

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**INCIDENCIA DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN LA EJECUCIÓN
DE PROYECTOS DE EMISIÓN DE BONOS DENTRO DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PRESENTES EN GESTIÓN SOCIAL
ECUATORIANA**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL**

GALO EFREN ORTEGA ALVAREZ

galoefren@hotmail.com

Director: Dr. Hugo Banda

hugo.banda@cordicyt.org

2016

DECLARACIÓN

Yo, Galo Efrén Ortega Álvarez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Galo Efrén Ortega Álvarez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por el Ing. Galo Efrén Ortega Álvarez, bajo mi supervisión.

Dr. Hugo Banda

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme brindado la oportunidad y condiciones para realizar mis estudios de maestría. Quiero mencionar el gran aporte y esfuerzo de mis padres Wilson Ortega y Cecilia Álvarez ya que sin ellos no habría podido tener esta valiosa oportunidad. De la misma manera a mis hermanas Ana María y Paola Isabel y allegados a la familia como es Marta Alicia que ya que siempre estuvieron pendientes de mi progreso. Quiero mencionar a la familia Casares Pino por el apoyo que me han brindado durante la realización de la presente tesis y a Belén por su incondicional apoyo, paciencia y buenos ánimos durante este proceso. Quiero también agradecer de manera especial a mi tutor de tesis Dr. Hugo Banda quien fue el que confió en mi propuesta de investigación, aportó con su conocimiento, he hizo viable la realización de la presente tesis. Por último quiero agradecer a la Escuela Politécnica Nacional por la educación que se me impartió a través de sus docentes y al personal administrativo por toda la gestión realizada para la presente investigación.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y al enorme esfuerzo de mis padres, ya que ellos siempre han contribuido como un modelo a seguir y han influido de manera muy importante en mi educación, valores y en todos los logros que he obtenido.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	DESCRIPCIÓN DE PROYECTOS DE EMISION DE BONOS EN EL ECUADOR.....	3
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3.1	Objetivo General	5
1.3.2	Objetivos Específicos.....	5
1.4	HIPÓTESIS.....	6
2	MARCO TEÓRICO.....	7
2.1	TEORÍA DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES.....	7
2.1.1	La evolución del capital intelectual y activos intangibles.	7
2.1.2	Concepto de los activos intangibles.....	8
2.1.3	Importancia de los Activos Intangibles.	10
2.1.4	Clasificación de los Activos Intangibles y Capital Intelectual.....	12
2.1.5	Metodologías de Gestión de los Intangibles.	16
2.1.6	Métodos de Medición de Activos Intangibles.....	17
2.1.6.1	Cuadrante de Evaluación Financiera y Nivel Organizacional	18
2.1.6.2	Cuadrante de Evaluación Financiera y Componentes Identificados	21
2.1.6.3	Cuadrante de Evaluación No-Financiera y Componentes Identificados	24
2.1.6.4	Cuadrante de Evaluación No-Financiera y Nivel Organizacional.	25
2.1.7	Perspectiva y Observaciones a los Activos Intangibles.....	26
2.1.8	Gestión Pública Moderna.	28
2.2	ANÁLISIS DE ACTIVOS INTANGIBLES EN LA GESTIÓN PÚBLICA	32
2.2.1	CAPITAL HUMANO PÚBLICO.....	33
2.2.1.1	Conocimientos Técnicos.	33
2.2.1.2	Competencias.....	34
2.2.1.3	Valores y actitudes.	34
2.2.2	CAPITAL ESTRUCTURAL PÚBLICO.....	35
2.2.2.1	El capital organizativo público.	35
2.2.2.2	El capital tecnológico.	36
2.2.3	EL CAPITAL RELACIONAL PÚBLICO.	37

2.2.3.1	Capital social público.....	37
2.2.3.2	Capital relacional público.	37
2.2.4	METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES APLICADOS AL SECTOR PÚBLICO.....	37
2.2.4.1	Balance Scorecard.....	40
2.2.4.2	Navegador Skandia.....	42
2.2.4.3	Modelo Bossi (BOSSI QUEIROZ, 2003)	44
2.2.4.4	Modelo Intellectus.....	45
2.2.4.5	Modelo propuesto por Sarmiento.....	48
2.3	TEORÍA DE PROYECTOS Y SU GESTIÓN.....	53
2.3.1	Definición de proyectos.	53
2.3.2	Dirección de proyectos.	53
2.3.3	Ciclo de vida de los proyectos.....	53
2.3.4	Gestión de riesgos del proyecto.	57
2.3.4.1	Tipo de riesgos considerados en la gestión pública.....	57
2.3.4.2	Planificación de la gestión de riesgos para los proyectos.	60
2.3.4.3	Identificación de riesgos en los proyectos.-	64
2.3.4.4	Análisis cualitativo de riesgos en los proyectos.	68
2.3.4.5	Análisis cuantitativo de riesgos en los proyectos.....	68
2.3.4.6	Planificación de respuestas a riesgos en los proyectos.....	69
2.3.4.7	Monitoreo y control de riesgos en los proyectos.....	69
2.3.5	Proyectos modelo SENPLADES.-	70
2.3.5.1	Características de proyectos SENPLADES.....	71
3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
3.1	INTRODUCCION	74
3.2	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
3.2.1	Selección de la unidad y caso a investigar	75
3.2.2	Instrumentos y protocolos.	76
3.2.3	Entrevistas, Encuestas, y Diario de campo	77
3.2.3.1	Diseño de la entrevista	77
3.2.3.2	Diseño de las Encuestas.	81
3.2.3.3	Diario de Campo.	83
3.2.4	Examen de documentos y observación directa.	84
3.2.5	Obtención de Indicadores	84

3.2.6	Clasificación y análisis de datos.	84
4	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	86
4.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	86
4.1.1	Análisis individual de casos	86
4.1.1.1	Análisis de caso del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.	87
4.1.1.2	Resultados de Análisis cualitativos de activos intangibles en la institución. 90	
4.1.1.3	Análisis de proceso funcional para proyectos de emisión de bonos.	91
4.1.1.4	Análisis cualitativo de riesgos.	94
4.1.1.5	Resultados de análisis cuantitativo de activos intangibles en la institución. 94	
4.1.1.6	Análisis cuantitativo –cualitativo de la encuesta a jefes de área.	100
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
6	ANEXOS	110
6.1	ANEXO 1.....	110
6.2	ANEXO 2.....	116
6.3	ANEXO 3.....	125
6.4	ANEXO 3.....	133
6.5	ANEXO 5 CAPITAL HUMANO PÚBLICO.....	133
6.6	ANEXO 6 CAPITAL ESTRUCTURAL PÚBLICO.....	136
6.7	ANEXO 7 CAPITAL TECNOLÓGICO PÚBLICO.....	139
6.8	ANEXO 8 CAPITAL RELACIONAL PÚBLICO.....	141
1426.9	ANEXO 9.....	144
7	BIBLIOGRAFÍA.	149

1 INTRODUCCIÓN.

Porter (1987) menciona que los activos intangibles han estado presente siempre en las empresas y estas a su vez inmersas en entornos complejos y muy cambiantes que afectan a los diversos sectores de la economía tanto en el ámbito público como en el privado. Este constante cambio ha producido la transformación de la economía siendo los activos intangibles una pieza clave en la creación de valor y riqueza.

Desde los años 90; durante el surgimiento de la economía del conocimiento varios empresarios y consultores estratégicos consideraron de manera especial el tratamiento de los activos intangibles, ya que se evidenció que muchas empresas se revalorizaban sin aumentar considerablemente su capital tangible. Esto ocurrió cuando las empresas empezaron a innovar y generar competitividad a través del valor agregado en los productos mediante la gestión de activos intangibles como el conocimiento, seguimiento y satisfacción del cliente.

Esta nueva forma de crear competitividad ha logrado cambiar la manera de crear bienes y servicios, motivando a los expertos al desarrollo de metodologías que permitan evaluar y medir a los activos intangibles y se puedan aplicar de manera exitosa en el ámbito empresarial. Desde aquel entonces muchas empresas han creado servicios que han contribuido a la globalización de los mercados generando una competitividad más agresiva para las empresas que desean sacar los productos al exterior, siendo los activos intangibles un componente básico en la planificación estratégica para el crecimiento de dichas empresas.

A pesar de la representatividad de estos conceptos que se han sido manejados actualmente, hay que considerar que las ideas que tienen relación con los activos intangibles no son nuevos, los activos intangibles siempre han estado presentes en las empresas, pero no se los ha considerado como tal porque las anteriores economías tenían una mayor representatividad en los activos tangibles.

Drucker (1998) informa que en las últimas décadas se ha observado que ha nacido una nueva economía, siendo el conocimiento el factor principal de producción convirtiéndose en el componente principal para la innovación.

El interés por los activos intangibles aumentó cuando en las empresas pioneras analizaron sus estados y constataron que el valor en libros de las mismas comenzó a perder significado y se alejaron de la realidad de los mercados, ya que los precios de valores en bolsas eran cada vez más divergentes a su valor contable. Una de las principales causas de esta diferencia radica en la ausencia de la valoración del capital intelectual o activos intangibles por parte de la contabilidad.

La identificación y gestión de los intangibles ha sido primordial para la administración de una empresa estratégicamente organizada, ya que estos recursos poseen características mucho más complejas que el resto de activos y por tal motivo es importante analizarlos ya que se consideran fuente de ventaja competitiva.

La empresa pública también ha presentado una evolución con el pasar del tiempo, no siempre ha crecido al ritmo de la empresa privada, pero ha adoptado muchas políticas que les llevado a crear mejores servicios y ha considerado dentro de su planificación estratégica a los activos intangibles para generar una mayor satisfacción en los servicios que provee a los ciudadanos; en un caso particular en el Ecuador se ha considerado que la gestión pública es un componente esencial para el desarrollo del país, siendo muy crítico en varios aspectos para el crecimiento de la economía.

Con el pasar del tiempo el estado ha impulsado un sin número de proyectos en los cuales no se conoce a ciencia cierta y en qué medida existe una incidencia de los activos intangibles con el éxito o dilatación en la ejecución de los proyectos planificados por el estado. Medir este nivel de incidencia ayudará a proporcionar información relevante para la toma de decisiones y planificación en los proyectos gubernamentales futuros. Por lo tanto la presente investigación tomará a los proyectos de emisión de bonos como ejemplo para determinar si existe dicha incidencia.

Así como lo menciona (Sarmiento, 2011) refiriendo a (Bueno, 2005) “El futuro de las organizaciones y de las economías está cada vez más condicionado por una buena gestión del conocimiento y una buena gestión del valor, siendo conocimiento y valor los dos principales ingredientes del capital intelectual”.

La presente investigación se centra en el análisis de los activos intangibles y evidenciar si existe una incidencia en los riesgos durante la ejecución de los proyectos de emisión de

bonos. El trabajo se estructura en tres partes: la primera parte corresponde a los activos intangibles que consta de; la parte teórica, importancia, identificación, clasificación y presencia en la gestión pública del Ecuador.

La segunda parte consta de un análisis sobre los proyectos de emisión de Bonos en el Ecuador, así como sus características principales, su alcance e importancia dentro de la gestión del gobierno. Se analizará los riesgos involucrados en la ejecución de los mismos dentro de la gestión pública ecuatoriana.

La tercera parte consta sobre un análisis correlacional entre los activos intangibles y riesgos presentes en los proyectos de emisión de bonos. Así como un análisis descriptivo inferencial, análisis de correlaciones y asociaciones obteniendo como resultado un porcentaje que indica el nivel de incidencia de los activos intangibles sobre la ejecución de proyectos de emisión de bonos. Finalizaremos el trabajo con las consideraciones finales y conclusiones.

1.1 DESCRIPCIÓN DE PROYECTOS DE EMISION DE BONOS EN EL ECUADOR.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El Estado Ecuatoriano a través del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social (MCDS) coordina proyectos a través de los ministerios de gestión social y dichos proyectos atenúan los índices negativos de vulnerabilidad mediante la distribución de transferencias monetarias de manera directa a las familias que se encuentran por debajo de la línea de pobreza establecida por el mismo MCDS.

Dentro de esta gestión se conoce a ciencia cierta que varios de los proyectos de emisión de transferencias monetarias o por llamarlo de una manera más objetiva “Bonos” se los han manejado sin considerar estratégicamente a los activos intangibles involucrados en la gestión social ecuatoriana. Siendo así nace la incertidumbre sobre la existencia de una posible incidencia negativa de los activos intangibles sobre los riesgos presentes al ejecutar los proyectos teniendo como resultado poca confiabilidad, difícil manejo y bajo control sobre los mismos.

Se ha observado que cierta cantidad de proyectos en varias etapas poseen un alto índice de riesgo, ya que existe un cumplimiento parcial de las metas en el tiempo de ejecución propuesto para dichos proyectos, siendo una de las causas principales el uso inadecuado de los recursos tangibles, así como un mal dimensionamiento de los activos intangibles entre

los cuales se puede mencionar; la capacidad técnica del talento humano, capacidad tecnológica y servicios externos que alimentan a la ejecución de dichos proyectos entre otros. Como consecuencia de esto, existen varios casos que han incurrido en sanciones internas, devoluciones de inversión, e insatisfacción de la ciudadanía por incumplimiento de la planificación trazada al ver retrasos en las obras y servicios.

En la actualidad no existe una documentación que defina a los activos intangibles para los ministerios de gestión social asociados con los proyectos de ejecución de bonos, la única documentación que ha descrito algunos activos intangibles ha sido el Registro Oficial N°599 mediante el cual resuelve emitir una Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional en donde se propone un modelo de Modelo de Reestructuración de Instituciones para consolidar e innovar a las instituciones de administración pública y optimizar con eficiencia la gestión de la misma. Sin embargo en sus varios artículos que la conforman no se habla sobre el manejo de activos intangibles, sino sobre variables que sirven para medir las metas trazadas como es Gobierno por Resultados (GPR). Por otro lado para la generación de proyectos que están alineados con el Plan Nacional del Buen Vivir mediante la Estructura General para la Presentación de Proyectos de Inversión y de Cooperación Externa no Reembolsable, tampoco se indica un manejo adecuado de dichos activos intangibles. Siendo estos dos los principales motores para la creación de proyectos a nivel nacional.

En la actualidad la planificación de los proyectos de emisión de bonos dentro de la gestión social tienen un riesgo considerable en su ejecución, ya que se realiza la planificación de dichos proyectos en base a supuestos como es el número de personas capacitadas dentro de cada actividad de dicho proyecto. La planificación se la realiza sin tener en cuenta que en la gestión social existe una alta rotación de personal y aún a ciencia cierta se desconoce si estos influyen directamente en los riesgos dicha ejecución. Además la alta rotación de personal ha permitido que el conocimiento adquirido durante el tiempo de trabajo del servidor público llamado “know-how” se pierda al renovar el talento humano y esto ha coincidido con un tiempo adicional sobre la ejecución de dicho proyecto. Teniendo como consecuencia retrasos en la ejecución, retrasos en la entrega de metas, gastos extras, productos y/o servicios entregados parcialmente, servicios de información con baja confiabilidad de datos y sobre todo malestar de los involucrados.

En la administración de proyectos de emisión de bonos una variable sensible ha sido el tiempo de ejecución en cada etapa del proyecto y se ha observado que este tiempo se ve influenciado por la capacitación del talento humano en las nuevas tecnologías de información. Además no se conoce a ciencia cierta el nivel de incidencia que podría ocasionar la capacitación del personal en el tiempo de entrega del proyecto, aumentando riesgo de la ejecución del mismo.

Entre las variables más importantes que no se consideran en la planificación de proyectos de emisión de bonos es la disponibilidad y confiabilidad de la información consultada a las entidades públicas involucradas en la gestión social. Ya que dicha información expuesta como servicios no siempre se encuentra disponible de manera constante impidiendo su flujo normal incurriendo en retrasos por la falta de información en las diferentes etapas de la ejecución del proyecto de emisión de bonos.

En la gestión social ecuatoriana aún se desconoce la incidencia de los activos intangibles dentro de los proyectos de emisión de bonos, siendo fundamental su inclusión dentro de la planificación, monitoreo y post entrega de los mismos para asegurar el cumplimiento efectivo de las metas trazadas. El estudio que se va a realizar permitirá conocer de mejor manera a estos activos intangibles presentes en los ministerios de gestión social y también permitirá determinar cuál es su incidencia dentro de la ejecución de los proyectos de emisión de bonos. Considerando estos activos intangibles se podrá crear proyectos más robustos que cumplirán de manera más exacta el tiempo durante su ejecución.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1 Objetivo General

Evidenciar si existe una incidencia causal entre los activos intangibles involucrados en la administración pública en el Ecuador y el retraso en la ejecución de proyectos de emisión de bonos dentro de la gestión social ecuatoriana.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los activos intangibles influyentes en la gestión social en el Ecuador.
- Identificar las principales características de los proyectos de emisión de bonos dentro de la gestión social en el Ecuador.

- Determinar los principales riesgos involucrados en la ejecución de proyectos de emisión de bonos dentro de la gestión social en el Ecuador.
- Determinar el nivel de incidencia para cada activo intangible presentes en los proyectos de emisión de bonos involucrados en la gestión social ecuatoriana.

1.4 HIPÓTESIS.

Los activos intangibles tienen una incidencia significativa en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos.

2 MARCO TEÓRICO.

En este capítulo se presenta el marco teórico referencial con respecto a los activos intangibles, proyectos de emisión de bonos y riesgos en los proyectos en el sector público, explicando desde una perspectiva que permita aportar un mejor entendimiento sobre las bases que se encuentra fundamentada la presente investigación.

En primer lugar se hará una descripción de los activos intangibles, tanto en su terminología, perspectivas, disciplinas, entre otros; Para poder así definir de mejor manera el alcance que se requiere de dichos activos y poder determinar su incidencia en los proyectos de emisión de bonos. En este contexto es muy necesario determinar la naturaleza de los proyectos de emisión de bonos, así como sus objetivos, alcances, características y aportes al desarrollo del país en cuanto a gestión social. De esta manera se podrá determinar si los activos intangibles inciden en los riesgos presentes en la ejecución de proyectos. Por otro lado es muy necesario determinar los riesgos incidentes en los proyectos en general, este punto es clave ya que será el conector entre los activos intangibles y una posible incidencia en los presentes en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos.

2.1 TEORÍA DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES.

2.1.1 La evolución del capital intelectual y activos intangibles.

El primer concepto de intangible en la empresa viene por parte de Lawrence R. Dickse en 1896 (Wu, 2005) y de la misma manera en 1969 John K. Galbrait hace mención al concepto de capital intelectual haciendo referencia a los activos intangibles (Bontis, 1998).

En los años 90 existió un avance considerable en el enriquecimiento de estos dos conceptos de activos intangibles y capital intelectual a causa del surgimiento de la economía del conocimiento (Andriessen, 2004). Sin embargo no ha existido una estandarización de los mismos, por tal motivo la investigación de los intangibles se ha vuelto compleja y ha dificultado la acumulación de conocimiento. Cada autor trata de edificar una teoría de los activos intangibles desde el principio, generando nuevas definiciones y asociando nuevas dimensiones de intangibles y capital intelectual, intentando proponer nuevas terminologías que hacen cada vez más compleja una definición exacta (Bontis, A review of the models used to measure intellectual capital, 2001).

Ha existido una diversidad terminológica bastante abundante en cuanto a lo que se refiere a activos intangibles y capital intelectual (Lev, 2003). En la literatura contable el término que más se usa es el de activos intangibles, en el ámbito del talento humano como en la organización de la empresa, así como en el área de la gestión se utiliza el término capital intelectual (Edvinsson & Malone, 2003). Cuando el intangible está respaldado por la ley como ocurre con las patentes y marcas, el activo se denomina propiedad intelectual (Lev, 2003).

La evolución de los intangibles se evidenció a finales del siglo pasado por los años 80 y 90, como se mencionó anteriormente el auge de la economía del conocimiento y el inicio de la nombrada era de la de información, fue en donde los activos intangibles cobraron gran relevancia ya que buscaban encontrar explicaciones para las enormes diferencias que existen entre el valor de mercado y el valor contable de varias empresas cotizadas (Garcia-Parra, Simo, & Sallan, 2006). Durante este tiempo se habían desarrollado varios modelos para gestionar y medir el capital intelectual, Kaplan y Norton (1992) revolucionaron con su aporte del cuadro de mando integral en donde se hacía mención a dichos activos intangibles como parte de una estrategia para las empresas y fue en este contexto que se designa al primer director de capital intelectual en una empresa Leif Edvinsson (Garcia-Parra, Simo, & Sallan, 2006).

A partir del 2002 se crea el proyecto (MERITUM, 2002), que tiene como objetivo estandarizar las taxonomías y los conceptos, a pesar de todo este esfuerzo, son aún escasos los trabajos empíricos publicados con suficiente rigor, que permitan establecer una definición clara del capital intelectual y activos intangibles. Según (Bontis, A review of the models used to measure intellectual capital, 2001) la mayoría de la literatura se ha publicado prescriptivamente mostrando la naturaleza de los activos intangibles así como nuevas estructuras y categorizaciones creadas con una perspectiva netamente comercial con un escaso rigor académico.

2.1.2 Concepto de los activos intangibles.

El análisis de la literatura sobre los activos intangibles demuestra que existe una variedad de denominaciones asignadas a conceptos muy idénticos o similares, referentes a dichos activos. Según la Real Academia Española, el adjetivo intangible hace referencia a aquello que no se puede tocar y no está compuesto por una apariencia física. Esta definición no está muy alejada al término empresarial con la que es utilizado este adjetivo.

Según Lev (2003) menciona que muchos contadores han definido a los activos intangibles como capital intelectual, de la misma manera varios economistas lo han denominado administración del conocimiento, y los juristas como propiedad intelectual. Esta variada terminología nace a partir de diversas perspectivas desde las cuales definieron a los intangibles con el fin de poder dimensionar su importancia dentro de los activos de una empresa.

Durante el paso del tiempo se ha observado que cada vez se usa el término intangible como el componente que genera un valor agregado a un producto o servicio. Desde los 90 existieron varias definiciones de los intangibles, los cuales en su mayoría de autores definieron a dichos intangibles en forma descriptiva. (Karl Erik Sveiby, 1997) definió a los intangibles como “activos invisibles que incluyen la competencia de los empleados, la estructura interna y externa”. Según (Blair & Wallman, 2001) definen los intangibles como “los factores de producción no físicos que aportan a la generación de bienes y servicios, de los cuales se espera tener un rédito”. Así de la misma manera (Vazquez Ávila, 2014) menciona que los activos intangibles son aquellos que proveen un valor real para las organizaciones, siendo un recurso propio de cada empresa que no se valora desde una perspectiva contable; los cuales nacen cuando los recursos de una empresa empiezan a trabajar juntos y en ese punto se habla de capacidades, procesos y se hace referencia a intangibles.

Los activos intangibles como se mencionó anteriormente han sido observados desde varios puntos de vista, además se ha considerado la definición propuesta por la NIC38/IAS38. Esta norma menciona que los activos intangibles son “aquellos activos identificables de carácter no monetario y sin apariencia física, que se poseen para ser utilizados en la producción o suministros de bienes y servicios. Estos pueden ser arrendados a terceros para funciones administrativas, también son identificables, controlados por las empresas como resultados de eventos pasados y de los que se espera que fluyan beneficios económicos futuros”. Pero hay que considerar que no todos los activos intangibles son identificables como lo menciona (Simo & Sallan, 2008), y de la misma manera como lo describe (Kaplan & Norton, 2004) al mencionar que: “Si los ejecutivos hallasen una forma de calcular el valor de sus activos intangibles, podrían medir y gestionar de manera mucho más fácil y precisa la posición competitiva de la empresa”, siendo así que “Medir el valor de ese tipo de activos intangibles es el santo grial de la contabilidad”.

Desde la perspectiva contable según (Arturo, Ranguelov, & Landeta, 2015) se entiende que la “contabilidad es la disciplina encargada entre otros aspectos, de medir el valor de la empresa y el capital intelectual”. Visto desde este un punto de vista al referirse a los activos intangibles también se debería hacer referencia a los pasivos intangibles ya que el capital de una empresa siempre se determinará por la diferencia que existe entre los activos y pasivos de la misma. En otras palabras activo no viene a ser igual al capital y siempre se tendrá que sustraerse el pasivo, a pesar de ello la mayor parte de las definiciones indican que cuando se habla de activos intangibles se hace referencia al capital intelectual. (Swan & Scarbrough, 2001) menciona que no existe consenso en entre las definiciones que hacen referencia a los activos intangibles y se han utilizado nombres como; capital humano, activos inmateriales, capital del conocimiento, activos invisibles, capital intelectual, capital del conocimiento, etc. Por este motivo siguiendo la recomendación de (Lev, 2003) se utilizará para esta investigación de forma indistinta los términos de activos intangibles o capital intelectual.

Del conjunto de definiciones expuestas anteriormente se ha utilizado la de la norma NIC38/IAS38, ajustada según (Simo & Sallan, 2008) “Activos intangibles son aquellos activos no monetarios y sin apariencia física que se poseen para ser utilizados en la producción o suministro de bienes y servicios.”.

Para el capital intelectual de la misma forma (Simo & Sallan, 2008) propone una definición que parte de (Sullivan, 1998), “El capital intelectual es el conocimiento de propiedad de la organización (conocimiento explícito) o de sus miembros (conocimiento tácito) que crea o produce valor presente para la organización.”.

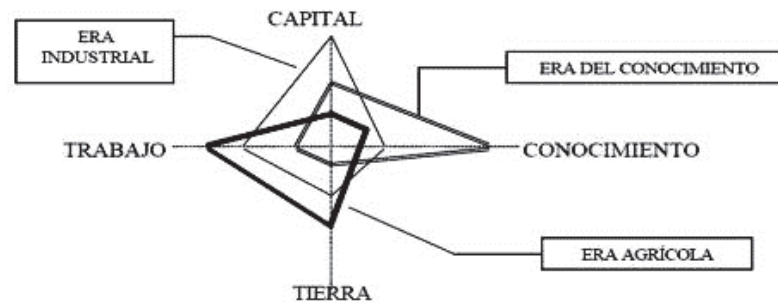
2.1.3 Importancia de los Activos Intangibles.

La economía ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo, la tierra y el trabajo pertenecientes a una economía agrícola han cedido espacio a otras economías como son las industrias las cuales son basadas en el capital-trabajo y la economía del conocimiento.

En muchos países en el mundo sobre todo en los países europeos han estado cada vez más preocupados en la capacidad de transformar y generar innovación para tener mayor competitividad y un rápido crecimiento. En los últimos años las empresas europeas se han preocupado por mejorar la inversión en los activos intangibles, siendo así se plantearon como objetivo en el año 2002 llegar a tener una inversión del 3% del PIB en

procesos de I+D (investigación y desarrollo) para el 2010, duplicando los esfuerzos para llegar a este objetivo.

En esta era la economía ha tenido un cambio radical en el protagonismo de los factores productivos tradicionales ya que la información y conocimiento se le ha otorgado un papel primordial para el desarrollo económico de las empresas y ha sido fundamental para manejar el resto de economías que aún siguen vigentes pero no con un protagonismo marcado.



**Figura 1. Evolución de la Economía
(Gorey & Dobat, 1996)**

El valor de una organización tradicionalmente venía representado por cuantos recursos tangibles poseía. En la era actual se ha vuelto más difícil de medir los recursos de las empresas ya que la incapacidad de los sistemas contables para capturar el valor de las organizaciones se traduce a una mayor volatilidad e ineficiencia en los mercados capitales, así como a una gestión ineficaz de las capacidades de la empresa. (Cañibano & Chaminade, 2004).

La nueva economía de los intangibles va ganando posiciones en el mercado y su importancia en varios ámbitos como académicos, sociales y económicos. (Cañibano & Chaminade, 2004) afirman que “Los intangibles y el capital intelectual se han convertido en cuestiones de gran importancia no solo para académicos universitarios sino también para directivos empresariales, inversores y otras partes interesadas, analistas de inversiones y créditos, así como creadores de políticas”. Se trata de un área de investigación que está produciendo una creciente cantidad de publicaciones, aunque ni la evidencia empírica ni los antecedentes teóricos bastan para ayudar a las empresas, a las partes interesadas en general y a los creadores de políticas en particular, en la toma de decisiones”.

Los activos intangibles han permitido a las empresas a crear nuevas ventajas competitivas, como es la industrialización de los servicios con la finalidad de crear continuamente valor para los clientes. Además (Sarmiento, 2011) concluye que existen varias razones por las cuales se debe considerar a los intangibles como fuente de ventaja competitiva, entre ellas se menciona las siguientes:

- El crecimiento rápido en el sector de los servicios ya que actualmente contribuye en el 75% del PIB de las más avanzadas economías.
- La desmaterialización de la fabricación, esto implica que muchas empresas invierten mucho más en marketing, gestión de productos y distribución que en la fabricación de los mismos.
- La industrialización de los servicios.
- El reconocimiento de que el conocimiento es la principal fuente de la ventaja competitiva, ya que las nuevas tecnologías de la comunicación e información han llegado naturalmente a ser consideradas como una importante base para los para compartir y difundir el conocimiento.
- La aparición del término de creación de valor tanto a nivel microeconómico como macroeconómico.

2.1.4 Clasificación de los Activos Intangibles y Capital Intelectual.

Los avances tecnológicos y la apertura de los mercados han permitido que las empresas consideren mucho más a sus activos intangibles que sus activos tangibles, ya que el valor agregado cada vez se basa en la innovación y la rápida adaptación en los cambios con el fin de retener a sus clientes. Así como (Gómez, 2003) menciona: “En la nueva economía digital, la posesión de medios de producción y de otros activos físicos ha perdido importancia, ya que lo que realmente cuenta es la posesión del cliente, que no requiere grandes inversiones de capital, sino de toda la información posible sobre clientes y los mercados”.

(Ramírez-Córcoles, Agustín, & Lorduy-Osés, 2010) y (Mesa-Velásquez, 2015) considerando la importancia de dichos activos presentan una estructura clasificada de los activos intangibles en base a la NIC38/IAS38.

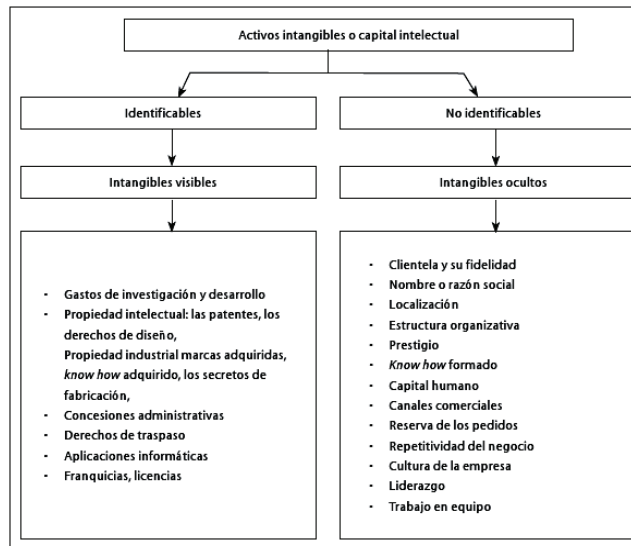


Figura 2. Clasificación de Activos Intangibles.
(Ramírez-Córcoles, Agustín, & Lorduy-Osés, 2010) y (Mesa-Velásquez, 2015).

Tomando en cuenta la anterior clasificación otros autores han ido más allá y no solo han definido a los activos intangibles, sino sus dimensiones para su medición. Según (Ramírez-Córcoles, Agustín, & Lorduy-Osés, 2010) los activos intangibles pueden clasificarse en no identificables e identificables. Los activos intangibles identificables son los que fácilmente se pueden identificar y atribuir beneficios futuros, y poseen derechos legales sobre los mismos, como pueden ser patentes, marcas, concesiones, propiedad intelectual, aplicaciones informáticas, etc. Como se puede observar en la figura N°.2 los activos no identificables como clientela, fidelidad, capital humano son los que le agregan un valor a la compañía o empresa, pero que contablemente no se ven reflejados en los estados financieros.

Desde otra perspectiva para (Broking, 1997) menciona que más allá de una clasificación se puede medir en varias categorías a los activos intangibles como son:

- **Los activos de mercado.**- Corresponden a bienes que poseen relaciones con el mercado como representatividad en el negocio, clientela, canales de distribución, franquicias, etc.
- **Los activos de propiedad intelectual.**- básicamente es el conocimiento del negocio llamado “know how” una la empresa, así como derechos de propiedad intelectual, patentes, derechos de diseño y software informático.

- **Los activos centralizados en el individuo.-** son todos las aptitudes que provienen del talento humano como son; liderazgo, capacidad para resolver problemas, talento creativo y colectivo, comunicación, capacidad de gestión, etc.
- **Los activos de infraestructura.-** a estos activos los han clasificado por su componente organizativo como son las tecnologías de la información, metodologías, procesos que ponen en funcionamiento a la empresa. Así también se menciona la fuerza de ventas, sistemas de comunicación y estructura financiera.

Existen otros autores como (Edvinsson & Malone, 2003) que también han aportado en un dimensionamiento de los activos intangibles con un enfoque hacia la administración de dichos activos a través de un modelo aplicado a la empresa Skandia¹.

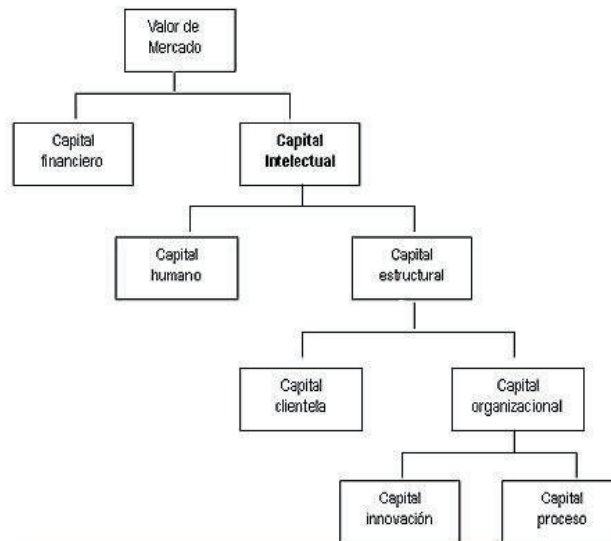


Figura 3. Esquema de Skandia para el Valor de Mercado. (Edvinsson & Malone, 2003).

Este modelo fue una propuesta taxonomica diseñada para la empresa Skandia AFS, siendo esta clasificación una base para la medición de otras empresas.

Dentro de esta taxonomía se puede mencionar varias categorías del capital intelectual:

¹ Skandia es una empresa aseguradora de Suecia que inició sus actividades en 1855, es uno de los principales operadores mundiales en soluciones a largo plazo de ahorros e inversiones. La mayor división de Skandia, en términos de negocios y beneficio, corresponde al Reino Unido que lanzó en 1979. (Edvinsson & Malone, 2003).

- **Capital Humano.-** Se hace mención al conocimiento, habilidades y la competencia de los empleados al desarrollar su actividad dentro del proceso de la empresa. Este componente del capital intelectual sirve de base para la elaboración del capital estructural y relacional. Según (Edvinsson & Malone, 2003) “Es la combinación de conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los empleados individuales de la empresa para llevar a cabo la tarea que tienen entre sus manos. La empresa no puede ser propietaria del capital humano”.
- **Capital Estructural.-** Se entiende que es la infraestructura que apoya y ayuda al talento humano como son software, procesos, marcas, edificios, patentes, sistemas de datos así como procesos que entregan bienes y servicios. Según (Edvinsson & Malone, 2003) el capital estructural “viene a ser los equipos, programas, base de datos, estructura organizacional, patentes, marcas de fábrica y todo lo que forma parte de la capacidad organizacional que sostiene la productividad de los empleados”. También acotan que la clientela y las relaciones con el cliente están incluidas dentro del capital estructural.
- **Capital Relacional.-** Está integrado por un conjunto de relaciones que la empresa mantiene con su entorno, ya sean relaciones con los trabajadores así como con clientes y proveedores de bienes, servicios, socios, administración pública. Según (Sarmiento, 2011) indica que (Prusak & Thomas H., 1998) lo define como “parte del capital intelectual que se sustenta en un conjunto de valores y sus correspondientes indicadores basados en la confianza, la lealtad, la sinceridad, el compromiso, la transparencia, la solidaridad, la responsabilidad, la honestidad y la ética”. Según (Ghoshal & Nahapiet, 1998) el capital relacional describe el tipo de relaciones personales entre los miembros de la empresa a través de una interacción previa.

