaciones (y por supuesto, de los países).

Una importante diferencia en este contexto de «economía del conocimiento» respecto a la economía productiva tradicional, es que el proceso de creación de valor está separado de la producción y tiene lugar antes de que los productos lleguen al mercado. Así, mientras en la economía productiva o industrial, la constante actividad de los empleados era la base de la producción, la cual era vendida tan pronto acababa de ser producida, en la economía del conocimiento el trabajo de los empleados tiende a estar separado y diferenciado de lo que es estrictamente la producción. Algunos autores adjetivan a la economía industrial como «unidimensional» y como «bidimensional» a la segunda, queriendo expresar la no linealidad entre la actividad y la producción en un momento concreto. Así, la visión bidimensional distingue entre dos procesos: el de creación del producto y el de su distribución en el mercado, los cuales no están directamente conectados como lo estaban

(1) A finales de 1998, el valor bursátil de las empresas americanas equivalía al 500% (5 veces) su valor contable.

en los procesos clásicos de la economía de la producción industrial (2).

Así se viene en aceptar dos tipos de producción:

- *Productos industriales*: la creación de valor se realiza en el momento de su materialización como resultado del trabajo actual.

- *Productos de conocimiento*: la creación de valor se realiza antes de que los productos alcancen el mercado y como resultado de un trabajo anterior.

Ello merece un nuevo enfoque en la medición y valoración de la actividad económica. Los métodos tradicionales están orientados a medir la creación de valor actual o corriente, pero no son aptos para medir y evaluar la actividad creadora de valor futuro, expresada en un término de nuevo cuño como CAPITAL INTELECTUAL, considerado como un Activo Intangible.

Y son precisamente estos intangibles los que, como en la introducción hemos querido dejar patente con el ejemplo de la cotización de las acciones, confieren un valor a las empresas muy por encima del deducido de la visión meramente contable.

## El Capital Intelectual en las organizaciones

Reutilizando los elementos apuntados en el apartado anterior, a modo de síntesis, pueden concretarse las dos dimensiones integradoras de la creación de valor en las organizaciones:

- El *Capital Intelectual*, resultado de un trabajo previo.

- El *comportamiento actual* (producción).

La actividad actual (productos, servicios) deriva de un trabajo previo y el trabajo o actividad actual contribuye a crear un

valor potencial para el futuro, aun no materializado.

### ¿Qué es el Capital Intelectual?

Es el Valor del Conocimiento que la organización en su conjunto dispone en los distintos ámbitos de su actividad.

### ¿Porqué es importante conocerlo?

Refleja mejor el crecimiento y evolución de las empresas

Permite controlar y cuantificar activos intangibles y con ello, poderlos gestionar

Proporciona información útil para la toma de decisiones de futuro

### ¿Qué integra el Capital Intelectual?

El Capital Humano.

El Capital Estructural.

El primero se apoya en las personas empleadas en la organización, con su preparación técnica y tecnológica, motivación, participación, etc

El segundo lo conforman tanto aspectos más o menos materiales, tales como patentes, royalties, actividad I+D, etc., como aspectos inmateriales, como pueden ser la cartera de clientes, el conocimiento del mercado, el prestigio de marca, las relaciones con suministradores, etc.

Este Capital es la garantía de la futura creación de valor. Si no se captura y gestiona como activo de la organización se está destruyendo el valor del accionista (empresas) o del ciudadano (Administración Pública).

Pueden considerarse dos formas o tipos de Capital Intelectual, en un símil de lo que se contempla en la contabilidad financiera: El Capital Stock y el Flujo de Capital. El Stock viene a ser el material intelectual formalizado y capturado para la creación de riqueza, produciendo unos activos más valorados en el tiempo actual. El Flujo es aquel que está siendo diseminado y absorbido por y a través de la Organización. Ambos pueden precisar de una cultura de soporte y una cierta

(2) Se cuenta de Microsoft que contrata "sabios" sin asignarles ninguna función predeterminada, simplemente deben investigar y desarrollar sus ideas. En su momento, solas o formando parte de otra gama de productos, el resultado de las mismas será comercializado.

estructura que permita extenderlos y mantenerlos en el seno de la organización.

