

# Universidad Católica de Santa María

## Escuela de Postgrado

### Doctorado en Ciencias Sociales



**PROPUESTA DE INDICADORES Y MODELO DE GESTIÓN DE  
CAPITAL INTELECTUAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICO EMPRESARIALES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
UNIVERSITARIA PRIVADA DE AREQUIPA, 2017**

Tesis presentada por el Maestro:

**Benavides Shialer, Jorge Carlos**

Para obtener el Grado Académico de

**Doctor en Ciencias Sociales**

**Asesor: Dr. Paredes Núñez, Fernando**

**Arequipa-Perú**

**2018**

Arequipa, 28 de diciembre del 2017

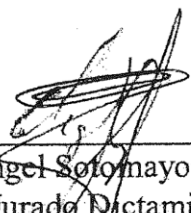
Señor Doctor  
**Hugo Tejada Pradell**  
Director de la Escuela de Post Grado  
Universidad Católica de Santa María  
Presente.-

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarle y a la vez indicarle que habiendo revisado el Borrador de Tesis titulado **“PROPUESTA DE INDICADORES Y NODELO DE GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICO EMPRESARIALES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PRIVADA DE AREQUIPA”** presentada por el Magister **BENAVIDES SHIALER, Jorge Carlos**; levantadas las observaciones puede seguir con los trámites correspondientes.

Sin otro particular, y agradeciendo anticipadamente la atención que brinde al presente, hago uso de la oportunidad para renovarle los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,



---

Dr. Miguel Angel Soto Mayor Lecaros  
Miembro del Jurado Dictaminador

## DICTÁMEN

(Borrador de Tesis)

**Al** : **Doctor Hugo Tejada Pradell**  
Director de la Escuela de Postgrado

**Del** : Dr. Eliseo Chávez Chávez

**Asunto** : Dictamen del Borrador de Tesis: "PROPUESTA DE INDICADORES Y MODELO DE GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PRIVADA DE AREQUIPA".

**Presentado** : Por el Bachiller, **Jorge Carlos Benavides Shialer**, para optar el Grado Académico de Doctor en CIENCIAS SOCIALES

**Expediente** : N° 20170000055117

**Fecha** : 28 DE DICIEMBRE del 2017

.....

Es grato dirigirme a su persona, para saludarlo y en referencia al Proyecto de Tesis presentado por el Bachiller, el **Jorge Carlos Benavides Shialer**, tesis que se ha revisado y se recomienda tener en cuenta las siguientes observaciones:

- En el enunciado habría que agregar el año
- Después de los resultados, se recomienda acompañar una hoja de discusión de resultados encontrados.

Dado que las observaciones pueden ser subsanadas, puede pasar a la fase de sustentación del trabajo, no necesitando de un nuevo dictamen, salvo otro parecer.

Es todo cuanto informo a Usted.

Atentamente.



Dr. Eliseo Chávez Chávez

## DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS SOCIALES

**Título** : PROPUESTA DE INDICADORES Y MODELO DE GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PRIVADA DE AREQUIPA, 2017.

**Graduando** : BENAVIDES SHIALER, Jorge Carlos

**Fecha** : Arequipa, 22 de diciembre del 2017

---

Revisado el Presente Borrador de Tesis, amerita otorgarle:  
Dictamen Aprobatorio.