En base a una tabla elaborada por (Sarmiento, 2011) se recopila varios modelos de capital intelectual con sus similitudes en base a la clasificación propuesta por cada autor.

Modelo –Autor	Empleados	Organización	Clientes
Balanced Scorecard	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Perspectiva de los procesos internos	Perspectiva de los clientes
Kaplan & Norton (1992)	Capital humano	Capital estructural	Capital de clientes
The Tecnoloqy Broker Brooking (1996)	Activos centrados en el individuo	Activos de propiedad intelectual. Activos de infraestructura	Activos de mercado
Skandia Navigator Edvinsson (1997)	Capital humano	Capital estructural	Capital de clientes
Intangible Assets Monitor Sveiby (1997)	Competencias individuales	Estructura interna	Estructura externa
IC Index Roos (1997)	Capital humano	Capital estructural	Capital relacional
Intelec Euroforum (1998)	Capital humano	Capital estructural	Capital relacional
Dirección por competencias Bueno (1998)	Capital humano	Capital organizativo. Capital tecnológico	Capital relacional
Meritum (2001)	Capital humano	Capital estructural	Capital relacional
Trébol de Rodov y Leljaert (2002)	Capital humano	Capital estructural	Capital relacional

Tabla 1. Comparación de diferentes modelos de capital intelectual. (Sarmiento,2011).

Como lo menciona (Sarmiento, 2011), existe una cierta tendencia en cuanto a criterios para clasificar al capital intelectual; como se puede observar la clasificación con más frecuencia hace referencia al capital humano, capital estructural y capital relacional dentro de la tabla.

2.1.5 Metodologías de Gestión de los Intangibles.

Los mercados siempre han estado preocupados por obtener mayor información del entorno empresarial con el fin de minimizar los riesgos de las compras y ventas de activos, los inversionistas quieren conocer el valor real de las empresas y de los activos generadores del mismo. Por tal motivo existen varias metodologías utilizadas para medir el capital intelectual de acuerdo a cuatro métodos mencionados por (Sveiby, 2015) como son: métodos que emplean medidas no financieras, métodos que evalúan intangibles de manera desglosada, métodos que utilizan cálculos financieros, métodos que valoran intangibles de manera conjunta.

Por otro lado según (Luthy, 2001) y (Williams, 2000) muestran una clasificación más estructurada que contiene los siguientes métodos:

- **Métodos del Capital Intelectual directo (DIC) (Direct Intellectual Capital Methods):** Es el valor estimado del capital intelectual o activos intangibles mediante una identificación de diversos componentes, luego cada componente es evaluado directamente ya sea de como un coeficiente agregado o de manera individual. (Sveiby, 2015).
- **Métodos de capitalización de mercado (MCM) (Market Capitalization Methods):** Calcula la diferencia entre su capital contable como el valor de su capital intelectual o los activos intangibles y la capitalización de mercado de una empresa. (Sveiby, 2015).
- **Métodos del retorno sobre activos (ROA) (Return on Assets Methods):** Es el promedio de las ganancias de una empresa antes de los impuestos durante un periodo de tiempo y estos se dividen por los activos intangibles medios de la empresa. Este resultado se compara con el promedio de la industria.
- **Métodos de Scorecard (SC) (Scorecard Methods):** Son indicadores e índices que dan cuenta del capital intelectual en una empresa agrupados en diferentes campos de interés, estos son similares a los Métodos del Capital Intelectual Directo, la diferencia es que no se estiman valores monetarios a los activos intangibles.

2.1.6 Métodos de Medición de Activos Intangibles.

Según Sveiby(2015), plantea una clasificación de métodos de medición de activos intangibles dependiendo de su aplicación y medición, este los divide en evaluación financiera y evaluación no financiera. Dentro de cada uno de ellos los subdivide en componentes identificados y nivel organizacional asignado a cada metodología una posición dentro del cuadrante, como se muestra en la figura 4 propuesta por (Sveiby, 2015).

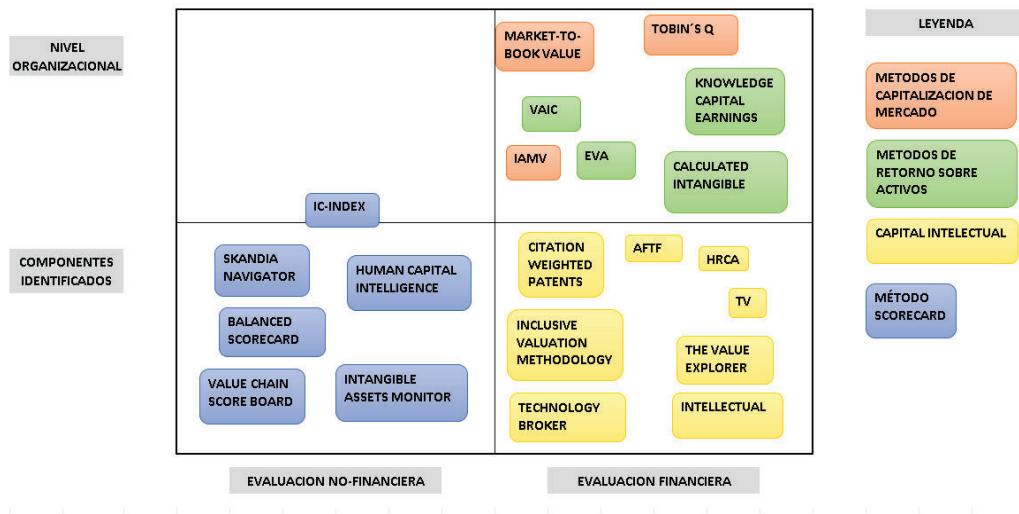


Figura 4. Modelos de medición de activos intangibles. (Sveiby, 2015).

Para cada empresa, situación de mercado o nivel de organización dependerá el enfoque, modelo o metodología para medir dichos activos intangibles. A continuación se explicará brevemente varias características de las diferentes metodologías de medición según (Sveiby, 2015) mostrado en la Figura N°4 en las siguientes tablas.

2.1.6.1 Cuadrante de Evaluación Financiera y Nivel Organizacional

Año	Método	Autor	Categoría
1950`s	Tobin`s Q	Tobin James	MCM
Descripción			
Es un método de capitalización de mercado que define una variable “q” siendo una proporción entre el valor en bolsa de la empresa dividido por el costo de reposición de sus activos. Los cambios registrados en dicha variables proporcionan un medio para medir el desempeño eficaz o no del capital intelectual de una empresa. Este método fue desarrollado por el Premio Nobel de Economía James Tobin en el año 1950. (Sveiby, 2015)			

Año	Método	Autor	Categoría
1987	Market to Book Value	Varaiya, Kerin and Weeks	MCM
Descripción			
Es un método de capitalización de mercado, que describe una proporción utilizada para hallar el valor de una empresa mediante la comparación del valor contable y su a su valor de mercado. Es un método fácil que contribuye a ser utilizado, sin embargo, no se realiza ajustes al calcular el valor en libros y recoge la diferencia entre el activo real y los pasivos exigibles. (Sarmiento, 2011).			

Año	Método	Autor	Categoría
1998	Investor assigned market value (IAMV™)	Standfield	MCM
Descripción			
Es un método de capitalización de mercado el cual toma el valor verdadero de la empresa para ser valor de mercado y la divide en capital tangible + (capital intangible realizado + capital intangible de erosión + ventaja competitiva sostenible (SCA)). (Sveiby, 2015)			

Año	Método	Autor	Categoría
1997	Value Added Intellectual Coefficient (VAIC™)	Pulic	ROA
Descripción			
Pertenece a los métodos de retorno sobre activos, y describe una ecuación que mide la eficiencia del capital intelectual basado en relaciones de tres componentes; capital empleado (CEEi), capital humano (HCEi), capital estructural (SCEi). $VAIC^{\text{TM}}_i = CEE_i + HCE_i + SCE_i$. (Sveiby, 2015)			

Año	Método	Autor	Categoría
1997	Economic Value Added (EVA™)	Stern & Stewart	ROA
Descripción			
Es un método de retorno sobre activos, que se calcula mediante el ajuste de ganancia con cargos que se relacionan a intangibles. Los cambios en Economic Value Added proporcionan un indicador de que si el capital intelectual de la empresa es productiva o no. Eva es de propiedad de la empresa de la consultora Stern Stewart ² siendo uno de los métodos más usados. (Sveiby, 2015)			

Año	Método	Autor	Categoría
1999	Knowledge Capital Earnings	Lev	ROA
Descripción			
Es un método de retorno sobre activos, que se calcula como la porción de las ganancias normalizadas (3 años promedio en la industria en consenso con estimaciones futuras) por encima de las ganancias atribuibles a los activos de reserva. Las ganancias utilizan para sacar provecho del conocimiento del capital intelectual. (Sveiby, 2015)			

Año	Método	Autor	Categoría
1997	Calculated Intangible Value	Stewart	ROA
Descripción			
Es un método de retorno sobre activos, que indica que el valor del capital intelectual es considerado como la diferencia entre el valor contable de la empresa y el valor de mercado. El método se basa en el supuesto de que los ingresos de primas de una empresa, es decir, las ganancias deben ser mayor que los de una empresa media dentro de industria resultado del capital intelectual de la empresa. (Sveiby, 2015)			

² Stern Stewart & Co. firma consultora, radicada en Nueva York, Estados Unidos de América. (Sveiby, 2015)

2.1.6.2 Cuadrante de Evaluación Financiera y Componentes Identificados

Año	Método	Autor	Categoría
1998	Accounting for the Future (AFTF)	Nash H.	DIC
Descripción			
Es un método de capital intelectual directo que considera descuentos de flujos de caja debidamente proyectados. La diferencia entre el valor AFTF (proyectado) y el valor entre el inicio y final del periodo será el valor añadido durante este periodo. (Sveiby, 2015)			

Año	Método	Autor	Categoría
1970`s	Human Resource Costing & Accounting (HRCA)	Flamholtz	DIC
Descripción			
El método de capital intelectual directo HRCA está al nivel de los componentes identificados y es el pionero de la contabilidad de recursos humanos, Eric Flamholtz ³ , ha desarrollado una serie de métodos para calcular el valor de los recursos humanos. (Sveiby, 2015)			

Año	Método	Autor	Categoría
2000	Total Value Creation, TVC™	Anderson & McLean	DIC
Descripción			
Pertenece a los métodos de capital intelectual directo. Este método fue iniciado por el Instituto Canadienses de Contadores Públicos. TVC usa un descuento de flujo de caja proyectado para volver a examinar como los acontecimientos afectan a las actividades planificadas. (Sveiby, 2015)			

³ Dr. Eric Flamholtz, presidente y fundador de Management Systems, y profesor emérito de la Escuela de Administración Anderson de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA Anderson School of Management).

Año	Método	Autor	Categoría
1996	Citation- Weighted Patents	Dow Chemical	DIC
Descripción			
Pertenece a los métodos de capital intelectual directo. Este método afirma que la tecnología es un factor calculado en base a las patentes desarrolladas por una empresa. El capital intelectual y su rendimiento se miden con base en el impacto de los esfuerzos de desarrollo de la investigación sobre una serie de índices como el número de patentes y el costo de las patentes a volumen de ventas. Estas describen las patentes de la empresa. El enfoque fue desarrollado por Dow Chemical ⁴ y se describe por (Bontis, Intellectual capital: an exploratory study that, 1998). (Sveiby, 2015)			

Año	Método	Autor	Categoría
2000	Intellectual Asset Valuation	Sullivan	DIC
Descripción			
Pertenece a los métodos de capital intelectual directo. Es una metodología para evaluar el valor de la propiedad intelectual. (Sveiby, 2015)			

Año	Método	Autor	Categoría
1996	Citation- Weighted Patents	Dow Chemical	DIC
Descripción			
Pertenece a los métodos de capital intelectual directo, en este método se indica que la tecnología es un valor que se puede calcular en base a las patentes desarrolladas por una empresa. El capital intelectual y su rendimiento son medidos con base en el impacto de los esfuerzos del desarrollo de la investigación sobre una serie de índices; como el número de patentes y el costo de las patentes a volumen de ventas. (Sveiby, 2015)			

⁴ The Dow Chemical Company es una corporación multinacional, con su central ubicada en Midland, en el estado norteamericano de Míchigan. Es una de las empresas químicas más grandes el mundo, junto con DuPont o BASF

Año	Método	Autor	Categoría
1996	Technology Broker	Brooking	DIC
Descripción			
Pertenece a los métodos de capital intelectual directo. Este método contempla que el valor del capital intelectual de una compañía se evalúa mediante un análisis de diagnóstico de la respuesta de la empresa, se realizan veinte preguntas que abarcan cuatro componentes principales de capital intelectual: activos de infraestructura, activos de propiedad intelectual, activos de mercado, recursos humanos. (Sveiby, 2015)			

Año	Método	Autor	Categoría
1998	Inclusive Valuation Methodology	McPherson	DIC
Descripción			
Pertenece a los métodos de capital intelectual directo, utilizando jerarquías de indicadores ponderados que se combinan y se centra en valores relativos en lugar de absolutos. (Sveiby, 2015)			

Año	Método	Autor	Categoría
2000	The Value Explorer	Andriessen y Tiessen	DIC
Descripción			
Pertenece a los métodos de capital intelectual directo, este método busca asignar el valor de cinco categorías de intangibles que son: <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología. • Valores y normas colectivas. • Habilidades y conocimiento tácito. • Conocimiento explícito y procesos de gestión. • Activos y dotaciones. (Sveiby, 2015) 			

2.1.6.3 Cuadrante de Evaluación No-Financiera y Componentes Identificados

Año	Método	Autor	Categoría
1992	Balanced Score Card	Kaplan and Norton	SC
Descripción			
Este método indica que el rendimiento de una compañía se mide por indicadores que abarcan cuatro perspectivas de enfoque: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva del aprendizaje. Dichos indicadores se basan en los objetivos estratégicos de la empresa. (Sveiby, 2015)			

Año	Método	Autor	Categoría
1994	Intangible Asset Monitor	Sveiby	SC
Descripción			
Es un método que gestiona seleccionando los indicadores basados en los objetivos estratégicos de la compañía, para medir cuatro aspectos de la creación de valor a partir de 3 clases de activos intangibles marcados por: la competencia de las personas, estructura interna, estructura externa. Los modos de creación de valor son: crecimiento, renovación, utilización / eficacia y la reducción de riesgo / estabilidad. (Sveiby, 2015)			

Año	Método	Autor	Categoría
1994	Skandia Navigator	Edvinsson and Malone	SC
Descripción			
Este método muestra que el capital intelectual es medido a través del análisis de hasta 164 mediadas métricas (91 basada intelectualmente y 73 métricas tradicionales) que cubren 5 componentes; financiera, clientes, procesos, renovación/desarrollo y talento humano. La compañía de seguros Skandia se lo llevó a la fama, pero ya no produce el informe de evaluación y medición.			

Año	Método	Autor	Categoría
1994	Human Capital Intelligence	Jac Fitzenz	SC
Descripción			
Este método clasificado dentro de los ScoreCard que capturan y tratan una serie de indicadores relacionados con el Capital Humano a través de una base de datos. (López & Grándio, 2005).			

Año	Método	Autor	Categoría
2002	Value Chain Scoreboard™	Lev B.	SC
Descripción			
Este método posee una matriz de indicadores no financieros dispuestos en varias categorías de acuerdo con el ciclo de desarrollo: comercialización, descubrimiento/aprendizaje, implementación. (Sveiby, 2015)			

2.1.6.4 Cuadrante de Evaluación No-Financiera y Nivel Organizacional.

Año	Método	Autor	Categoría
1997	IC-Index	Roos, Roos, Dragonetti & Edvinsson	SC
Descripción			
Este método fue desarrollado por la empresa Intellectual Capital Services. Este se compone de un índice global que indica los cambios en el valor del mercado de la empresa, contiene un conjunto de indicadores individuales relacionados con propiedades del capital intelectual. Este índice condensa la estrategia financiera, la gestión del valor añadido y las valuaciones no financieras. (Roos, Roos, Dragonetti, & Edvinsson, 1998). Además este método consolida en su totalidad los indicadores individuales que representan la propiedad intelectual y los componentes en un solo índice. Los cambios en el índice son entonces relacionados con los cambios en la valoración de mercado de la empresa. (Sveiby, 2015)			

Los métodos de medición de intangibles ofrecen varias ventajas, como por ejemplo los métodos ROA Y MCM son útiles en adquisiciones, fusiones, y situaciones para las valoraciones de mercado. Se puede acotar que pueden ser utilizadas para las comparaciones entre compañías del mismo sector, así como también se utiliza para ilustrar el valor financiero de los activos intangibles. Estos métodos son muy atractivos para los directores generales para su estudio y evaluación. Por otro lado debido a que son basados en normas contables establecidas estos métodos son fácilmente difundidos en la comunidad contable. Las desventajas que presentan estos dos tipos de metodologías son al traducir en términos monetarios, como por ejemplo: ROA es muy sensible a las tasas de interés, como a los descuentos y por tal motivo su uso es limitado para fines de gestión de bajo nivel. Estos métodos no son de utilidad ni aplicabilidad para las organizaciones sin fines de lucro, organizaciones del sector público y departamentos internos. (Sveiby, 2015)

Se puede mencionar que las características positivas de los métodos DIS y SC son que pueden crear una imagen más completa de la situación de una empresa que los indicadores financieros y estos se pueden ser aplicados fácilmente en cualquier nivel de la organización. La medición se realiza con un evento y se reporta por con siguiente es más rápido y es más preciso que los otros tipo de mediciones financieras. Una de las características principales de estas metodologías es que no es necesario medirlas en términos financieros puros y esto viene a ser muy útil para empresas sin fines de lucro, departamentos internos y organizaciones del sector público con fines ambientales y sociales. Estos tipos de métodos presentan indicadores contextuales y tienen que ser personalizados para cada empresa y cada propósito lo que lo hace difícil para hacer comparaciones. Además por ser métodos nuevos y novedosos no son muy bien aceptados por los gerentes que están acostumbrados a ver todo desde una perspectiva financiera pura. Hay definir muy bien los enfoques ya que pueden generar océanos de datos y se podría hacer difícil analizar y comunicar. (Sveiby, 2015).

2.1.7 Perspectiva y Observaciones a los Activos Intangibles.

A la hora de clasificar todos los modelos han considerado que el capital intelectual está formado por una serie de componentes independientes como son capital relacional, capital humano y capital estructural. Estos actúan de manera conjunta, es decir,

interactúan entre ellos y operan con los activos tangibles y financieros por lo cual estimar su valor se hace un trabajo complejo.

En base a los métodos de medición es común afirmar que muchos elementos de una compañía son considerados intangibles cuando en realidad estos no los son. Esta mala abstracción ocurre por la falta de conocimiento de los inversionistas sobre el proceso de creación de valor de la compañía, por consiguiente es común observar que los valores de los capitales de las empresas caen poco después de su auge (MERITUM, 2002).

Según (Sarmiento, 2011) afirma que (Viedma Marti, 2002) presupone que existen relaciones causa- efecto entre intangibles, indicadores u objetos cuando es difícil de conseguir relacionarlas debido a la división artificial de los intangibles establecidas en los modelos. En base a esto (Sarmiento, 2011) menciona que las relaciones establecidas entre intangibles no son causales independientes, sino son relaciones interdependientes y entre las variables existe un conjunto desordenado y difuso de interacciones e interdependencias.

Hay que tener en cuenta que según (Lev, 2003) menciona que hay activos intangibles que agregan valor y otros que quitan valor o en otras palabras generan gastos. Estos activos llamados pasivos intangibles puede ser el clima laboral con consecuencia de ambientes conflictivos o insatisfacción del personal. Por tal motivo es importante tomar en cuenta que el activo intangible menos el pasivo intangible produce el denominado capital intangible o capital intelectual considerado desde una perspectiva contable como activo intangible.

Cuando se habla de una perspectiva se refiere el punto de vista al con el cual se va a observar un objeto de estudio, lo más natural al hablar de activos intangibles es relacionar su medición con respecto a la contabilidad ya que este permite dar una valoración financiera sobre dichos activos. Muchas empresas aún tienen problemas en la valoración de los activos intangibles y es por su naturaleza, ya que poseen alto grado de incertidumbre, riesgo y se pueden valorar a largo plazo o son cuantificables cuando son vendidos. Algunos de estos activos dan a los inversionistas una ventaja competitiva que se traduce en elevar el balance de la empresa. Estos activos pueden ser patentes, marcas, derechos de mercado entre otros identificables que aporten a dicho balance.

Así como existe los activos que generan sumandos al balance de la empresa según (Cañibano & Chaminade, 2004) existen costos de naturaleza intangible como pueden ser gastos en procesos de marketing, gastos en desarrollo de patentes, lealtad de consumidores y empleados de la empresa, capacitación de personal entre otros. Esto no se incluye de forma normal en el balance de la empresa sino forma parte del Fondo de Comercio tras la adquisición de una empresa. Este fondo de comercio según (Cañibano & Gisbert, 2003) menciona que “es la diferencia entre el importe satisfecho en la adquisición y la suma de los valores identificables de los activos individuales adquiridos menos los pasivos asumidos en la adquisición”, en otras palabras, son todos aquellos intangibles "no identificables", como la clientela de una compañía, razón social, su nombre, la cuota de mercado, su localización, el capital humano, el nivel de competencia comercial, etc. Estos proporcionan futuros beneficios económicos a la empresa adquiriente y por los que la compañía se ve obligada a pagar un precio superior.

2.1.8 Gestión Pública Moderna.

En la actualidad existe un moderno crecimiento económico el cual depende del aumento de la productividad en base a una inversión en el conocimiento. Por lo tanto el estado debe adaptarse a los modernos cambios sociales, culturales y económicos que se producen en un mundo globalizado en donde las tecnologías de la información han producido cambios drásticos y profundos. Según (Evans, 1996) “la respuesta no está en el desmantelamiento del Estado sino en su reconstrucción”. De la misma manera (Crozier, 1995) indica que la administración estatal debe tener en cuenta varias realidades como las nuevas formas de administración, el endeudamiento, y las expectativas de mejor calidad de vida de los ciudadanos. Por lo tanto queda claro que el sector público está viviendo la era de la nueva economía y esta se caracteriza por estar basada en la información y el conocimiento (Kelly, 1999).

Sin embargo varias entidades públicas a pesar de vivir en una nueva era económica han prestado un interés creciente respecto al registro, medición y gestión de los activos intangibles. A pesar de que la intangibilidad está presente de manera más fuerte en el sector público que en las empresas privadas (Bossi, Fuertes, & Serrano, 2005).

No obstante en los últimos tiempos las entidades públicas están cruzando una transformación y redefinición de la manera en cómo se está administrando los activos intangibles. Están poniendo énfasis en la necesidad de conocer, visualizar y cuantificar los conocimientos con la finalidad de gestionar eficazmente el conocimiento que poseen. Por lo tanto la gestión de los intangibles cada vez se convierte en un recurso de alta competitividad para la mejora de servicios de las entidades públicas. Por tal motivo en los últimos tiempos ha proliferado diversas iniciativas de la gestión de conocimiento en el ámbito público que tratan de responder con eficacia los nuevos desafíos del servicio público (Riege & Lindsay, 2006).

La gestión pública se debe adaptar nuevas técnicas que se utilizan en el sector privado para la administración de activos, ya que las nuevas formas de gestionar los recursos implican manejar datos adecuadamente, a fin de proporcionar información que aporte al sector, para alcanzar los objetivos trazados de una manera más eficiente.

Según Sarmiento (2011) el establecimiento de modelos integrales de gestión del conocimiento en las entidades públicas, debe servir para demostrar como los intangibles mejoran la calidad del servicio al ciudadano, mediante una excelencia en la gestión. Es evidente que los activos intangibles que van a ser utilizados en el sector público deben ser seleccionados aquellos que generan valor a la organización de acuerdo a su misión, visión. Todos estos activos intangibles deberán estar relacionados de una u otra manera con los procesos de estructuración, captación y transmisión del conocimiento.

Como lo menciona las (Naciones Unidas, 2004) el sector público y las entidades que tienen la función de crear y formular las políticas de estado son responsables de asimilar y promover una visión renovadora de la sociedad del conocimiento. Por lo tanto deberán procurar que los planes y objetivos del estado se vean reflejados en este marco.

Hay que tener en cuenta que no solo basta que el estado maneje bien sus recursos, sino que el éxito de la gestión pública está dado por políticas de estado que viabilicen el crecimiento de la sociedad a través de recursos financieros, culturales y geográficos. Ya que la forma en cómo se administra estos activos afectan directamente a la calidad de vida, cultura y vida social de los ciudadanos y esto será un indicador del éxito o fracaso de las políticas emitidas por el estado.

Según (Sarmiento, 2011) menciona que una administración competente, con suficiente influencia puede ayudar a mantener y crear una sociedad próspera, pero si la administración no tiene la capacidad de gestionar adecuadamente sus recursos puede llevar a la ruina a una sociedad. Según (Wiig, 2000), recomienda “crear un capital intelectual de la sociedad que potencie la efectividad de las decisiones públicas y privadas”. En base a esto propone varias recomendaciones:

- Fomentar la participación en la toma de decisiones a nivel de los servicios públicos.
- Crear un capital público y privado.
- Desarrollar programas para mejorar la capacitación de los trabajadores en la gestión del conocimiento.
- Asegurar la competencia y efectividad en la toma de decisiones en el sector público.

Generalmente en el sector privado puede alcanzar un mayor grado de eficiencia que el sector público ya que los logros alcanzados se transforman en indicadores como por ejemplo el Beneficio. Sin embargo al no existir la meta del lucro en las empresas públicas, los administradores deben buscar otros indicadores porque la figura del beneficio presenta un significado diferente al utilizarlo dentro de una perspectiva pública. (Montesinos & Vela, 1993). Por lo tanto el buscar nuevos indicadores de gestión para la empresa pública implica generar un ambiente de modernización y esto debe entenderse como la transición de un sistema netamente burocrático a otro sistema de administración. Este nuevo sistema tiene que ser capaz de poder definir de mejor manera los objetivos, optar por nuevas formas de alcanzarlos y realizar una retroalimentación de los resultados obtenidos.

Como menciona Sarmiento (2011) la burocracia está caracterizada por una serie de principios tales como la jerarquía, la autoridad, el formalismo, la uniformidad, la definición de áreas de competencia específica, así como la presencia de normas concretas que delimitan y determinan la existencia de conductas predecibles. Según (Weber, 1993) el modelo burocrático es un modelo poco variable que está bien delimitado entre lo privado y lo público, siendo eficaz en un ambiente muy estable y

predecible. Sin embargo las características del mundo actual requieren que el modelo burocrático sea adaptable y dinámico a ambientes más cambiantes.

La organización pública como privada siempre actuará en un mismo entorno o ambiente, esto indica que el estado no puede sobrevivir como un ente asilado frente a los demás actores económicos que lo rodean. Por lo tanto el estado es responsable en mayor parte de ser el impulso del aparato productivo, permitiendo mover la economía en base a políticas, exigencias y objetivos estableciendo una interacción continua. De igual manera el estado deberá estar conformado por políticas que apoyen a cada eje estratégico, que forma parte del plan de gobierno. Esto permitirá conseguir un nivel de coherencia que produzca sintonía entre su admiración interna así como el entorno privado.

Hay que tener en cuenta que la administración pública debe adaptarse a las necesidades de los ciudadanos que buscan una mejor calidad de vida y para ello es necesario prestar mejores servicios. El estado siempre será el principal agente económico de una nación, no hay empresa, individuo, u organización cuyas decisiones no queden afectadas por su estrategia política, ya que esta condiciona los planes de intercambio, producción y de consumo del sector privado mediante políticas públicas.

Sarmiento (2011) menciona que existe un enfoque gerencial el cual permite cambios importantes en relación a como el sector público debe operar. Entre los más utilizados son “nueva gestión pública” (Hood, 1991) y “Administración pública basada en el mercado” (Rosembloom & Lan, 1992).

Los distintos nombres para describir esta nueva gestión pública tienen puntos en común como son;

- Cualquier modelo utilizado siempre representará un cambio importante de perspectiva; de la administración pública tradicional a una que otorga una mayor importancia a los resultados obtenidos dando mayor responsabilidad a los involucrados.
- La intencionalidad de compartir la idea de trasladarse de una burocracia clásica a organizaciones, recursos humanos y condiciones contractuales más flexibles.

- Siempre se debe tener muy en claro los objetivos organizativos y los recursos humanos permitiendo medir su interrelación mediante indicadores.
- Siempre es necesario que el personal que este en cargos públicos deben estar comprometidos con el gobierno y no sea neutral en las decisiones como lo eran en tiempos anteriores.
- Las funciones gubernamentales deben estar sometidas a condiciones de mercado.
- Existe una tendencia en la reducción en el número de las funciones gubernamentales a través de la privatización. (Hughes, 1996)

Enfatizando los puntos anteriores según (Hughes, 1996) la nueva gestión pública marca diferencias respecto a la administración pública anterior. Pero esta no intenta reformar profundamente el sector público sino que este aumente y mejore relaciones entre los actores externos al sector público y se encuentren dentro de la economía del país. Esto cambiaría la percepción sobre el funcionamiento del sector público.

La administración pública debe adaptarse a la nueva situación y responder a las necesidades de este siglo, donde los ciudadanos demandan cada vez servicios más efectivos y de calidad mediante la atención al ciudadano. Según Sarmiento (2011) la gestión pública debe de pasar de “seguir instrucciones” a gestionar “conseguir resultados” por lo que se debe utilizar herramientas y recursos adecuados para conseguir los objetivos planificados. De la misma manera Hughes (1996) hace énfasis que un programa de alta gerencia implica tener cuatro vías de cambio, los cuales implican en: centrarse en el output, mejorar los inputs administrativos, cambiar el alcance y límites de las agencias gubernamentales y modificar las relaciones de responsabilidad de los actores políticos. Todo esto a fin de que pasen a ser responsables directos según los resultados.

2.2 ANALISIS DE ACTIVOS INTANGIBLES EN LA GESTION PÚBLICA

El conocimiento se ha tornado un eje fundamental para crear una ventaja competitiva dentro del ámbito público, el cual le permiten mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía. El capital intelectual según (Edvinsson & Malone, 2003) se descompone en capital humano, capital estructural y capital relacional. Tomando en cuenta una

perspectiva pública (Bueno, Salmador, & Carlos, 2008) menciona que el capital relacional público contempla un conjunto de intangibles que se derivan de las relaciones que mantiene la organización con los diferentes agentes vinculados a ella. Según (Funes & Hernandez, 2001) menciona que el capital intelectual público compone en tres capitales; humano, estructural y relacional. De la misma manera el capital estructural público se desglosa en dos componentes: capital organizativo público y capital tecnológico público, y el capital relacional que se divide en: capital social público y capital relacional de la entidad. Esta estructura se muestra de la siguiente manera:

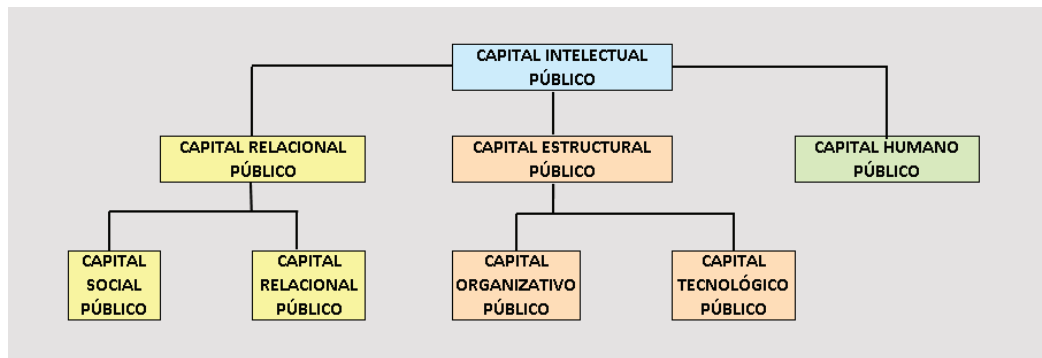


Figura 4. Componentes del Capital Intelectual Público (Funes & Hernandez, 2001).

2.2.1 CAPITAL HUMANO PÚBLICO.

El capital humano hace referencia al conocimiento adquirido o generado de manera individual o colectiva perteneciente a una empresa u organización. También es la capacidad de compartir y aprender dichos conocimientos a fin de cumplir con la misión y visión de la empresa. Según (Sarmiento, 2011) este capital se descompone en tres grupos muy importantes: conocimientos técnicos, competencias, valores y actitudes.

2.2.1.1 Conocimientos Técnicos.

Es el conocimiento explícito o formal, es el saber que se puede compartirse, transmitirse y reflejarse entre varias personas sin dificultad alguna. Este conocimiento tiene la propiedad de ser documentado para poder ser transmitido, y puede ser generado de una manera sistémica mediante fases de investigación científica seguida de una investigación aplicada. Sus principales variables son la formación, refiriéndose al conjunto de conocimientos explícitos, provenientes de un proceso formal de

investigación y la experiencia profesional que es el conocimiento adquirido bajo un entorno práctico. (Sarmiento, 2011).

2.2.1.2 Competencias.

Hace referencia a las destrezas, valores, conocimientos, habilidades y actitudes para llevar a cabo una actividad cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye a los objetivos claves de la empresa. Además las competencias son aquellas características personales que se pueden medir de un modo fiable. Estas establecen la forma en cómo se lleva a cabo una actividad involucrando habilidades, destrezas y talento de una persona o grupo de personas pertenecientes a una organización o empresa. (Gallego, 2008) Este elemento está compuesto a su vez de las siguientes variables para su medición: aprendizaje, trabajo en equipo y liderazgo.

2.2.1.3 Valores y actitudes.

Estos representan el conocimiento sobre las fuentes incipientes que llevan a las personas a realizar cosas, y se encuentran alojadas en el “ser”, “querer” y “estar” de cada persona. Este conocimiento es referido a los modelos mentales de las personas, como son los esquemas, paradigmas, disposición de ánimo, y creencias que condicionan la percepción que los individuos tienen del mundo (Merino Rodríguez, Merino Moreno, Plaz Landaeta, & Villar Mártel, 2004). Por lo tanto el valor viene a ser la base de la evaluación que se emplea para juzgar situaciones, actos y personas. En cambio la actitud es la predisposición antes de ejecutar un comportamiento o conducta. Según (Merino Rodríguez, Merino Moreno, Plaz Landaeta, & Villar Mártel, 2004) indica que los valores y las actitudes poseen variables para su medición como son:

- Motivación: Aspiraciones, impulsos, fuerzas y deseos que hacen que la persona desempeñe mejor su tarea.
- Creatividad: Proceso por el que se facilita la aparición de nuevas ideas y consecuentemente desarrolla la inventiva.
- Satisfacción: Grado de vinculación y participación en las tareas, basado en un buen equilibrio entre contribuciones y compensaciones personales.
- Flexibilidad y adaptabilidad: Actitud positiva ante el cambio derivado de las circunstancias o necesidades del entorno.

- Sentimiento de pertenencia y compromiso: Circunstancia de identificarse y sentirse miembro de un grupo u organización.

Siempre el capital humano será el activo intangible que posee la administración ya que las personas o los servidores públicos adquieren un papel activo y central. Este conocimiento nace, desarrolla y cambia en base a este capital humano. Los empleados públicos representan el elemento imprescindible y más relevante de las organizaciones públicas para el ejercicio de sus competencias y la consecución de sus objetivos. (Ramió , 2002).