## Midiendo el Capital Intelectual. Medir para gestionar

Aun cuando los planteamientos anteriores puedan ser comprendidos y asumidos, poca utilidad reportarían si no pudieran ser convertidos en instrumentos de gestión para incrementar la eficacia y eficiencia (la rentabilidad) de las organizaciones. *Y no se puede gestionar aquello que no se puede medir*, frase cierta, aunque con matizaciones, cuya validez se incrementa conforme el órgano gestor se encuentra más alejado de los puntos de observación de la realidad que quiere medir.

Por esta razón, y siendo que los métodos contables tradicionales, como ya hemos apuntado, no aportan soluciones más que para medir la creación de valor actual o corriente desde una perspectiva económica-financiera (métodos ROI, SVA, EVA...), habrá que habilitar nuevos instrumentos que permitan a las organizaciones conocer, medir, evaluar y gestionar el Capital Intelectual.

Ello es el objeto de una naciente, y joven aun, Disciplina, que arranca con fuerza a principios de los 90, y cuyo interés va extendiéndose, como lo corrobora una incipiente bibliografía, seminarios y congresos alrededor del tema. Cabe suponer que, tal como ocurrió con el proceso de la Calidad/TQM, el tiempo irá dando forma y estructurando un conjunto de métodos que darán cuerpo a dicha Disciplina. Hoy por hoy, y aun cuando la articulación de la misma está en fase de conformación, existen ya experiencias y propuestas concretas que permiten una aproximación a su aplicación concreta en las organizaciones.

De entre las experiencias publicitadas por diversas empresas y consultoras sobre la aplicación de métodos de medición de estos activos intangibles, pueden deslindarse dos tipos de instrumentos de medición, aunque complementarios. Un conjunto de métodos

se orienta a la medición ex-post de los resultados económicos y su combinación y relación con los elementos de capital intelectual. Otro conjunto de métodos son aplicados para la elaboración de indicadores internos, apropiados para el control y seguimiento más directo y continuo de los elementos que configuran dicho capital intelectual.

Entre los del primer grupo, que aportan una más clara, concreta y numérica explicación de los intangibles, figuran:

El método de Capitalización de Mercado (MCM), el más simple y comprensible, pero sólo aplicable a empresas que cotizan en Bolsa. Se calcula el Capital Intelectual por sustracción, a la capitalización bursátil, de los activos físicos y capital financiero:

$C.I. = \text{Valor acciones en bolsa} - (\text{Capital financiero} + \text{capital físico})$

Sería pues el excedente o diferencial entre el valor contable y el valor que el mercado le confiere en bolsa, tal como se ha expuesto. Su sencillez, no obstante, impide aportar elementos detallados sobre la constitución de este Capital Intelectual y, por ende, ser útil para una gestión del mismo. En cambio es explícito, cuantificable, y puede representar una primera aproximación a la situación de la empresa en este ámbito analizado.

Otro método es el denominado ROA (tasa de retorno sobre los activos), más complejo que el anterior pero aplicable a cualquier empresa aunque no coticen sus acciones en el mercado. En él se comparan dos elementos representativos de la situación de la empresa con los valores de dichos elementos en el sector en el que la empresa ejerce sus actividades, acostumbrándose a utilizar la media de los últimos 3 a 5 años en la cuantificación de dichos elementos, que son los beneficios anuales y los activos tangibles. El cociente de dichos valores medios correspondiente a la empresa analizada se compara con el mismo índice relativo al conjunto del Sector. El diferencial entre ambos índices (de la empresa y del Sector), en porcentaje, se aplica al valor de los activos de la empresa. El resultado es una

sobre/minus valoración de los mismos, equivalente al C.I. que la empresa mantiene (Y que puede resultar negativo, dado que se utiliza como valor de referencia relativo el C.I. medio del Sector).

Un tercer método, más reciente y seguramente más ajustado a las necesidades de medición, evaluación y gestión del C.I. es el del Valor Añadido por el Capital Intelectual, que utiliza como referencia un elemento económico clásico, y conocido, cual es el del Valor Añadido. Entendiendo este como la diferencia entre los ingresos y los costes (exceptuando los de personal, que no son considerados costes). Dado que para su obtención se utilizan tanto recursos financieros / capital físico como recursos humanos (capital humano), el método calcula un índice de eficacia del C.I. como sumatorio de otros dos índices (cocientes), a saber, el V.A. por unidad de Capital físico (VA/CF) y el V.A. por unidad invertida en Capital humano (VA/CH) (3).

$$\text{VACI} = \text{VA/CF} + \text{VA/CH}$$

Tiene la virtud de combinar una indicación del comportamiento actual de la empresa (VA/CF) con una indicación del comportamiento futuro a través de una medida de su capital intelectual (VA/CH). Cuanto mayor sea su valor, mejor situación alcanza la empresa. Además es posible calcularlo a lo largo de periodos diferentes (semanales, mensual, anuales) así como deducirlo para diferentes departamentos de la misma organización, pudiendo aportar elementos de control y seguimiento de la eficacia de la actividad de los mismos e información para la toma de decisiones.