Atentamente,

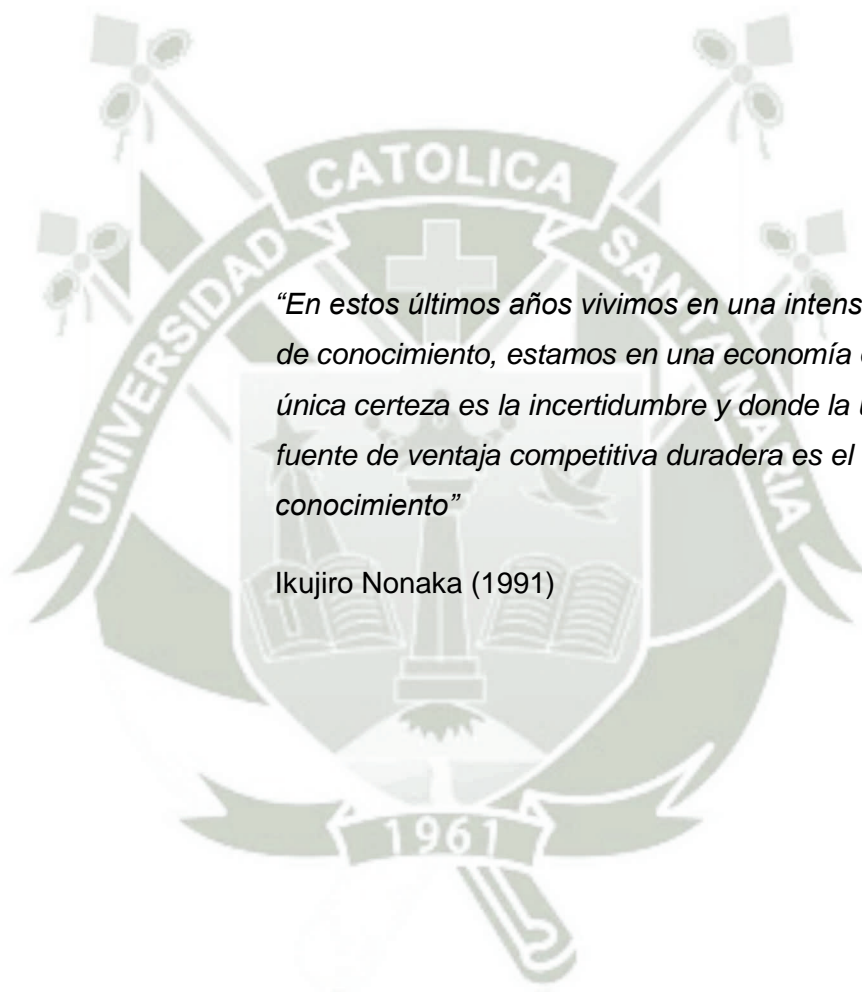


**Dr. Abel Tapia Fernández**  
Dictaminador





*Dedicado a todos los que contribuyeron a formarme  
como profesional y mejor persona.*



*“En estos últimos años vivimos en una intensa espiral de conocimiento, estamos en una economía donde la única certeza es la incertidumbre y donde la única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento”*

Ikujiro Nonaka (1991)

## INDICE

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO PRIMERO .....	1
1.1. La educación universitaria en el Perú .....	1
1.1.1. Contexto actual de la Institución Universitaria y la Facultad.....	3
2.2 Modelo de gestión e indicadores para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales .....	5
CAPITULO SEGUNDO.....	16
2.1 El Capital Intelectual en la Universidad y en la Facultad de Ciencias Económico Empresariales .....	16
2.1.1. Variables de cada componente de Capital Intelectual en universidades.....	16
2.2. Clasificación de los indicadores de la Facultad de Ciencias Económico Empresariales a componentes de Capital Intelectual.....	19
CAPITULO TERCERO .....	27
3.1 Experiencias de Gestión del Capital intelectual a nivel nacional e internacional .....	27
3.1.1. Centro Interuniversitario de Desarrollo Andino, CINDA.....	27
3.1.2. Comparación de indicadores de calidad de universidades en el ámbito internacional .....	31
3.1.3. Estándares de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria- SINEACE .....	35
CAPITULO CUARTO .....	37
4.1. Propuesta de indicadores de Capital Intelectual para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales.....	37
4.2. Validación de la propuesta de indicadores de Capital Intelectual .....	43
4.2.1. Método .....	43
4.2.2. Instrumento.....	44
4.2.3. Análisis de datos.....	44
4.2.3.1. Análisis descriptivo preliminar respecto a la población de estudio .....	46
4.2.3.2. Análisis de confiabilidad .....	54
4.2.3.3. Análisis de la escala de Likert por componente .....	55
4.2.3.4. Análisis de la escala de Likert por indicador .....	61
4.2.3.5. Análisis de la escala de Likert respecto a indicadores neutros propuestos para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales.....	73
4.3. Discusión de Resultados.....	85
CONCLUSIONES .....	86
RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA .....	89
ÍNDICE DE CUADROS.....	91
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	93

ÍNDICE DE TABLAS .....	94
ÍNDICE DE FIGURAS .....	96
ANEXOS .....	97
Proyecto de Tesis.....	98
Encuesta sobre Capital Intelectual .....	195
Formatos de validación de encuestas .....	198
Aceptación de indicadores de capital intelectual (%).....	203



## RESUMEN

La presente investigación, propuesta de indicadores y modelo de gestión de capital intelectual para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales en una institución educativa universitaria privada de Arequipa; tiene por objetivo definir indicadores de capital humano, estructural y relacional y el Modelo Intellectus de Gestión del Capital Intelectual como sistema de gestión de los mismos, que contribuya en el mediano plazo a mejoras acreditadas y generación de valor para la institución universitaria.