2.2.2 CAPITAL ESTRUCTURAL PÚBLICO

El capital estructural público es el conjunto de conocimientos y de activos intangibles que se derivan de los procesos y forman parte de la propiedad de la organización. (Merino Rodríguez, Merino Moreno, Plaz Landaeta, & Villar Mártil , 2004). Este capital se divide en dos elementos básicos que son capital organizativo público y capital tecnológico.

2.2.2.1 El capital organizativo público.

Este recoge los aspectos relacionados principalmente con la cultura organizacional como son los procedimientos y procesos. Está compuesto por un conjunto de intangibles formales e informales que permiten formar de manera estructurada y eficiente la actividad organizativa de la empresa. Este capital organizativo según (Sarmiento, 2011) compone de 4 elementos:

- **Cultura.-** corresponde a un patrón general de valores creencias y conductas afines compartidas por los miembros de una organización, a fin de cumplir con propósito y razón de ser de la entidad.
- **Estructura.-** Es un conjunto de procesos y acciones pertenecientes a un sistema de relaciones formales en el interior de la empresa a fin de dividir el trabajo mediante una coordinación efectiva para alcanzar los objetivos de la entidad.

- **Aprendizaje organizativo.-** Es la capacidad de la organización de adquirir nuevos conocimientos, competencias y destrezas con la finalidad de integrarlos y así poder responder al desarrollo organizacional y a las dinámicas de cambio.
- **Procesos.-** Es un conjunto de actividades que permiten configurar las operaciones organizativas para alcanzar un objetivo específico. Estos procesos son mecanismos de comportamiento que los involucrados internos utilizan para mejorar la gestión se clasifican atendiendo su naturaleza funcional.

2.2.2.2 El capital tecnológico.

Según (Merino Rodríguez, Merino Moreno, Plaz Landaeta, & Villar Mártil , 2004) menciona que este capital es el conjunto de intangibles de naturaleza tecnológica derivado de los conocimientos técnicos, responsable de actividades fundamentales que mejoran la producción de servicios para la entidad. Dentro el capital tecnológico existen varios puntos a considerar según (Merino Rodríguez, Merino Moreno, Plaz Landaeta, & Villar Mártil , 2004).

- **Esfuerzo en I+D+i.-** Es la realización de trabajos intelectuales de manera sistemática a fin de aumentar el volumen de conocimientos sobre el entorno en el que se desenvuelve la entidad. Este esfuerzo se compone de gastos internos, dedicación de personal en generar I+D+i y proyectos desarrollados de forma independiente o en conjunto con otras entidades.
- **Dotación Tecnológica.-** Este compone al conjunto de conocimientos, métodos, formas y procedimientos que la entidad incorpora a los procesos para conseguir un alto índice de eficiencia. Este se compone de intranet, parque informático, base de datos y licencias.
- **Propiedad Intelectual e Industrial.-** Este componente pertenece al volumen de conocimientos protegidos legalmente o de forma natural de los que la organización dispone para cumplir sus objetivos. Cabe señalar que solo se incluye a la propiedad intelectual generada en la entidad ya que se considera a las licencias como propiedad intelectual adquirida.

2.2.3 EL CAPITAL RELACIONAL PÚBLICO.

Está compuesto por el valor que representa para la organización el poseer y mantener las relaciones con los principales agentes vinculados dentro de su entorno. Además este se compone del capital social público y capital relacional público.

2.2.3.1 Capital social público.

Según (Merino Rodríguez, Merino Moreno, Plaz Landaeta, & Villar Mártil , 2004) este capital es de suma importancia para el sector público puesto que en este se ve reflejado el compromiso que tiene las organizaciones con la sociedad. Este capital hace referencia al valor que representa para la entidad el desarrollar servicios públicos para la ciudadanía. (Ghoshal & Nahapiet, Social Capital, Intellectual Capital and Organizational Advantage, 1996) menciona que el capital social representa 3 dimensiones;

- **Dimension estructural.**- Es la percepción de las personas de formar parte de una red o nexo de relaciones.
- **Dimension relacional.**- Es el sentido de comunicación y de conexión social, como obligaciones compartidas o mutuas que se desarrollan a través de la red o de las relaciones que se producen.
- **Dimension cognitiva.**- Es la actitud de compartir conocimientos en base a un interés común basados en el principio de la confianza de la red social.

2.2.3.2 Capital relacional público.

Este capital es uno de los más importantes ya que representa el vínculo que tiene la organización pública con los clientes, proveedores, organizaciones públicas, donantes, etc. Hay que tener en cuenta que los clientes de la entidad pública son todos “accionistas” debido a que los ciudadanos son contribuyentes, por lo tanto es fundamental prestar una mayor atención al servicio del cliente. (Sarmiento, 2011).

2.2.4 METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES APLICADOS AL SECTOR PÚBLICO.

Existen varias metodologías para la gestión de activos intangibles como se señaló anteriormente. Según (Williams, 2000) existen 4 categorías que son: métodos de capitalización de mercado, método del capital intelectual directo, métodos del retorno

sobre activos y métodos de scorecard. Todos estos métodos son susceptibles a ser aplicados en el sector público, sin embargo hay que tener en cuenta cuales son los métodos que en base a sus características son los que mejor se pueden adoptar en la gestión pública. Para poder iniciar la búsqueda de un método de gestión de activos intangibles para las entidades públicas hay saber que el sector público no es homogéneo ya que varían en base a su visión y misión. Las actividades de igual manera son distintas una de otras y prácticamente abarcan la mayoría de sectores económicos del país. De la misma manera su financiamiento y las figuras jurídicas que pueden adoptar son diversas a pesar de que existe un objetivo común que es mejorar el bienestar de los ciudadanos, mejorar la salud de la población, asignación eficiente de recursos, mejorar la seguridad, etc. Por tal motivo es importante analizar el sector en cuestión determinando cuáles son los diferentes objetivos a alcanzar que están relacionados con los intangibles y así poder seleccionar el modelo que mejor se adapte a las características de dicho sector.

Según (Sveiby, 2015) menciona que los métodos scorecard son los que mejor se adecuan al sector público ya que una de las características principales de esta metodología es que no es necesario medirla en términos financieros y pueden crear una imagen más completa de la situación de una organización. Varias de las características de este tipo de modelos son:

- Permiten de forma separada evaluar los diferentes componentes del capital intelectual en base a perspectivas y medidas específicas.
- En su gran mayoría estos modelos no se evalúan en términos monetarios, lo que es algo positivo para el sector público ya que los objetivos públicos no son monetarios.
- La imagen que se obtiene de la organización es más completa que la ofrecida por métodos financieros, y permiten informar de manera más rápida cualquier evento suscitado en dicha organización.

Según (Sarmiento, 2011) a nivel internacional los métodos más conocidos de scorecard son: Monitor de activos intangibles, navegador Skandia y Balance scorecard. De la misma manera el cuadro de mando integral por Kaplan y Norton, Intellectual Capital Assets, monitor de Sveiby y el navegador de Edvinsson y Malonne son los métodos más

utilizados y populares según (Cañibano & Chaminade, La gestión de los intangibles y el aprendizaje empresarial, 2004).

Existen algunos trabajos realizados sobre intangibles en el sector público como por ejemplo el modelo de Balance Scorecard de Kaplan y Norton aplicados en las siguientes organizaciones:

Caso	Descripción
Sector de actuación de Vía pública de Barcelona	Es el estudio de una prueba piloto realizada en la vía pública del ayuntamiento de Barcelona en 1998.
Instituto de Investigación y Tecnología Agroalimentaria	Es un ejemplo aplicado el balance scorecard y gestión de calidad para el caso de estudio realizado por Reguant F y Amar O. sobre el proceso de reconversión y mejora de este organismo en el periodo 1997-2003.
Charlotte City	Es un ejemplo sobre la aplicación del Balance Scorecard para gestionar la municipalidad de esta ciudad.

Tabla N°2. Proyectos realizados para Activos Intangibles (Elaboración Propia).

De la misma manera (Bontis, 2001) mediante el navegador Skandia presenta el estudio en los países Árabes sobre la medición de la riqueza de las naciones en términos de capital intelectual. Dicha riqueza de los países en cuestión depende de la inversión en los conocimientos.

Según Sarmiento (2011) hace referencia al caso expuesto en la administración pública Española en la entidad ISDEFE (Ingeniería de Sistemas para la Defensa de España) bajo la adaptación del Modelo de medición y gestión del capital intelectual: Modelo Intellectus.

En base a los métodos expuestos anteriormente aplicados al sector público se detallará la aplicación de los mismos para la presente investigación.

2.2.4.1 Balance Scorecard.

Este modelo desarrollado por (Kaplan & Norton, 2004) es un aporte muy importante que va más allá de una perspectiva financiera. Este plantea un Cuadro de Mando Integral como un sistema administrativo no financiero que involucra a los activos intangibles de una empresa como fuente principal de ventaja competitiva. Este método está clasificado dentro de los ScoreCard perteneciente a una evaluación no financiera, siendo parte de un componente organizacional de medición. Los indicadores que se toman en cuenta en este modelo son basados en objetivos estratégicos de la empresa y relacionados con las cuatro grandes perspectivas:

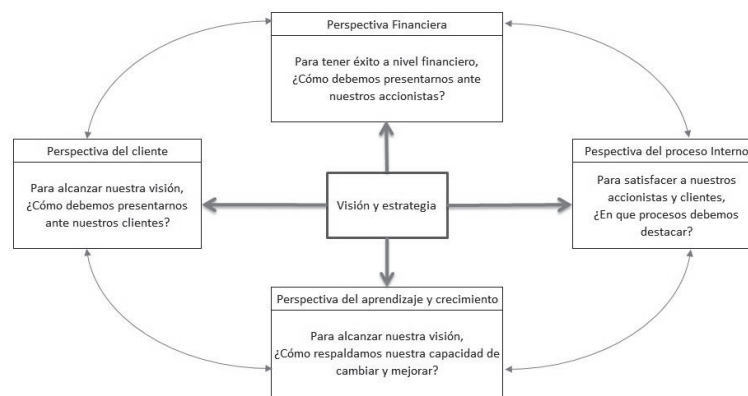


Figura 4. Perspectivas del cuadro de mando integral.
(Kaplan & Norton, 2004).

Las cuatro perspectivas se conectan y forman entre si un proceso continuo formando un ciclo:



Figura 5. Factores del cuadro de mando integral.
(Kaplan & Norton, 2004).

Para cada una de las perspectivas el modelo de Kaplan y Norton permite encontrar los factores esenciales para el éxito empresarial. Permitiendo escoger los indicadores más adecuados que contribuyen a alinear el comportamiento de los actores con la estrategia. Este modelo de Balance Scorecard se basa principalmente en la perspectiva de los actores internos de la empresa, permitiendo que se mejore la capacitación técnica, actitudes, aptitudes y estos en conjunto retroalimentar los procesos internos de la empresa. Siendo así se obtendrá mejores productos y servicios traducidos en satisfacción del cliente, lo que permitirá aumentar los ingresos. Este modelo es concebido para comunicar y gestionar la estrategia de la empresa, estableciendo un conjunto de relaciones causa-efecto entre los objetivos e indicadores. Además permite establecer una comunicación sistemática que permite colaborar entre los diferentes niveles de la estructura organizativa.

Según (Kaplan & Norton, 2004) existen variables que se han considerado para el manejo de activos intangibles, haciendo referencia a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento existen capital humano, capital de la información y capital organizacional. Dentro cada capital menciona las siguientes variables:

- **Capital humano.-** Dentro de este capital se menciona las habilidades, los conocimientos, los talentos y los valores.
- **Capital de la información.-** Dentro de este capital se toma en cuenta el diseño, gestión y mantenimiento de los sistemas, base de datos y redes de información.
- **Capital organizacional.-** Dentro de este capital describe las variables más importantes a tomar en cuenta como es la cultura, el liderazgo, trabajo en equipo y alineación con los objetivos estratégicos.

Es importante acotar que los activos intangibles no se pueden tratar de una forma aislada, sino se requiere de un programa integrador que respalde a dichos intangibles para poder generar mejores servicios.

2.2.4.2 Navegador Skandia.

Este método clasificado dentro de los ScoreCard perteneciente a una evaluación no financiera siendo parte de un componente identificado de medición. Este método hace su aparición en los años 90 en una compañía sueca llamada Skandia dedicada a los seguros y servicios financieros. Dentro de esta empresa Leif Edvinsson creo un departamento de capital intelectual siendo el director del mismo, teniendo bajo su cargo un grupo de expertos contables que crearon la primera estructura organizacional llamada “taxonomía contable”. Esta estructura tenía como objetivo desarrollar un método que describa la parte de los intangibles de la empresa básicamente lo que actualmente se llama capital intelectual y que sirva como un complemento a los estados financieros de la empresa. (Edvinsson & Malone, 2003).

El método Skandia mide el valor del capital intelectual mediante el análisis de 164 mediciones (91 basados en el capital intelectual y 73 tradicionales) basados en 5 aspectos: finanzas, comercial, procesos, renovación, desarrollo y capital humano como fuentes de ventajas competitivas. Según (Edvinsson & Malone, 2003). Lo que hace tan valioso el capital intelectual “es el estudio de las raíces del valor de una empresa, la medida de los factores dinámicos ocultos bajos los edificios y productos visibles de aquella”. Estos factores se dividen en dos clases:

- **Capital Humano.-** Combinación de conocimientos habilidades y capacidad de los empleados individuales de la empresa para llevar a cabo la tarea que tienen entre manos (Edvinsson & Malone, 2003). Dentro de este capital se hace referencia a las destrezas, a las nuevas ideas, proporción de éxito de nuevas ideas, creatividad, inventiva.
- **Capital Estructural.-** Los equipos, programas, base de datos, estructura organizacional, patentes, marcas de fábrica y todo lo que forma parte de la capacidad organizacional que sostiene la productividad de sus empleados así como todo lo que se queda en la oficina cuando los empleados se van a su casa (Edvinsson & Malone, 2003). Por lo tanto el capital intelectual viene a ser la suma del capital humano más el capital estructural. Dentro de este capital se ha considerado a la calidad, alcance de los sistemas informáticos, cantidad de información sistematizada en base de datos, conceptos organizacionales y procesos internos.

Según (Edvinsson & Malone, 2003) el capital estructural está compuesto por tres tipos de capital: organizacional, innovación y proceso.

- **Capital organizacional.**- es la inversión de la empresa en sistemas y herramientas que acelera la corriente de conocimientos a través de la organización que aportan a multiplicar la eficiencia de los canales de abastecimiento y distribución de la empresa.
- **Capital innovación.**- Corresponde a la capacidad de renovación y los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, así como la propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.
- **Capital proceso.**- Corresponde a los procesos de trabajo, técnicas (como ISO 9000) y programas para empleados que aumentan y fortalecen la eficiencia de producción o la prestación de servicios. Es el conocimiento práctico que se utiliza en la creación continua de valor.

El navegador Skandia básicamente es un modelo que involucra la evaluación y desempeño del capital intelectual, enfocado en la medición de índices sobre actividades cruciales para la empresa. En base a esta medición la empresa está en la capacidad de usar este conocimiento y compartirlo. El navegador Skandia está representado por varias áreas de enfoque.

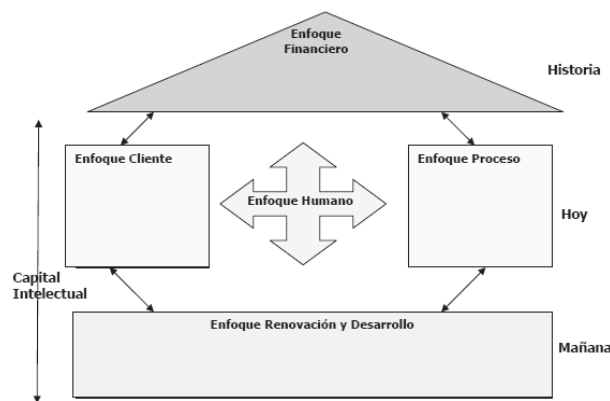


Figura 6. Navegador Skandia.
(Edvinsson & Malone, 2003).

El navegador Skandia posee varios enfoques y esa basado en la interacción de todos ellos. Por lo tanto es necesario describir cada uno para entender su funcionamiento. Este navegador está conformado por:

- **El enfoque Renovación y Desarrollo.**- están representada por la base del gráfico y trata de captar las oportunidades que permitan definir un futuro concreto para las aspiraciones de la empresa.
- **El enfoque Cliente.**- representada por la parte izquierda de la figura representa el vínculo de la empresa con los clientes enfocados a un “servicio total”.
- **El enfoque Proceso.**- localizado en el hoy en la figura de la empresa, representa la creación de valor a través de procesos de negocio.
- **El enfoque Financiero.**- representa el histórico de la empresa localizada en el pasado de la figura y representa una edición sobre el desempeño del negocio desde una perspectiva financiera.
- **El enfoque Humano.**- viene a ser la parte central del navegador Skandia ya que interactúa con todos los enfoques de la empresa. Se relaciona con el futuro, presente y pasado de la misma.

2.2.4.3 Modelo Bossi (BOSSI QUEIROZ, 2003)

En Modelo Bossi propone que el capital intelectual puede contener cinco perspectivas con sus respectivas dimensiones. En el caso del capital humano contiene una perspectiva externa e interna, y para las administraciones públicas existen dos más que son: la calidad y la transparencia.

Además dentro de este modelo se añaden tres niveles de calidad que son: insuficiente, media y excelente. Esta característica permite la identificación y exposición de elementos negativos relacionados con la gestión de los pasivos intelectuales. Este concepto permite reflejar la diferencia entre una gestión real e ideal.

Según (Sarmiento, 2011) menciona que (BOSSI QUEIROZ, 2003) muestra un gráfico con las diferentes dimensiones y perspectivas. Este gráfico describe ciertas variables de interés para esta investigación.

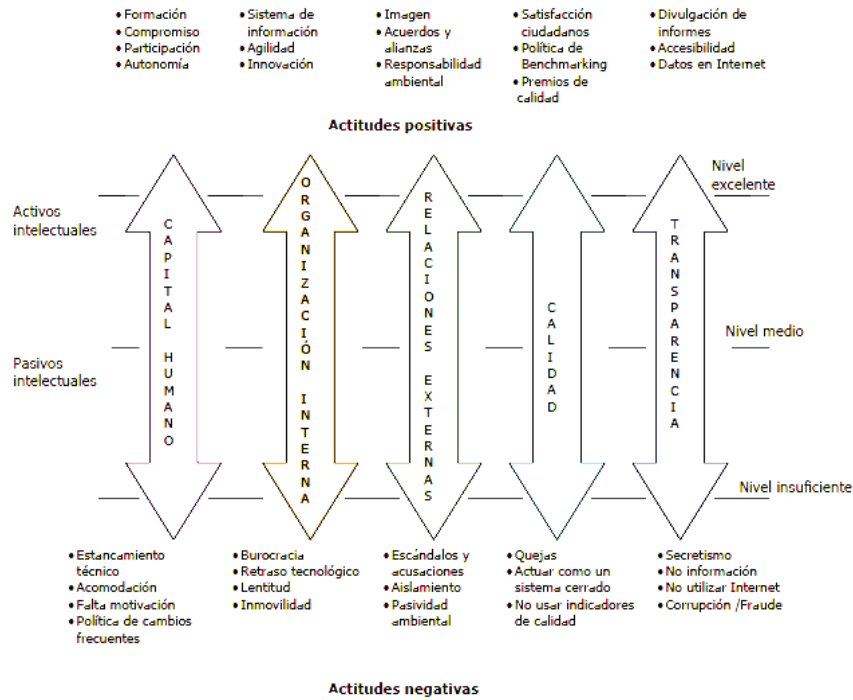


Figura 7. Modelo de capital Intelectual de Bossi. (Sarmiento, 2011).

Como se puede observar en la figura N°7 las variables de interés para el capital humano son: El nivel de motivación, las políticas de cambios frecuentes y formación. En la Organización Interna se tiene como variables: la agilidad, la innovación, lentitud, retraso tecnológico y la burocracia. De la misma manera se puede enunciar que las variables existentes para las relaciones externas son los acuerdos y alianzas. La calidad posee variables como satisfacción de los ciudadanos, no usar indicadores de calidad y quejas. Por último en la transparencia se puede citar la divulgación de informes y la accesibilidad.

2.2.4.4 Modelo Intellectus.

Según (Bueno, Modelo Intellectus de medición y gestión e informacion del capital intelectual, 2011) menciona que el instituto Euroforum Escorial⁵ presento en 1997 el modelo Intellect de medición de capital intelectual el cual divide los activos intangibles

⁵ Euroforum Escorial empresa que se funda en Madrid en 1975 para dar respuesta a las necesidades de formación de la alta dirección empresarial española.

en capital humano, capital estructural y capital relacional. Este modelo fue mejorado al modelo Intellectus que de igual manera presenta un desarrollo en una estructura en forma de árbol llamado “árbol de pertinencia”, el cual trata de clarificar las interrelaciones entre los distintos activos intangibles de la organización. Los conceptos que integran la estructura conceptual y el desarrollo del modelo son los siguientes:

- **Capitales o componentes:** Es la agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza.
- **Elementos:** Son grupos homogéneos de activos intangibles de cada uno de los componentes principales.
- **Variables:** Son expresiones de los activos intangibles que pueden ser intelectuales o de conocimiento que se integran en un elemento.
- **Indicadores:** Son instrumentos como índices, valores y criterios importantes para la valoración de activos intangibles, expresados en diferentes unidades de medida.

El modelo Intellectus propuesto se apoya en la adaptación de una nueva lógica interna, las variables que se menciona en este tipo de modelo se describe en base a los cinco diferentes capitales como se presentan en la siguiente figura:

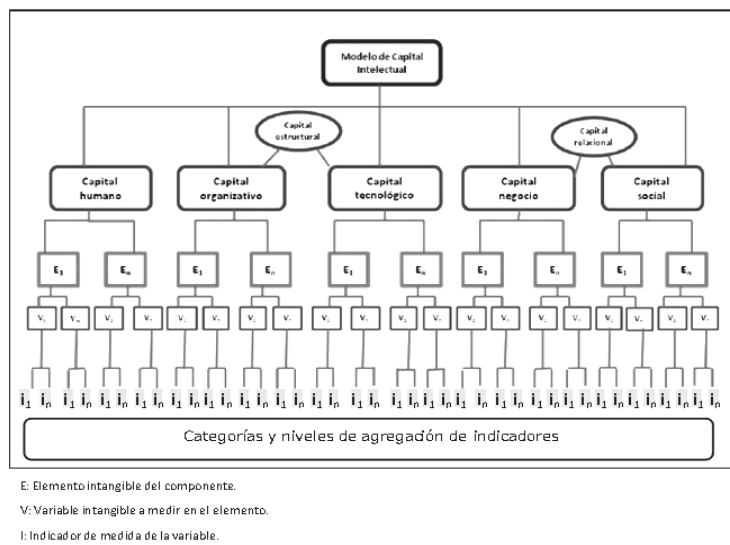


Figura N° 8.- Modelo Intellectus, Árbol de pertinencia (Bueno, Medición y Gestión del Capital Intelectual, 2011).

Para la presente investigación solo se hace referencia a los más relevantes para la gestión pública, los cuales son;

- **Capital Humano:** Dentro de capital humano existe ciertas variables que se han considerado relevantes como son: orientación al cliente, conocimiento del negocio, desarrollo personal, trabajo en equipo, compromiso y motivación para la gestión pública. Como se muestra en la siguiente tabla.

Cuadro sinóptico	
Capital humano: Elementos (3)	Variables (16)
Valores y actitudes (ser+ estar)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentimiento de pertenencia y compromiso ▪ Automotivación ▪ Satisfacción ▪ Sociabilidad y orientación al cliente ▪ Flexibilidad y adaptabilidad ▪ Creatividad
Aptitudes (saber)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación reglada ▪ Formación especializada ▪ Formación interna ▪ Experiencia ▪ Desarrollo personal
Capacidades (saber hacer)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizaje ▪ Colaboración (trabajo en equipo) ▪ Comunicación (intercambio de conocimiento) ▪ Conciliación de la vida laboral y familiar ▪ Liderazgo

Tabla N°3. Capital humano, modelo Intellectus
(Bueno, Modelo Intellectus de medición y gestión e información del capital intelectual, 2011).

- **Capital Organizativo:** Para este capital el modelo Intellectus menciona las siguientes variables: clima social-laboral, creación y desarrollo del conocimiento.

Capital organizativo: Elementos (4)	Variables (15)
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homogeneidad cultural ▪ Evolución de valores culturales ▪ Clima social-laboral ▪ Filosofía de negocio ▪ Identidad organizativa ▪ Sensibilidad en género
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño organizativo ▪ Desarrollo organizativo
Aprendizaje organizativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entornos de aprendizaje ▪ Pautas organizativas ▪ Creación y desarrollo de conocimiento ▪ Captación y transmisión de conocimiento
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigidos al cliente interno ▪ Dirigidos al cliente externo ▪ Dirigidos a los proveedores

Tabla N°4. Capital organizativo, modelo Intellectus
(Bueno, Modelo Intellectus de medición y gestión e información del capital intelectual, 2011).

- **Capital tecnológico:** Para el capital tecnológico solo se ha mencionado la innovación en los procesos de gestión.

Capital tecnológico: Elementos (4)	Variables (16)
Esfuerzo en I+D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gasto en I+D ▪ Personal en I+D ▪ Proyectos en I+D
Dotación tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra de tecnología ▪ Dotación de tecnologías de la producción ▪ Dotación de tecnologías de la información y de las comunicaciones
Propiedad intelectual e industrial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patentes y modelos de utilidad ▪ Marcas registradas ▪ Licencias ▪ Secreto industrial ▪ Dominios en internet
Vigilancia tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información sobre patentes ▪ Conocimiento sobre la actividad tecnológica de la competencia ▪ Información sobre líneas de investigación y tecnologías emergentes ▪ Conocimiento de posibles asociaciones con empresas para I+D ▪ Localización de tecnologías sobre las que solicitar licencias

Tabla N°5. Capital tecnológico, modelo Intellectus

(Bueno, Modelo Intellectus de medición y gestión e información del capital intelectual, 2011).

2.2.4.5 Modelo propuesto por Sarmiento.

El diseño propuesto por (Sarmiento, 2011) está basado en el Balance Scorecard y Meritum⁶ para poder determinar la visión, misión, objetivos y la identificación de los activos intangibles críticos que pueden facilitar la consecución de las metas estratégicas. Por otro lado la terminología que se emplea para la descripción de los capitales se basa en el modelo Intellectus. Este modelo se presenta como un continuo proceso retroalimentado que recoge las variaciones y cambios que tienen los diferentes elementos que lo componen.

Este modelo como los anteriores se ha desagregado en 3 componentes: capital relacional, capital humano público y capital estructural público. Dentro del capital humano público se tiene: capacidades y liderazgo, valores y actitudes, conocimientos y competencias.

El capital estructural público contiene varios componentes como son: capital tecnológico y capital organizativo. El capital organizativo tiene los siguientes elementos: cultura, aprendizaje organizativo, organización de trabajo y calidad. El capital tecnológico se

⁶ El proyecto MERITUM, acrónimo en inglés de “Medición de los Intangibles para comprender y mejorar la Gestión de la Innovación” (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management).

compone de los siguientes elementos: imagen, innovación y tecnologías de la información.

Por último el capital relacional está integrado por dos componentes: capital relacional público y capital social. El capital relacional público está integrado por varias relaciones con los usuarios, y proveedores.

En este modelo es necesario determinar las variables que están consideradas para cada perspectiva en base al estudio de activos intangibles públicos.

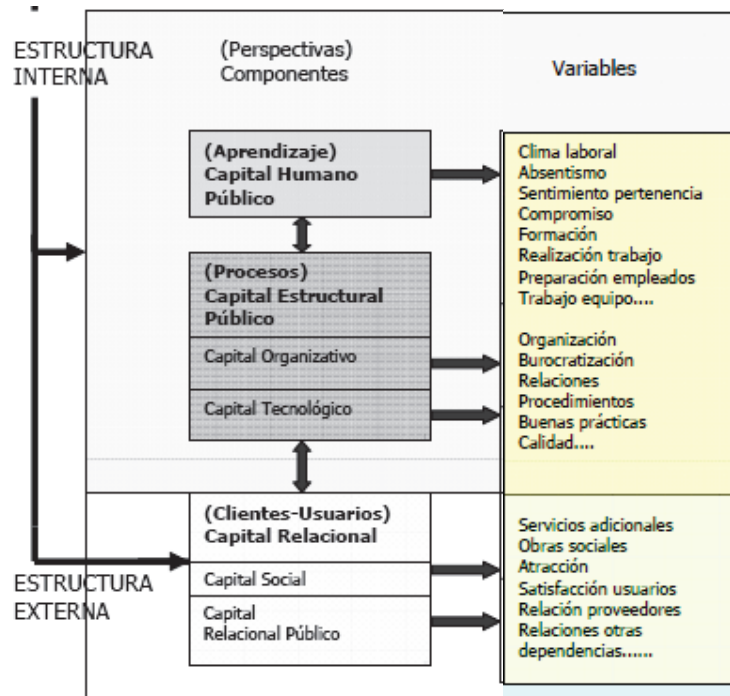


Figura N°8. Modelo Sarmiento de Activos Intangibles en el sector público. (Sarmiento, 2011).

En base al modelo expuesto por (Sarmiento, 2011) las variables consideradas para los diferentes capitales públicos están expuestas de la siguiente manera.

Capital Humano público

Valores y actitudes

Valores.

- Clima laboral
- Nivel de absentismo

- Nivel de participación en actividades voluntarias
- Importancia concedida a la honestidad en el desempeño del trabajo

Actitudes.

- Sentimiento de pertenencia con la organización
- Compromiso de los empleados
- Nivel de seguridad en el puesto de trabajo
- Satisfacción de los empleados
- Importancia concedida a la creatividad, ¿se favorece? ¿se valora?

Conocimientos y competencias

Conocimientos.

- Formación de los empleados. ¿Desempeñan bien su trabajo? ¿Están contentos con la información recibida?
- Cursos de formación recibidos. Valoración de los mismos
- Experiencia de los trabajadores

Aprendizaje.

- Adquisición de la formación y el conocimiento
- Métodos de aprendizaje

Capacidades y competencias.

- Capacidad para adaptarse a los cambios
- Nivel de flexibilidad y adaptación a diferentes puestos
- Trabajo en equipo. ¿Importancia del mismo? ¿Valoración?
- Nivel de participación en las decisiones
- Nivel de responsabilidad en las decisiones

Liderazgo.

- Tipos de comunicaciones: ascendentes, descendentes, horizontales
- Liderazgo ejercido en la unidad. Valoración
- Promoción

Capital Estructural público

Capital organizativo

Organización.

- Valoración de la organización de la unidad
- Nivel de burocratización
- Valoración del equilibrio entre veteranía y juventud
- Valoración del equilibrio por sexos
- Valoración del equilibrio entre puestos directivos y empleados
- Nivel de informatización de las tareas
- Nivel de utilización de la Intranet
- Nivel de utilización de Internet

Cultura.

- Valoración de la relación entre empleados y directivos
- Valoración de la relación entre compañeros
- Procedimientos
- Nivel de utilización de procedimientos
- Nivel de éxito en la consecución de los objetivos
- Nivel de complejidad de las actividades y tareas

Aprendizaje organizativo.

- Nivel de cultura de buenas prácticas y lecciones aprendidas
- Disposición de los empleados para adquirir conocimientos
- Eficacia de la difusión del conocimiento

Calidad.

- Valoración de la calidad del servicio por el empleado
- Valoración de la calidad del servicio por el usuario

Capital tecnológico

Innovación.

- Inversiones en I+D+i

Tecnologías de la información.

- Inversiones en software
- Inversiones en hardware
- Grado de satisfacción de los empleados con el sistema informático
- Valoración del grado de conocimiento de los usuarios del servicio
- Grado de satisfacción de otros empleados con la calidad del servicio informático
- Grado de eficiencia del sistema informático en la gestión del servicio

Imagen.

- Imagen de la unidad

Capital Relacional.

Capital social.

- Ofrecimiento, por parte de la unidad, de algún servicio no obligatorio
- Obras sociales
- Actividades defensoras del medio ambiente, cultural, etc.

Capital relacional público

Relaciones con los usuarios.

- Capacidad de atracción de los usuarios
- Percepción de la calidad del servicio por parte de los usuarios
- Nivel de satisfacción de los ciudadanos con el servicio
- Nivel de éxito de las actividades y eventos organizados por la unidad
- Nivel de utilización del servicio por parte de los ciudadanos
- Nivel de quejas de los ciudadanos.

Relaciones con los proveedores.

- Valoración de las relaciones con los proveedores.

Otras relaciones.

- Valoración de la colaboración y contacto con otras unidades o dependencias.
- Valoración de la colaboración y contacto con otras entidades y agentes sociales.

2.3 TEORÍA DE PROYECTOS Y SU GESTIÓN

2.3.1 Definición de proyectos.

Según (PMI (Project Management Institute), 2013) un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, o servicio. El proyecto tiene características temporales como un principio y fin. El momento final del proyecto se alcanza cuando se logran los objetivos del mismo, por finalización del proyecto, porque sus objetivos no pueden ser cumplidos o ya no existe la necesidad que dio origen a dicho proyecto. (PMI (Project Management Institute), 2013)

2.3.2 Dirección de proyectos.

La dirección de proyectos es la aplicación de herramientas, conocimientos, técnicas, y habilidades a las actividades que forman parte de un proyecto para cumplir con los requisitos y objetivos del mismo. Esto se puede alcanzar mediante la aplicación de cinco grupos de procesos que son: iniciación planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre y estos se usan como el medio para cumplir con el plan estratégico de una organización. Siempre la dirección de los proyectos implica abordar las diversas necesidades, identificar requisitos, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto. Las personas encargadas de la planificación de los proyectos tienen la tarea de equilibrar las restricciones contrapuestas de dichos proyectos que se relacionan como son: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y los riesgos. (PMI (Project Management Institute), 2013).

2.3.3 Ciclo de vida de los proyectos.

Los proyectos y la dirección de proyectos siempre se han desarrollado en un ambiente dilatado incluso más que del mismo proyecto. Por tal motivo entender este escenario permite ampliar el manejo de los proyectos y que estos se lleven a cabo de acuerdo con los objetivos de la empresa. Esto posibilita gestionar con las metodologías que se usan dentro la organización permitiendo ajustar de mejor manera la asignación de personal, dirección y ejecución del proyecto.

Los proyectos tienen un ciclo de vida que es un conjunto de fases, generalmente secuenciales y en otras ocasiones son superpuestas cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización que participa el

proyecto. Los ciclos de vida de los proyectos pueden ser determinados o conformados por aspectos únicos de la organización o de la metodología empleada.

Estos proyectos tiene bien definido una etapa de inicio y de fin pero existen etapas fuera de este rango como por ejemplo actividades que se llevan a cabo entre éstos y entregables específicos que variarán ampliamente de acuerdo con el proyecto. Todos los proyectos sin importar su complejidad y su tamaño se pueden configurar dentro de la misma estructura del ciclo de vida.

- Inicio
- Organización y preparación
- Ejecución del proyecto
- Cierre

Según (PMI (Project Management Institute), 2013) el ciclo de vida de un proyecto siempre está relacionado con otros indicadores para registros y reportes con la alta dirección u otras entidades familiarizadas con los detalles del proyecto. La estructura genérica del ciclo de vida de un proyecto presenta por lo general las siguientes características.