Se utiliza a continuación este método para presentar ejemplos de aplicación de medición del C.I., que ilustrarán, en base a supuestos reales, las posibilidades que aporta el conocimiento y medición de dicho Capital.

(3) Método propuesto por el "grupo austriaco para la medida del C.I." liderado por Ante Pulic.

### Caso 1

#### Análisis de una compañía en los tres últimos años

	CF	VA	CH	VA/CF	VA/CH	VACI
1996	1700	80	300	4.70	26.6	30.76
1997	1500	120	330	8.00	36.3	44.3
1998	1300	115	310	8.84	35.9	44.74

Las conclusiones que podrían derivarse de la lectura de estos datos serían que la empresa mantiene un creciente ritmo de rentabilidad financiera, con un salto espectacular en el año 1997, manteniendo un ligero incremento en dicha rentabilidad en 1998. El VACI, como indicador global, también manifiesta un buen comportamiento, notable en 1997 y ligeramente incremental en 1998. No obstante, la circunstancia de que el valor añadido por el capital humano ha descendido ligeramente pondría en alerta a los gestores de la empresa, al tiempo que aporta un indicador complementario de gran utilidad sobre el funcionamiento de la empresa, que no sería percibido con la mera contemplación de la rentabilidad financiera.

### Caso 2

#### Análisis comparativo de dos empresas (mismo periodo)

	CF	VA	CH	VA/CF	VA/CH	VACI
Empresa A	2000	300	250	12.5	120	132.5
Empresa B	2000	300	180	12.5	166	178.5

En este caso se trata de dos empresas, del mismo sector, con idéntico capital e idénticos resultados económicos, y por tanto con la misma rentabilidad financiera sobre el capital. No obstante se puede apreciar que la eficacia del capital humano es superior en la empresa B, en la medida de

que por cada peseta empleada – invertida en dicho recurso se obtiene mejor resultado que en la empresa A. (166 contra 120). El diferente valor de VACI incorpora dicho diferencial, y nos indica un mejor posicionamiento de la empresa B respecto de la A, aún manteniendo nula diferencia en la rentabilidad de ambas.

La aplicación del mismo procedimiento, de combinación y análisis de los ratios antes expuestos, por otra parte accesibles como información que las empresas conocen y dan a conocer en sus memorias de resultados, a diferentes departamentos, oficinas, delegaciones o unidades de negocio, dentro de una misma organización, aportará elementos de medida y control de la eficiencia (relativa) de los mismos dentro de la organización, pudiendo ser la base para la gestión que la dirección de la empresa decida aplicar a las mismas, a fin de incrementar el global Capital Intelectual de la organización.

Otro conjunto de métodos se orienta a la elaboración de índices «internos», más complejos y difíciles de cuantificar en valores absolutos, pero útiles en cuanto expresan, a lo largo de un periodo de tiempo, una evolución de los parámetros medidos. Cada organización debe generar sus propios indicadores, aunque puede tomar como referencia inicial aquellos que son utilizados en empresas de su mismo sector de actividad.

Dichos indicadores o índices intentan evaluar diferentes aspectos de la actividad y situación de los recursos de la organización, acostumiéndose a seleccionar varios de ellos para cada ámbito de la organización: clientes, recursos humanos, tecnología, procesos.

Ejemplos pueden ser:

- En RRHH: índice de motivación, índice de capacidad
- En Clientes: N° de contratos por empleado, coste de marketing por cliente
- En tecnología: PC's por empleado
- En procesos: Costes administrativos por empleado, inversión en I+D / coste administrativo por ventas

Concluimos, pues, con la afirmación de que es posible «MEDIR» el C.I., abriendo con ello la oportunidad de evaluar, controlar y gestionar dicho recurso.