El estudio comprendió la construcción de una escala de medición del Capital Intelectual para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales, proponiendo sesenta indicadores para los cinco componentes de Capital Intelectual: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital negocio y capital social; que contribuyan a mejorar su gestión y brinden información sobre el desempeño de sus intangibles en sus actividades de investigación, enseñanza y extensión universitarias.

En la recolección y validación de los datos para la propuesta del sistema de indicadores de Capital Intelectual se utilizó técnicas de análisis documental y el empleo de un cuestionario, el instrumento aplicado fue una cédula de preguntas, que se aplicó a una población total conformada por 53 personas que se desempeñan como directivos y docentes en cinco instituciones de educación superior de Arequipa.

El sistema de indicadores de Capital Intelectual propuesto para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales obtuvo un índice de 0,971 de confiabilidad en el alfa de Cronbach que verifica que el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, obteniéndose adicionalmente en la encuesta para todos los indicadores una aceptación favorable y muy favorable superior al 90%.

Esta investigación ha establecido la confiabilidad y aceptación del modelo Intellectus para la gestión del Capital Intelectual como sistema que ayude a mejorar la clasificación, medición, seguimiento y control de los indicadores en la Facultad de Ciencias Económico Empresariales en la institución educativa privada,

pudiendo replicarse en otras instituciones realizando ajustes que tomen en cuenta sus particularidades.

Palabras Clave: Activos Intangibles, indicadores de Capital Intelectual, Modelo Intellectus, Facultad.



## ABSTRACT

The present investigation, proposal of indicators and model for the management of intellectual capital for Economic Sciences Faculty of Business Administration at a private university educational institution of Arequipa; aims to define indicators of human capital, structural and relational model and the intellectus of Intellectual Capital management as a management system of the same, that will contribute in the medium-term improvements accredited and generating value for the university.

The study included the construction of a scale for measuring Intellectual Capital for the Faculty of Economic Sciences Business, proposing 60 indicators for the five components of Intellectual Capital: human capital, organizational capital, technological capital, social capital and business capital; to contribute to improve their management and to provide information about the performance of their intangible assets in its research, teaching and extension university.

In the collection and validation of data for the proposal of the system of indicators of Intellectual Capital was used techniques of documentary analysis and the use of a questionnaire, the instrument applied was a ballot questions, that was applied to a total population consisting of 53 persons who serve as directors and teachers at five institutions of higher education of Arequipa.

The system of Intellectual Capital indicators proposed for the Faculty of Economic Sciences Business obtained an index of 0.971 for reliability in the Cronbach's alpha, which verifies that the instrument has a high degree of reliability, obtaining additionally in the survey for all the indicators a favorable and very favorable acceptance higher than 90%.

This research has established the reliability and acceptance of the intellectus model for the management of Intellectual Capital as a system that helps to improve the classification measurement, monitoring and control of the indicators in the Faculty of Economic Sciences Business in the private educational institution, being able to be replicated in other institutions making adjustments that take into account their specific features.

**Key Words:** Intangible assets, indicators of Intellectual Capital, model Intellectus, Faculty.

## INTRODUCCIÓN

La universidad enfrenta hoy nuevos retos, producto de la constante evolución del conocimiento, mayor exigencia de sus estudiantes y una competencia incesante por la aparición de nuevas universidades. Se requiere por tanto no solo que la universidad sea vista como un espacio profesionalizante, debe también formar al mejor profesional en la mejor persona, en este contexto, los sistemas de gestión que miden su eficiencia, eficacia y transparencia deben estar orientados no solo al uso de los clásicos instrumentos de información financiera y presupuestaria, también en el uso de herramientas que puedan gestionar aquello que no se muestra en estos informes, aquellos intangibles que hoy representan la fuente principal de ventaja competitiva y generación de valor, su Capital Intelectual.

Las universidades, deben emplear mecanismos que las ayuden a identificar y gestionar adecuadamente este intangible, más aun siendo instituciones generadoras de conocimiento en sus diferentes actividades de investigación, enseñanza y extensión. Tomando en consideración lo expresado consideramos que la universidad debe contar con información no financiera que complemente la ya existente y que le permita poder hacer frente a las exigencias de una economía cada vez más basada en el intangible.

Esta investigación, tiene una trascendencia académica fundamental, ya que permite monitorear mejor el desempeño de la organización, en sus diferentes ámbitos internos y externos, por otro lado, también propone que las universidades en general, deben contar con modelos más adecuados e integrales de gestión, que incluyan el capital humano, estructural y relacional como fundamento de su planeamiento estratégico.