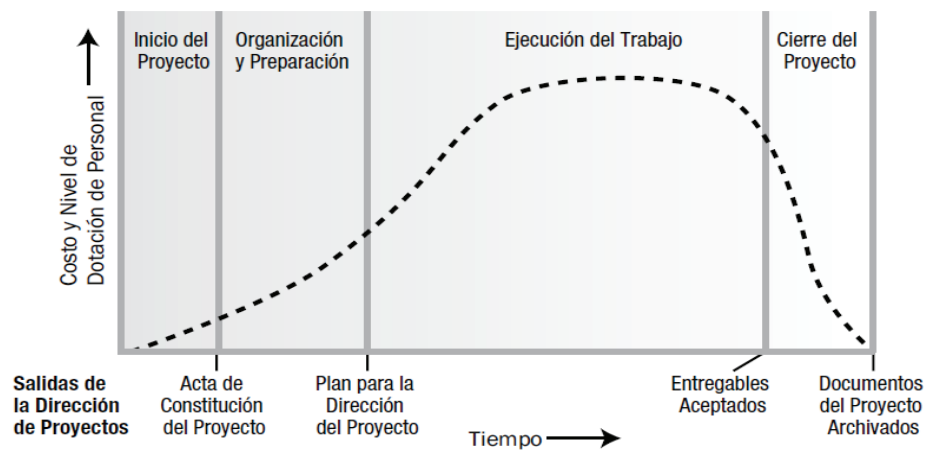
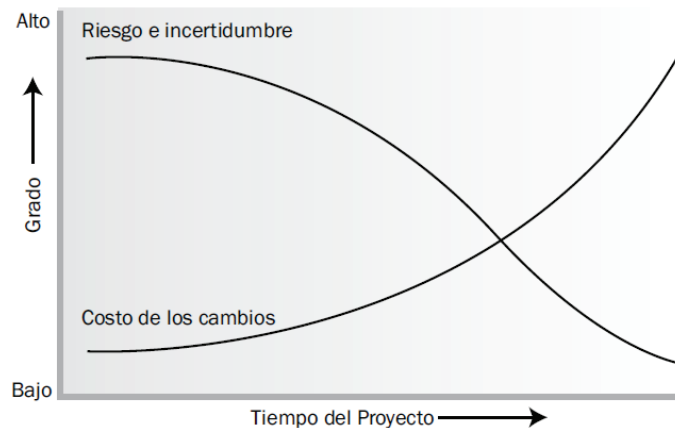


Figura N°. 9 Niveles típicos de costos y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto. (PMI (Project Management Institute), 2013).

Los niveles de dotación de personal así como los de costos son bajos en la etapa inicial del proyecto, estos alcanzan su punto máximo según se va desarrollando el trabajo y rápidamente caen cuando el proyecto se acerca a su cierre.

La influencia de los interesados, al igual que la incertidumbre y los diferentes riesgos son mayores al inicio del proyecto y estos van disminuyendo conforme transcurre el tiempo en la vida de dicho proyecto.

El definir en las características finales del producto de un proyecto, sin afectar el costo de manera significativa, es más alta en las fases iniciales del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto avanza hacia su conclusión. Esto implica que el costo de corregir errores y manejar cambios en un proyecto suele aumentar sustancialmente según el proyecto y se acerca a su etapa final como se indica en la siguiente figura.



**Figura N°. 10 Impacto de la variable en función del tiempo del proyecto.
(PMI (Project Management Institute), 2013).**

Cuando los proyectos constan de varias fases, estas vienen a ser parte de un proceso diseñado con características secuenciales para asegurar el control adecuado del proyecto y así obtener el servicio o producto deseado. Según (PMI (Project Management Institute), 2013) un proyecto puede beneficiarse en determinadas situaciones a través la implementación de fases simultáneas o superpuestas. Para ello se menciona tres tipos de relaciones básicas entre fases que son:

- **Relación Secuencial.**- Esta relación implica que posee una naturaleza de paso a paso, eso significa que una fase solo puede iniciarse una vez que se completa la fase anterior. Este enfoque reduce la incertidumbre, pero puede eliminar las opciones de acortar el cronograma.



Figura N°. 11 Relación secuencial de un proyecto.
 (PMI (Project Management Institute), 2013).

- Relación de Superposición.- Esta superposición puede aumentar el factor de riesgo y puede causar un reproceso, ya que la fase se inicia antes de que se finalice la anterior. Esta puede aplicarse algunas veces para comprimir el tiempo del cronograma y es conocida como ejecución rápida. Hay que considerar que posee un alto riesgo ya que la fase siguiente avanza antes de que la información de la fase anterior este previamente disponible.

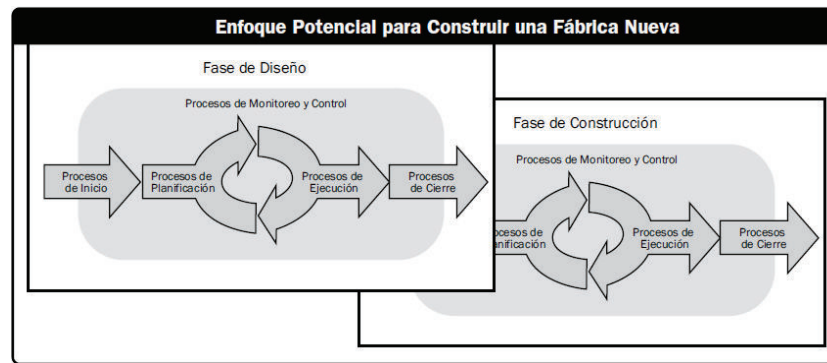


Figura N°. 12 Relación superpuesta de un proyecto.
 (PMI (Project Management Institute), 2013).

- Relación iterativa.- Esta relación se basa en que sólo existe la planificación de una fase y la siguiente fase se planifica o se ejecuta conforme avanza el proyecto y los entregables de la fase actual. Esta relación iterativa es muy útil en ambientes inciertos o poco definidos que rápidamente cambian, tal como lo es la investigación y reduce la posibilidad de tener una planificación a largo plazo. El alcance del proyecto se gestiona mediante la entrega continua de los elementos adicionales del producto y la determinación de prioridades en cuanto a los requisitos, para así poder reducir los riesgos del proyecto.

2.3.4 Gestión de riesgos del proyecto.

Es un proceso por el cual permite identificar, evaluar, manejar y controlar situaciones de posibles riesgos con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto a los objetivos del proyecto. La mayoría de decisiones siempre involucran un porcentaje de riesgo, y es importante saber determinar criterios de éxito y elementos claves para la evaluación de riesgos.

Según (PMI (Project Management Institute), 2013), la gestión de riesgos de un proyecto está basado en el manejo adecuado de procesos que permitan aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos para un proyecto, disminuyendo la probabilidad de un impacto de eventos negativos o adversos al mismo. La gestión de dichos procesos implica también realizar una planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto.

2.3.4.1 Tipo de riesgos considerados en la gestión pública.

Según (Aranaga Meneses, 2014) ha considerado que la gestión de riesgos en proyectos gubernamentales son pieza clave para éxito de los mismos, siendo el control interno una de las fortalezas más influyentes dentro de este proceso de gestión. Los riesgos más destacados según la referencia citada en este ámbito social son:

Riesgos de entorno.

- **Riesgos de Sensibilidad.**- Es comprometer los flujos futuros esperados y los recursos que afectan a la eficiencia y capacidad de la institución para enfrentar los cambios en el entorno.
- **Riesgo de disponibilidad de capital.**- La empresa no tiene un acceso eficaz al capital que necesario para financiar sus proyectos y llevar a cabo la estrategia planificada generando resultados financieros futuros.
- **Riesgo político y de soberanía.**- Las decisiones políticas adversas en un país en donde está siendo regulada la institución que ha invertido recursos de manera importante pueden verse amenazada y comprometer los flujos de caja futuros de la institución.
- **Riesgo legal.**- Las leyes pueden amenazar la calidad y capacidad de la compañía para llevar a cabo las actividades que involucran la creación de un servicio o

producto mediante la ejecución de acuerdos contractuales o implementar estrategias a favor del estado.

- **Riesgo de regulación.**- Los cambios en las regulaciones, puede ocasionar resultados adversos para la empresa ya que puede producir un aumento en las presiones competitivas y de esta manera podría afectar la habilidad de la institución para llevar a cabo en forma eficiente sus actividades.
- **Riesgo de industria.**- Los obstáculos y cambios en las oportunidades de adquirir materia prima, pueden afectar en la capacidad de los proveedores para entregar bienes y servicios que pueden afectar la industria y directamente a la institución.

Riesgos del negocio.

- **Riesgo de eficiencia.**- Estos riesgos se derivan a las actividades poco trabajadas que incurren en ser ineficientes y estas amenazan la capacidad de la compañía de producir bienes y servicios.
- **Riesgo de operaciones.**- Estas se derivan de que las operaciones con poca retroalimentación y sean ineficientes e ineficaces en satisfacer las necesidades de los clientes internos, externos y alcanzar los objetivos que tiene la institución.
- **Riesgo de incumplimiento.**- El incumplimiento de los contratos de los proveedores hacia la institución, puede resultar en pérdidas de recursos, talento humano y tiempo para la entrega de bienes y servicios.
- **Riesgos de interrupción del negocio.**- Este riesgo siempre tiene un origen por la falta de disponibilidad de información tecnológica, materia prima, sistemas o mano de obra especializada, que produce resultados adversos a la capacidad de la institución para continuar con las operaciones.
- **Riesgo de fallo en el servicio.**- Estos vienen a ser servicios que poseen intermitencias o defectos de funcionamiento que exponen a la institución a quejas por parte del cliente, reparaciones, reclamos de garantía, devoluciones y pérdida de participación en el mercado y devaluado la reputación de la compañía.

Riesgos de Dirección.

- **Riesgo de autoridad.**- Los niveles de autoridad pueden ocasionar que los actividades de los empleados incurran en cosas que no deberían de hacerse o no hacer lo que es debido.

- **Riesgo de límites.-** Estos riesgos provienen por una falla en la planificación de los proyectos y producto de esto es el inadecuado dimensionamiento de los límites de un proyecto que pueden causar que se lleven a cabo actos no autorizados o desleales para compensar esta mala estimación.
- **Riesgo de comunicaciones.-** El inadecuado funcionamiento de los canales de comunicación pueden ocasionar mensajes inconsistentes ocasionando fallos en los procesos de alta complejidad y sincronización.

Riesgos en Tecnología de la Información.

- **Riesgo de acceso.-** La falta de depuración de roles y perfiles en los sistemas de información puede ocasionar riesgos en el acceso en la información confidencial, en conocimientos no autorizados y uso indebido de información sensible para la empresa.
- **Riesgo de integridad.-** La falta de integridad de datos en los sistemas de información puede resultar en un riesgo alto en la veracidad de los reportes de gestión, control y planificación de proyectos.
- **Riesgo de relevancia.-** El riesgo de relevancia ocurre cuando los servicios no pueden proporcionar los datos o información correcta en el momento que se los requiere a la hora de tomar de decisiones.
- **Riesgo de disponibilidad.-** La carencia de disponibilidad de información relevante, en el momento en que es necesaria, puede causar efectos adversos para la continuidad de los procesos y operaciones críticas de la compañía.
- **Riesgo de energía.-** La inestabilidad en el fluido eléctrico puede provocar que los sistemas que se usan continuamente dentro de la operación de la institución, no se encuentren disponibles repercutiendo en forma directa la prestación del servicio.
- **Riesgo en los enlaces de comunicación.-** Intermitencia en los enlaces de comunicación causados por una defectuosa calidad de los equipos informáticos que son utilizados por los sistemas de gestión, impacta negativamente en el servicio prestado a los clientes y servidores públicos.

Riesgos de Financieros.

- **Riesgo de liquidez.-** La dificultad de conseguir o disponer de capital monetario en una forma oportuna o no poder transformar los activos efectivos cuando se

requiera, puede incumplir con los pagos de las obligaciones de la empresa a sus proveedores.

- **Riesgo de rapidez en realizar transferencias.**- Corresponde al tiempo incurrido en hacer efectivo los recursos monetarios en el lugar y tiempo requerido a través del sistema financiero, esto puede resultar perjudicial para la empresa.

Riesgos de Evaluación estratégica.

- **Riesgo de medición de resultados.**- La falta de confiabilidad al realizar medidas de desempeño, puede producir efectos negativos en la habilidad de la compañía para alcanzar sus estrategias a largo plazo.
- **Riesgo de planificación estratégica.**- Un proceso de planeación estratégico pesado y poco imaginativo puede resultar en información irrelevante.
- **Riesgo de ciclo de vida.**- La falta de información relevante y confiable que permita a la administración conducir las actividades de las líneas de servicios y la evolución del ciclo de vida de sus productos, amenaza la capacidad de la institución para mejorar índices sociales.

2.3.4.2 Planificación de la gestión de riesgos para los proyectos.

Según (PMI (Project Management Institute), 2013) menciona que es el proceso por el cual se define como realizar las actividades de gestión de los riesgos para un proyecto. Esta planificación debe ser muy cuidadosa e importante ya que proporciona los recursos y el tiempo suficiente para las actividades de gestión de riesgos y establecer una base acordada para evaluarlos. La planificación de riesgos según (PMI (Project Management Institute), 2013) contiene varias etapas como son: Entradas, Herramientas y técnicas, y salidas.

Entradas.- Cuando se habla de las entradas para la planificación de riesgos es necesario mencionar varias etapas que hay que tomar en cuenta como son:

- **Enunciado del alcance del proyecto.**- Este enunciado brinda una percepción clara de las múltiples posibilidades asociadas con el proyecto y sus entregables. También permite establecer el marco para definir el nivel de importancia que puede adquirir el esfuerzo de la gestión de riesgos (PMI (Project Management Institute), 2013).

- **Plan de gestión de Costos.**- El plan de gestión de costos define la forma en cómo se utilizarán los presupuestos para la cobertura de riesgos y la contingencias (PMI (Project Management Institute), 2013)
- **Plan de gestión del cronograma.**- En este plan de gestión de cronograma define la forma en que se informarán y evaluarán las contingencias del cronograma (PMI (Project Management Institute), 2013).
- **Plan de gestión de las comunicaciones.**- Este plan define las interacciones que ocurrirán a lo largo del proyecto y determina la persona quien gestionará la información pertinente sobre los riesgos y respuestas ante los mismos (PMI (Project Management Institute), 2013).
- **Factores ambientales de la empresa.**- Estos factores pueden influir en el proceso para la planificación de los riesgos, ya que las actitudes y tolerancias entre otras pueden ser un factor que incida en un nivel de riesgo no planificado (PMI (Project Management Institute), 2013).
- **Activos de los procesos de la organización.**- Los activos más relevantes que se menciona en el (PMI (Project Management Institute), 2013) son: categorías de riesgo, definiciones y términos comunes de concepto, formatos de declaración de riesgos, roles y responsabilidades, niveles de autoridad para toma de decisiones y registros de interesados.

Herramientas y Técnicas.- En cuanto a las técnicas y herramientas utilizadas para la gestión de riesgos se tiene a las reuniones de planificación y análisis. Esta comprende en un equipo que de manera planificada se reunirá para generar un plan de gestión de riesgos. Los integrantes de este grupo son el director de proyecto, miembros del equipo del proyecto, interesados previamente seleccionados, técnicos responsables de la planificación y ejecución de actividades del proyecto y personas involucradas según sea necesario.

Salidas.- En cuanto a las salidas el (PMI (Project Management Institute), 2013) menciona que un Plan de gestión de riesgos, es el cual describe la manera en cómo se estructurará y se realizará la gestión de riesgos dentro de un proyecto en una empresa. Este se considerará un subconjunto para la dirección de los proyectos y comprende de lo siguiente:

- **Metodología.**- Se define las herramientas, los métodos y las fuentes de datos que se utilizarán para llevar a cabo la gestión de riesgos en el proyecto.
- **Roles y responsabilidades.**- Se define a los miembros del equipo de gestión de riesgos en base a cada actividad planificada explicando sus responsabilidades y alcances.
- **Presupuesto.**- Es la asignación de recursos que se estiman dentro de la gestión de los riesgos con el fin de incluirlos en la línea base de costos y se establecen protocolos para la aplicación del mismo.
- **Calendario.**- Este define el periodo y la frecuencia con que se realizará el proceso de gestión de riesgos a lo largo de la vida del proyecto. Establece protocolos para el uso de reservas en las contingencias suscitadas en el proyecto, así como actividades de gestión de riesgos.
- **Categorías de riesgos.** Este es un punto muy importante dentro de la gestión de riesgos ya que proporciona una arquitectura que permite asegurar un proceso completo de identificación sistemática de los riesgos. Este aseguramiento es realizado con un nivel de detalle coherente y contribuye a la calidad del proceso de identificación de los riesgos. A continuación se muestra un desglose de riesgos para los diferentes tipos de proyectos.

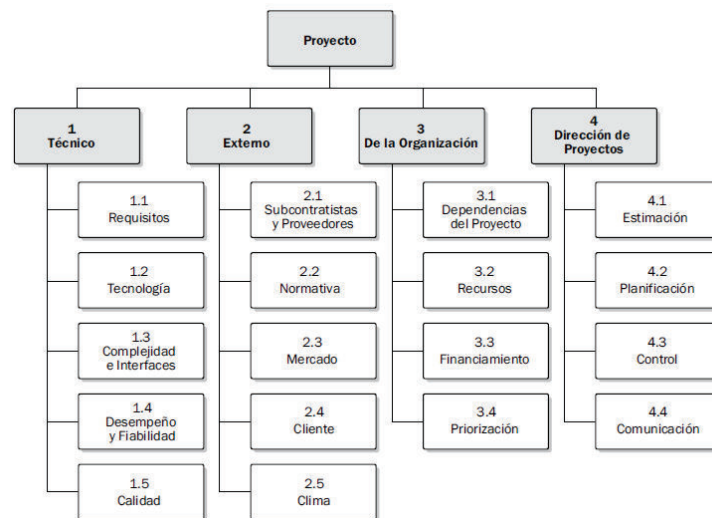


Figura Nº. 13 Estructura de desglose riesgos.
(PMI (Project Management Institute), 2013).

- **Definiciones de la probabilidad e impacto de los riesgos.**- Las definiciones generales de los niveles de probabilidad e impacto se adaptan a cada proyecto individual durante el proceso de la planificación de gestión de riesgos. En el

siguiente gráfico proporcionado por (PMI (Proyect Management Institute), 2013) muestra un ejemplo de impactos negativos relacionados con los objetivos de los proyectos y este podría utilizar como un formato para la evaluación de los impactos de los riesgos.

Condiciones Definidas para las Escalas de Impacto de un Riesgo sobre los Principales Objetivos del Proyecto (Sólo se muestran ejemplos para impactos negativos)					
Objetivo del Proyecto	Se muestran escalas relativas o numéricas				
	Muy bajo /0,05	Bajo /0,10	Moderado /0,20	Alto /0,40	Muy alto /0,80
Costo	Aumento del costo insignificante	Aumento del costo < 10%	Aumento del costo del 10 - 20%	Aumento del costo del 20 - 40%	Aumento del costo > 40%
Tiempo	Aumento del tiempo insignificante	Aumento del tiempo < 5%	Aumento del tiempo del 5 - 10%	Aumento del tiempo del 10 - 20%	Aumento del tiempo > 20%
Alcance	Disminución del alcance apenas perceptible	Áreas secundarias del alcance afectadas	Áreas principales del alcance afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el patrocinador	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Sólo se ven afectadas las aplicaciones muy exigentes	La reducción de la calidad requiere la aprobación del patrocinador	Reducción de la calidad inaceptable para el patrocinador	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible
<small>Esta tabla muestra ejemplos de definiciones del impacto de los riesgos para cuatro objetivos diferentes del proyecto. Deben adaptarse al proyecto individual y a los umbrales de riesgo de la organización durante el proceso de Planificación de la Gestión de los Riesgos. De forma similar, pueden desarrollarse definiciones del impacto para las oportunidades.</small>					

Figura N°. 14 Definición de escalas de impacto para el cuadro de objetivos del proyecto. (PMI (Proyect Management Institute), 2013).

- **Matriz de probabilidad e impacto.-** Los riesgos se clasifican por orden y prioridad de acuerdo con sus implicaciones potenciales de tener un posible efecto sobre los objetivos del proyecto. El método consiste en realizar una tabla de búsqueda, mediante la cual se establece combinaciones específicas de probabilidad e impacto que llevan a calificar un riesgo.
- **Tolerancias revisadas de los interesados.-** Las tolerancias de los interesados se aplican a un proyecto en específico y este se puede visualizar en el marco del proceso dentro de la planificación de gestión de riesgos.
- **Formatos de los informes.-** Se define el formato de los informes que contendrán documentación, análisis y resultados de los procesos de gestión de riesgos.
- **Seguimiento.-** Este permite registrar las actividades de gestión de riesgos para beneficio del proyecto en curso y también documenta si los procesos de gestión de riesgos se auditarán y la manera de cómo se realizarán.

2.3.4.3 Identificación de riesgos en los proyectos.-

Es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto, documentando sus características. Para poder identificar los riesgos es necesario contar con un grupo especializado de personas que conozcan acerca del proyecto entre estas personas se puede incluir a: director del proyecto, miembros del equipo del proyecto, equipo de gestión de riesgos, clientes, expertos en la materia externos al equipo del proyecto e interesados.

El identificar los riesgos de un proyecto es un proceso continuo e iterativo ya que conforme avanza el proyecto se pueden descubrir nuevos riesgos o estos pueden evolucionar conforme el proyecto avanza. La frecuencia de iteración y quienes participan en cada ciclo puede variar de una situación a otra. El formato de las declaraciones debe ser muy consistente para asegurar la capacidad al comparar el efecto relativo de un evento de riesgo con otros eventos suscitados dentro del proyecto. La identificación de riesgos de igual manera contiene 3 fases según (PMI (Project Management Institute), 2013): Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas.

Entradas.- Cuando se habla de las entradas para la planificación de riesgos es necesario mencionar varias etapas que hay que tomar en cuenta como son:

- **Plan de Gestión de Riesgos.-** Este plan contempla varias entradas claves como son las asignaciones de roles y responsabilidades, la provisión para las actividades de gestión de riesgos en el presupuesto y en el cronograma, y las categorías de riesgos. Estas entradas se expresan en cierta manera como una estructura de desglose del riesgo.
- **Estimación de Costos y Actividades.-** Estas revisiones son una herramienta útil para poder detectar los riesgos, ya que brinda una evaluación cuantitativa del costo aproximado para completar las actividades del cronograma. Estas son expresadas como un rango que en base a una amplitud que indican el grado de riesgo. La revisión da como resultado proyecciones que indican si la estimación es suficientemente confiable para completar la actividad o en caso contrario es insuficiente en cuyo caso se volvería un riesgo para el proyecto.
- **Estimaciones de Duración de la Actividad.-** Estas son útiles para identificar los riesgos que se relacionan con los tiempos asignados a la realización de

actividades del proyecto. Los rangos de dichas estimaciones también indican grados relativos de riesgos.

- **Línea Base de Alcance.**- La línea base del proyecto siempre se encuentran en el alcance del proyecto y las incertidumbres localizadas en los supuestos del proyecto deben evaluarse como causas potenciales de riesgo.
- **Registro de Interesados.**- La información sobre los actores interesados es útil para solicitar entradas para la identificación de riesgos. Esto permitirá que los interesados clave sean entrevistados y participen de manera sustancial en durante el proceso de identificación de riesgos.
- **Plan de Gestión de Costos.**- En esta etapa se requiere la comprensión total del plan de gestión de costos del proyecto, ya que por su naturaleza este puede introducir riesgos potenciales durante la ejecución del proyecto.
- **Plan Gestión del Cronograma.**- Es muy necesario que se deba analizar y comprender a cabalidad el plan de gestión del cronograma que forma parte del proyecto, ya que este por su estructura puede generar riesgos moderados durante la ejecución del proyecto.
- **Plan de Gestión de Calidad.**- De igual forma que de los anteriores planes de gestión es necesario conocer a profundidad el plan de gestión de calidad del proyecto ya que se puede generar riesgos y repercutir en tiempo y recursos adicionales al proyecto.
- **Documentos del proyecto.**- Los documentos del proyecto incluyen, entre otros: Registros de supuestos, informes de desempeño, líneas base entre otros que resulte valiosa para la identificación de riesgos.
- **Factores Ambientales de la Empresa.**- Entre los factores ambientales de la empresa que pueden influir u ocasionar un riesgo son: estudios comparativos, investigaciones académicas, estudios industriales, actitudes frente a un riesgo, etc.
- **Activos de los Procesos de la Organización.**- Los activos en los procesos de la organización pueden influir de manera importante al identificar los riesgos en dichos procesos.

Herramientas y Técnicas.- En cuanto a las técnicas y herramientas más utilizadas para la identificación de riesgos según (PMI (Project Management Institute), 2013) se tiene:

- **Revisión de la Documentación.**- La revisión estructurada de la documentación del proyecto incluye planes, los supuestos, archivos anteriores, contratos, etc. La

calidad de los planes, así como supuestos y requisitos pueden ser indicadores de riesgos dentro del proyecto.

- **Técnicas de Recopilación de Información Tormenta de Ideas.-** Esta técnica permite obtener una lista completa de los riesgos de un proyecto. Generalmente la tormenta de ideas consiste en un grupo multidisciplinario de expertos bajo la tutela de un facilitador, los cuales generan ideas de los posibles riesgos del proyecto. Estas ideas se generan a través una sesión tradicional y abierta o con ideas individuales de cada participante o en una sesión donde estructuradamente se utilizan técnicas de entrevistas masivas. Para el marco de referencia se suelen utilizar categorías de riesgos, como una estructura de desglose de riesgos. Posteriormente los riesgos se identifican y se categorizan según su tipo.
- **Técnicas de Recopilación de Información - Técnica Delphi.-** Esta técnica es una forma de lograr un consenso de expertos ya que los expertos en riesgos del proyecto participan en esta técnica en forma anónima. Existe un facilitador que hace uso de un cuestionario para solicitar ideas con respecto a varios riesgos de consideración para el proyecto. Las respuestas son resumidas y luego enviadas a los expertos para que aporten con comentarios adicionales. En pocas iteraciones se pueden llegar a consensos, llegando así a reducir parcialidades en los datos.
- **Técnicas de Recopilación de Información - Entrevistas.-** La realización de entrevistas a los participantes experimentados, interesados y expertos en la materia ayudarán a identificar de manera más precisa los riesgos en el proyecto.
- **Técnicas de Recopilación de Información - Análisis causal.-** Es una técnica específica para identificar un problema, determinar las causas subyacentes que lo ocasionan y desarrollar acciones para prevenirlas.
- **Listas de Control.-** Estas pueden desarrollarse basándose en la información histórica y el conocimiento acumulado en proyectos anteriores que tengan similitudes con el estudiado. El equipo que está encargado de llevar a cabo el proyecto debe asegurar la exploración de elementos que no aparecen en la lista de control. Se recomienda que la lista de control debe tener una revisión durante la finalización del proyecto para incorporar nuevo conocimiento y mejorar el manejo de futuros proyectos.
- **Análisis de Supuestos.-** Los proyectos y los riesgos se conciben en base a conjunto de hipótesis, supuestos y escenarios. Además este análisis permite

identificar los riesgos del proyecto y explora su validez debidos al carácter inexacto, inestable, o incompleto de los supuestos.

- **Técnicas de Diagramación.**- Estas deben incluir los siguientes aspectos: Los diagrama de causa y efecto que también se conocen como diagramas de Ishikawa o diagramas de espina de pescado ya que es una herramienta útil para identificar las causas de los riesgos. Los diagramas de flujo permiten demostrar cómo se interrelacionan los diferentes elementos de un sistema, así como el mecanismo que lo compone y su causalidad. Los diagramas de influencias que corresponden a representaciones gráficas de situaciones que muestran las influencias causales, relaciones entre variables, cronología de eventos y resultados.
- **Análisis FODA.**- Esta técnica es muy útil para la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que permiten aumentar el espectro de los riesgos que se han identificado en el proyecto incluyendo los riesgos generados internamente. Además este análisis también examina el grado en el que las fortalezas de la organización contrarrestan las amenazas así como las oportunidades permiten superar las debilidades.

Salidas.- Básicamente se compone de los siguientes aspectos:

- **Registros de registros.**- Los registros de riesgos contiene al final los resultados de todos los procesos de gestión de riesgos a medida que se llevan a cabo, dando como resultado un incremento en el nivel y tipo de información contenida en dicho registro. Para la preparación del registro de riesgos se empieza por identificar los riesgos potenciales con la siguiente información:
- **Lista de riesgos identificados.**- Los riesgos identificados se deben describir con un detalle razonable, se puede describir como un EVENTO que puede suceder o un IMPACTO causado por algún evento o una CAUSA que puede producir un evento desencadenando un EFECTO. Con la lista de riesgos las causas pueden volverse más evidentes y así determinar acciones para evitar contratiempos en el proyecto. Los riesgos siempre se deben registrar e identificar para apoyar la identificación futura de riesgos en proyectos que sean similares al estudiado.
- **Lista de respuestas potenciales.**- Generalmente estas respuestas se identifican durante el proceso de identificación de riesgos, pueden ser útiles como entradas para el proceso de Planificar respuestas a los riesgos.

2.3.4.4 Análisis cualitativo de riesgos en los proyectos.

Según (PMI (Project Management Institute), 2013) un análisis cualitativo de riesgos es un proceso por el cual se prioriza los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos. Las empresas pueden aumentar el nivel de desempeño del proyecto concentrándose en los riesgos de alta prioridad. Este proceso de análisis cualitativo evalúa la prioridad de los riesgos identificados usando la probabilidad relativa de ocurrencia y el impacto de los riesgos sobre objetivos del proyecto. Según (PMI (Project Management Institute), 2013) existen otros factores a tomarse en cuenta tales como el plazo de respuesta y la tolerancia al riesgo asociados a las restricciones del proyecto en cuanto a costos, cronograma, alcance y calidad.

El realizar un evaluación eficaz de riesgos requiere la identificación explícita y la gestión de las actitudes frente a un riesgo suscitado por parte de los involucrados al realizar el análisis cualitativo de riesgos.

El medio más rápido y económico de establecer prioridades para la planificación de las respuestas a riesgos es realizar el análisis cualitativo de riesgos ya que este sienta las bases para realizar el análisis cuantitativo de riesgos. Además este proceso debe ser revisado durante el ciclo de vida del proyecto para mantenerlo actualizado con respecto a cualquier cambio en los riesgos del proyecto.

2.3.4.5 Análisis cuantitativo de riesgos en los proyectos.

Según el (PMI (Project Management Institute), 2013) un análisis cuantitativo de riesgos consiste en realizar un análisis numéricamente del efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos de un proyecto. Este proceso se puede aplicar a los riesgos que han sido priorizados mediante un previo proceso cualitativo. El proceso cuantitativo analiza el efecto de los eventos de riesgos y les asigna a cada riesgo una calificación numérica individual para evaluar el efecto acumulativo de todos los riesgos que pueden afectar a un proyecto.

Según (PMI (Project Management Institute), 2013) en varios casos es posible que no se realice el análisis cuantitativo de riesgos ya que con el análisis cualitativo ya se puede

desarrollar una respuesta efectiva a los riesgos. Los métodos de análisis de riesgos a utilizar en el proyecto siempre estarán determinados por la disponibilidad de tiempo y presupuesto así como la necesidad de las declaraciones cualitativas o cuantitativas acerca de los riesgos.

Se requiere que un análisis cuantitativo de riesgos siempre debe repetirse al final de la planificación de respuesta a riesgos, así como durante el proceso de monitoreo y control de riesgos para determinar si ha existido una reducción satisfactoria del riesgo global del proyecto.

2.3.4.6 Planificación de respuestas a riesgos en los proyectos.

Según (PMI (Project Management Institute), 2013) menciona que este proceso se caracteriza por desarrollar acciones y opciones para mejorar las oportunidades y disminuir las amenazas a los objetivos del proyecto. Este proceso se realiza después del análisis cuantitativo de riesgos en el caso de que exista o sino después del análisis cualitativo de riesgos. Se incluye un responsable que se denomina propietario de respuesta a riesgos y este asume la responsabilidad de cada respuesta a riesgos acordada y financiada.

El proceso de respuesta a riesgos se gestiona en base a una prioridad, que introduce varias actividades y recursos tanto en el presupuesto del proyecto como el plan y el cronograma mejorando la dirección de dicho proyecto.

Las respuestas a los riesgos que han sido elaboradas técnicamente deben acoplarse a la importancia del riesgo evaluado, ser realistas dentro del contexto del proyecto y rentables con relación al desafío por cumplir. También deben ser acordadas por todas las partes interesadas y deben estar bajo la tutela de una persona responsable. Es necesario siempre seleccionar la mejor respuesta a los riesgos entre varias opciones acordadas.

2.3.4.7 Monitoreo y control de riesgos en los proyectos.

El monitorear y controlar riesgos es el proceso por el cual se implementan planes de respuestas a los riesgos que se presentan durante la ejecución del proyecto. Este proceso se encarga de rastrear los riesgos identificados y monitorear los riesgos atípicos o

residuales mientras se identifican nuevos riesgos potenciales durante la ejecución del proyecto. Además permite evaluar la efectividad del proceso contra los riesgos suscitados.

Según (PMI (Project Management Institute), 2013) las respuestas a los riesgos por lo general se incluyen en el plan de dirección del proyecto y se ejecutan durante el ciclo de vida del mismo. De la misma manera durante la ejecución del proyecto es necesario monitorear continuamente en busca de riesgos cambiantes, nuevos riesgos o riesgos que se vuelven obsoletos para así poder aplicar técnicas que permitan disminuir el factor de riesgo del proyecto.

El proceso de controlar y monitorear los riesgos utiliza técnicas como el análisis de tendencias y variación, que necesitan el uso de la información del desempeño que se obtiene durante la ejecución del proyecto. Entre las principales finalidades de este proceso se tiene que: los supuestos del proyecto siguen siendo válidos, se respetan las políticas y los procedimientos de gestión de riesgos y siempre debe haber una modificación en costo y cronograma para alinearlas con la evaluación actual de riesgos.

Por último el proceso de controlar y monitorear los riesgos implica la selección de contar con estrategias alternativas, ejecutar planes de contingencia, implementar acciones correctivas y modificar el plan para la dirección del proyecto. El responsable de este tipo de respuestas a riesgos divulga periódicamente al director del proyecto sobre la efectividad del plan o cualquier evento no anticipado sobre cualquier acción durante la ejecución del proyecto.

2.3.5 Proyectos modelo SENPLADES.-

Los proyectos SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) constituyen proyectos que están alineados a una nueva visión económica. Estos proyectos están subordinados a la construcción del Buen Vivir, el Art 275 (Constitución del Ecuador, 2011) que señala: “El régimen de desarrollo del país es un conjunto organizado, sostenible y dinámico de sistemas económicos políticos, socio culturales y ambientales, que garantizan la realización del Buen Vivir, el sumak kawsay (...)”. Esto implica un ajuste a un modelo de desarrollo que tiene como objetivo la construcción del buen vivir, para ello se ha requerido diseñar un futuro con una

planificación participativa en que la producción sea parte del sistema económico solidario.

Dentro de la planificación de proyectos modelo SENPLADES se ha mencionado la planificación participativa. Esto viene a ser un elemento determinante en el ejercicio de aprovechar las afinidades del orden territorial que está dada por la capacidad que tengas sus habitantes para identificar el futuro que desean construir. En otras palabras significa que la ciudadanía en forma individual o colectiva, podrán participar de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y la gestión de los asuntos públicos y en el control social público.

2.3.5.1 Características de proyectos SENPLADES

Para la gestión de los proyectos modelo SENPLADES el estado realiza una priorización de proyectos. Esta priorización es un proceso dentro del ámbito público que involucra un análisis técnico, económico, financiero, social y ambiental dentro de los proyectos de inversión pública y de su pertenencia con los objetivos, estrategias y políticas del Plan Nacional de Desarrollo 2009-2010 y el Plan Nacional de Buen Vivir 2009-2013. Este dictamen de prioridad es un requisito indispensable para la poder obtener los recursos fiscales y endeudamiento para la ejecución del proyecto y este será emitido una vez al año. Una vez después de haber cumplido con los requisitos de la “Estructura general y guía, para la presentación de proyectos de inversión y cooperación externa no reembolsable” los proyectos serán incorporados al inventario nacional de proyectos.