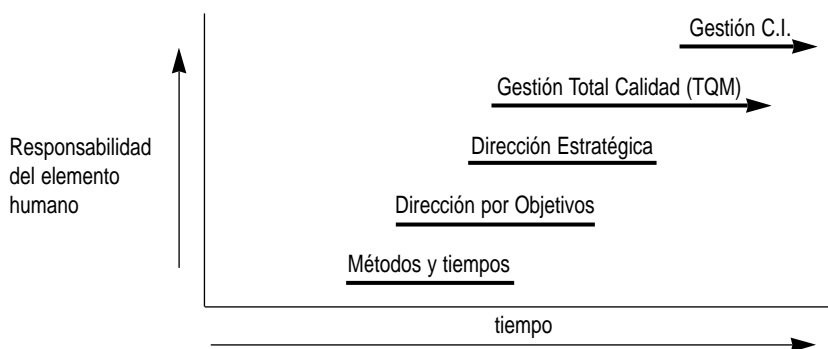
## La gestión del Capital Intelectual

Afirmada la importancia del Capital Intelectual en las organizaciones (en orden a los resultados, eficiencia y eficacia de las mismas), probada la capacidad de medir dicho concepto mediante indicadores y concluida la conveniencia de convertir el mismo en método de gestión, en este último apartado establecemos algunos apuntes sobre dicho Modelo de Gestión.

Analicemos previamente los modelos de gestión que han sido aplicados en los últimos años, resaltando la lógica evolutiva de los mismos, que conduce hasta el modelo propuesto. (Ver Gráfico 1).

Como puede observarse, los modelos (y métodos) de gestión han ido evolucionando con el tiempo, dando progresivo protagonismo a la componente humana y al entorno. Un salto importante ha sido el modelo TQM, donde no se pretende de forma directa e inmediata unos objetivos, sino la mejora de los procesos y la calidad en la producción, como causa directa y natural de una futura mejora de los resultados. Por otra parte, hay que resaltar que cada nuevo modelo no ha pretendido sustituir al anterior, sino subsumirlo como instrumento. Es decir, la Dirección Estratégica no pretende eliminar la consecución, gestión y control de los objetivos, sino garantizar dicha consecución a través de una mayor implicación y asunción de responsabilidades por los empleados. Al igual que los métodos TQM no pretenden olvidarse de unos objetivos cuya consecución es base para la supervivencia de la empresa, sino poner énfasis en las normas, procesos y procedimientos para, también, garantizar el cumplimiento de unos objetivos de la empresa, en base a la responsabi-

Gráfico 1  
Modelos de gestión



Modelo	Características	Orientado a:
<i>Métodos y tiempos</i>	Ninguna participación intelectual(mecanicista)	Producción
<i>Direc. por objetivos</i>	Responsabilidad asignada por la Dirección a cada Departamento	Resultados
<i>Direc. Estratégica</i>	Participación de los empleados en la Asignación de objetivos	Resultados
<i>Gestión Calidad</i>	Participación contante de los empleados en la mejora y definición objetivos	Procesos
<i>Capital Intelectual</i>	Responsabilidad espontánea de todos y cada uno de los miembros de la organización	Capacidades

lización de todos los miembros de la organización.

Es interesante citar aquí un artículo de Vicente Perez Menayo y Jesús Bartolomé Llorente, (4) en el cual se aporta una reflexión sobre los modelos de gestión por objetivos y el modelo TQM, señalando la evolución entre uno y otro modelo, que implica pasar del concepto de indicadores de resultados al concepto de indicadores de proceso, afirmando que el proceso de mejora continua debe dirigirse no a los resultados sino a los recursos y procesos. Apareciendo en este contexto el nuevo concepto de liderazgo.

(4) *La gestión de la calidad total y su aplicación a la Administración Pública*. Lecturas de Gerencia desde la Administración Financiera. Instituto de Estudios Fiscales (1996). Páginas 295 a 353.

Esta línea de evolución es la que hemos querido resaltar en el gráfico 1 y continua dicha evolución en la nueva conceptualización del capital intelectual. Así, éste se considera como *motor y origen* que impulsa la marcha de las organizaciones. Su gestión asume, porque de ella se derivan los anteriores modelos, pues es la energía de la organización la que de forma natural o espontánea conduce a procesos y procedimientos de calidad y a la obtención de los resultados (objetivos).