Representa el principal resultado de nuestra investigación, proponer un sistema de indicadores que involucren conocimiento, relaciones con los clientes y los proveedores, procesos internos y la capacidad de I+D, que contribuyan en el mediano plazo a mejoras acreditadas y generación de valor para la Escuela de Ciencias Económico Empresariales en una Institución Universitaria de Arequipa, pero más aún esperamos que el presente trabajo de investigación incentive al lector a preguntarse, ¿qué estamos haciendo? ¿Cómo lo estamos haciendo? y ¿qué debemos hacer? y a partir de estas inquietudes, el aporte pueda ser complementado.

Si todos los involucrados en esta pasión por enseñar y transmitir conocimientos, logramos aportar en aras de una gestión más eficaz y eficiente de la universidad, si tomamos seriamente la educación como un instrumento eficaz de desarrollo de nuestro país, transformador y que propicie el bien común, entonces, tal vez no sea descabellado guardar esperanzas de lograr una educación de calidad, una educación con vocación, “vocación” que como lo expresa la encíclica Caritas in Veritate, implique “proyecto de Dios en nosotros, libertad y verdad” y desde esta vocación procurar aprovechar el saber y la investigación como instrumento de apertura al verdadero desarrollo de la persona humana, del ciudadano.

La presente investigación está compuesta por tres capítulos. En el primer capítulo tratamos sobre la educación universitaria en el país, el contexto actual de la institución universitaria y la Facultad estudiada y el sistema de indicadores y modelo que usa actualmente. En el segundo capítulo tratamos sobre las variables e indicadores que se utilizan en el ámbito universitario para los distintos componentes de capital intelectual, para luego clasificar los indicadores que actualmente utiliza la Facultad en componentes del modelo Intellectus. En el tercer capítulo se analizan dos propuestas de gestión de Capital Intelectual a nivel internacional y el modelo de Estándares de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria- SINEACE del Perú, finalmente en el cuarto capítulo se realiza la validación de la propuesta.

## CAPITULO PRIMERO

### 1.1. La educación universitaria en el Perú

El Perú en los últimos años ha experimentado un fuerte crecimiento económico, marco que ha sido propicio para establecer un conjunto de medidas tendientes a mejorar la educación en sus diferentes niveles, se han iniciado reformas educativas en el país que establecen como reto contar con una educación de calidad.

En este contexto una nueva Ley Universitaria promulgada el 9 de julio de 2014 se encuentra vigente, y norma su creación, funcionamiento, supervisión y cierre, promoviendo el mejoramiento continuo de la calidad educativa en las universidades del país.

La Ley Universitaria también crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - SUNEDU, organismo que desde el 5 de enero de 2015 se encarga de verificar el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad educativa, que asegure que las universidades cumplan con la inserción laboral, infraestructura, planes de estudio, investigación y objetivos académicos que garanticen el cumplimiento de las competencias profesionales de los jóvenes universitarios. Cabe indicar que de 143 universidades que existen en el país, a junio de 2017, 51 universidades son públicas y 92 son privadas, de estas 57 están ubicadas en la región Lima, a julio de 2017 son 13 universidades las que han obtenido su licencia institucional y 117 han entregado su solicitud para iniciar el proceso de licenciamiento institucional.

El Perú ha apostado por una educación inclusiva en todos sus niveles y programas como Beca 18 que representa un hito importante de acercar la educación universitaria a jóvenes talentos en condiciones de vulnerabilidad social o pobreza, el Estado en el 2017 tiene como meta otorgar 4000 becas; Beca Presidente de la República que ha financiado a cerca de 1216 jóvenes para seguir doctorados y maestrías en las mejores universidades en el mundo.

Pese a estos esfuerzos, la inversión en educación sigue estando por debajo de los niveles de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos- OCDE, 5.5% del PBI comparado con el 3.6% en el Perú, mientras que la tasa de matriculación en educación superior ha aumentado 30 puntos porcentuales, entre el 2000 y el 2014 encontrándose en el 68.8% (INEI 2015a), debajo del nivel promedio de la OCD de 76%. El desempeño de las universidades en los rankings internacionales ha sido pobre, ninguna universidad forma parte de las 400 mejores universidades del mundo o se encuentra dentro de las 15 mejores universidades de América Latina (QS University Rankings, 2015).

Por otro lado, el proceso de creación de universidades en el país ha sido desordenado y desproporcionado, según datos de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR, 2013) el número de universidades en estos últimos 10 años se ha duplicado, siendo el ritmo de crecimiento de las universidades privadas de 123%, comparado con el de las públicas que crecieron 59%. Arequipa no ha sido ajena a este crecimiento, los mejores niveles de vida de la población han ocasionado una mayor demanda de las familias arequipeñas de acceso a una educación superior universitaria para sus hijos, demanda que se prevé para el 2021 tenga un crecimiento en el país del 80%, en educación superior tanto en pregrado como en postgrado.