Los proyectos que se financian con endeudamiento público y son presentados por entidades del gobierno central, la prioridad la determina el SENPLADES.

Los proyectos modelo SENPLADES por su naturaleza posee varias características que los identifican de los demás proyectos de inversión y para ello se ha considerado varios ámbitos para su descripción. Entre las principales características se tiene:

- **Priorización de proyectos de inversión pública.-** Como es conocimiento público quienes diseñan, formulan, ejecutan o controlan proyectos que son requeridos por la sociedad, ante recursos escasos, se necesitan mecanismos que prioricen dichos recursos para alcanzar el bien común. Para ello el estado determina pautas, directrices y procedimientos que permiten optimizar el

presupuesto de inversiones que contribuyen a resolver los problemas planteados. Por tal motivo es necesario mencionar los criterios con los cuales se realiza la priorización de proyectos según (SENPLADES):

- Infraestructura.
- Reposición o reemplazo de bienes de capital.
- Reparaciones mayores de obras de infraestructura.
- Cobertura del costo de equipos.
- Proyectos de Infraestructura.
- Cobertura de costos de reducción de personal.
- Infraestructura de desarrollo tecnológico.
- Proyectos de apoyo a la producción.
- Costos de mano de obra.
- Inversiones financieras.
- Operaciones de reingeniería de deuda.
- Proyectos de orientación social.

- **Fuentes de Inversión.**- Las fuentes de inversión son un punto primordial para el desarrollo y ejecución de proyecto modelo SENPLADES, a más de los recursos fiscales existen la posibilidad de financiar proyectos mediante Recursos de endeudamiento interno y externo, Recursos de asistencia y cooperación técnica internacional, Recursos propios de la entidad (Autogestión) y Aporte de beneficiarios.
- **Tipos de Proyectos.**- La importancia de un proyecto hace referencia a su repercusión en las metas establecidas en el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013. Esta repercusión de cada uno de los proyectos depende fundamentalmente de: Tamaño del proyecto en relación con las dimensiones económicas del sistema al que se inserta, la naturaleza de sus insumos, productos y de la posición de estos en el cuadro general de la economía nacional.
- **Clasificación de los proyectos.**- En base a una perspectiva económica, la clasificación más común de los proyectos de producción de servicios y de bienes corresponde a la división de la economía en sectores de producción como son: proyectos agropecuarios, proyectos industriales, proyectos de infraestructura

social, proyectos de infraestructura económica y proyectos de servicios. Este perfil puede considerarse una característica que permita asignar a un proyecto como prioritario y adjudicarse recursos económicos para su ejecución.

Por otro lado existen otro tipo de proyectos que necesitan un estudio de pre factibilidad y posteriormente un estudio de factibilidad. Este tipo de proyectos generalmente son construcciones como hidroeléctricas, puentes, carreteras, etc.

3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 INTRODUCCION

En base al planteamiento del problema se ha podido determinar los objetivos que persigue la presente investigación a fin de poder demostrar la hipótesis planteada sobre dicho problema. Las características de las partes involucradas, así como el tipo de información que se ha detallado en el marco teórico han permitido delimitar la metodología que se va a utilizar en la presente investigación.

Esta investigación se enfoca hacia la comprensión y profundización de los diferentes activos intangibles presentes en la gestión social ecuatoriana, con fin de descubrir si esta tiene una relación directa con las principales causas en los riesgos y retrasos en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos bajo el modelo SENPLADES los cuales están alineados a la matriz reestructuración.

3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se ha determinado un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), con un alcance exploratorio y descriptivo el cual se centra en un fenómeno de actualidad poco estudiado en el sector público como son los activos intangibles. Además posee un diseño no experimental ya que se requiere determinar la incidencia de los activos intangibles en los proyectos de emisión de bonos. Es necesario poder determinar el proceso en el que forma parte la planificación del proyecto de emisión de bonos ya que es el punto de partida para la presente investigación, y se lo va realizar mediante entrevistas no estructuradas con preguntas de carácter abierto y construcción de respuestas por parte del entrevistador. La directividad de la entrevista es dirigida ya que el entrevistador adapta la forma y el orden de las preguntas asegurando una sistematización de la información. La investigación tiene que poseer características del tipo transeccional ya que la toma de muestras se la va a realizar mediante encuestas recolectadas en un único momento necesarias para el análisis de variables fundamentales con el fin describir, delimitar y acotar el dominio de los activos intangibles y de los proyectos de emisión de bonos. Por último la presente investigación contendrá un tipo de diseño descriptivo para indagar la incidencia de activos intangibles en los proyectos de emisión de bonos y un tipo correlacional-causal para evidenciar si existen relaciones entre los activos intangibles y los riesgos involucrados en los proyectos de emisión de bonos.

3.2.1 Selección de la unidad y caso a investigar

Las unidades de análisis a ser investigadas son las entidades públicas que pertenecen a los ministerios de coordinación de desarrollo social que tienen la competencia de crear y administrar transferencias monetarias condicionadas que lo reciben los representantes de los núcleos familiares. Estos representantes se encuentran bajo la línea de pobreza establecida por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (MCDS) de acuerdo a los resultados obtenidos del Registro Social a través del sistema SIIRS⁷.

Dentro de la Estructura Orgánica de la Función Ejecutiva de la República del Ecuador según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, los Ministerios de Coordinación de Desarrollo Social están descritos en la siguiente figura:

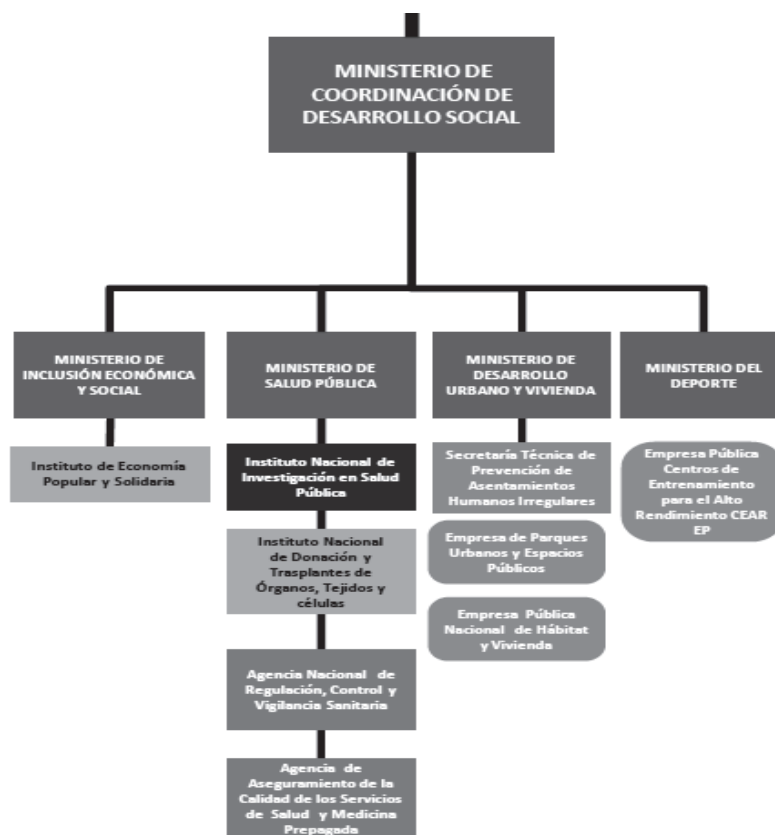


Figura Nº 14 Estructura Orgánica de la Función Ejecutiva de la República del Ecuador Sección Ministerios de Coordinación de Desarrollo Social.

⁷ SIIRS.- Es un sistema que permite realizar consultas en línea a instituciones y a la ciudadanía en general sobre la situación individual y familiar dentro de la base de datos del Registro Social.

Los ministerios que serán objeto de estudio para la presente investigación son: Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), Ministerio de Inclusión Económica y Social y el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. Estas entidades crean, administran y controlan las transferencias monetarias condicionadas llamadas “Bonos”, y cada uno de estos ministerios cuenta con proyectos de emisión de Bonos en diferentes ámbitos sociales, como son los bonos de vivienda tanto rural como urbana y el bono de desarrollo humano como proyectos emblemáticos.

Para poder determinar las áreas involucradas en la administración de proyectos se procederá a revisar la documentación y realizar entrevistas con los actores de las áreas de las entidades públicas que administran los denominados Bonos. Los departamentos en donde se realizará la encuesta en base a la estructura organizacional son: gestión estratégica, administrativo, financiero, recursos humanos, tecnología, procesos y gestión del cambio. En el caso de que no existan las áreas en la entidad pública se tomarán áreas con funciones similares o las áreas que mayor influencia tengan en los proyectos que administra la institución. Esto permitirá determinar el proceso que sigue un proyecto de emisión de bonos a fin de poder identificar los activos intangibles involucrados durante su planeación y ejecución.

3.2.2 Instrumentos y protocolos.

Se utilizará el protocolo propuesto por (Yin, 1989) que contiene reglas y procedimientos generales para un propósito genérico de estudio. Este protocolo permite determinar con claridad recoger la información general de la investigación en relación con su contexto y perspectiva. Según las recomendaciones de (Yin, 1989) para la extracción de información el protocolo contiene las siguientes características:

- **Información General.**- La información general de la investigación extraída en base a una entrevista no estructurada con preguntas de carácter abierto y construcción de respuestas por parte del entrevistador, solicitada mediante cartas de presentación dirigidas a las personas involucradas en el estudio pertenecientes a la entidades públicas de Gestión Social seleccionadas para la presente investigación.

- **Procedimiento de trabajo de campo.**- El trabajo de campo consta de varios procedimientos para la recolección de información como son: Elaboración de un cronograma para la obtención de datos, obtención de permisos a acceso para la obtención de información documentada y entrevistas con los actores inmersos dentro del proceso de proyectos de emisión de bonos y manejo de activos intangibles.
- **Cuestiones de estudio.**- Este incluye los aspectos específicos que se debe tomar en cuenta a la hora de recoger los datos y el discernimiento de las fuentes potenciales de información.
- **Recolección de Información.**- La mayoría de actividades para la obtención de información la realizo un único investigador utilizando un cuestionario para los diferentes actores inmersos en el proyecto de emisión de bonos y manejo de activos intangibles, así como diarios de campo y entrevistas.

3.2.3 Entrevistas, Encuestas, y Diario de campo

3.2.3.1 Diseño de la entrevista

Para la elaboración de las entrevistas se ha considerado varios aspectos citados por (Patton, 1987) entre los cuales se mencionan los siguientes:

- El principio fundamental de una entrevista es proporcionar un marco en el que los entrevistados puedan expresar libremente sus ideas en su propio lenguaje.
- Distinguir los diferentes tipos de información que puede obtenerse y determinar una secuencia que incluyan referencias al presente, pasado y futuro.
- Utilizar pistas y preguntas complementarias para obtener información más profunda y detallada.
- Evitar preguntas cargadas o sesgadas
- Consistencia en las preguntas de la entrevista que deben parecer un interrogatorio sino una entrevista a profundidad.
- Importante mantener una neutralidad con respecto al contenido específico de las respuestas.
- Realizar una pregunta a la vez tras recibir una respuesta contundente.

- Se consiente y sensible para captar como afecta a la personas y a sus respuestas las preguntas efectuadas.

Tomando en cuenta la relevancia de la entrevista exploratoria se ha delimitado el soporte teórico en base a los pre-estudios realizados en la documentación existente, para establecer los puntos clave y más importantes de la investigación y aclarar el escenario de los activos intangibles que se encuentran presentes en los proyectos de emisión de Bonos.

También se ha considerado aplicar técnicas de confrontación es decir que en la entrevista exista uno o varios expertos invitados que permanezcan en la escucha de dicha entrevista, esto ayudará a evitar posibles errores o contradicciones del informante, aclarar hechos o ratificar comentarios de los sujetos externos presentes en la sesión de la entrevista.

Las preguntas realizadas en diferentes áreas de los ministerios permitirán tener “relatos cruzados”, es decir que se narrara un mismo proceso vista desde diferentes perspectivas. Esto ayudará a comprobar la veracidad de los datos y rellenar lagunas de información de los activos intangibles.

Después de realizar la entrevista se validará la información con el entrevistado recomponiendo el relato, de manera que el investigador al exponer la información recibida sea retroalimentada por el entrevistado. Además los datos recogidos se los puede triangular con una observación del participante y documentación interna pertinente para confrontar los datos recogidos con distintas estrategias de recolección de información.

Las entrevistas realizadas se enfocó en dos aspectos principales que son: Activos Intangibles y Proyectos de Emisión de Bonos. Para los proyectos de emisión de Bonos se efectuó la primera entrevista a los responsables de las unidades y se trató de conocer los siguientes aspectos: Áreas inmersas en la planificación y ejecución de los proyectos de emisión de bonos, cargos públicos involucrados en el proceso de planificación y ejecución de proyectos de emisión de bonos, proceso funcional de planeación y ejecución de proyectos de emisión de bonos.

Dentro de las entidades públicas seleccionadas se realizó un sondeo en base a entrevistas para conocer sobre los proyectos que se crean y se administran. Revisando con

anterioridad la visión, misión y objetivos estratégicos se ha planteado el siguiente cuestionario a los jefes de área de planificación.

- ¿El ministerio actualmente administra o crea proyectos de emisión de bonos? En caso contrario explique cuál es su relación con los proyectos de emisión de bonos.
- ¿Con que frecuencia crean proyectos de emisión de bonos? (alta, media, baja)
- ¿Si la creación de proyectos de emisión de bonos es baja o nula con qué frecuencia actualizan los ya existentes?
- ¿Si él ministerio crea proyectos de emisión de bonos que áreas están inmersas dentro de este proceso?

En base a la entrevista anterior se determinará el o los ministerios que tienen una frecuencia alta o media de creación de proyectos de emisión de bonos. En base a los resultados se realizará una segunda entrevista y a los responsables de las unidades requerientes de nuevo proyectos de emisión de bonos fueron:

- ¿Qué entiende por proyecto de emisión de bonos?
- ¿Cuál es la importancia de los proyectos de emisión de bonos en su institución? Indique con un número del 1 al 5 el nivel de importancia siendo 5 el más alto y 1 el más bajo.
- ¿La Institución donde usted trabaja posee alguna documentación sobre el proceso para la creación de proyectos de emisión de bonos?
- ¿Usted conoce el proceso funcional para la creación de proyectos de emisión de bonos? Si conoce el proceso para la creación de proyectos enumere las áreas relacionadas.
- Para las áreas descritas en el punto anterior describa como están relacionadas funcionalmente y descríbalas en un proceso.

- Cuáles son los involucrados que intervienen en el proceso que describe en el punto anterior.

Para el manejo de activos intangibles se efectuó una tercera entrevista a los responsables de las unidades y se trató de conocer los siguientes aspectos: la percepción que se tiene sobre los intangibles, capital intelectual y gestión del conocimiento, importancia que se presta y aspectos sobre la dirección estratégica.

- ¿Qué entiende por sociedad del conocimiento, intangibles y capital intelectual? Y mida su importancia en una escala de 1 a 5 siendo 5 el valor más alto.
- ¿Qué influencia tiene las TIC's en el desempeño de las tareas y en la consecución de los objetivos en los proyectos?
- ¿Qué actividades se realizan o se han planificado efectuar relacionadas con el capital intelectual referente a:
 - Fomentar la innovación.
 - Depurar procesos obsoletos.
 - Depurar información de base de datos históricos.
 - Favorecer el trabajo en equipo.
 - Favorecer el aprendizaje y formación del personal.
 - Favorecer la creatividad de los empleados.
- ¿Qué intangibles se consideran críticos para alcanzar los objetivos de los proyectos de emisión de bonos?
- ¿Cómo se gestiona el conocimiento: adquisición, difusión, archivo, actualización?
- ¿Qué elementos y actividades facilitan la generación y transferencia del capital intelectual y del conocimiento?

Una vez realizadas las entrevistas a las unidades pertinentes se podrá tener un primer panorama global sobre los activos intangibles en la ejecución de los proyectos de

emisión de Bonos. Además se podrá conocer los primeros resultados sobre la incidencia de los activos intangibles sobre los proyectos.

Por otra parte, se examinará documentación interna como son: memorias, acuerdos ministeriales, procedimientos y otros documentos. Se utilizará el método de observación directa en cuanto a herramientas tecnológicas utilizadas, puestos de trabajo, trato a la ciudadanía, relaciones entre compañeros, jefes, clima laboral y percepción de la moral.

3.2.3.2 Diseño de las Encuestas.

El diseño de la primera encuesta está elaborado con el fin de detectar los principales activos intangibles en la gestión pública del Ecuador enfocado en los proyectos de emisión de bonos. De la misma manera se elaboró una segunda encuesta para poder determinar cuál es el rango real en que un activo intangible se lo pueda considerar como un riesgo para el proyecto, medido en base a la percepción y experiencia de los jefes a cargo de las áreas involucradas en la ejecución de los proyectos de emisión de Bonos. A través del mismo se pretende conocer el estado actual de los intangibles en la institución y seleccionar los que son más relevantes e influyentes en el retraso de los proyectos de emisión de bonos.

Las encuestas elaboradas sigue la estructura del capital intelectual que se desglosa en capital humano, capital estructural y capital relacional. Muchas de las preguntas aparecen en cuestionarios realizados por otras investigaciones y en este caso tomaremos referencia a (Sarmiento, 2011). La escala de valoración utilizada es la Likert, que consiste en un conjunto de preguntas en forma de juicios o afirmaciones que tienen un conjunto de valoraciones para las respuestas como por ejemplo: nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre y están escalados con numerales del 1 al 5 siendo 1 a nunca y 5 a siempre. Además se tomará en cuenta varias preguntas de carácter general y específico para determinar los riesgos en función de los activos intangibles identificados en puntos anteriores, para poder así contrastar la incidencia de dichos activos en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos. Las preguntas presentan una clasificación en base a componentes y subcomponentes de acuerdo al estudio de los activos intangibles y proyectos de emisión de bonos. La puntuación de los ítems de la primera encuesta es simple, de tal manera que todas las preguntas tienen el mismo valor, para evaluar cada ítem calculamos su media aritmética y desviación estándar para ver la

unanimidad en las respuestas. En la segunda encuesta las preguntas están relacionadas con los activos intangibles y escritos de tal forma que cuestionan si el activo intangible puede ocasionar riesgos potenciales en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos y qué importancia se le considera dentro de la ejecución del proyecto. Las respuestas de cada ítem marcarán la importancia dada a cada activo intangible dentro del proyecto, pudiendo así contrastar con las respuestas de la primera encuesta. La segunda encuesta está dividida en base a los riesgos descritos en el marco teórico de tal manera que se puede identificar la incidencia de un activo intangible correspondiente a un riesgo. Hay que tener en cuenta que el riesgo de mayor importancia que se ha considerado para la investigación es el retraso en la entrega del proyecto.

Con las respuestas a las encuestas y las entrevistas se obtendrá los datos necesarios para cumplir los siguientes objetivos:

- Identificar las principales características de los proyectos de emisión de bonos dentro de la gestión social en el Ecuador.
- Determinar los principales riesgos involucrados en la ejecución de proyectos de emisión de bonos dentro de la gestión social en el Ecuador.
- Identificar los activos intangibles influyentes en la gestión social en el Ecuador.

Antes de realizar el cuestionario definitivo se realizó una retroalimentación con los funcionarios involucrados, para eliminar preguntas que no aporten mucha información y modificar las preguntas mal formuladas a fin de obtener resultados más confiables.

El cuestionario para identificar los activos intangibles está en el Anexo 1, el cuestionario para determinar los riesgos involucrados en la ejecución de proyectos está en el Anexo 2, este último contiene la correspondencia entre los riesgos involucrados y los activos intangibles.

Para determinar el cálculo del índice de incidencia de los activos intangibles se utilizó la media de las dos encuestas. La segunda encuesta fue muy importante ya que en base a esta se pudo calcular la diferencia que existía entre los rangos de valoración de la teoría

y el valor de que asignaron los jefes a cada activo intangible. Este rango permitió realizar un ajuste en el cálculo ya que entre más el servidor público citaba la carencia del activo y mayor importancia le daba el jefe al activo intangible mayor sería el porcentaje de riesgo en el proyecto.

En base a la gestión de riesgos del (PMI (Project Management Institute), 2013) se incluyó en la encuesta la importancia de los riesgos y su frecuencia de ocurrencia. Esto permitirá tener un análisis más completo con resultados más exactos respecto a los riesgos que existen en la función pública e inciden en el retraso en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos. De la misma manera se podrá discriminar riesgos que tiene muy poca incidencia en el retraso en los proyectos.

En el análisis de las tablas se ha considerado un valor llamado “Porcentaje de incidencia de los Activos Intangibles al riesgo considerado para el ministerio” y el valor llamado “Porcentaje de incidencia de los Activos Intangibles al riesgo considerado para el proyecto”. La comparación de estos dos valores entre de lo que recomienda la teoría en cuanto a la valoración de los activos intangibles y lo que consideran los jefes de área para los proyectos de emisión de bonos, muestra que tan separada esta la gestión actual de los estándares que utilizan en países desarrollados.

3.2.3.3 Diario de Campo.

El diario de campo está estructurado para recoger toda la información del conocimiento declarativo, este permitirá sistematizar las experiencias vividas en los ministerios de gestión social, para posteriormente analizar los resultados. Este diario de campo está estructurado con los siguientes campos:

- Fecha
- Lugar
- Hora
- Observación General
- Elementos específicos
- Elementos generales
- Conclusiones

3.2.4 Examen de documentos y observación directa.

Se ha considerado examinar los documentos internos de la institución: Quipux, matriz de marco lógico en la elaboración de proyectos, informes técnicos, matriz de gestión por resultados, plan de trabajo, memorias de reuniones. También se utilizará el método de observación directa en las visitas programadas para recopilar información sobre clima laboral, herramientas utilizadas, salud ocupacional, parque informático, relaciones jefe-empleados, percepción de la moral, etc.

3.2.5 Obtención de Indicadores

Para la obtención de indicadores se solicitó a los responsables de las áreas inmersas en los proyectos de emisión de Bonos los datos e indicadores relacionados con el capital intelectual y la dirección estratégica. Con estos datos e indicadores el investigador podrá analizar las respuestas obtenidas en las entrevistas y los cuestionarios realizados en las diferentes áreas. Entre la información solicitada esta los siguientes aspectos: número de Quipux reportados sobre inconvenientes en el sistema de información, cuantos jefes de área tienen un proceso formal para identificar, evaluar, manejar y controlar riesgos, cuantas personas tienen nombramiento, cuantas personas anteponen el clima laboral a la remuneración, etc.

3.2.6 Clasificación y análisis de datos.

Esta fase es una de las más sensibles dentro de la investigación, consiste en el análisis de las entrevistas y notas tomadas durante las mismas. La recopilación de las observaciones realizadas e información útil que aporten con criterios para el análisis de resultados y garantizar la fiabilidad general del estudio.

Para el análisis de los datos se calculará la media de las puntuaciones de los ítems o variables que componen el primer cuestionario, mediante esta agrupación tendremos la puntuación de los elementos. Por otro lado en el segundo cuestionario se valorará el nivel de riesgo de los activos intangibles en los proyectos de emisión de bonos y se realizará de igual manera con la media de las puntuaciones de los ítems. También se ha considerado calcular la desviación típica (σ) de cada indicador con el fin de detectar el grado de acuerdo en las respuestas de los encuestados como lo menciona (Sarmiento, 2011). Este análisis permitirá descubrir hasta qué punto eran homogéneas las respuestas.

Las entrevistas y la observación directa permitirán ratificar el resultado del análisis de los datos, y así poder interpretar si existe o no eventos causales de los activos intangibles que produzcan efectos adversos en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos.

4 ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Para el análisis de resultados se utilizará la información en base a las respuestas de las entrevistas, diarios de campo, cuestionarios a los servidores públicos e información relevante a los proyectos de emisión de bonos. Posteriormente se comparará los resultados, analizando los patrones de comportamiento en común y los patrones divergentes reflejados en la desviación típica. Se extraerá aquellos aspectos que sean coincidentes entre las dos encuestas y realizará un análisis comparativo con las de las entrevistas y el diario de campo.

En base a la revisión documental que cada ministerio publica en su página web se realizó un análisis de los ministerios que conforman la “Estructura Orgánica de la Función Ejecutiva de la República del Ecuador Sección Ministerios de Coordinación de Desarrollo Social”. De esta manera se podrá identificar cual o cuales ministerios trabajan directamente con la creación y ejecución de proyectos de emisión de bonos. El resultado de dicha revisión mostró que los ministerios que están involucrados son:

Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Para el análisis de los resultados se realizará un análisis individual en cada ministerio en base a: información expuesta en la web, encuesta general, entrevistas y visitas.

4.1.1 Análisis individual de casos

Este análisis obtenido en base a una investigación exploratoria a los ministerios antes mencionados, ayudará a descubrir la relación real de los activos intangibles con los proyectos de emisión de bonos. Los resultados muestran la siguiente información:

- **Ministerio Coordinador de Desarrollo Social (MCDS).**- El resultado del análisis de la documentación, entrevista y observación directa muestra que el ministerio no crea, ni administra proyectos de emisión de bonos, sino propone políticas interministeriales de desarrollo social. Estas políticas ayudan a los que los ministerios utilicen esta información como base para sus proyectos, bajo una coordinación estructurada para mejorar los índices de vulnerabilidad en cada

sector que administre. El resultado de esta encuesta recalco que los ministerios que poseen proyectos de emisión de bonos dentro de la planificación anual son: Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. Por lo tanto el MCDS no será tomado en cuenta para realizar las encuestas de análisis de activos intangibles.

- **Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).**- Al realizar el análisis exploratorio se concluyó que este ministerio define, ejecuta políticas, estrategias y proyectos para la inclusión social con énfasis en los grupos de atención prioritaria que se encuentran en una situación de vulnerabilidad. Actualmente el ministerio administra el llamado Bono solidario que es un proyecto que nació en septiembre de 1998, pero no ha creado nuevos proyectos de este tipo. El Bono solidario se ha modificado en sus requisitos en los años 2003 y 2007 teniendo una baja tasa de cambios dentro de su administración. Por lo tanto el MIES tampoco es un ministerio que aporte de manera significativa al análisis de los activos intangibles incidentes en los riesgos de ejecución de los proyectos de emisión de bonos.
- **Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI).**- El resultado obtenido al realizar en análisis se concluyó que este ministerio es facilitador del acceso a la vivienda a las familias de menores recursos mediante la entrega de subsidios directos. Este mecanismo procura el cumplimiento del derecho de las personas a una vivienda digna y adecuada atendiendo las necesidades de vivienda de interés social en el país. Para cumplir este objetivo el ministerio crea proyectos de emisión de Bonos y administra los ya iniciados. La frecuencia de creación de proyectos de emisión de bonos es media – alta, según la investigación realizada. Por lo tanto el ministerio que aportará de manera sustancial al análisis de los activos intangibles en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos es el MIDUVI.

4.1.1.1 Análisis de caso del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.

Dentro de la primera fase de la encuesta se seleccionó al MIDUVI como el ministerio de estudio, ya que posee una frecuencia relativamente alta en la creación de proyectos de emisión de bonos dentro de los ministerios de gestión social. La experiencia de este

ministerio en proyectos de emisión de bonos aportará de manera significativa a determinar la incidencia de los activos intangibles en los riesgos presentes en la ejecución de los proyectos.

Según el diseño de la encuesta se pudo obtener información relevante sobre los involucrados y áreas que intervienen en la creación de los proyectos de emisión de bonos. Las áreas mencionadas son:

- Subsecretarías de Vivienda.
- Dirección de Regulación de Vivienda.
- Ministro y Viceministro.
- Coordinación General Jurídica.
- Dirección de Comunicación Social.
- Dirección de Procesos Administrativos.
- Dirección de Tecnologías de la información.

Dentro de las áreas involucradas y tomando en cuenta el proceso funcional que se obtuvo como resultado de esta investigación se realizó una encuesta para determinar las áreas más críticas que introducen los retrasos más significativos en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos. Las áreas resultantes como resultado de la encuesta son:

- Subsecretarías de Vivienda.
- Dirección de Tecnologías de la información.
- Dirección de Regulación de Vivienda.

Según los resultados obtenidos los proyectos de emisión de bonos tienen una alta prioridad y es el servicio estrella para la gestión del MIDUVI. Teniendo en cuenta la prioridad de los proyectos de emisión de bonos, fue necesario incluir en la encuesta si el MIDUVI posee documentación de procesos transversales para la creación de bonos. El resultado fue que el ministerio está trabajando en la normalización de los procesos, pero se han manejado en base al siguiente proceso funcional en base a las competencias de cada área.

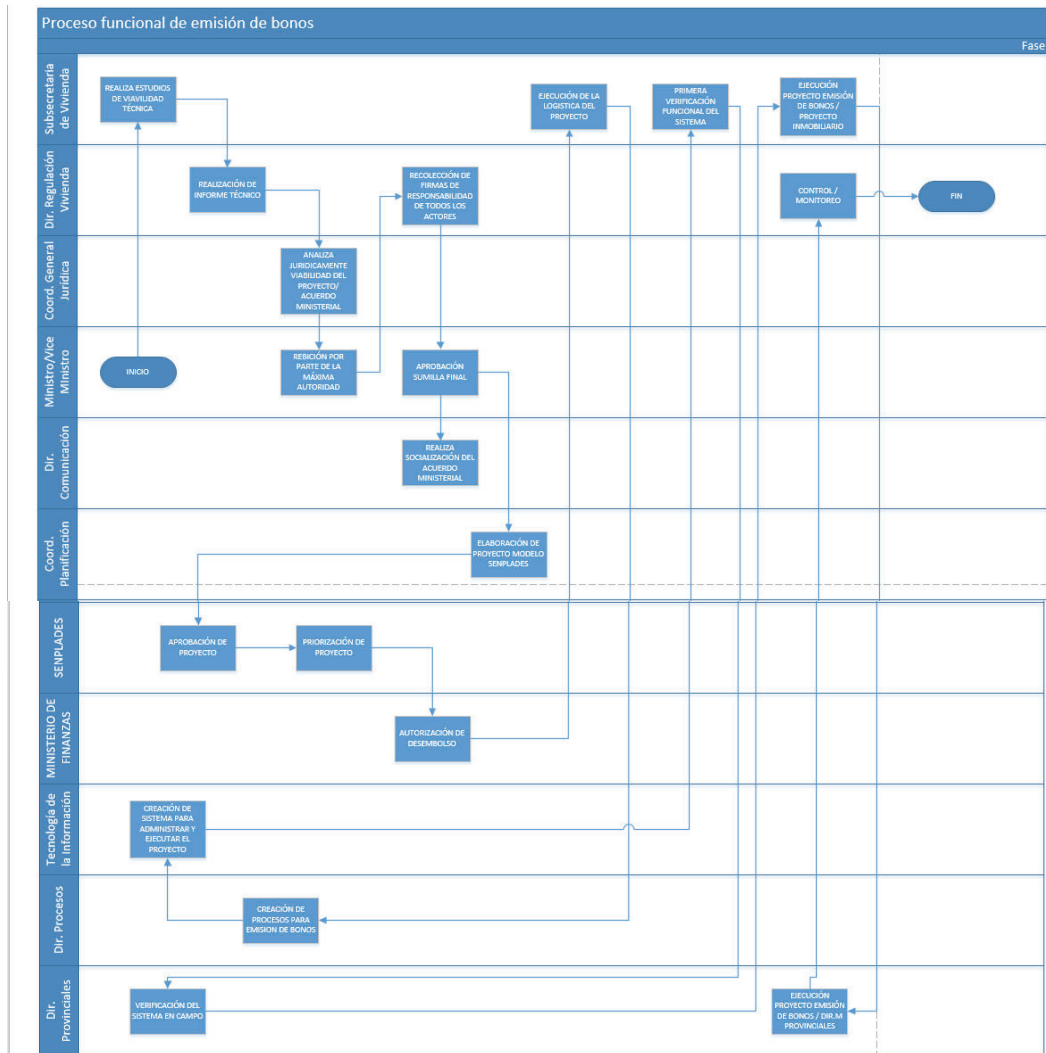


Figura N° 15 Proceso funcional para proyectos de emisión de bonos.

Fuente: Elaboración propia

En los resultados de la encuesta se menciona que los involucrados de acuerdo al proceso funcional son los jefes y técnicos de cada área descrita en el proceso como son: Subsecretarías de Vivienda, Dirección de Regulación de Vivienda, Ministro y Viceministro, Coordinación General Jurídica, Dirección de Comunicación Social, Dirección de Procesos Administrativos y Dirección de Tecnologías de la información. Se añade como el involucrado más importante al beneficiario del bono.

4.1.1.2 Resultados de Análisis cualitativos de activos intangibles en la institución.

En base a la encuesta realizada a la unidad responsable de los proyectos de emisión de bonos se obtuvo un valor de 4 respecto a la importancia de los activos intangibles para los proyectos, medida en una escala del 1 al 5 siendo 5 la valoración más alta.

El resultado que se obtuvo acerca de las TIC's fue que los sistemas informáticos son una herramienta habilitante fundamental para los proyectos de emisión de bonos. Dicha herramienta emite los bonos a los beneficiarios para la construcción de las viviendas. Uno de los sistemas informáticos permite calificar a los postulantes y monitorearlos durante todo el proceso de entrega de bono desde su postulación hasta la entrega de la vivienda, pero no gestiona los recursos del ministerio y mucho menos los activos intangibles.

En referencia al capital intelectual se menciona que la Dirección de Tecnologías de la Información veces ha fomentado la innovación y últimamente han trabajado con la unidad de procesos para depurar aquellos que son obsoletos. Mencionan que por las características de los datos históricos aún no pueden concentrar toda la información en un solo banco de datos. Esto se debe que han existido varios sistemas informáticos desde la creación del ministerio y se ha tornado difícil la integración de dichos datos. En la entrevista se mencionó que se ha hecho énfasis en el trabajo en equipo y de la misma forma el aprendizaje y formación personal. La creatividad también ha tenido su espacio dentro de la actual administración.

Los resultados de la entrevista muestran que la administración del ministerio considera crítico la rotación de personal en algunos casos a nivel de jefes y en otros a nivel de empleados públicos. También ha considerado crítico la capacidad del talento humano, capacidad tecnológica, curva de aprendizaje del personal, capacidad de abstraer y sistematizar procesos, cultura organizacional y aptitud del talento humano. Todo esto ha ocasionado que la ejecución de los proyectos de emisión de bonos presente retrasos.

En cuanto a la gestión del conocimiento y capacitación del personal no se ha trabajado de manera sustancial ya que cada área se encarga de la aprobación técnica de los funcionarios entrantes y no existe una plataforma tecnológica que permita la evaluación de los servidores públicos de apoyo. La capacitación del personal se la realiza en corto tiempo en las principales tareas a realizar en base a la experiencia del jefe de área o

técnico experto dentro de la misma. La actualización del conocimiento se la realiza mediante información digitalizada y su difusión se la realiza mediante el correo institucional. El recurso del tiempo es muy corto para la capacitación ya que las actividades que demandan los proyectos ocupan casi las 8 horas de trabajo y no se tiene recursos para tener un área de netamente de capacitación en todos los procesos de la institución. Cuando la capacitación es de varios servidores públicos en todas las áreas la Dirección de Cambio de Cultura Organizacional se encarga de realizar talleres. Por lo tanto siempre la curva de aprendizaje aumentará el tiempo de ejecución de los proyectos de emisión de bonos.