Administrar, impulsar, facilitar la creación de Capital Intelectual es potenciar el origen, la fuente de energía que añade valor en las organizaciones. El hecho de que en un periodo de tiempo dado, una gestión sobre objetivos aporte resultados incrementales sobre la producción, a veces espectaculares, de una organización, no debe llevar

a imputarle una eficacia, como modelo de gestión que creemos no tiene. En muchos casos los incrementos «productivos» se han conseguido rentabilizando a corto plazo el Capital Intelectual disponible o acumulado, con lo cual, a medio plazo, resultará ineficaz. Incluso un excesivo enfoque sobre los resultados, como señalaban los autores antes citados, en referencia al TQM, puede dificultar la gestación del Capital Intelectual necesario para la organización. El incorporar la gestión sobre objetivos en el marco de la gestión del Capital Intelectual aportará el equilibrio necesario en la organización para garantizar la sostenibilidad de los resultados a medio y largo plazo.

Para gestionar el Capital Intelectual es preciso reforzar aquellos elementos de Potencial Humano y de Capital Estructural que, en principio, sean medibles, evaluables y monitorizables en el tiempo, en base a indicadores. Entre ellos, consideramos como los más relevantes:

- El conocimiento de la propia organización por parte de todos los integrantes de la misma (qué hace, quien lo hace, para qué, objetivos, etc.). Para ello hay que habilitar los mecanismos necesarios para que dicha información fluya, venciendo las inercias y propensión a la estanciedad entre los departamentos de una misma organización. Es la base para la participación.

- Utilización inteligente y masiva de los recursos tecnológicos (TI), tanto para la actividad interna como para sustentar la eficacia en las relaciones con terceros.

- Estructurar, potenciar las relaciones con terceros (ciudadanos, suministradores, colaboradores, etc.), transfiriendo, cuando sea preciso, la parte de Conocimiento de la organización del que puedan aprovecharse dichos terceros.

- Formación, entendida como una actividad dentro de un Sistema, en la que los cursos son sólo un elemento más del espectro formativo.

- Conceptualizar y formalizar el esquema del trabajo en red, no sólo en su aspecto tecnológico, sino en el técnico y operativo.

El progresivo establecimiento de métodos concretos, elaboración de índices, las experiencias que en este ámbito van documentándose y la aportación futura de las instituciones (académicas, gubernativas y privadas) implicadas en este tema, irán dando cuerpo y validez operativa al modelo de gestión del Capital Intelectual, garante del futuro valor de las organizaciones y explicación de su nivel de eficacia y eficiencia actual.

## ¿Y en la Administración Pública?

Hemos utilizado el término *organización* de forma mucho más frecuente que el de empresa, por cuanto lo referido hasta el presente puede ser perfectamente aplicable a las organizaciones de la Administración Pública.

Tradicionalmente la Administración Pública recibe el impacto de los modelos de gestión empresarial, e intenta aplicarlos en su seno, con un decalaje de varios años. Así ha ocurrido con el modelo de gestión por objetivos, la planificación estratégica y la gestión de la Calidad, por citar los más recientes. El entorno social en que se mueve le obliga a vencer inercias y buscar una proximidad con el sector privado en lo que a la gestión se refiere. No va a ser, por tanto, ajena a nuevos planteamientos que vayan apareciendo en los modelos de gestión de las organizaciones. La clave está en el *tempus* que pueda imprimir en la aceptación e incorporación de estos nuevos modelos.

En el tema que nos ocupa, la Gestión del Capital Intelectual, formulamos la afirmación de que este modelo de gestión de la organización puede ser asimilado, incluso desarrollado con más celeridad por la Administración Pública que el sector privado, rompiendo el esquema clásico de apuntarse a la cola del tren, por -al menos-, las siguientes razones:

- 1.- La Administración gestiona, fundamentalmente, Información y Conocimiento.



Y las organizaciones orientadas a prestar o ejecutar servicios, tanto en el sector privado como en el público, son las que se posicionan en primera línea en lo referente a la gestión de su Capital Intelectual.

2.- En la Administración no existe el elemento capital financiero, su comportamiento no se referencia a una rentabilidad financiera. Por tanto sus resultados no pueden medirse utilizando este elemento, que facilita en el sector privado una importante referencia sobre los anteriores. (Lo mismo ocurre con el modelo TQM, que en el sector privado puede tener un referente sobre la efectividad de las acciones implantadas en la organización, basado en el análisis de sus resultados económicos, aspecto no aplicable a la Administración).