Algunas universidades ante este panorama favorable, han iniciado sus actividades como propuesta nueva y con inversión en local y equipamiento, la región Arequipa según fuentes de la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU, 2017) cuenta con seis universidades privadas y una pública con una oferta de 190 programas académicos de pregrado, 156 de maestría y 32 de doctorado. Algunas de estas instituciones creadas en la misma región como es el caso de las universidades privadas De La Salle, Católica de Santa María y Católica San Pablo, otras con sede principal en Lima, como las universidades privadas de San Martín de Porres, Tecnológica del Perú, Alas Peruanas, entre otras.

### 1.1.1. Contexto actual de la Institución Universitaria y la Facultad

La institución universitaria superior se funda en Arequipa el 10 de enero de 1997, con los Programas Profesionales de Administración de Negocios y Contabilidad, ambos pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económico Empresariales, en marzo de 1997 se iniciaron las actividades académicas lectivas con 84 alumnos y 9 profesores, luego de 5 años de permanecer bajo la supervisión del CONAFU, la universidad fue declarada por ese organismo como autónoma en sus actividades académicas y administrativas lo que dio lugar a la creación oficial de los Consejos de Facultad. Actualmente la universidad cuenta con 7267 alumnos y 536 profesores.

La Facultad de Ciencias Económico Empresariales tiene 20 años de creada, constituyéndose en la más antigua de las tres Facultades y ocho Escuelas con las que cuenta la institución universitaria.

Tiene además dos departamentos académicos: el Departamento Académico de Matemáticas y Estadística y el Departamento Académico de Humanidades, los mismos que cumplen con gestionar la labor docente y que los contenidos propuestos en las líneas de Humanidades y Matemáticas sean dictados de manera eficiente, respondan a las necesidades de cada Escuela y a la identidad de la Universidad, atendiendo de forma transversal a todas las facultades de la universidad.

La FCEE funciona bajo el sistema semestral, por créditos y con currículo flexible, en la modalidad de estudios presenciales, tanto la Escuela de Contabilidad y Administración de Negocios tienen vigente la malla curricular elaborada en el 2011, y se ha iniciado todos los procedimientos requeridos para para su rediseño durante el año 2017, con la finalidad de que puedan entrar en vigencia en marzo de 2018.

Ambas mallas contemplan cursos generales, específicos y de especialidad con dos semestres por año y una duración de cinco años, otorgándose los grados académicos de bachiller en Ciencias Económico Empresariales y el título profesional de licenciado en Administración de Negocios con especialidad en Marketing o Finanzas, así como el título profesional de Contador Público.

La FCEE contaba al 2016 en la Escuela de Administración de Negocios con 1,618 alumnos, 163 profesores y 199 titulados y en la Escuela de Contabilidad con 429 alumnos, 89 profesores y 49 titulados

En el año 2009, la institución universitaria decide iniciar el proceso de acreditación en sus diferentes escuelas, con esta finalidad se formó el área de Calidad y Acreditación Universitaria como soporte a los procesos de autoevaluación con fines de mejora y con fines de acreditación, implementándose en primera instancia un Sistema de Gestión de la Calidad certificado bajo la norma ISO 9001, siempre en consecuencia con su declaración de identidad, logrando la certificación en el 2012 y la recertificación en 2015; que de soporte y garantice el cumplimiento de los procedimientos que rigen la actividad universitaria.

La FCEE inicia en el 2010 la formación de sus Comités Internos de Calidad y Acreditación, los que asumieron la tarea de realizar el trabajo de autoevaluación con fines de mejora en una primera etapa y posteriormente la autoevaluación con fines de acreditación que lleva a la obtención en el 2016 y el 2017 de la acreditación, otorgada por el Sistema Nacional de Evaluación y Certificación de la Calidad Educativa- SINEACE con una vigencia de tres años. Esta acreditación se otorga aplicando el primer modelo para programas de estudios en educación universitaria establecida por el Concejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU) vigente hasta el 31 de mayo de 2016, el actual modelo se está aplicando en el país desde octubre de 2016 y ha representado un cambio con respecto al antiguo modelo, el que estaba más centrado en los procesos, mientras que el actual modelo enfatiza más el trabajo en los resultados, siendo el eje central el perfil de egreso, se incide en lo cualitativo, el modelo anterior contenía un número excesivo de estándares y estaba más orientado en identificar el cumplimiento de estándares basados en documentación. Se ha tomado para su elaboración referencias de modelos aplicados internacionalmente en Colombia, Chile, Europa y Estados Unidos.