4.1.1.3 Análisis de proceso funcional para proyectos de emisión de bonos.

Al realizar las entrevistas abiertas dentro de la Dirección de Administración de Procesos en base al proceso transversal para la creación de proyectos de emisión de bonos, se informó al entrevistador que están realizando análisis y estudios para el levantamiento de los procesos transversales entre las áreas para facilitar la gestión de emisión de bonos. Por lo tanto se va a analizar el proceso funcional descrito en el punto anterior para identificar si los activos intangibles tienen una incidencia en los riesgos presentes en el proceso de creación de proyectos de emisión de bonos.

En base al modelo de Balance Scorecard para el estudio de los intangibles se realizará un análisis con la herramienta de análisis Matriz FODA, pero en este caso solo se analizará las amenazas y debilidades para los proyectos de emisión de bonos. Para ello se utilizará la clasificación del capital estructural público para organizar los activos intangibles presentes en las debilidades y amenazas del ministerio, obtenidos de las entrevistas abiertas y visitas. Como resultado se ha obtenido la siguiente clasificación:

Debilidades.

El capital organizativo público.

Estructura.- Al momento se ha identificado que no existe un proceso transversal certificado que permita describir todos los actores y sus roles dentro del proceso de creación de proyectos de emisión de bonos. Al no tener los procesos bien definidos la planificación de los proyectos no se la realizará de manera exacta, ya que en su ejecución siempre presentará inconvenientes que dilaten el tiempo de entrega.

Por otro lado se ha identificado que las áreas no poseen una comunicación adecuada a nivel de planificación de proyectos para la coordinación de responsabilidades, ya que el llegar a un acuerdo para el plan de trabajo toma más tiempo de lo planificado.

Las áreas que están involucradas dentro del proceso funcional para la creación de proyectos de emisión de bonos, no realizan una estimación adecuada en los tiempos para la implementación y sistematización de los procesos a nivel tecnológico. Y siempre incurren en nuevas funcionalidades para el sistema ocasionando una dilatación excesiva de tiempo, talento humano y recursos al realizar los cambios en el sistema informático.

Procesos.- Se ha identificado que la Dirección de Tecnologías de la Información no está inmersa dentro de la planificación del proyecto. Ya que analizando el proceso funcional la etapa de sistematización tecnológica viene después de haber socializado el acuerdo ministerial. Este acuerdo contiene los requisitos de postulación necesarios para poder determinar los parámetros para la creación de los proyectos de emisión de bonos. Esto incurre en un riesgo muy alto ya que al socializar los requisitos de los proyectos inmobiliarios a la ciudadanía, indica que tienen la posibilidad de postular. Si el sistema recién empieza su fase de planificación para añadir los nuevos parámetros, implica que los postulantes no podrán iniciar el proceso de adquisición de vivienda ya que el sistema no está listo. Este inadecuado manejo de activos intangibles incurre en retrasos, molestias para los postulantes y extendiendo el tiempo de ejecución de proyectos por parte del ministerio.

El capital tecnológico.

Dotación tecnológica.- Se ha observado que la institución no cuenta con un sistema que permita satisfacer todas las necesidades que requiere el proceso de emisión de bonos, ya que no cuentan con una infraestructura de software bien dimensionada adaptable a cambios y monitoreo de procesos. Hay que tener en cuenta también que el único modo de administrar la entrega de bonos a los beneficiarios es mediante el sistema informático ya que este tiene un proceso definido y es solo una parte del proceso de creación de proyectos de emisión de bonos. Esto claramente muestra que el no tener un plataforma adaptable a cambios incurre produce un riesgo en el tiempo de ejecución del proyecto de emisión de bonos. Ya que se ha observado que el proceso funcional no toma en cuenta al sistema informático como punto clave y tampoco poseen una adecuada

administración de riesgos en cuanto a cambios en la parametrización de los sistemas informáticos.

Se ha identificado que la integridad de las bases de datos de los proyectos de emisión de bonos no son consistentes, ya que no poseen de un sistema único centralizado de datos y esto ha presentado inconsistencias en la generación de reportes para la toma de decisiones. Este es una de las causas más fuertes que generan retrasos en la ejecución de proyectos de emisión de bonos, ya que la planificación siempre se basa en datos históricos. Además se comentó que existen proyectos de arrastre que aún se siguen en ejecución y la información aún se encuentra dispersa. Esto implica que, para la elaboración de los reportes de gestión del ministerio se debe realizar un trabajo de recopilación de datos en base a hojas de excel. Esto introduce más trabajo en los servidores públicos descuadrando la planificación para los proyectos que ya han sido asignados con un tiempo definido.

Capital Humano público.

Conocimientos técnicos.- Los resultados de las entrevistas realizadas indican que no todos los servidores públicos son evaluados en sus conocimientos técnicos durante el año fiscal y no todos pueden suplir responsabilidades de otros en caso de ausencia. Esta falta de capacidad de suplir tareas entre funcionarios públicos ha causado que varios procesos inmersos en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos presenten retrasos considerables.

Amenazas.

Eventos no controlados.- Uno de los principales eventos causante de riesgos en la planificación de los proyectos de emisión de bonos, es el presupuesto asignado. Este es uno de los principales obstáculos para la gestión de la institución, ya que se ha comentado al entrevistador que el presupuesto calculado para cada proyecto no se entrega en un 100% sino que el organismo de control entrega al criterio de sí mismo una cantidad menor en base a un estudio realizado. Esto implica que el proyecto tiene que pasar por un proceso interno de recortes, dilatando el tiempo de entrega y comprometiendo la calidad en la ejecución del proyecto.

Los ministerios de regulación al estar constantemente mejorando la calidad de servicios para los ciudadanos, establecen políticas de control que afectan a los proyectos de emisión de bonos dentro de la planificación ya trazada. Incurriendo en demoras en la replanificación de dichos proyectos.

4.1.1.4 Análisis cualitativo de riesgos.

En base a la clasificación de activos intangibles y a los diferentes tipos de riesgos presentes en la gestión pública, el análisis cualitativo mostró que el ministerio posee varios riesgos que incurren en retraso en la ejecución de los proyectos. Dentro de la priorización del catálogo de riesgos, se identificaron los siguientes: riesgos de interrupción del negocio, riesgo de planificación estratégica, riesgos de sensibilidad, riesgo de disponibilidad de capital, riesgo de regulación, riesgos de eficiencia y riesgo de liquidez. Todos estos factores aportan a que el proceso de creación de proyectos de emisión de bonos presente los siguientes inconvenientes: retrasos en la ejecución de proyectos de emisión de bonos en cuanto a normalización de requisitos para las postulaciones de los bonos, retrasos en la planificación para ejecutar proyectos de emisión de bonos, mal dimensionamiento en requerimientos para la implementación de soluciones tecnológicas a nivel de software, retraso en los pagos a proveedores por la falta de disponibilidad de capital, retrasos en la implementación de servicios por la cambiante regulación, retrasos en las actividades diarias por ausencia y la falta de capacitación a los servidores públicos. Todo esto conlleva que se vea comprometido el tiempo planificado para la ejecución de proyectos de emisión de bonos.

4.1.1.5 Resultados de análisis cuantitativo de activos intangibles en la institución.

Para el análisis cuantitativo se realizó dos encuestas adjuntas en los anexos. La primera encuesta está dirigida a los servidores públicos que trabajan en los proyectos de emisión de bonos y se medirá la importancia estratégica de los activos intangibles presentes en el ministerio en base a una escala Likert (1-nunca, 2-pocas veces, 3-varias veces, 4-muchas veces, 5 siempre). La segunda encuesta está dirigida a los jefes de las áreas involucradas y descritas en el proceso funcional, la cual está medida en una escala Likert de 1 a 5 siendo 1 el activo intangible que no incide en riesgo alguno y 5 el activo intangible produce un altísimo riesgo. Esta encuesta permitirá valorar la importancia que dan los jefes de área a los activos intangibles presentes en los procesos de creación de proyectos de emisión de bonos. Las dos encuestas están formuladas de tal manera

que se pueden comparar sus resultados medidos en las escalas antes descritas, dando así el porcentaje de incidencia de los activos intangibles en los proyectos de emisión de bonos. En las siguientes tablas se mostrará un cuestionario general y la valoración de incidencia de riesgo para el capital humano público, capital estructural público y capital tecnológico público en los proyectos de emisión de bonos en base a las encuestas realizadas en la institución. Además las encuestas poseen dos atributos la frecuencia de ocurrencia del riesgo y la importancia considerada para el proyecto, esto permitirá evaluar los riesgos de más afectación y jerarquizarlos para su análisis.

En base los datos obtenidos en la primera encuesta mostrados en la tabla N° 5 se puede verificar que existe un alto número de personas que no poseen nombramiento y estas sujetas a periodos por contrato mucho más cortos. Esto incide a una alta rotación de personal lo que conlleva a tener una incidencia del talento humano a un riesgo potencial en los proyectos de emisión de bonos. Este activo intangible según (Kaplan & Norton, 2004) se considera de suma importancia para el éxito de las empresas.

Por otro lado se ha identificado que el clima laboral, la salud y el manejo del estrés posee una tendencia similar a pesar de tener una buena salud los empleados sufren mucho estrés. Esto indica que el clima laboral es muy tenso y los servidores públicos son muy susceptibles a ello, siendo un riesgo para las actividades que realizan.

Preguntas	sin respuesta	no	si
¿Tiene nombramiento?		12	4
¿Qué edad tiene ? (Opcional)			
¿Tiene cónyuge?		11	5
¿Su cónyuge trabaja?	11	4	1
¿Tiene hijos?		10	6
¿Tiene más de un trabajo?		15	1
¿Ha pensado en cambiarse de trabajo si tuviese la oportunidad?		3	13
¿Usted antepone el clima laboral antes que el sueldo que percibe?		6	10
¿Su salud es buena?		7	9
¿Se siente estresado en su trabajo?		6	10
¿Tiene otras actividades fuera del trabajo que ayude en su salud mental?		7	9
EDAD PROMEDIO ENCUESTADOS (años)		35,625	

Tabla N° 6 Preguntas generales para servidores públicos.

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se realizará el análisis de la encuesta y el nivel de incidencia de los activos intangibles más influyentes en el retraso de los proyectos de emisión de bonos.

Capital Humano Público.

En base a los resultados del Anexo 5 de la encuesta realizada, la cualidad del Valor que forman parte del capital humano público presentan un riesgo promedio del 45.13% a un retraso en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos. Esto significa que este activo intangible si incide de manera considerable al retraso de los proyectos de ejecución de bonos. Analizando sus componentes se ha identificado que el nivel de incidencia del clima laboral presenta un 38,54% con una frecuencia de ocurrencia alta y considerada de alta importancia. La falta de actividades de integración con un 48,21% y un alto índice de ausencias cortas de los servidores públicos con un 44,23% considerado de la misma manera de alta frecuencia de ocurrencia e importancia. Esto ha permitido que la cualidad del valor sea un activo intangible que incide de manera importante en el retraso en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos.

Al revisar los porcentajes de la cualidad de la Actitud que forman parte del capital humano público presenta un riesgo en los retrasos de los proyectos de emisión de bonos en un promedio de 35,21% de incidencia. Este porcentaje es un poco bajo, pero se ha observado que la inestabilidad laboral tiene un riesgo considerable del 56,25% ya que se ha evaluado que tiene una frecuencia alta de ocurrencia y si afecta de manera significativa al proyecto de emisión de bonos en cuanto al cumplimiento de metas. Esto implica que la actitud de los servidores públicos es un activo intangible que incide al retraso de los proyectos de emisión de bonos de una manera indirecta.

El análisis de la valoración del conocimiento dentro de la institución llega a un promedio de 45,75% de riesgos en retrasos de los proyectos de emisión de bonos y es el de más alta frecuencia de ocurrencia y que más importancia considerada para el proyecto. Este 45.75% significa que no existe un adecuado tratamiento en la capacitación en procesos internos de los servidores públicos ya que el valor se encuentra en el 57,14% de incidencia. Este valor es alto tomando en cuenta que la capacitación es un proceso interno de la institución. Por otro lado se verifica que el incumplimiento de las metas por falta de capacitación es considerado importante dentro de un riesgo de

retraso en los proyectos de emisión de bonos ocupando un 53,95% de riesgo. Siendo así la falta de capacitación si incide de manera considerable en retrasos en los proyectos de emisión de bonos.

Las capacidades y competencias también tienen una frecuencia alta de ocurrencia con un índice de promedio bajo de incidencia de riesgos en retrasos en los proyectos de emisión de bonos con un 24,78%. Sobre este promedio el índice más alto que se registra es la adaptación a nuevas formas de trabajo con un 32,52%. Se ha considerado a este activo intangible un riesgo de incidencia de consideración si el proyecto de emisión de bonos incluye nuevas formas de trabajo.

El liderazgo de igual manera tiene un índice bajo en el retraso de los proyectos de emisión de bonos, ya que su promedio de incidencia de riesgo es del 27,70%. Sin embargo se ha revisado y la forma de dirigir por parte de los jefes de área tiene un porcentaje en la incidencia de riesgo de 39,59%. Esto indica que la dirección de las áreas que están involucradas en los proyectos de emisión de bonos no es adecuada. Por lo tanto este activo intangible en particular incide en el riesgo en los proyectos de emisión de bonos incurriendo en retrasos en su ejecución.

Capital Estructural Público.

En base a los resultados del Anexo 6 que corresponde al capital estructural público se ha analizado que los activos intangibles que forman parte de la organización del trabajo y poseen un porcentaje promedio de incidencia de riesgos del 36,66%. No obstante se revisó varios componentes de este capital entre los cuales se muestra que el nivel de burocratización incide de manera alta en el riesgo de retraso en los proyectos de emisión de bonos con una frecuencia alta de ocurrencia y una importancia de riesgo considerable para el proyecto, ya que tiene un porcentaje de 85,94% siendo un activo intangible a mejorar con una alta prioridad. Por otro lado los valores de las tablas indican que las restricciones de internet aumentan el riesgo de retraso en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos en un 46.88%. Esto indica que las políticas de consumo de internet no están dimensionadas adecuadamente de acuerdo a los perfiles de los servidores públicos.

La cultura organizacional muestra que el porcentaje de incidencia en riesgo en el retraso de la ejecución de los proyectos de emisión de bonos es de un 35,71%. Desglosando sus componentes se observa que el nivel de complejidad de algunas tareas aumenta el riesgo de retraso en un 77,78%. La cultura organizacional es un punto clave para el éxito de un proyecto ya que marca el valor agregado, además se ha evaluado que tiene una frecuencia de ocurrencia baja pero con una alta importancia para el proyecto.

El aprendizaje organizativo dentro de los proyectos de emisión de bonos tiene un índice promedio de riesgo del 42,44% siendo un nivel alto de incidencia en los riesgos. Dentro de sus componentes el activo intangible más destacado es la falta de enseñanza de cómo trabajar sistemáticamente ya que el porcentaje de indecencia es del 50% de riesgo de retraso en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos.

La calidad dentro de los proyectos de emisión de bonos tiene una incidencia promedio de riesgo del 39,13% siendo índice a considerar ya que la calidad es un principio fundamental dentro del servicio público. En más del 70% de sus componentes se ha considerado que tienen una alta frecuencia de ocurrencia de riesgo, considerándose de muy alta importancia para el proyecto. Analizando los valores de incidencia de riesgos se destaca que los procesos y políticas de seguimiento de proyectos entregados tienen un índice de riesgo del 56,52%, esto es un activo intangible muy importante para garantizar que el servicio sea excelente y se debe tener políticas que mejoren este indicador.

Capital Tecnológico Público.

En base a los resultados del Anexo 7, se analizó la innovación perteneciente al capital tecnológico público y este posee un índice promedio de riesgo en el retraso de ejecución de proyectos de emisión de bonos del 41,38%, siendo este valor considerado como alto, ya que parte del proceso de emisión de bonos esta sistematizado. Por lo tanto una falla en el sistema o algún error en la dirección de creación del software incurrirán en riesgos en la ejecución de proyectos de emisión de bonos. Al analizar este promedio se revisó que la investigación en herramientas de software que aporten a mejorar los procesos incurre en un riesgo alto ya que esta ponderado con una incidencia de riesgo de 50,83%.

Las tecnologías de la información son un punto clave en una economía del conocimiento, el índice de riesgo que presenta es del 41,85%. Esto indica que los proyectos de emisión de bonos dependen de la tecnología en un índice alto, por lo tanto los riesgos en la incidencia de este activo también serán altos. El análisis del componente que incide más riesgo es la falta de automatización de los servicios administrativos ya que se ha puntuado en un 60,41%. Esto muestra que la carencia de sistematización retrasa la ejecución de los proyectos de emisión de bonos y el activo intangible incide directamente en este riesgo. Además se puede acotar que la encuesta menciona que los valores más altos de riesgos están relacionados con las frecuencias más altas de incidencia en riesgos que retrasan en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos.

Capital Relacional Público.

En base a los resultados del Anexo 8, se analizó el capital social siendo parte del capital relacional público y se ha considerado solo evaluar la opinión de los servidores públicos. Al revisar los resultados se observa que tiene un bajo nivel de participación sobre aspectos medio ambientales y frecuencia de ocurrencia de riesgos. El estado debería poseer programas y proyectos que ayuden a incentivar este tipo de actividades.

Las relaciones con los usuarios tienen un porcentaje de incidencia de riesgo de retraso en la ejecución de proyectos de emisión de bonos del 34,5%. Este porcentaje es un poco alto ya que los usuarios son parte fundamental para la gestión del ministerio y del gobierno. Este intangible se va de la mano con los procesos post – entrega.

Las relaciones con los proveedores presentan un riesgo de retraso para los proyectos de emisión de bonos en un promedio de 38.04%. Los servicios son parte importante para la calificación de los bonos que forman parte de los proyectos de emisión. Este porcentaje se ha catalogado como medio en riesgo pero hay que tener en cuenta que este activo intangible tiene una incidencia en el riesgo del proyecto ya que un fallo del servicio se pararía parcialmente el proceso funcional de proyectos de emisión de bonos.

Existen varias relaciones que no se han catalogado en las anteriores descritas y comprenden a las relaciones internas entre los departamentos. Este valor promedio de riesgo en retrasos de emisión de bonos está por el 24,46% que se considera una

incidencia media baja que podría ocasionar un riesgo de retraso en los proyectos de emisión de bonos. Hay que tener en cuenta que una buena relación interna y externa entre las áreas que forman parte del proceso de proyectos de emisión de bonos siempre es importante y marca una ventaja en la mejora de los servicios.

El estudio antes mostrado ha evidenciado que los activos intangibles presentes en la gestión pública si tienen una incidencia en el riesgo de retraso en los proyectos de emisión de bonos. La relación causal que existe entre los activos intangibles y el riesgo en los proyectos de emisión de bonos es el tiempo de cumplimiento de actividades y objetivos. Esta variable es la que se ha manejado durante toda la investigación ya que es la más sensible dentro de la gestión pública.

4.1.1.6 Análisis cuantitativo –cualitativo de la encuesta a jefes de área.

Al realizar la encuesta a los jefes de área fue necesario analizar como atendían los riesgos presentados en los proyectos de emisión de bonos. Para ello se obtuvo el siguiente resultado en las Tablas N°6, N°7 en base a la encuesta realizada en el anexo 2.

Tratamiento Formal de riesgos		si	no
1	¿Tienen un proceso formal para identificar, evaluar, manejar y controlar riesgos en proyectos de emisión de bonos?	1	3
2	¿Manejan alguna arquitectura de riesgos?	1	3
3	¿Manejan alguna estrategia de riesgos?	1	3
4	¿Manejan protocolo de riesgos?	1	3

Tabla N°6. Tratamiento formal de riesgos

Tratamiento Empírico de Riesgos			
5	¿Cómo gestiona los riesgos presentados en su área?	Riesgos de PMI, Correos, Quipux e informes	
6	¿Tiene alguna persona designada para el control de riesgos?	2	2
7	¿La organización está basada en gestión por procesos?	1	3
8	¿Su área realiza tareas críticas dentro del proceso de creación de proyectos de emisión de bonos?	3	0
9	¿Cómo se gestionan los riesgos dentro de su área al participar en el proceso de creación de proyectos de emisión de bonos?	GPR, Informes, Correos, Quipux	
10	¿Cuantos problemas ha reportado dentro de la ejecución de un proyecto de emisión de Bonos?	20,20,25	

11	¿Cómo gestionan los riesgos presentados durante la ejecución de los proyectos de emisión de Bonos?	Planificación, reportes con correos, ocurre-reporta-atende
12	Enumere los principales riesgos detectados en su área en los proyectos de emisión de Bonos.	Personal, Presupuesto, Equipos Tecnológicos, Incumplimiento de metas, Jurídicos, Falta logística, Procesos no definidos, Roles no definidos.

Tabla N°7. Tratamiento empírico de riesgos

En base al resultado de las Tablas N°6 y N°7 se puede observar que en la mayoría de casos no poseen un adecuado manejo de riesgos en los proyectos de emisión de bonos, ya que no poseen procesos orientado a riesgos, arquitectura, estrategia o un protocolo de riesgos. Esto se debe a que la naturaleza del sistema Gestión Por Resultados (GPR), ya que solo presenta dos campos en su arquitectura de gestión de proyectos relacionados con la gestión de riesgos. Estos campos están estructurados de tal manera que si se presenta un riesgo se indica el motivo y el tiempo en retraso, con un semáforo para su gestión. Estas políticas permiten detectar los riesgos pero no darles una gestión adecuada, produciendo retrasos en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos. Por lo tanto siendo esta planificación de riesgos parte del capital estructural si incide en el riesgo de retraso de ejecución de proyectos de emisión de bonos.

Además la encuesta muestra que los riesgos como mal dimensionamiento de los requerimientos, aumento del alcance, nuevas funcionalidades de software reportadas fuera de la planificación, muestran una relación causal con el retraso en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos. Estos riesgos pertenecen a los llamados riesgos de sensibilidad que están relacionados con el capital estructural de los activos intangibles mostrados en la Tabla N°8.

RIESGOS DE ENTORNO		
Riesgos sensibilidad		
13	¿Qué riesgos que no hayan sido considerados dentro de la planificación anual de su área fueron detectados en la ejecución de proyectos de emisión de bonos?	Requerimientos reportados fuera de planificación, Aumentar alcance, Requerimientos mal fundamentados

Tabla N°8. Riesgos de sensibilidad

En el Anexo 9 se muestra los valores de la encuesta realizada a los jefes de área que contiene los diferentes riesgos citados en la teoría y se evaluación en la institución. Además muestra cuál es su correspondencia con las preguntas del primer cuestionario realizado a los servidores públicos para evaluar los activos intangibles. Existen varias preguntas que no tienen correspondencia y se analizará sus respuestas en base al contexto de la investigación.

En base a los resultados obtenidos en el Anexo 9, se puede enunciar que los proyectos de emisión de bonos tienen un retraso alto a consecuencia de la falta de disponibilidad de capital y de igual manera las políticas por parte de los organismos de control han interrumpido el proceso de emisión de bonos ocasionando retrasos en la ejecución.

Los resultados de la encuesta muestran los riesgos de la industria en este caso de los proveedores presentan un valor alto. Esto indica que los servicios de que prestan los contratistas no siempre son adecuados y de la misma manera servicios como soluciones informáticas y adquisición de software. Todo esto influye a un retraso en la planificación y ejecución de los proyectos de emisión de bonos.

Por otro lado de parte de la institución también existe un incumplimiento con los pagos con los proveedores, en base a la falta de capital no desembolsado que esta ya comprometido para la inversión. Este riesgo de incumplimiento está valorado como medio alto dentro para un potencial retraso en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos ya que conlleva también a la falta de insumos.

El fallo en lo servicios tecnológicos tienen un índice alto de riesgo, según la encuesta muestra que muchas veces fallan. Esto provoca que las tareas de los servidores públicos disminuyan en base al tiempo planificado incurriendo en retrasos en cumplimiento de metas para los proyectos de emisión de bonos.

Un punto clave en el aumento de los riesgos en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos es que los jefes no toman en cuenta la opinión de los expertos y la planificación siempre la hacen muy cerrada. Eso indica los valores de la encuesta al evaluar estos activos intangibles, ya que su valor promedio indica que varias veces ocurren problemas en la ejecución de los proyectos. De la misma manera la

comunicación entre directivos ha ocasionado tener un riesgo alto en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos. Según la encuesta muchas veces han tenido problemas en la ejecución de los proyectos por falta de comunicación.

Los riesgos promedio de la información se ha valorado con una frecuencia de varias veces, según la encuesta este riesgo es producido por la falta de depuración de los roles en los sistemas informáticos, falta de integridad de los datos históricos y la falta de disponibilidad en los procesos que son necesarios para la ejecución de los proyectos de emisión de bonos. Esto ocasiona retrasos en la ejecución ya que son riesgos no controlados dentro de la planificación de los proyectos.

Cabe indicar que algunas de las preguntas realizadas a los jefes de área no estaban relacionadas con la primera encuesta. Estas preguntas valoraron otro tipo de riesgos presentes en la administración de los activos intangibles.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta investigación ha permitido determinar que los activos intangibles presentes en los proyectos de emisión de bonos inciden en un promedio de 37,03% en riesgos potenciales de incumplimiento tomando en cuenta la frecuencia de ocurrencia del mismo. Esto se debe a que el capital humano aporta pequeños retrasos, costos y recursos ya comprometidos a otras actividades que sumando todos retrasan la ejecución de los proyectos. Esta evaluación no solo se aplica a los proyectos de emisión de bonos sino a todos los tipos de proyectos, ya que los activos intangibles de una u otra forma siguen presentes en la gestión pública en el Ecuador.

Analizando los datos obtenidos de las encuestas ha existido un alto índice de desviación estándar para varios activos intangibles, como por ejemplo: el clima laboral posee una desviación estándar del 2,42, la evaluación de conocimiento posee una desviación estándar del 1,45 y la garantía sobre el funcionamiento de los servicios posee una desviación estándar del 1,32. Esto muestra que la opinión de los servidores públicos no es unánime. Generalmente esto sucede porque en algunos departamentos los jefes de área difieren en la forma de dirigir el departamento. Esta diferencia es marcada por la situación en la que se encuentra el área en cuanto a objetivos, actividades, recursos, disponibilidad de talento humano, etc. Otro factor que influye en la forma en como un jefe dirige el área está marcada en base a las prioridades que los proyectos que imponen en base a los compromisos adquiridos por el ministerio.

Analizando el Anexo 5 que se refiere al capital humano se observa que el componente de los Valores incide en un 45,13% del riesgo en los proyectos de emisión de bonos con una alta frecuencia de ocurrencia del riesgo. Al desglosar y ver sus componentes se observa que las actividades que fomentan la integración y el alto índice de ausencias cortas de los servidores públicos en sus puestos de trabajo superan el 44% de porcentaje riesgo para los proyectos de emisión de bonos. Esto indica que los jefes de área deben implementar actividades de integración y formular reglas y políticas para los permisos sin comprometer la eficiencia del talento humano en las diferentes actividades que realizan.

En el mismo Anexo 5 se evidencio que la actitud de los servidores públicos incide en un 35,22% en el riesgo presente en los proyectos de emisión de bonos. Se verifico en dicho Anexo que la estabilidad laboral es uno de los activos intangibles que más influyen ya que posee un valor de 56,25% en el riesgo presente en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos y una frecuencia de ocurrencia de 4,36 en la escala Likert considerada muy alta. Eso se da ya que las políticas gubernamentales aún contemplan el contrato laboral por el periodo de ejecución de los proyectos. Además existen clausulas en el contrato de servicios profesionales que indica que el ministerio puede terminar unilateralmente un contrato bajo la firma de la máxima autoridad del ministerio. Esto conlleva a que el servidor público no sienta una plena seguridad en la estabilidad de su puesto de trabajo.

Al analizar el componente del conocimiento en el Anexo 5 se evidenció que tiene un índice del 45,75% considerado medio alto en los riesgos presentes en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos con una alta frecuencia de ocurrencia de riesgos. Revisando cada uno de los componentes la capacitación con un 58,33% y la transferencia de conocimientos con un 51,04% son los intangibles que más riesgo causan a los proyectos de emisión con una frecuencia alta de ocurrencia con un valor de 4,46. La falta de programas de capacitación y un proceso formal en la transferencia de conocimientos introducen más tiempo en las actividades ya planificadas ya que la curva de aprendizaje debe ser medida y tomada en cuenta en la planificación de los proyectos.

Analizando el Anexo 6 se verifico que el aprendizaje organizativo posee un valor de incidencia de riesgo del 42,45%. Esto se debe a que el talento humano no tiene una manera sistemática para realizar las tareas ya que este activo intangible posee un valor de incidencia del 50%. De la misma manera la promoción de buenas prácticas de trabajo son escasas dentro del ministerio ya que estas se han identificado que inciden en un 46% en los riesgos presentes en los proyectos de emisión de bonos. Estos valores indican que las áreas no están invirtiendo recursos para mejorar la calidad de trabajo que realizan los servidores públicos, ocasionando servicios con una calidad del 39,13% de incidencia a los riesgos presentes en los proyectos de emisión de bonos.

Al analizar el Anexo 6 los procesos de post-entrega son los intangibles que más inciden con un 56,52% en los riesgos en los proyectos de emisión de bonos con una frecuencia

de ocurrencia de 3,15 considerada media alta. Esta incidencia se da porque el ministerio no posee procesos ni políticas bien definidas para retroalimentar los servicios y buscar la mejora continua de los mismos.

Analizando el Anexo 7 la innovación dentro de las tecnologías de la información esta puntuada con un 41,39% de incidencia en los riesgos presentes en los proyectos de emisión de bonos. Este índice está respaldado por la falta de personal netamente investigando en nuevas herramientas que mejoren la calidad de los servicios, este activo esta puntuado en 50,83% de incidencia y una ocurrencia de 3,95 en la escala Likert considerada media alta. Considerando que no se busca herramientas que se adapten a las necesidades del ministerio en plena era del conocimiento, es una desventaja en la calidad de los servicios aumentado el riesgo en los retrasos ya que con más frecuencia se realizarán trabajos de manera manual.

Haciendo referencia a las tecnologías de la información mencionadas en el Anexo 7 estas poseen un valor de 41,85% de incidencia de riesgos a los proyectos de emisión de bonos. Este valor tiene varios componentes como la falta de un sistema para reportar necesidades técnicas dentro del ministerio con un índice de incidencia de riesgo del 56,25% con una ocurrencia de riesgo 3,51 considerada media alta. De la misma manera la falta de sistemas de información para administrar los procesos internos inciden en un 60,42% en los riesgos presentes en los proyectos de emisión de bonos con una ocurrencia de riesgo de 4,1 considerada alta. Esto implica que el servidor público invierta horas de trabajo comprometidas en el proyecto a realizar procesos de administración interna incurriendo en demora en las actividades para la ejecución de los proyectos de emisión de bonos.

Para poder determinar la incidencia de los activos intangibles, fue necesario utilizar la herramienta FODA. Al utilizar esta herramienta solo fue necesario disponer de las amenazas y debilidades ya que la perspectiva de la investigación apuntaba a evaluar cuál es la incidencia de los activos intangibles en los riesgos de ejecución. No se tomó en cuenta las oportunidades ni fortalezas ya que no aportaban a enriquecer la incidencia negativa que produce el mal manejo de los activos intangibles.

A pesar de que existe una variedad de riesgos se hizo énfasis en el retraso de los proyectos de emisión de bonos, ya que todos los problemas, inconvenientes y riesgos que aparecen durante la ejecución de un proyecto siempre acarrea la dilatación del tiempo en la entrega de los proyectos. Esta dilatación es una de las medidas en las cuales se evalúa la gestión de un ministerio.

Al realizar esta investigación se obtuvo como resultado promedio que el 37,03% de los activos intangibles inciden en los proyectos de emisión de bonos y están presentes dentro de la administración pública ecuatoriana. Sin embargo a pesar de los esfuerzos por el gobierno para entregar capital para la transformación de los ministerios siempre será importante la motivación del servidor público. Esto será clave para concientizar y gestionar de la mejor manera los recursos del estado como pieza clave para el crecimiento y mejora del servicio público en el Ecuador. El resultado de esta investigación reveló que varios de los riesgos se presentan por una desinteresada gestión interna, como lo indica el intangible sobre la promoción de buenas prácticas valorada en 46% del riesgo en los proyectos. Al mejorar este indicador con buenas políticas internas adecuadas se mejorarían considerablemente la gestión de los riesgos en base a activos intangibles.

Como resultado de las visitas y levantamiento de información el investigador concluyo que ha existido una rotación considerable de los jefes de área en ciertos departamentos, este fenómeno ha producido que los proyectos de emisión de bonos tengan constantes retrasos en su ejecución. Ya que la curva de aprendizaje de cada nuevo funcionario introduce retrasos en las actividades que aportan a la ejecución de los proyectos de emisión de bonos.

La arquitectura de software Gestión Por Resultados que se utiliza para registrar el avance de los proyectos en general, tiene pocos campos dirigidos para la gestión de los riesgos en los proyectos. Esto contribuye a que la gestión de riesgos tenga un control mínimo y sea de la competencia de los jefes de área implementar políticas de riesgos, siendo esto un punto vulnerable para el éxito de los proyectos.

En base a los resultados mostrados en la tabla N°6 referente al tratamiento formal de riesgos se muestra que varios de los jefes de área no tienen la capacitación adecuada en gestión de proyectos bajo un modelo formal como es el PMI. Ya que han desconocido el

manejo de riesgos en los proyectos y aún más el manejo de activos intangibles como parte de una estrategia para brindar mejores servicios a la ciudadanía.

Es necesario fortalecer la capacitación ya que esta se encuentra valorada en un 58,33% de incidencia en el riesgo presente en los proyectos de emisión de bonos. Se fortalecería esta capacitación en base a políticas que contribuyan a la formación de carrera y estabilidad laboral. Mejorar los procesos transversales en base a políticas inclusivas que consideren a los activos intangibles como aspectos prioritarios para la gestión del ministerio.

Es muy importante evaluar a los servidores públicos una vez al año en aspectos psicológicos y de carácter técnico, para así poder corregir cualquier actitud negativa y deficiencia de conocimientos técnicos en base a cursos de motivación y capacitación técnica. Ya que el valor de incidencia de este activo es 44,79% en los riesgos presentes en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos.

El Departamento de Talento Humano debe crear procesos con cada área para el ingreso de nuevos funcionarios públicos de contrato a la institución. Tratar de evitar contratar personal de apoyo si es que el puesto que va a ocupar tiene una permanencia muy prolongada. Esto es necesario evitar ya que el proceso de transferencia de conocimiento tiene un índice de 51,04% de riesgo, lo cual produciría que el tiempo de la curva de aprendizaje del nuevo servidor público retrase el proceso de ejecución del proyecto.

El departamento de Tecnologías de la Información periódicamente debe solicitar información de los procesos internos para poder depurar los roles de los servidores públicos que poseen usuarios en los sistemas de gestión del ministerio.

El ministerio debe destinar recursos a Tecnologías de la Información para la creación de sistemas que agilicen los procesos administrativos como: horas extras, cálculo de vacaciones, permisos, viáticos, solicitud de transporte, etc. Ya que el no disponer de dicha tecnología ocasiona tener una incidencia del riesgo del 60,42% en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos. Esto evitara a los servidores públicos destinen tiempo de actividades ya planificadas en actividades de administración interna.

Los jefes de área deben realizar actividades de integración para los servidores públicos a fin de mejorar las relaciones entre ellos y fomentar la confianza con sus superiores, ya que el índice de incidencia de riesgo de la cultura organizacional está en 35,71% considerado medio alto.

Las diferentes áreas deben realizar una depuración interna de los procesos del ministerio a fin de bajar el índice de burocratización y así evitar riesgos en los procesos de emisión de bonos.

El departamento de Tecnologías de la Información debe incluir en el plan anual de inversión la creación de un proyecto para recopilar todos los datos del ministerio bajo una sola plataforma tecnológica. Ya que la deficiencia en la disponibilidad de datos traducido en problemas tecnológicos está valorada en 37,5% de incidencia de riesgo. Esto ayudaría de manera sustancial a evitar que la planificación de los proyectos sufra retrasos en su ejecución por su mala estimación de recursos tangibles como intangibles.