En cambio, la Administración está habituada a utilizar indicadores de «producción» per cápita (funcionario), que en mayor o menor medida pretenden establecer una lectura de la efectividad/eficiencia del capital humano de sus organizaciones. El SIECE, del Ministerio de Economía y Hacienda, es un buen ejemplo de ello, al igual que el Plan de Objetivos de la Dirección General del Catastro.

3.- La Administración se encuentra en un proceso de adaptación al entorno, incorporando métodos de gestión más eficaces y más atentos al servicio al ciudadano. Numerosos ejemplos en la Administración Local dan fé de ello y en lo referente a la Administración Central, la voluntad política para abordar dicha transformación queda materializada en el Acuerdo del Consejo de Ministros (de 17 Julio de 1998) para la implantación de sistemas de evaluación del rendimiento de Unidades Administrativas de la Administración del Estado.

Podemos concluir, pues, que el paradigma de la Gestión del Capital Intelectual es un modelo perfectamente proyectable al ámbito de la Administración Pública, y por supuesto, no sólo como filosofía de actuación sino como método de gestión. Lo cual lleva a plantear, en el ámbito de estas organizaciones, cómo medir el Capital Intelectual.

Del hecho de que con meros indicadores de «producción per cápita» se desprendan diferencias, a veces notables, entre el comportamiento/resultados de los distintos departamentos, en una misma organización administrativa, se deduce la existencia de diversas intensidades de Capital Intelectual (tanto humano como estructural) en las mismas. Analizando este hecho, pueden deducirse indicadores, tanto internos como de resultados, con capacidad para expresar dichas diferencias, como punto de arranque para conocer la situación y permitir la toma de decisiones, orientada a administrar el Capital Intelectual, e incrementarlo en aquellas situaciones donde los resultados de eficacia/eficiencia, en relación con un nivel medio o deseado, no resulten los adecuados.

Así, se ha efectuado en los estudios realizados hasta la fecha en el sector privado, tal como han apuntado los ejemplos expuestos anteriormente. Aunque, insistimos, la disciplina está aun en una fase de desarrollo, y habrá que estar atento a las propuestas que surjan de los ámbitos en donde dicho tema está siendo objeto de estudio y tratamiento, sin que ello implique dimitir de abordarlo desde la propia Administración que puede, incluso, aportar elementos novedosos en la configuración de este nuevo modelo de Gestión.

## Una aproximación al ámbito de la organización catastral

Con la intención de aclarar lo hasta aquí expuesto, en base a su proyección práctica en el entorno de la propia organización del Catastro, sin que ello suponga la delimitación de soluciones de gestión concretas que deberán derivarse en cualquier caso de un análisis, debate y estudio en profundidad de las características de la organización, se cierra este artículo con una aproximación al ámbito de la Organización catastral de los conceptos y elementos descritos, con carácter general, en anteriores apartados.

En primer lugar se consideran aquellos elementos constitutivos del Capital Intelectual, descritos en el apartado tercero. Dicho Capital está formado por:

- *Capital Humano*: El conjunto del personal que presta sus servicios en las distintas Gerencias y Servicios Centrales de la Dirección General, con sus características y capacidades.

- *Capital Estructural*: Información disponible, experiencia de la organización en la gestión del Catastro, Sistemas de Información (Bases de Datos, equipamiento hard, soft, redes, aplicativos desarrollados, etc.), relaciones con otras Administraciones Públicas, relaciones e imagen exterior hacia ciudadanos, otras relaciones institucionales (Notarios, Registros, Universidades, etc.)

Un primer paso para la medición de este Capital Intelectual, algunos de cuyos componentes han sido referenciados más arriba, puede consistir en inventariar los atributos que caracterizan dichos componentes, tanto en el Capital Humano como en el Capital Intelectual, identificando aquellos de fácil medición (objetivos) y los de evaluación compleja o indirecta (subjettivos), y en una fase posterior, elaborar con dichos datos un conjunto de indicadores que deberán someterse a un análisis de su significación (es decir, valor, peso, justificación) en relación con los ratios de resultados de las diferentes oficinas / Gerencias del Catastro. Al final del proceso se dispondría de un conjunto de *indicadores internos* aptos para gestionar y monitorizar la marcha de la Organización.