De otro lado la actual Ley Universitaria N° 30220 en su artículo 22 establece que la Sunedu es la autoridad central de la supervisión de la calidad bajo el ámbito de su competencia, incluyendo el licenciamiento y supervisión de las

condiciones del servicio educativo de nivel superior universitario, entendiéndose al licenciamiento como el procedimiento administrativo que tiene por objetivo verificar el cumplimiento de condiciones básicas de calidad para ofrecer el servicio educativo superior universitario y autorizar su funcionamiento.

La institución educativa universitaria se encuentra en el grupo 6 de implementación de licenciamiento, habiéndose presentado el expediente de licenciamiento, levantado las observaciones y se está a la espera de la visita de verificación.

## **2.2 Modelo de gestión e indicadores para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales**

Con la participación de toda la comunidad universitaria se ha propuesto un modelo de gestión institucional el mismo que ha sido denominado Plan Estratégico Institucional 2016-2020-PEI, documento que sirve de base a las Facultades y otras unidades académicas para elaborar sus Planes Estratégicos y Planes Operativos.

El modelo de gestión que utiliza la institución universitaria y la Facultad de Ciencias Económico Empresariales se denomina Plan Estratégico Institucional PEI y Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económico Empresariales PE/FCEE y Plan Operativo Anual – POA/FCEE. Actualmente existen diversidad de modelos que desarrollan metodologías similares como los propuestos por Alvares Garcia (2002), Banco Interamericano de desarrollo-BID (1999-2000); Bateman y Snell (2001) entre otros; de la revisión efectuada a la metodología y estructura de cada uno, es el modelo de Planeación Estratégica de Sergio Kauffman Gonzales (2003)-SHKG, el que más se ajusta a lo viene siendo usado actualmente por la institución universitaria y la Facultad, que parte de un diagnóstico situacional interno y externo utilizando una matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas denominado FODA, definiendo a partir de este análisis la visión, misión y puntos críticos de la estrategia, son estas dimensiones las que servirán para elaborar los objetivos generales, específicos, indicadores y metas.

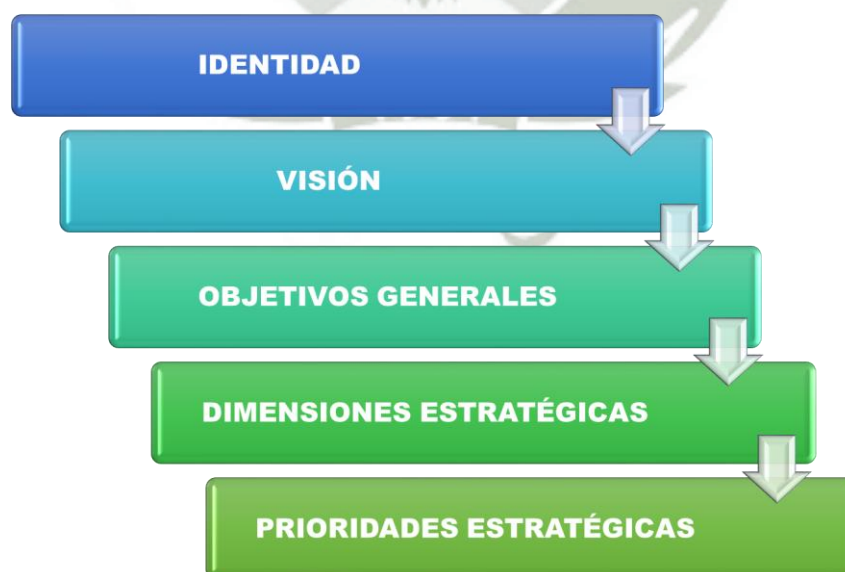
La propuesta de dimensiones generales y prioridades institucionales, guían y alinean los objetivos de toda la institución universitaria, los objetivos específicos e indicadores son determinados con cierto grado de independencia, por lo que cada Escuela puede plantear objetivos propios, siendo difícil en determinando momento la comparabilidad entre Escuelas

Se observa que la estructura actual divide a la universidad en cinco dimensiones (Comunidad Universitaria, Formación de Pregrado y Post Grado, Investigación, Servicio y Proyección a la Sociedad, Plataforma de Servicios), generándose a partir de estas, indicadores de diversa índole, haciendo difícil su clasificación en componentes de Capital Humano, Estructural y Relacional, situación que no permite identificar con claridad si son las personas-Capital Humano, la estructura organizacional-Capital Estructural o las relaciones institucionales- Capital Relacional las que mejor cumplen con los objetivos y contribuyen con las metas propuestas por la Facultad y la institución universitaria. De otro lado la diversidad de objetivos específicos e indicadores que se determinan en todas las Facultades dificultan su comparabilidad a nivel institucional.