Se debe incluir más campos y criterios de monitoreo para la gestión de riesgos en el sistema de Gestión Por Resultados, ya que cada ministerio debe contar con un plan de gestión de riesgos acorde a la inversión que el estado está realizando en cada proyecto para el beneficio de la ciudadanía. Esto evitará el riesgo producido por los jefes de área al no utilizar metodologías formales para la gestión de riesgos como se muestra en la tabla N°6.

El departamento de gestión estratégica debe realizar reuniones transversales entre jefes de área para monitorear el cumplimiento de metas a fin de minimizar el valor del 23,91% de incidencia en los riesgos por la falta de comunicación entre áreas. Este ejercicio es muy bueno ya que proporciona una auditoría interna más precisa y eficiente de las actividades que se realizan en el ministerio.

6 ANEXOS

6.1 ANEXO 1.

Encuesta sobre la importancia de las actividades de los actores del proceso funcional con respecto a los proyectos de emisión de bonos.

1. ¿Qué importancia tiene su Dirección dentro del proceso funcional del Ministerio para los proyectos de emisión de Bonos? Respuestas [(Baja 1),(Media-Baja 2),(Media 3),(Media-Alta 4), (Alta 5)]
2. ¿Conque frecuencia han existido retrasos en el cumplimiento de las actividades para la gestión de proyectos de emisión de bonos? Respuestas [(Baja 1), (Media-Baja 2),(Media 3),(Media-Alta 4), (Alta 5)].
3. ¿Qué nivel de afectación tiene las actividades de su área sobre la ejecución de los proyectos de emisión de bonos. Refiérase a que sus actividades no se las pueda llevar a cabo de manera paralela para evitar una afectación real a la ejecución del proyecto? Respuestas [(Baja 1),(Media-Baja 2),(Media 3),(Media-Alta 4), (Alta 5)].

6.2 ANEXO 2.

ENCUESTA 1

Preguntas de carácter general.

¿Tiene nombramiento?

¿Qué edad tiene? (Opcional)

¿Tiene cónyuge?

¿Su cónyuge trabaja?

¿Tiene Hijos?

¿Tiene varios trabajos?

¿Ha pensado en cambiarse de trabajo si tuviese la oportunidad?

¿Usted antepone el clima laboral antes que el sueldo que percibe?

¿Su salud es buena?

¿Se siente estresado en su trabajo?

¿Tiene otras actividades fuera del trabajo que ayude en su salud mental?

Preguntas de investigación.

Estas preguntas tienen respuesta en base a una escala Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre). Este cuestionario tendrá preguntas divididas en base al estudio de los activos intangibles y será dirigida hacia los servidores públicos que operan en las diferentes áreas inmersas dentro de la ejecución de los proyectos de emisión de bonos.

Cuestionario Activos Intangibles

Capital Humano Público

Valores

- 1.- ¿El clima laboral en el área a la que pertenece le ayuda a desempeñar de mejor manera su trabajo?
- 2.- ¿Existen actividades extra laborales que fomenten la integración de los servidores públicos de parte de la institución?
- 3.- ¿Usted detecta un alto índice de ausencias cortas de sus compañeros de área en el puesto de trabajo?
- 4.- ¿Existe honestidad en cumplir las 8 horas de trabajo?
- 5.- ¿Ha dedicado más de una hora entrecortada al día en redes sociales u actividades fuera del marco de trabajo?

Actitudes.

- 6.- ¿Las iniciativas y creatividad son valoradas por parte del jefe del área a la que pertenece?
- 7.- ¿Usted tiene una fuerte estabilidad laboral en la institución en la que trabaja?
- 8.- ¿Ha trabajado más de 8 horas al día por cumplir objetivos específicos?
- 9.- ¿Se siente orgulloso trabajando en la institución en la que pertenece?

Conocimientos.

- 10.- ¿Recibe capacitación de parte de la institución que enriquezca su currículum y le proporcione mejores herramientas para el desarrollo de sus actividades?
- 11.- ¿Se ha retrasado en el cumplimiento de objetivos por falta de capacitación?
- 12.- ¿Se siente capacitado al 100% en las actividades que demandan su trabajo?
- 13.- ¿Tiene la experiencia suficiente en el proceso de emisión de bonos para desempeñar correctamente su trabajo?

- 14.- ¿Ha sido evaluado en sus conocimientos por lo menos 1 vez al año?
- 15.- ¿Cuándo entro a la institución recibió un proceso formal de transferencia de conocimientos?
- 16.- ¿Con que frecuencia es capacitado y/o actualizado en los procesos internos en la lógica de negocio dentro la institución?

Capacidades y Competencias.

- 17.- ¿Se siente preparado para adaptarse a nuevas formas y políticas de trabajo?
- 18.- ¿Conque frecuencia realiza trabajo en equipo para solucionar un problema dentro de la competencia del área?
- 19.- ¿Participa en la toma de decisiones dentro del área a la que pertenece?
- 20.- ¿Te haces directamente responsable si una decisión que tomaste ocasionó problemas en tu trabajo?
- 21.- ¿Existe flexibilidad de parte del área en cuanto a la adaptación de nuevas formas de trabajo?

Liderazgo.

- 22.- ¿Existe comunicación fluida con sus superiores?
- 23.- ¿Existe comunicación fluida entre sus compañeros y usted?
- 24.- ¿Los directivos de la unidad a la que pertenece tienen en cuenta su opinión?
- 25.- ¿Percibe que la forma de dirigir el área por parte de su superior es correcta?

Capital Estructural Público.

Organización del trabajo.

- 26.- ¿Usted observa que el área a la que pertenece está organizada correctamente?
- 27.- ¿Usted observa que existe un alto nivel de burocratización en procesos internos?
- 28.- ¿Existe un equilibrio adecuado entre servidores públicos jóvenes y veteranos?
- 29.- ¿Existe un adecuado equilibrio entre el número de servidores públicos masculinos y femeninos?
- 30.- ¿Existe un adecuado equilibrio entre el número trabajadores con relación al número de jefes?
- 31.- ¿Las actividades de mayor frecuencia e importancia dentro de su área están sistematizadas a nivel informático?

32.- ¿Los servicios internos administrativos como por ejemplo: solicitud de permisos o vacaciones están debidamente tecnificados y le evitan pérdida de tiempo?

33.- ¿Las restricciones de internet le favorecen a desempeñar de mejor manera su trabajo?

34.- ¿Los procesos administrativos internos le restan tiempo en sus actividades laborales?

Cultura.

35.- ¿Existe armonía en las relaciones jefes - empleados?

36.- ¿Existe una relación buena entre empleados?

37.- ¿Usan los procedimientos internos para solucionar problemas técnicos del área?

38.- ¿Se alcanzan los objetivos propuestos en tiempo establecido?

39.- ¿Existe un alto nivel de complejidad en las tareas que realiza dentro del área?

Aprendizaje organizativo.

40.- ¿Existe una campaña de promoción de buenas prácticas dentro del área?

41.- ¿La institución se preocupa por formalizar, organizar y difundir buenas practicas?

42.- ¿Los empleados están dispuestos a formarse dentro del ámbito público y aprender?

43.- ¿El área enseña de manera sistemática como trabajar adecuadamente?

Calidad.

44.- ¿La calidad de los productos o servicios demandantes son adecuados?

45.- ¿Después de poner en línea los productos tienen muchas correcciones u observaciones por parte del área solicitante?

46.- ¿Dan garantía de un funcionamiento óptimo en los productos o servicios ofertados?

47.- ¿Realizan monitoreo post entrega de los productos o servicios en cuanto a funcionamiento?

48.- ¿Tienen políticas y procesos para seguimiento post entrega de productos o servicios?

Cuestionario Activos Intangibles.

Capital Tecnológico.

Innovación.

49.- ¿La inversión en investigación y desarrollo es adecuada para las demandas de productos dentro de la institución?

50.- ¿Tienen personal asignado netamente a investigación de nuevas herramientas?

51.- ¿Han generado y documentado conocimiento que aporte a los procesos internos de la institución?

Tecnologías de la Información.

52.- ¿La inversión en paquetes informáticos es adecuada?

53.- ¿Renuevan frecuentemente los equipos informáticos?

54.- ¿El equipo tecnológico que usted dispone va acorde con las actividades que desarrolla?

55.- ¿Con que frecuencia le dan mantenimiento a los equipos informáticos?

56.- ¿Está satisfecho con el servicio informático en el área?

57.- ¿Conoce y utiliza adecuadamente los sistemas informáticos como el Quipux?

58.- ¿En caso de existir alguna necesidad técnica disponen de un sistema informático para reportarlo?

59.- ¿Los problemas informáticos le han retrasado en el cumplimiento de objetivos?

60.- ¿Dispone de sistemas informáticos para la administración como son: cálculo de horas extras, viáticos, permisos, vacaciones, permisos médicos, y remuneraciones?

Imagen.

61.- ¿A su criterio la unidad a la que pertenece tiene buena imagen dentro de la institución?

Cuestionario Activos Intangibles

Capital Relacional

Capital Social.

62.- ¿Existe en su unidad personal que ofrezca servicios adicionales a los estrictamente obligatorios?

63.- ¿Su área realiza obras sociales?

64.- ¿Su área realiza actividades de remediación ambiental?

Relaciones con los usuarios.

65.- ¿Los usuarios internos y externos se sienten satisfechos con el servicio que su área ofrece?

66.- ¿El índice de quejas de los usuarios es mínimo?

Relaciones con proveedores.

67.- ¿Las relaciones con los proveedores de servicios o información son buenas?

Otras relaciones.

68.- ¿Las relaciones entre áreas que comparten un proyecto en común son buenas?

69.- ¿Las relaciones entre áreas que comparten un proyecto en común pertenecientes a diferentes Instituciones son buenas ?

6.2 ANEXO 2

ENCUESTA 2

Preguntas de investigación.

Estas preguntas tienen respuesta en base a una escala Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre). Este cuestionario tendrá preguntas divididas en base al estudio de los riesgos presentes en los proyectos de emisión de bonos y será dirigida hacia los jefes de área de los departamentos involucrados en los proyectos de emisión de bonos.

Tratamiento Formal de riesgos.

- 1.- ¿Tienen un proceso formal para identificar, evaluar, manejar y controlar riesgos en proyectos de emisión de bonos?
- 2.- ¿Manejan alguna arquitectura de riesgos?
- 3.- ¿Manejan alguna estrategia de riesgos?
- 4.- ¿Manejan protocolo de riesgos?

Tratamiento Empírico de Riesgos.

- 5.- ¿Cómo gestiona los riesgos presentados en su área?
- 6.- ¿Tiene alguna persona designada para el control de riesgos?
- 7.- ¿La organización está basada en gestión por procesos?
- 8.- ¿Su área realiza tareas críticas dentro del proceso de creación de proyectos de emisión de bonos?
- 9.- ¿Cómo se gestionan los riesgos dentro de su área al participar en el proceso de creación de proyectos de emisión de bonos?
- 10.- ¿Cuántos problemas ha reportado dentro de la ejecución de proyectos de emisión de Bonos?
- 11.- ¿Cómo gestionan los riesgos presentados durante la ejecución de los proyectos de emisión de Bonos?
- 12.- Enumere los principales riesgos detectados en su área en los proyectos de emisión de Bonos.

Riesgos de entorno**Riesgos sensibilidad.**

13.- ¿Qué riesgos que no hayan sido considerados dentro de la planificación anual de su área fueron detectados en la ejecución de proyectos de emisión de bonos?

Riesgos de disponibilidad de Capital.

14.- ¿Con que frecuencia las tareas y actividades encaminadas para ejecutar los proyectos de emisión de bonos fueron interrumpidas o retrasadas por falta de disponibilidad de capital?

Riesgos políticos y soberanía.

15.- ¿Las políticas externas dictadas por las instituciones de control han interrumpido o retrasado actividades dentro de su área para ejecutar los proyectos de emisión de bonos?

Riesgo legal.

16.- ¿La normativa dentro y fuera de la institución le ocasionado inconvenientes dentro de su área para ejecutar actividades que apoyen a los proyectos de emisión de bonos?

Riesgos de Regulación.

17.- ¿Alguna nueva norma de calidad le introducido retrasos de reajuste en sus actividades que apoyen a la ejecución de proyectos de emisión de bonos?

Riesgos de Industria.

18.- ¿Sus proveedores han aumentado el riesgo en sus actividades al retrasar entregas o servicios fuera de los tiempos planificados?

RIEGOS DE NEGOCIO.**Riesgos de eficiencia.**

19.- ¿Considera que el clima laboral en el área de trabajo influye a que se produzcan riesgos dentro de las actividades trazadas, para el proceso de ejecución de proyectos de emisión de bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

20.- ¿Dentro del área que está a su cargo, la organización es un potencial riesgo que involucra retrasos en los proyectos de emisión de bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

21.- ¿Considera un riesgo potencial para los proyectos de emisión el hecho de que los servidores públicos no realicen actividades extra laborables de integración? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre) .

22.- ¿Considera usted que la falta de seriedad al no cumplir las 8 horas reglamentarias de trabajo afecta la eficiencia del trabajo de los servidores públicos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

23.- ¿Considera un riesgo de eficiencia para la ejecución de proyectos de emisión de bonos no apoyar la iniciativa y creatividad de los servidores públicos que trabajan en dicho proyecto? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

24.- ¿Dentro de su área aún tiene procesos poco eficientes en actividades que ayuden a la ejecución de proyectos de emisión de bonos?

25.- ¿Considera usted que la rotación de personal influye en el rendimiento de las actividades de los servidores públicos y sea considerado un riesgo para la ejecución de los proyectos de emisión de bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

26.- ¿Considera un riesgo potencial que los servidores públicos inmersos en la ejecución de proyectos de emisión de bonos no tengan un sentimiento de pertenencia a la institución? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

27.- ¿Considera que la falta de capacitación es un riesgo potencial para los objetivos de los proyectos de emisión de bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

28.- ¿Considera que la falta de experiencia dentro del proceso de ejecución de proyectos de emisión de bonos puede ser un riesgo potencial para los objetivos del proyecto? Resp.

Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

29.- ¿Considera que la falta de evaluación en los conocimientos de los servidores públicos podrían considerarse un riesgo potencial para los objetivos de los proyectos de emisión de bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

30.- ¿Cree usted que un riesgo potencial para la ejecución de proyectos de emisión de bonos es tener personal que no se adapte a cambios y nuevas formas de trabajo? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

31.- ¿Considera que un riesgo potencial para la ejecución de tareas dentro de los proyectos de emisión de bonos es no realizar el trabajo en equipo? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

32.- ¿Usted considera que una campaña de promoción de buenas prácticas dentro de su área permitirá minimizar riesgos en las tareas de los servidores públicos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

33.- ¿Usted considera un riesgo potencial para los objetivos de los proyectos de emisión de Bonos que los servidores públicos no estén dispuestos a aprender nuevos conocimientos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

34.- ¿Considera que un área organizada de manera adecuada previene riesgos en tareas conjuntas para la ejecución de proyectos de emisión de Bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

Riesgos de operaciones.

35.- ¿Usted considera que una posible causa de riesgo para los proyectos de emisión de bonos no poseer inversión para investigación y desarrollo? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

36.- ¿Considera usted que el alto nivel de complejidad en algunas tareas incrementa el riesgo en los tiempos para obtener los objetivos trazados para los proyectos de emisión de bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

37.- ¿Usted considera que un riesgo muy crítico es no cumplir los tiempos establecidos en los objetivos trazados? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

38.- ¿Considera usted q el uso de procedimientos internos para solucionar los problemas minimizan los riesgos en el proyecto de emisión de Bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

39.- A su criterio la sistematización de procesos a nivel informático reduce los riesgos en tareas de ejecución de proyectos de emisión de Bonos. Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

40.- ¿Considera que el alto nivel de burocratización en los procesos internos presentan un riesgo para la ejecución del proyecto de emisión de bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

41.- ¿Considera que la falta de responsabilidad directa de los servidores públicos en sus tareas produciría potenciales riesgos en la ejecución de proyectos de emisión de bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

42.- ¿Los procesos internos como permisos y trámites no sistematizados aumentan el riesgo en las tareas que desempeñan los funcionarios para cumplir los objetivos de los proyectos de emisión de bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

43.- ¿Las restricciones de internet favorecen a evitar riesgos en las tareas de los servidores públicos para los proyectos de emisión de Bonos?. Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

44.- ¿Conque frecuencia se ha reportado riesgos de operaciones a nivel de Tecnologías de la Información que hayan producido latencia en las actividades que aportan a la ejecución

de proyectos de emisión de bonos?

Riesgos de incumplimiento.

45.- ¿El incumplimiento de contratos con los proveedores le han introducido demora en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos?

Riesgos de interrupción del negocio.

46.- ¿Considera que un índice alto de ausencias en su personal incide en un riesgo potencial en la ejecución de proyectos de emisión de bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

47.- ¿La falta de insumos dentro de su área ha conllevado retrasos en los procesos internos en su área que aportan a la ejecución de proyectos de emisión de bonos?

Riesgos de fallo de servicios.

48.- ¿Conque frecuencia ha tenido fallos en los servicios tecnológicos que hayan interrumpido las actividades que aportan a la ejecución de los proyectos de emisión de bonos?

RIEGOS DE DIRECCIÓN.

Riesgos de autoridad.

49.- ¿Considera que se puede evitar un riesgo en los procesos de los proyectos de emisión de bonos si los jefes y servidores públicos tienen buenas relaciones laborales? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

50.- ¿Considera que una forma de evitar un riesgo potencial en la eficiencia de sus subalternos es si ellos saben o conocen la forma en como dirige el área? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

51.- ¿Considera que no tomar en cuenta las opiniones de sus subalternos pueden ser causa de un riesgo en la planificación para la ejecución de proyectos de emisión de bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

52.- ¿En la toma de decisiones para controlar un riesgo detectado con qué frecuencia sus superiores han tomado decisiones que están fuera de su criterio técnico?

Riesgos de límites.

53.- ¿Se ha reportado en su área problemas a causa de una planificación muy acotada o cerrada?

Riesgos de comunicaciones.

54.- ¿Conque frecuencia la falta de comunicación entre directivos ha ocasionado más de un problema en actividades transversales entre áreas para la ejecución de proyectos de emisión de bonos?

RIESGOS TECNOLÓGICOS DE LA INFORMACIÓN.

Riesgos de acceso.

55.- ¿Conque frecuencia se realiza la depuración de accesos a los sistemas por parte de los jefes de área?

Riesgos de integridad.

56.- ¿Usted realiza trabajos de integridad en los sistemas de información que utiliza para las actividades de ejecución en los proyectos de emisión de bonos?

Riesgos de relevancia.

57.- ¿Los servicios que consume los procesos que intervienen con la ejecución de proyectos de emisión de bonos le han causado retrasos en sus actividades?

Riesgo de disponibilidad.

58.- ¿Consideraría usted que el desconocimiento de los aplicativos informáticos como el Quipux por parte de los servidores públicos incrementan los riesgos en las actividades dentro de la ejecución de los proyectos de emisión de Bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

59.- ¿Consideraría usted que el no renovar, dimensionar y mantener los equipos informáticos causaría riesgos dentro de las tareas para la ejecución de proyectos de emisión de bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

60.- ¿Usted consideraría que la inversión en paquetes informáticos podría reducir un riesgo potencial en las actividades de los servidores públicos para el proyecto de emisión de bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

61.- ¿Ha tenido problemas con la disponibilidad de datos en el sistema para ejecutar actividades que aporten a la ejecución de proyectos de emisión de bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

Riesgos de energía.

62.- ¿Su área ha presentado problemas en el fluido eléctrico?

Riesgos en enlaces de comunicación.

63.- ¿Ha reportado problemas al consumir datos de otras instituciones públicas?

64.- ¿Consideraría usted que malas relaciones con los proveedores aumentarían los riesgos en las tareas y objetivos en la ejecución de proyectos de emisión de Bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

Riesgos Financieros.

65.- ¿Ha tenido algún problema con desembolsos o adquisición de bienes y servicios por parte de proveedores que incurran en retrasos en actividades que aportan a los proyectos de emisión de bonos?

Riesgos de evaluación estratégica.

66.- ¿Ha existido casos en que los tiempos planificados para la entrega de tareas de ha dilatado por no tomar en cuenta todas las variables al momento de la planificación?

67.- ¿Usted considera que un riesgo potencial para los proyectos de emisión de bonos es no tener un equilibrio adecuado entre servidores públicos jóvenes y veteranos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

68.- ¿Usted considera que un riesgo potencial para los proyectos de emisión de bonos es no tener un equilibrio adecuado entre servidores públicos femeninos y masculinos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

69.- ¿Usted considera que un riesgo potencial para los proyectos de emisión de bonos es no tener un equilibrio adecuado entre jefes de área y servidores públicos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

Otros riesgos.

70.- ¿Considera usted que la falta de calidad en los servicios expuestos a la ciudadanía pueden ser un potencial riesgo para la continuidad de un proyecto de emisión de Bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

71.- ¿Considera usted que procesos post entrega minimiza los riesgos en los proyectos de emisión de bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

72.- ¿Consideraría que la satisfacción de los usuarios disminuye el riesgo dentro de procesos críticos de monitoreo post-entrega de bonos? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

73.- ¿Usted consideraría como un riesgo en que las áreas la institución y con otras instituciones de manera transversal no posean buenas relaciones? Resp. Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre).

6.3 ANEXO 3

Respuesta a entrevistas.

Ministerio Coordinador de Desarrollo Social

Entrevista Proyectos de Emisión de Bonos.

1. ¿El ministerio actualmente administra o crea proyectos de emisión de bonos? En caso contrario explique cuál es su relación con los proyectos de emisión de bonos.

El Ministerio Coordinador de Desarrollo Social (MCDS) no crea, ni administra proyectos de emisión de bonos, ya que básicamente propone políticas interministeriales de desarrollo social mediante la coordinación de planes y programas sociales ejecutados por los ministerios que forman parte del Consejo Sectorial de Políticas de Desarrollo Social. El ministerio posee varios programas y servicios como son: Mi primera infancia, Hábitos saludables y Estrategia acción nutrición y servicios de información entre el más utilizado “Servicio de Información de Registro Social”. Este último servicio valida e integra información de distintas Instituciones y Programas del Sector Social a nivel individual y territorial. Tiene como objetivo generar una herramienta de monitoreo y evaluación para la toma de decisiones de los diferentes actores sociales. Todas las instituciones públicas pueden acceder a esta información y dentro de los ministerios que coordina el MCDS son: el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), Ministerio de Salud Pública (MSP) y Ministerio del Deporte.

2. ¿Con que frecuencia crean proyectos de emisión de bonos? (alta, media, baja)

Baja. El MCDS no crea proyectos de emisión de bonos, solo los regula, pero se ha mantenido reuniones de trabajo con el MIES y el MIDUVI para impulsar la creación de proyectos de emisión de bonos para mejorar los índices de vulnerabilidad publicados en Registro Social.

3. ¿Si la creación de proyectos de emisión de bonos es baja o nula con qué frecuencia actualizan los ya existentes?

El MCDS por ser un ministerio coordinador y regulador no actualiza proyectos de emisión de bonos. Cada ministerio mencionado en el punto anterior en base a los índices de vulnerabilidad realiza el trabajo de actualizar los rangos en los requisitos para la emisión de bonos.

4. ¿Si él ministerio crea proyectos de emisión de bonos que áreas están inmersas dentro de este proceso?

No pregunta no aplica a este ministerio, ni las siguientes preguntas del cuestionario.

Ministerio de Inclusión Económica y Social

Entrevista Proyectos de Emisión de Bonos.

1. ¿El ministerio actualmente administra o crea proyectos de emisión de bonos? En caso contrario explique cuál es su relación con los proyectos de emisión de bonos.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) define y ejecuta políticas, estrategias y proyectos para la inclusión social con énfasis en los grupos de atención prioritaria que se encuentran en una situación de vulnerabilidad. Actualmente el ministerio administra el llamado Bono solidario que es un proyecto que nació en septiembre de 1998, y es un proyecto que se ha mantenido por su gran impacto en la sociedad por su ayuda socioeconómica.

2. ¿Con que frecuencia crean proyectos de emisión de bonos? (alta, media, baja).

Baja. El MIES tiene varios proyectos como el Crédito de desarrollo humano, Pensión para adultos mayores entre otros, pero actualmente no se crean proyectos de emisión de bonos sino solo está administrando.

3. ¿Si la creación de proyectos de emisión de bonos es baja o nula con qué frecuencia actualizan los ya existentes?

Los proyectos de emisión de bonos tienen una actualización baja en sus parámetros de postulación y condiciones para recibirlo, siempre se los ha modificado en base a acontecimientos socio-económicos, políticos y en base a un estudio sobre los índices de vulnerabilidad en el Ecuador. Se conoce que desde su creación desde el año 1998 se lo ha modificado en sus requisitos en el año 2003 y en el año 2007.

4. ¿Si el ministerio crea proyectos de emisión de bonos que áreas están inmersas dentro de este proceso?

No aplica, el ministerio solo administra el bono solidario. La entrevista termina aquí ya que las siguientes preguntas no aplican a ministerios que no crean proyectos de emisión de Bonos.

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda

Entrevista Proyectos de Emisión de Bonos.

1. ¿El ministerio actualmente administra o crea proyectos de emisión de bonos? En caso contrario explique cuál es su relación con los proyectos de emisión de bonos.

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) interviene como ente rector y facilitador del acceso a la vivienda a las familias de menores recursos mediante la entrega de subsidios directos. Este mecanismo procura el cumplimiento del derecho de las personas a una vivienda digna y adecuada atendiendo las necesidades de vivienda de interés social en el país. Por lo tanto el MIDUVI actualmente crea y administra proyectos de emisión de bonos.

2. ¿Con que frecuencia crean proyectos de emisión de bonos? (alta, media, baja)

Los proyectos de emisión de bonos tienen una frecuencia media a alta en su creación y modificación en los requisitos para adquirir una vivienda.

3. ¿Si la creación de proyectos de emisión de bonos es baja o nula con qué frecuencia actualizan los ya existentes?

A pesar de que la frecuencia de creación de proyectos de emisión de bonos es media alta con respecto a los otros ministerios, si se actualiza los proyecto de emisión de bonos ya que es en base al registro social que es un servicio otorgado por el MCDS y tiene una constante actualización.

4. ¿Si él ministerio crea proyectos de emisión de bonos que áreas están inmersas dentro de este proceso?

Dentro de la creación de proyectos de emisión de Bonos hay varios departamentos que están inmersos como son:

- Subsecretarías de Vivienda.
- Dirección de Regulación de Vivienda.
- Ministro y Viceministro.
- Coordinación General Jurídica.
- Dirección de Comunicación Social.
- Dirección de Procesos Administrativos.
- Dirección de Tecnologías de la información.

En base a la entrevista anterior se determinará el o los ministerios que tienen una frecuencia alta o media de creación de proyectos de emisión de bonos. En base a los resultados se realizará una segunda entrevista y a los jefes de las unidades requerentes de nuevo proyectos de emisión de bonos fueron:

5. ¿Qué entiende por proyecto de emisión de bonos?

Los proyectos de emisión de Bonos son proyectos que permiten al estado ecuatoriano beneficiar a las personas más vulnerables a través de transferencias monetarias a fin de reducir el índice de pobreza en cada sector.

6. ¿Cuál es la importancia de los proyectos de emisión de bonos en su institución? Indique con un número del 1 al 5 el nivel de importancia siendo 5 el más alto y 1 el más bajo.

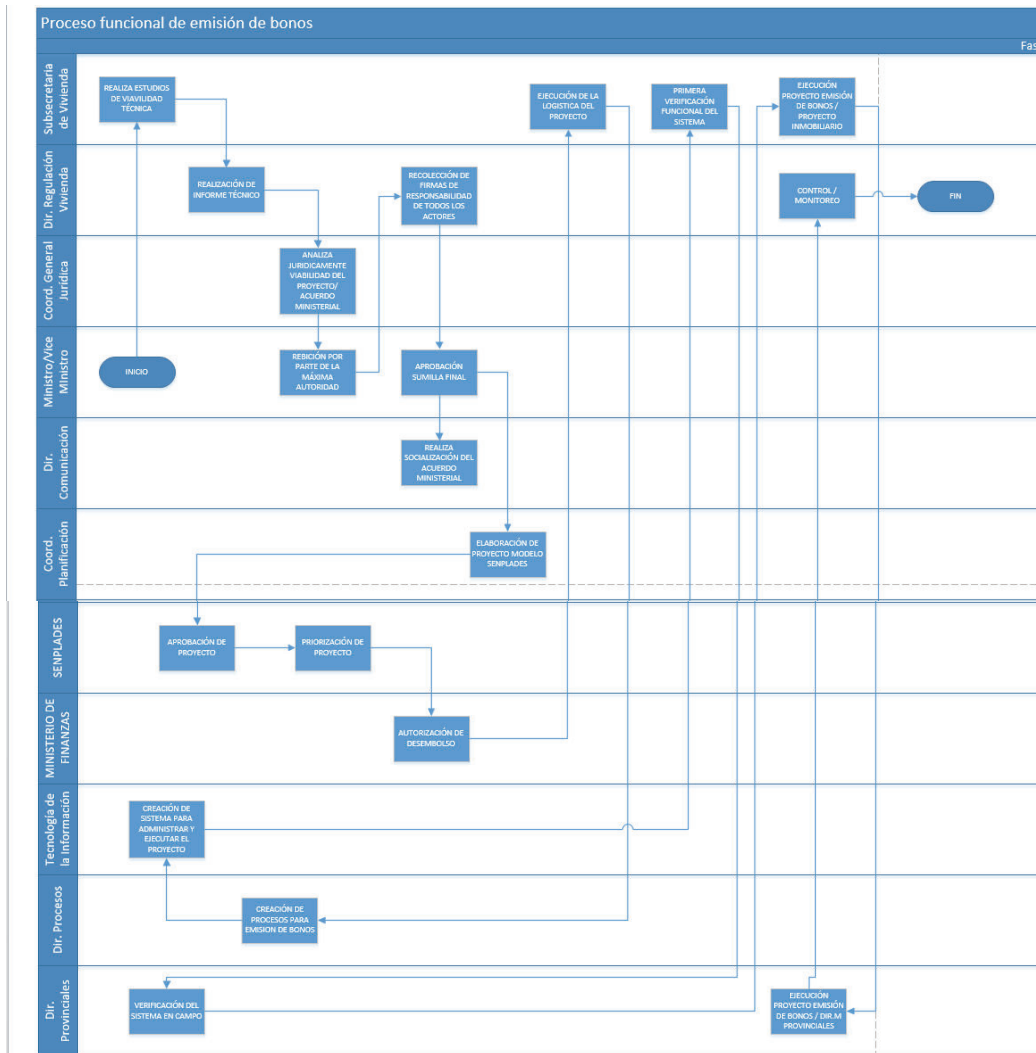
Para el MIDUVI los proyectos de emisión de bonos es una de las herramientas más importantes para dar acceso a viviendas a las familias de menores recursos económicos. El nivel de importancia es alto (5).

7. ¿La Institución donde usted trabaja posee alguna documentación sobre el proceso transversal para la creación de proyectos de emisión de bonos?

Se posee procesos internos en cada área del ministerio, pero actualmente se está trabajando para definir un proceso transversal que involucre a todas las áreas inmersas la creación de proyectos de emisión de bonos.

8. ¿Usted conoce el proceso funcional para la creación de proyectos de emisión de bonos? Describalo

Si existe un proceso funcional que siguen la mayoría de los proyectos de emisión de bonos, salvo algunos que por su condición deben cumplir más o menos otros requisitos para llevarlos a cabo. En la mayoría de proyectos se ejecutan de la siguiente manera:



9. Cuáles son los involucrados que intervienen en el proceso que describe en el punto anterior.

Los involucrados dentro del proceso de emisión de bonos, son jefes y técnicos de cada área descrita en el proceso como son Subsecretarías de Vivienda, Dirección de Regulación de Vivienda, Ministro y Viceministro, Coordinación General Jurídica, Dirección de Comunicación Social, Dirección de Procesos Administrativos, Dirección de Tecnologías de la información. Se añade a beneficiarios del Bono, SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo), Ministerio de Finanzas, MCDS (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social), Registro Civil.

Para un acercamiento sobre manejo de activos intangibles, se efectuó la primera entrevista a la unidad responsable de los proyectos de emisión de bonos y se trató de conocer los siguientes aspectos: la percepción que se tiene sobre los intangibles, capital intelectual y gestión del conocimiento, importancia que se presta y aspectos sobre la dirección estratégica.

10. ¿Qué entiende por sociedad del conocimiento, intangibles y capital intelectual? Y mida su importancia en una escala de 1 a 5 siendo 5 el valor más alto.

Intangibles es todo lo que no se puede ver. El capital intelectual está relacionado con la preparación del personal, así como actitudes y virtudes. Sociedad del conocimiento está relacionado con la lógica del negocio y sus datos. Le doy 4 en el valor de importancia.

11. ¿Qué influencia tiene las TIC's en el desempeño de las tareas y en la consecución de los objetivos en los proyectos?

Las TIC's son una herramienta habilitante que permite optimizar y agilizar procesos, crear servicios, obtener información de calidad y así poder ejecutar el proyecto de emisión de bonos de acuerdo a los objetivos trazados. Las TIC's juegan un papel fundamental.

12. ¿Se realizan o se han planificado actividades relacionadas con el capital intelectual referente a: Resp. En escala Likert (nunca, pocas veces, varias veces, muchas veces, siempre)

- Fomentar la innovación. (varias veces)
- Depurar procesos obsoletos. (varias veces)
- Depurar información de base de datos históricos.(pocas veces)
- Favorecer el trabajo en equipo. (varias veces)
- Favorecer el aprendizaje y formación del personal.(muchas veces)
- Favorecer la creatividad de los empleados.(varias veces)

13. ¿Qué intangibles se consideran críticos para alcanzar los objetivos de los proyectos de emisión de bonos?

El intangible más crítico es el personal por su rotación, difícil conseguir con la capacitación adecuada, capacidad del talento humano, capacidad tecnológica, curva de aprendizaje del personal, capacidad de abstraer, sistematizar e implementar procesos, cultura organizacional y aptitud del talento humano y los recursos monetarios.

14. ¿Cómo se gestiona el conocimiento: adquisición, difusión, archivo, actualización?

La gestión del conocimiento se gestiona con una capacitación corta en tiempo en las principales tareas a realizar en base a la experiencia del nuevo servidor público. Se realiza un coaching muy corto con el jefe de área y se mantiene pocas reuniones con los involucrados en el proceso de los proyectos de emisión de bonos. La actualización del conocimiento se la realiza mediante información digitalizada y su difusión se la realiza mediante el correo institucional. El recurso del tiempo es muy corto para la capacitación ya que las actividades que demandan los proyectos ocupan casi las 8 horas de trabajo y no se tiene recursos para tener un área de netamente de capacitación en todos los procesos de la institución.

15. ¿Qué elementos y actividades facilitan la generación y transferencia del capital intelectual y del conocimiento?

Los elementos más utilizados en el ministerio son los talleres y capacitaciones cortas.

6.4 ANEXO 3

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda

Respuesta a encuesta sobre la importancia de las actividades de los actores del proceso funcional con respecto a los proyectos de emisión de bonos.

4. ¿Qué importancia tiene su Dirección dentro del proceso funcional del Ministerio para los proyectos de emisión de Bonos? Respuestas [(Baja 1),(Media-Baja 2),(Media 3),(Media-Alta 4), (Alta 5)]
5. ¿Conque frecuencia han existido retrasos en el cumplimiento de las actividades para la gestión de proyectos de emisión de bonos? Respuestas [(Baja 1), (Media-Baja 2),(Media 3),(Media-Alta 4), (Alta 5)].
6. ¿Qué nivel de afectación tiene las actividades de su área sobre la ejecución de los proyectos de emisión de bonos. Refiérase a que sus actividades no se las pueda llevar a cabo de manera paralela para evitar una afectación real a la ejecución del proyecto? Respuestas [(Baja 1),(Media-Baja 2),(Media 3),(Media-Alta 4), (Alta 5)].