A continuación se expone el referido inventario de atributos:

#### Capital Humano:

##### *Atributos objetivos:*

- Titulación
- Otros estudios (académicos o no)
- Nivel Orgánico en la organización
- Rotación en PT
- Absentismo
- Actividades docentes

##### *Atributos subjettivos:*

- Motivación
- Adaptación capacidades a P.T.
- Aportaciones (estudios, artículos...)
- Liderazgo

#### Capital Estructural:

##### *Atributos objetivos:*

- Carga de trabajo de atención al público
- Número solicitudes de información de AAPP
  - Número solicitudes de información de ciudadanos
  - Organismos en que se está representado
  - Convenios con otras AAPP
  - Rentabilidad media Convenios con AALL
  - Número reuniones con AALL / convenios
  - Número reuniones con otras Instituciones
  - Periodicidad reuniones internas
  - Aplicaciones de TI al margen de SIGECA
  - Aplicaciones de TI al margen de SIGCA
  - Fiabilidad de la información disponible
  - Organización del sistema de archivos

##### *Atributos subjettivos:*

- Nivel de formación organizacional (global de la dependencia)
- Grado de utilización general de T.I.
- Soporte de T.I. a trabajos no estandar
- Estaqueidad interdepartamental
- Nivel de trabajo en equipo o en red
- Flujo interno de información sobre aspectos «internos» de la Organización
- Nivel de trabajo en equipo con Entidades colaboradoras
- Formación dada a Entidades Colaboradoras

Los atributos objetivos son susceptibles de medición directa y cuantificables numéricamente, mientras los subjettivos deben someterse a procesos de encuestas y análisis ponderado de resultados previo a su potencial cuantificación numérica.

Con los datos aportados a través de la cuantificación de los anteriores atributos, pueden elaborarse unos índices, entre los cuales:

- Número de técnicos A/B/total personal
- Número de técnicos con otros estudios / total técnicos
- Número de altas/bajas anuales por Grupo
- Índice de absentismo global
- Número de empleados con actividades docentes / total personal
- Indicador de motivación (a través de encuesta)
- Indicador de liderazgo (a través de encuesta)
- Número de personas con capacidades por encima de la exigida en el PT
- Número de aportaciones personales /total personal
- % carga de trabajo atención al público
- % carga de trabajo en resolución recursos
- Número de solicitudes información año
- Número de Organismos con representación del Catastro
- % expedientes efectivamente resueltos por Convenios
- Número de reuniones mensuales / area
- Número de aplicaciones y consultas internas al dep. TI / mes
- Explotaciones realizadas s/ fiabilidad de los datos gestionados
- Número de Consultas a archivos /mes
- Grado de utilización TI (a través de encuesta)
- Nivel de estancamiento interdepartamental (encuesta)
- Medios de difusión interna de información (encuesta)
- Horas/mes técnico por trabajo en equipo con Ayto.
- Organización archivos (encuesta)

Los indicadores anteriores, evaluados y ponderados para cada una de la Gerencias, pueden dar en su conjunto unos indicios del valor o intensidad del C.I. existente en las mismas. Para llegar a ello se precisa un trabajo empírico y profundo, para identificar, seleccionar y comprobar aquellos índices con mayor poder de explicación, es decir, mayor significación, en la evaluación del intangible C.I. La suma del conjunto de indicadores para cada Gerencia Territorial aportaría un Índice General que debería mantener una correlación con el índice de producción de cada oficina (ratios de objetivos/persona u otros que pudieran determinarse en el futuro), y la estructura de valores de dichos índices aportaría información sobre los puntos fuertes y débiles de cada una de las oficinas, base previa para la planificación de actividades de refuerzo en aquellos casos que así se requiera. Ciertamente, la complejidad del sistema es manifiesta, pero no hay que olvidar que, como ya hemos afirmado anteriormente, la Gestión del Capital Intelectual es una Disciplina y un modelo de gestión que se encuentra en sus inicios, por lo que a quienes sean pioneros en su aplicación les resultará más costoso que quienes, en un futuro, encuentren recetas adaptables directamente a sus organizaciones. No podemos tampoco olvidar que las organizaciones son cada vez más complejas, por lo que su gestión, en justo paralelismo, también debe ser más compleja. ■

#### Referencias

- Ante Pulic*: <http://www.measuring-ip.at/papers>  
*Manfred Borneman*: <http://www.mesauring-ip.at/opapers/borneman>  
*Karl-Erik Sveiby*: <http://www.sveiby.com.au/emergingstandard>