Los componentes del Plan Estratégico Institucional se muestran en la Figura N° 1 y el detalle de cada componente en la Tabla N° 1

**Figura N° 1**

**Componentes del Plan Estratégico Institucional 2016-2020**



**Fuente:** Elaboración propia

Tabla N° 1

## Detalle de los componentes del Plan Estratégico Institucional 2016-2020

**IDENTIDAD:** La Universidad es una comunidad académica animada por las orientaciones y vida de la Iglesia Católica que, a la luz de la fe y con el esfuerzo de la razón, busca la verdad y promueve la formación integral de la persona mediante actividades como la investigación, la enseñanza y la extensión, para contribuir con la configuración de la cultura conforme a la identidad y despliegue del ser humano.

**VISIÓN:** Seremos una universidad católica madura en su identidad, consolidada como comunidad, apasionada por la búsqueda de la verdad, con un modelo integral de alto nivel académico y protagonista del desarrollo de la región y el país.

**OBJETIVOS GENERALES:**

1. Consolidar nuestra comunidad universitaria católica como un cuerpo que exprese la centralidad de la persona, ofrezca espacios de encuentro y genera vínculos de comunión entre alumnos, antiguos alumnos, docentes y personal administrativo.
2. Lograr un alto nivel académico de nuestra formación humanística, cristiana, científica y profesional, que exprese en propuestas formativas nacidas de nuestra identidad y que responda a los desafíos del mundo actual.
3. Generar una cultura de búsqueda de la verdad que se exprese en toda la vida de la universidad y que conduzca a una amplia actividad de investigación, que sea ética, rigurosa, integral y esté orientada al bien común.
4. Ser protagonista del desarrollo integral y solidario en el ámbito nacional e internacional, ofreciendo un servicio al mundo que sea orgánico, estructurado y reflejo de nuestra identidad.
5. Desarrollar un modelo de gestión que responda plenamente a nuestra identidad, ofrezca un servicio eficaz a la comunidad universitaria centrado en la persona y asegure la continuidad de la misión.

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS
<b>Comunidad Universitaria</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir lineamientos para el crecimiento en el corto y largo plazo que respondan a nuestra identidad y a un análisis integral del contexto.</li> <li>2. Identificar, convocar, desarrollar, evangelizar y comprometer talento humano para desplegar la misión de la Universidad.</li> <li>3. Desarrollar la internacionalización de nuestra formación, investigación y servicio y proyección a la sociedad.</li> <li>4. Hacer efectiva la centralidad de la persona en todas las dimensiones de la vida y acción de la universidad.</li> <li>5. Desarrollar una cultura de vida comunitaria con espacios de encuentro y comunicación interna efectiva.</li> <li>6. Contar con el modelo universitario documentado que ilumine y oriente toda la vida y acción de la Universidad.</li> </ol>
<b>Formación de Pregrado y Postgrado</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Contar con la propuesta formativa de cada una de las escuelas profesionales a la luz de nuestra identidad.</li> <li>8. Alcanzar un elevado nivel académico en coherencia con nuestra identidad.</li> <li>9. Consolidar la escuela de postgrado según las exigencias de nuestra misión.</li> </ol>
<b>Investigación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Fortalecer la investigación con prioridad en las humanidades y las necesidades de la realidad local y regional.</li> </ol>

<b>Servicio y Proyección a la Sociedad</b>	11. Desarrollar la propuesta de servicio al mundo y proyección a la sociedad con énfasis en la realidad local y regional.
<b>Plataforma de servicios</b>	<p>12. Diversificar e incrementar la generación de recursos para la universidad.</p> <p>13. Consolidar el modelo de gestión que responda a la identidad de la Universidad y que asegure la calidad de nuestro servicio.</p> <p>14. Lograr una cultura de comunicación interna y externa que fortalezca la gestión y mejore la visibilidad de la vida universitaria.</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Plan Estratégico Institucional 2016-2020 (Ficha de observación documental N°1)

Son cinco dimensiones estratégicas compuestas por: Comunidad Universitaria, Formación de Pregrado y Postgrado, Investigación, Servicio y Proyección a la Sociedad, que responden a la declaración de identidad de la universidad, la quinta dimensión corresponde a la Plataforma de Servicios, unidad que se encargara de brindar el soporte necesario a todas las áreas de la universidad para el cumplimiento de las Prioridades Estratégicas Institucionales.