Respuestas.

Área	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
Subsecretaria Vivienda	5	4	5
Tecnologías Información	4	4	5
Regulación Vivienda	5	4	4
Dir. Procesos	4	2	2
Coordinación. Planificación	4	3	3
SENPLADES	5	2	3
Min. Finanzas	5	3	2
Dir. Provinciales	3	2	2
Dir. Comunicación	3	2	2
Ministro/Vice M.	5	1	2
Coordinación. Jurídica	4	3	1

6.5 ANEXO 5 CAPITAL HUMANO PÚBLICO

Legenda: Clasificación de riesgos según frecuencia he importancia

Nivel de riesgo:	Alto	medio	bajo
Colores			

	Desviación estándar	Frecuencia de ocurrencia de Riesgo Likert (1 (Baja)- 5(Alta))	Importancia del riesgo considerada por el trabajador (1 (Baja)- 5(Alta))	Media activos intangibles (Encuesta trabajadores) Likert 1-5	Consideración en media de riesgo(Encuestas Jefes) Likert 1-5	Valor máximo para el riesgo empleado Likert 1-5	Valor de máximo riesgo jefe Likert 1-5	Diferencia de rangos entre valoración de riesgos	Porcentaje de incidencia de los Activos Intangibles al riesgo considerado para el ministerio	Porcentaje de incidencia de los Activos Intangibles al riesgo considerado para el proyecto
Valores										
1	2,42	3,93	4,23	2,69	4	1	5	1	46,25	38,54
2	0,48	2,76	4,14	1,63	3	1	5	2	67,5	48,21
3	0,78	4,28	4,65	2,13	3,5	1	5	1,5	57,5	44,23
4	0,85	3,95	4,19	3,69	5	1	5	0	26,25	26,25
5	0,61	3,42	3,26	1,56	5	5	5	0	31,25	31,25
				2,34	4,1	1	5	0,9	53,25	45,13
TOTAL										
Actitudes										
6	1,05	2,21	2,74	3,13	2,75	1	5	2,25	37,5	25,86

7	¿Usted tiene una fuerte estabilidad laboral en la institución en la que trabaja?	0,61	4,36	4,76	2,19	5	1	5	0	56,25	56,25
8	¿Ha trabajado más de 8 horas al día por cumplir objetivos específicos?	2,86	3,51	3,4	3,5	5	5	5	0	70	70
9	¿Se siente orgulloso trabajando en la institución en la que pertenece?	0,87	1,75	2,23	3	4	1	5	1	40	33,33
	TOTAL				2,95	4,19		5	0,81	40,94	35,22

Conocimientos

10	¿Recibe capacitación de parte de la institución que enriquezca su currículum y le proporcione mejores herramientas para el desarrollo de sus actividades?	0,9	3,89	4,45	1,94	4,75	1	5	0,25	61,25	58,33
11	¿Se ha retrasado en el cumplimiento de objetivos por falta de capacitación?	1	4,07	4,53	2,56	4,75	5	5	0,25	51,25	53,95
12	¿Se siente capacitado al 100% en las actividades que demandan su trabajo?	1,13	3,76	4,41	3,19	4,75	1	5	0,25	36,25	34,52
13	¿Tiene la experiencia suficiente en el proceso de emisión de bonos para desempeñar correctamente su trabajo?	0,7	3,57	4,37	3,56	4,75	1	5	0,25	28,75	27,38
14	¿Ha sido evaluado en sus conocimientos por lo menos 1 vez al año?	1,45	3,71	3,98	2,31	4	1	5	1	53,75	44,79
15	¿Cuándo entro a la institución recibió un proceso formal de transferencia de conocimientos?	0,83	4,46	4,37	1,94	4	1	5	1	61,25	51,04
16	¿Con que frecuencia es capacitado y/o actualizado en los procesos internos en la lógica de negocio dentro la institución?	0,79	3,6	4,76	2	4,75	1	5	0,25	60	57,14
	TOTAL				2,5	4,54		5	0,46	50	45,75

Capacidades y Competencias

17	¿Se siente preparado para adaptarse a nuevas formas y políticas de trabajo?	0,88	3,86	3,78	3,19	4,25	5	5	0,75	36,25	31,52
18	¿Conque frecuencia realiza trabajo en equipo para solucionar un problema dentro de la competencia del área?	0,77	3,2	3,65	3,69	4,75	1	5	0,25	26,25	25
19	¿Participa en la toma de decisiones dentro del área a la que pertenece?	1,09	4,26	3,82	3,56	3,25	1	5	1,75	28,75	21,3
20	¿Te haces directamente responsable si una decisión que tomaste ocasionó problemas en tu trabajo?	0,88	4,34	4,56	4,19	5	1	5	0	16,25	16,25
21	¿Existe flexibilidad de parte del área en cuanto a la adaptación de nuevas formas de trabajo?	1,1	3,24	3,91	3,31	4,25	1	5	0,75	33,75	29,35
	TOTAL				3,59	4,3		5	0,7	28,25	24,78
Liderazgo											
22	¿Existe comunicación fluida con sus superiores?	1,12	3,27	3,56	3	3,25	1	5	1,75	40	29,63
23	¿Existe comunicación fluida entre sus compañeros y usted?	0,66	3,34	3,68	3,94	4	1	5	1	21,25	17,71
24	¿Los directivos de la unidad a la que pertenece tienen en cuenta su opinión?	0,86	3,29	4,27	3,38	3,25	1	5	1,75	32,5	24,07
25	¿Percibe que la forma de dirigir el área por parte de su superior es correcta?	0,93	2,79	3,28	2,63	4	1	5	1	47,5	39,58
	TOTAL				3,23	3,63		5	1,38	35,31	27,7

6.6 ANEXO 6 CAPITAL ESTRUCTURAL PÚBLICO

Leyenda: Clasificación de riesgos según frecuencia de importancia			
Nivel de riesgo:	Alto	Medio	Bajo
Colores			

	Desviación estándar	Frecuencia de ocurrencia de Riesgo Likert (1 (Baja)-5(Alta))	Importancia del riesgo considerada por el trabajador	Media activos intangibles (Encuesta trabajadores) Likert 1-5	Consideración en media de riesgo(Encuestas Jefes) Likert 1-5	Valor máximo para el riesgo empleado Likert 1-5	Valor de máximo riesgo jefe Likert 1-5	Diferencia de rangos entre valoración de riesgos	Porcentaje de incidencia de los Activos Intangibles al riesgo considerado para el proyecto
26	0,87	3,98	4,08	2,5	5	1	5	0	50
27	0,61	3,83	4,19	3,44	4	5	5	1	85,94
28	0,75	3,21	1,92	2,75	2,75	1	5	2,25	31,03
29	0,5	3,59	2,01	3,44	2,75	1	5	2,25	21,55
30	0,87	2,57	3,02	3	3,5	1	5	1,5	30,77
31	0,81	3,98	3,76	2,19	3	1	5	2	40,18

	¿ Los servicios internos administrativos como por ejemplo: solicitud de permisos o vacaciones están debidamente tecnificados y le evitan pérdida de tiempo?	0,93	3,59	4,36	2,13	3,5	1	5	1,5	57,5	44,23
32	¿ Las restricciones de internet le favorecen a desempeñar de mejor manera su trabajo?	0,95	3,87	4,13	2,19	4	1	5	1	56,25	46,88
33	¿ Los procesos administrativos internos le restan tiempo en sus actividades laborales?	0,92	3,69	3,56	3,69	3,5	1	5	1,5	26,25	20,19
	TOTAL				2,64	3,56		5	1,44	47,25	36,66

Cultura Organizacional

35	¿ Existe armonía en las relaciones jefes - empleados?	0,95	2,3	3,42	2,81	4,5	1	5	0,5	43,75	39,77
36	¿ Existe una relación buena entre empleados?	0,85	2,6	3,72	3,31	4	1	5	1	33,75	28,13
37	¿ Usan los procedimientos internos para solucionar problemas técnicos del área?	0,92	1,6	4,34	2,25	5	1	5	0	55	55
38	¿ Se alcanzan los objetivos propuestos en tiempo establecido?	1,05	4,43	4,78	3,13	4	1	5	1	37,5	31,25
39	¿ Existe un alto nivel de complejidad en las tareas que realiza dentro del área?	1,06	3,67	3,56	3,5	4,5	5	5	0,5	70	77,78
	TOTAL				3	4,4		5	0,6	40	35,71

Aprendizaje organizativo

40	¿ Existe una campaña de promoción de buenas prácticas dentro del área?	0,86	2,3	2,78	2,13	3,75	1	5	1,25	57,5	46
----	--	------	-----	------	------	------	---	---	------	------	----

41	¿La institución se preocupa por formalizar, organizar y difundir buenas prácticas?	1,06	2,42	3,25	2,31	3,75	1	5	1,25	53,75	43
42	¿Los empleados están dispuestos a formarse dentro del ámbito público y aprender?	1,06	1,45	1,84	3	3,75	1	5	1,25	40	32
43	¿El área enseña de manera sistemática como trabajar adecuadamente?	1,05	2,76	1,07	2,38	4,75	1	5	0,25	52,5	50
	TOTAL				2,45	4		5	1	50,94	42,45

Calidad

44	¿La calidad de los productos o servicios demandantes son adecuados?	0,75	3,7	4,32	3,25	4,25	1	5	0,75	35	30,43
45	¿Después de poner en línea los productos tienen muchas correcciones u observaciones por parte del área solicitante?	0,9	3,98	4,59	3,06	4,25	1	5	0,75	38,75	33,7
46	¿Dan garantía de un funcionamiento óptimo en los productos o servicios ofertados?	1,32	3,11	3,65	3,13	4,25	1	5	0,75	37,5	32,61
47	¿Realizan monitoreo post entrega de los productos o servicios en cuanto a funcionamiento?	1,17	3,67	3,21	2,56	4,25	1	5	0,75	48,75	42,39
48	¿Tienen políticas y procesos para seguimiento post entrega de productos o servicios?	0,82	3,15	3,69	1,75	4,25	1	5	0,75	65	56,52
	TOTAL				2,75	4,25		5	0,75	45	39,13

6.7 ANEXO 7 CAPITAL TECNOLÓGICO PÚBLICO

Leyenda: Clasificación de riesgos según frecuencia he importancia			
Nivel de riesgo:	Alto	medio	bajo
Colores			

	Capital Tecnológico Público Innovación	Desviación estándar	Frecuencia de ocurrencia de Riesgo Likert (1 (Baja)- 5(Alta))			Importancia del riesgo considerada por el trabajador	Media activos intangibles (Encuesta trabajadores) Likert 1-5	Consideración media de riesgo(Encuestas Jefes) Likert 1-5	Valor máximo para el riesgo empleado Likert 1-5	Valor de máximo riesgo jefe Likert 1-5	Diferencia de rangos entre valoración de riesgos	Porcentaje de incidencia de los Activos Intangibles al riesgo considerado para el ministerio	Porcentaje de incidencia de los Activos Intangibles al riesgo considerad o para el proyecto
49	¿La inversión en investigación y desarrollo es adecuada para las demandas de productos dentro de la institución?	0,73	4,23	4,72	1,81	2,5	1	5	2,5	63,75	42,5		
50	¿Tienen personal asignado netamente a investigación de nuevas herramientas?	0,39	3,95	3,43	1,19	2,5	1	5	2,5	76,25	50,83		
51	¿Han generado y documentado conocimiento que aporte a los procesos internos de la institución?	0,85	2,31	3,23	2,69	2,5	1	5	2,5	46,25	30,83		
	TOTAL				1,9	2,5		5	2,5	62,08	41,39		

Tecnologías de la Información.

52	¿La inversión en paquetes informáticos es adecuada?	0,61	2,91	4,36	2	4	1	5	1	60	50
----	---	------	------	------	---	---	---	---	---	----	----

53	¿Renuevan frecuentemente los equipos informáticos?	0,75	2,62	3,63	2,06	3,75	1	5	1,25	58,75	47
54	¿El equipo tecnológico que usted dispone va acorde con las actividades que desarrolla?	0,79	3,54	4,23	3,5	3,75	1	5	1,25	30	24
55	¿Con que frecuencia le dan mantenimiento a los equipos informáticos?	0,66	3,42	4,35	2,06	3,75	1	5	1,25	58,75	47
56	¿Está satisfecho con el servicio informático en el área?	0,85	3,49	3,26	2,38	4,25	1	5	0,75	52,5	45,65
57	¿Conoce y utiliza adecuadamente los sistemas informáticos como el Quipux?	0,53	2,14	1,87	3,81	2,5	1	5	2,5	23,75	15,83
58	¿En caso de existir alguna necesidad técnica disponen de un sistema informático para reportarlo?	0,93	3,51	3,17	1,63	4	1	5	1	67,5	56,25
59	¿Los problemas informáticos le han retrasado en el cumplimiento de objetivos?	0,83	2,94	3,24	2,75	4	1	5	1	45	37,5
60	¿Dispone de sistemas informáticos para la administración como son: cálculo de horas extras, viáticos, permisos, vacaciones, permisos médicos, y remuneraciones?	0,6	4,1	4,24	1,38	4	1	5	1	72,5	60,42
	TOTAL	0			2,4	3,78	0	5	1,22	52,08	41,85

Imagen

61	¿A su criterio la unidad a la que pertenece tiene buena imagen dentro de la institución?	0,88	2,14	1,03	3,19	-	-	-	-	-	-
	TOTAL	-			3,19	-	-	-	-	-	-

6.8 ANEXO 8 CAPITAL RELACIONAL PÚBLICO

Leyenda: Clasificación de riesgos según frecuencia de importancia

Nivel de riesgo:	Alto	Medio	Bajo
Colores			

	Frecuencia de ocurrencia de Riesgo Likert (1 (Baja)-5(Alta))				Desviación estándar	Importancia del riesgo considerada por el trabajador	Media activos intangibles (Encuesta trabajadores) Likert 1-5	Consideración media de riesgo(Encuestas Jefes) Likert 1-5	Valor máximo para el riesgo empleado Likert 1-5	Valor de máximo riesgo jefe 1-5	Diferencia de rangos entre valoración de riesgos	Porcentaje de incidencia de los Activos Intangibles al riesgo considerado para el ministerio	Porcentaje de incidencia de los Activos Intangibles al riesgo considerado o para el proyecto
	62	63	64	TOTAL									
¿Existe en su unidad personal que ofrezca servicios adicionales a los estrictamente obligatorios?	1,67	1,32	2,13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
62	0,99	1,32	2,13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
63	0,39	1,45	1,19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
¿Su área realiza obras sociales?	1,13	1,45	1,19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
¿Su área realiza actividades de remediación ambiental?	1,36	1,87	1,13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
64	0,32	1,87	1,13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	0,57		1,48	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Relaciones con los usuarios

65	¿Los usuarios internos y externos se sienten satisfechos con el servicio que su área ofrece?	0,56	2,34	4,34	3,06	3,75	1	5	1,25	38,75	31
66	¿El índice de quejas de los usuarios es mínimo?	0,78	4,11	4,38	2,63	3,75	5	5	1,25	47,5	38
	TOTAL				2,84	3,75		5	1,25	43,13	34,5

Relaciones con proveedores

67	¿Las relaciones con los proveedores de servicios o información son buenas?	1,07	2,14	4,29	2,81	4,25	1	5	0,75	43,75	38,04
	TOTAL				2,81	4,25		5	0,75	43,75	38,04

Otras relaciones

68	¿Las relaciones entre áreas que comparten un proyecto en común son buenas?	0,86	2,34	4,13	3,63	4,25	1	5	0,75	27,5	23,91
69	¿Las relaciones entre áreas que comparten un proyecto en común pertenecientes a diferentes Instituciones son buenas?	0,73	2,03	4,36	3,56	4,25	1	5	0,75	28,75	25
	TOTAL				3,59	4,25		5	0,75	28,13	24,46

6.9 ANEXO 9

ENCUESTA A JEFES DE ÁREA.

		Consideración media de riesgo que afectaría al proyecto Likert 1-5	Frecuencia de ocurrencia de Riesgo Likert (1 (Baja)-5(Alta))	Correspondencia con la encuesta de los trabajadores para consideración media de riesgos
Riesgos de disponibilidad de Capital				
14	¿Con que frecuencia las tareas y actividades encaminadas para ejecutar los proyectos de emisión de bonos fueron interrumpidas o retrasadas por falta de disponibilidad de capital?	4,25	3,25	-
Riesgos políticos y soberanía				
15	¿Las políticas externas dictadas por las instituciones de control han interrumpido o retrasado actividades dentro de su área para ejecutar los proyectos de emisión de bonos?	4,25	2,4	-
Riesgo legal				
16	¿La normativa dentro de la institución le ocasionado inconvenientes dentro de su área para ejecutar actividades que apoyen a los proyectos de emisión de bonos?	3,5	2,1	-
Riesgos de Regulación				
17	¿Alguna nueva norma de calidad le introducido retrasos de reajuste en sus actividades que apoyen a la ejecución de proyectos de emisión de bonos?	2,5	1,8	-
Riesgos de Industria				
18	¿Sus proveedores han aumentado el riesgo en sus actividades al retrasar entregas o servicios fuera de los tiempos planificados?	4	2,8	-
RIEGOS DE NEGOCIO				
Riesgos de Eficiencia				
19	¿Considera que el clima laboral en el área de trabajo influye a que se produzcan riesgos dentro de las actividades trazadas, para el proceso de ejecución de proyectos de emisión de bonos?	4	4,6	Pregunta1, Pregunta23, Pregunta 36
20	¿Dentro del área que está a su cargo, la organización es un potencial riesgo que involucra retrasos en los proyectos de emisión de bonos?	5	3,4	Pregunta 26
21	¿Considera un riesgo potencial para los proyectos de emisión el hecho de que los servidores públicos no realicen actividades extra laborables de integración?	3	4,1	Pregunta 2

22	¿Considera usted que la falta de seriedad al no cumplir las 8 horas reglamentarias de trabajo afecta la eficiencia del trabajo de los servidores públicos?	5	4,3	Pregunta 4, Pregunta5, Pregunta 8
23	¿Considera un riesgo de eficiencia para la ejecución de proyectos de emisión de bonos no apoyar la iniciativa y creatividad de los servidores públicos que trabajan en dicho proyecto?	2,75	3,7	Pregunta 6
24	¿Dentro de su área aún tiene procesos poco eficientes en actividades que ayuden a la ejecución de proyectos de emisión de bonos?	4	2,3	-
25	¿Considera usted que la rotación de personal influye en el rendimiento de las actividades de los servidores públicos y sea considerado un riesgo para la ejecución de los proyectos de emisión de bonos?	5	3,1	Pregunta 7
26	¿Considera un riesgo potencial que los servidores públicos inmersos en la ejecución de proyectos de emisión de bonos no tengan un sentimiento de pertenencia a la institución?	4	2,7	Pregunta 9
27	¿Considera que la falta de capacitación es un riesgo potencial para los objetivos de los proyectos de emisión de bonos?	4,75	3,7	Pregunta 10, Pregunta 11, Pregunta12, Pregunta16
28	¿Considera que la falta de experiencia dentro del proceso de ejecución de proyectos de emisión de bonos puede ser un riesgo potencial para los objetivos del proyecto?	4,75	4,1	Pregunta 13
29	¿Considera que la falta de evaluación en los conocimientos de los servidores públicos podrían considerarse un riesgo potencial para los objetivos de los proyectos de emisión de bonos?	4	3,2	Pregunta14, Pregunta15
30	¿Cree usted que un riesgo potencial para la ejecución de proyectos de emisión de bonos es tener personal que no se adapte a cambios y nuevas formas de trabajo?	4,25	2,3	Pregunta17, Pregunta21
31	¿Considera que un riesgo potencial para la ejecución de tareas dentro de los proyectos de emisión de bonos es no realizar el trabajo en equipo?	4,75	3,4	Pregunta 18
32	¿Usted considera que una campaña de promoción de buenas prácticas dentro de su área permitirá minimizar riesgos en las tareas de los servidores públicos?	3,75	2,1	Pregunta40, Pregunta41
33	¿Usted considera un riesgo potencial para los objetivos de los proyectos de emisión de Bonos que los servidores públicos no estén dispuestos a aprender nuevos conocimientos?	3,75	3,8	Pregunta 42
34	¿Considera que un área organizada de manera adecuada previene riesgos en tareas conjuntas para la ejecución de proyectos de emisión de Bonos?	4,75	4,1	Pregunta 43
Riesgos de operaciones				
35	¿Usted considera que una posible causa de riesgo para	2,5	3,8	Pregunta 49,

	los proyectos de emisión de bonos no poseer inversión para investigación y desarrollo?			Pregunta 50, Pregunta 51
36	¿Considera usted que el alto nivel de complejidad en algunas tareas incrementa el riesgo en los tiempos para obtener los objetivos trazados para los proyectos de emisión de bonos?	4,5	4,2	Pregunta 39
37	¿Usted considera que un riesgo muy crítico es no cumplir los tiempos establecidos en los objetivos trazados?	4	4,3	Pregunta 38
38	¿Considera usted q el uso de procedimientos internos para solucionar los problemas minimizan los riesgos en el proyecto de emisión de Bonos?	5	4,1	Pregunta 37
39	A su criterio la sistematización de procesos a nivel informático reduce los riesgos en tareas de ejecución de proyectos de emisión de Bonos.	3	3,5	Pregunta 31
40	¿Considera que el alto nivel de burocratización en los procesos internos presenta un riesgo para la ejecución del proyecto de emisión de bonos?	4	4,7	Pregunta 27
41	¿Considera que la falta de responsabilidad directa de los servidores públicos en sus tareas produciría potenciales riesgos en la ejecución de proyectos de emisión de bonos?	5	2,8	Pregunta 20
42	¿Los procesos internos como permisos y trámites no sistematizados aumentan el riesgo en las tareas que desempeñan los funcionarios para cumplir los objetivos de los proyectos de emisión de bonos?	3,5	4,5	Pregunta 32, Pregunta 34
43	¿Las restricciones de internet favorecen a evitar riesgos en las tareas de los servidores públicos para los proyectos de emisión de Bonos?	4	3,2	Pregunta 33
44	¿Conque frecuencia se ha reportado riesgos de operaciones a nivel de Tecnologías de la Información que hayan producido latencia en las actividades que aportan a la ejecución de proyectos de emisión de bonos?	4,25	4,5	Pregunta 56
Riesgos de incumpliendo				
45	¿El incumplimiento de contratos con los proveedores le ha introducido demora en la ejecución de los proyectos de emisión de bonos?	3,5	2,9	-
Riesgos de interrupción del negocio				
46	¿Considera que un índice alto de ausencias en su personal incide en un riesgo potencial en la ejecución de proyectos de emisión de bonos?	3,5	2,1	Pregunta 3
47	¿La falta de insumos dentro de su área ha conllevado retrasos en los procesos internos en su área que aportan a la ejecución de proyectos de emisión de bonos?	4	3,6	-
Riesgos de fallo de servicios				
48	¿Conque frecuencia ha tenido fallos en los servicios tecnológicos que hayan interrumpido las actividades que aportan a la ejecución de los proyectos de emisión de bonos?	4,25	2,9	-

RIEGOS DE DIRECCIÓN				
Riesgos de autoridad				
49	¿Considera que se puede evitar un riesgo en los procesos de los proyectos de emisión de bonos si los jefes y servidores públicos tienen buenas relaciones laborales?	4,5	2,4	Pregunta 35
50	¿Considera que una forma de evitar un riesgo potencial en la eficiencia de sus subalternos es si ellos saben o conocen la forma en como dirige el área?	4	3,7	Pregunta 25
51	¿Considera que no tomar en cuenta las opiniones de sus subalternos puede ser causa de un riesgo en la planificación para la ejecución de proyectos de emisión de bonos?	3,25	2,8	Pregunta 19, Pregunta 22, Pregunta 24
52	¿En la toma de decisiones para controlar un riesgo detectado con qué frecuencia sus superiores han tomado decisiones que están fuera de su criterio técnico?	3,5	3,5	-
Riesgos de límites				
53	¿Se ha reportado en su área problemas a causa de una planificación muy acotada o cerrada?	3,25	3,3	-
Riesgos de comunicaciones				
54	¿Conque frecuencia la falta de comunicación entre directivos ha ocasionado más de un problema en actividades transversales entre áreas para la ejecución de proyectos de emisión de bonos?	4	3,4	-
RIESGOS TECNOLÓGICOS DE LA INFORMACIÓN				
Riesgos de acceso				
55	¿Conque frecuencia se realiza la depuración de accesos a los sistemas por parte de los jefes de área?	3,75	3,2	-
Riesgos de integridad				
56	¿Usted realiza trabajos de integridad en los sistemas de información que utiliza para las actividades de ejecución en los proyectos de emisión de bonos?	3	4,5	-
Riesgos de relevancia				
57	¿Los servicios que consumen los procesos que intervienen con la ejecución de proyectos de emisión de bonos le han causado retrasos en sus actividades?	3,5	3,1	-
Riesgo de disponibilidad				
58	¿Consideraría usted que el desconocimiento de los aplicativos informáticos como el Quipux por parte de los servidores públicos incrementan los riesgos en las actividades dentro de la ejecución de los proyectos de emisión de Bonos?	2,5	1,3	Pregunta 57
59	¿Consideraría usted que el no renovar, dimensionar y mantener los equipos informáticos causaría riesgos dentro de las tareas para la ejecución de proyectos de emisión de bonos?	3,75	1,2	Pregunta 53, Pregunta 54, Pregunta 55
60	¿Usted consideraría que la inversión en paquetes informáticos podría reducir un riesgo potencial en las	4	3,7	Pregunta 52, Pregunta 58,

	actividades de los servidores públicos para el proyecto de emisión de bonos?			Pregunta 59, Pregunta 60
61	¿Ha tenido problemas con la disponibilidad de datos en el sistema para ejecutar actividades que aporten a la ejecución de proyectos de emisión de bonos?	4	4,1	
Riesgos de energía				
62	¿Su área ha presentado problemas en el fluido eléctrico?	3,5	1,1	-
Riesgos en enlaces de comunicación				
63	¿Ha reportado problemas al consumir datos de otras instituciones públicas?	3,5	1,4	-
64	¿Consideraría usted que malas relaciones con los proveedores aumentarían los riesgos en las tareas y objetivos en la ejecución de proyectos de emisión de Bonos?	4,25	2,4	Pregunta 67
Riesgos Financieros				
65	¿Ha tenido algún problema con desembolsos o adquisición de bienes y servicios por parte de proveedores que incurran en retrasos en actividades que aportan a los proyectos de emisión de bonos?	3,75	4,2	-
Riesgos de evaluación estratégica				
66	¿Ha existido casos en que los tiempos planificados para la entrega de tareas de ha dilatado por no tomar en cuenta todas las variables al momento de la planificación?	4,25	3,1	-
67	¿Usted considera que un riesgo potencial para los proyectos de emisión de bonos es no tener un equilibrio adecuado entre servidores públicos jóvenes y veteranos?	2,75	2,1	Pregunta 28
68	¿Usted considera que un riesgo potencial para los proyectos de emisión de bonos es no tener un equilibrio adecuado entre servidores públicos femeninos y masculinos?	2,75	1,4	Pregunta 29
69	¿Usted considera que un riesgo potencial para los proyectos de emisión de bonos es no tener un equilibrio adecuado entre jefes de área y servidores públicos?	3,5	3,1	Pregunta 30
Otros riesgos				
70	¿Considera usted que la falta de calidad en los servicios expuestos a la ciudadanía pueden ser un potencial riesgo para la continuidad de un proyecto de emisión de Bonos?	4,25	3,4	Pregunta 44, Pregunta 45
71	¿Considera usted que procesos post entrega minimiza los riesgos en los proyectos de emisión de bonos?	4,25	4,1	Pregunta 46, Pregunta 47, Pregunta 48
72	¿Consideraría que la satisfacción de los usuarios disminuye el riesgo dentro de procesos críticos de monitoreo post-entrega de bonos?	3,75	4,5	Pregunta 65, Pregunta 66
73	¿Usted consideraría como un riesgo en que las áreas la institución y con otras instituciones de manera transversal no posean buenas relaciones?	4,25	2,9	Pregunta 68, Pregunta 69

7 BIBLIOGRAFÍA.

- Andriessen, D. (2004). IC valuation and measurement: Classifying the state of the art. *Journal of Intellectual Capital*, 5.
- Aranaga Meneses, F. (29 de 05 de 2014). *Gestión de Riesgos*. La Sede Central de Foncodes, Perú.
- Arturo, R., Ranguelov, S., & Landeta, J. (10 de 10 de 2015). *Diagnóstico del proceso de I+D y su transferencia en universidades*. Obtenido de MI+D: <http://www.madrimasd.org/revista/revista29/tribuna/tribuna1.asp>
- Blair, M., & Wallman, S. (2001). *Unseen Wealth Report of the brookings task force on intangibles*. Washinton DC: Brokings Institution Press.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that. *MCB University Press*, 63-76.
- Bontis, N. (2001). A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*,, 40-58.
- Bossi Queiroz, A. (2003). *La medición del capital intelectual en el sector público*. España: Tesis doctoral, Universidad Zaragoza.
- Bossi, A., Fuertes, Y., & Serrano, C. (2005). Reflexiones en torno a la aplicación. *evista Española de Financiación y*, 211-245.
- Broking, A. (1997). *El Capital Intelectual, El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona.
- Bueno, E. (2005). Una reflexión crítica sobre la comprensión de la Sociedad y Economía del Conocimientos: la era de los intangibles. *Capital Intelectual*, 6-17.
- Bueno, E. (2011). *Medición y Gestión del Capital Intelectual*. Madrid.
- Bueno, E. (2011). *Modelo Intellectus de medición y gestión e informacion del capital intelectual*. Madrid: IADE.
- Bueno, E., Salmador, M., & Carlos, M. (2008). Genesis, Concepto y Desarrollo del Capital Intelectual en la Economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de economía aplicada*, 43-64.
- Cañibano, L., & Chaminade, C. (2004). La gestión de los intangibles y el aprendizaje empresarial. *Lecturas sobre intangibles y capital intelectual*, 163-182.

- Cañibano, L., & Gisbert, A. (2003). Principales Cambios en la Valoración, Main changes in accounting measurement of intangible assets. *Revista del Instituto de Estudios*, 187-221.
- Castro Monge, E. (2010). El Estudio de Casos como Metodología. *Escuela Ciencias de la Administración*, 31-54.
- Constitución del Ecuador*. (2011). El forum.
- Crozier, M. (1995). *Cómo Reformar el Estado: Tres Países, Tres Estrategias: Suecia, Japón y Estados Unidos*. Fondo de Cultura Económica.
- Drucker, P. (1998). The Coming of the New Organization. 1-19.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (2003). *El Capital Intelectual Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestion 2000.
- Evans, P. (1996). El Estado como problema y solución. *Desarrollo Económico Revista de Ciencias Sociales*, 530-559.
- Funes, Y., & Hernandez, C. (2001). Medición del valor del capital intelectual. *Contaduría y Administración* , 45-57.
- Gallego, M. (2008). Gestion Humana basada en competencias. *Universidad EAFIT*, 60-69.
- Garcia-Parra, M., Simo, P., & Sallan, J. (2006). La evolución del capital intelectual y las nuevas. *Capital Intangible*, 277-307.
- Ghoshal, S., & Nahapiet, J. (1996). Social Capital, Intellectual Capital and Organizational Advantage. *Academy of Manager Review*, 242-266.
- Ghoshal, S., & Nahapiet, J. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Stor*, 242-266.
- Gómez, A. (2003). *Las claves de la economía digital*. México: Alfaomega.
- Gorey, R., & Dobat, D. (1996). *Managing in the knowledge era, The system thinker*.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 3-19.
- Hughes, O. (1996). Modernización de la Gestión Pública. *Lecturas de gestión pública*, 103-132.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estrategicos*. Symnetics.
- Karl Erik Sveiby. (1997). *The new organizational wealth*. USA: Berrett Koehler.
- Kelly, K. (1999). *Nuevas reglas para la nueva economía*. México: Granica.
- Lev, B. (2003). *Intangibles Medición gestión e información*. Barcelona: Deusto S.A.

- López, M., & Grándio, A. (2005). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas*. España: netbiblo.
- Luthy, D. (2001). Intellectual Capital and its Measurement. *Apira*, 7-8.
- Merino Rodríguez, B., Merino Moreno, C., Plaz Landaeta, R., & Villar Mártil, L. (21 de 02 de 2004). *Capital Intelectual en la Administración Pública: El caso del Instituto de Estudios Fiscales*. Obtenido de <http://www.madrimasd.org/revista/revista21/investigacion/proyectos1.asp>
- MERITUM. (2002). *Guidelines for managing and reporting on intangibles, Intellectual*. Madrid: Artiel.
- Mesa-Velásquez, G. (08 de 10 de 2015). *Scielo*. Obtenido de Medición de los activos intangibles, retos y desafíos: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-14722012000200002&script=sci_arttext
- Montesinos, V., & Vela, J. (1993). Los resultados y los indicadores de gestión en. *Comunicación presentada al IV Encuentro de Profesores*, Sevilla.
- Naciones Unidas. (2004). El papel del sector público en el desarrollo de la sociedad del conocimiento. *Comité de Expertos en Administración Pública*, 2-15.
- Patton, M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Beverly Hills: SAGE.
- PMI (Project Management Institute). (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK*. Pennsylvania: PMI.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva*.
- Prusak, L., & Thomas H., D. (1998). *Working Knowledge How Organizations Manage what They Know*. Boston: Harvard Business Press.
- Ramió, C. (2002). Teoría de la Organización y Administración Pública. *Tecnos*.
- Ramírez-Córcoles, Y., Agustín, B.-G., & Lorduy-Osés, C. (2010). *Tratamiento contable de los activos intangibles: una visión internacional*. Colombia.
- Riege, A., & Lindsay, N. (2006). Knowledge management in the public sector:.. *Emerald Group*, 24-39.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N., & Edvinsson, L. (1998). *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*. New York: McMillanBusiness.
- Rosebloom, D., & Lan, Z. (1992). Public Administration Review. *Editorial*, 6.

- Sarmiento, G. (2011). *Análisis de los intangibles como recursos estratégicos en las administraciones públicas: una aplicación al caso de las Ciudad Autónomas de Melilla*. Melilla: Universidad Granada.
- SENPLADES. (s.f.). Guía general para la presentación de proyectos de inversion y de cooperacion externa no reembolsables. *SENPLADES*.
- Simo, P., & Sallan, J. (2008). Capital intangible y capital intelectual: *Estudios de Economía Aplicada*, 65-78.
- Sullivan, P. (1998). *Profiting from intellectual capital: Extracting value from innovation*. NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Sveiby, K.-E. (11 de 10 de 2015). *Methods for Measuring Intangible Assets*. Obtenido de sveiby: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>
- Swan, J., & Scarbrough, H. (2001). Knowledge management: concepts and. *Journal of Management Studies*, 913-921.
- Vazquez Ávila, G. (2014). Knowledge, intellectual capital, and competitiveness governance in Pymes manufacturing companies in México. *Revista Retos*, pp. 29-43.
- Viedma Marti, J. (2002). *Nuevas Aportaciones en la Construcción del capital Intelectual*. Obtenido de <http://gestiondelcapitalintectual.com>
- Weber, M. (1993). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva, Fondo de Cultura Económica*. Madrid.
- Wiig, K. (2000). Application of Knowledge Management. *Knowledge Research Institute Public Administrators of the City of Taipei, Taiwan*, 224-239.
- Williams, M. (2000). Is a company's intellectual capital performance and intellectual capital disclosure practices related? *McMasters Intellectual Capital*.
- Wu, A. (2005). The integration between balanced scorecard and intellectual capital. *National Chengchi University*.
- Yin, R. (1989). *Case study research*. London: Sage.