La FCEE cuenta a su vez con un Plan Estratégico 2016- 2020 -PE/FCEE que está compuesto por la declaración de identidad, visión, misión, prioridades estratégicas institucionales y el Plan Operativo Anual POA/FCE compuesto por los objetivos específicos e indicadores que se muestran en la Figura N° 2; el detalle del Plan Estratégico y Plan Operativo se muestran en la Tabla N° 2.

**Figura N° 2**  
**Componentes del Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias**  
**Económico Empresarial- PEFCEE- 2016-2020**



**Fuente:** Elaboración propia

Tabla N° 2

**Detalle del Plan Estratégico y Plan Operativo de la Facultad de Ciencias  
Económico Empresarial- PEFCEE- 2016-2020**

<p><b>IDENTIDAD:</b> La Facultad de Ciencias Económico Empresariales, genera una cultura de búsqueda de la verdad entre nuestros alumnos, antiguos alumnos y docentes.</p>	
<p><b>VISIÓN:</b> Seremos una Facultad referente regional y nacional, en el campo económico empresarial, con alto nivel académico; responderemos eficazmente a las necesidades de la sociedad y seremos protagonistas en el desarrollo de la región y del país.</p>	
<p><b>FODA:</b></p> <p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión académica eficaz y coherente con la identidad de la UCSP.</li> <li>2. Mallas curriculares alineadas y actualizadas con las necesidades del entorno.</li> <li>3. Plana docente con amplia experiencia profesional.</li> <li>4. Prestigio ganado en el ámbito académico regional y nacional.</li> </ol> <p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de docentes a tiempo completo dedicados a actividades de investigación.</li> <li>2. Número de profesores capacitados en aspectos metodológicos para asesoramiento de tesis.</li> <li>3. Poco desarrollo del área de extensión y proyección social.</li> <li>4. No existe una línea de carrera definida para retención y promoción del talento.</li> </ol> <p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creciente número de egresados insertados en el mercado laboral.</li> <li>2. Nueva Ley Universitaria que promueve alto nivel académico.</li> <li>3. Pertenecer a redes universitarias internacionales.</li> <li>4. Generar mayor presencia en la región a partir de la extensión y proyección social.</li> </ol> <p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la competencia por el ingreso de otras universidades en el mercado.</li> <li>2. Docentes que puedan cambiar de institución por incremento de universidades.</li> <li>3. Escasez de profesionales con el perfil requerido.</li> <li>4. Bajo rendimiento académico de los egresados de secundaria.</li> </ol>	
<p><b>Prioridades Estratégicas Institucional asignadas a la FCEE</b></p>	<p><b>Objetivos Específicos e indicadores de la FCEE</b></p>
<p><b>PRIORIDAD ESTRATÉGICA 3:</b> Desarrollar la internacionalización de nuestra formación, investigación y servicio y proyección a la sociedad.</p>	<p><b>1.- Fomentar la movilidad de docentes, docentes investigadores y alumnos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- # de docentes participantes</li> <li>- # de alumnos participantes</li> </ul>

	<p><b>2.- Tener mayor participación de docentes visitantes.</b> - # de profesores visitantes</p> <p><b>3.- Promover convenios de movilidad y doble titulación.</b> - # de convenios - # de contactos o visitas para evaluación de los convenios</p>
<p><b>PRIORIDAD ESTRATÉGICA 5:</b> Hacer efectiva la centralidad de la persona en todas las dimensiones de la vida y acción de la universidad.</p>	<p><b>1. Absolver las preocupaciones y necesidades de alumnos, antiguos alumnos, docentes y administrativos.</b> - # de reuniones conjuntas con alumnos y antiguos alumnos - # de reuniones con profesores - # de reuniones con personal administrativo</p> <p><b>2.- Propiciar en la Facultad un clima organizacional acorde a los principios de la UCSP</b> - # de reuniones con Directores y Coordinadores</p>
<p><b>PRIORIDAD ESTRATÉGICA 7:</b> Fortalecer la investigación con prioridad en las humanidades y las necesidades de la realidad local y regional.</p>	<p><b>1.- Fomentar los cursos GRIP (grupos de investigación en pregrado) dentro de las mallas curriculares.</b> - # de cursos GRIP</p> <p><b>2.- Lograr tesis de elevado nivel académico.</b> - # de tesis aprobadas por unanimidad - # de tesis aprobadas con felicitación pública</p> <p><b>3.- Capacitar a docentes, asesores, dictaminadores en metodología de la investigación.</b> # de capacitaciones</p>

<p><b>PRIORIDAD ESTRATÉGICA 9:</b> Contar con la propuesta formativa de cada una de las escuelas profesionales a la luz de nuestra identidad.</p>	<p><b>1.-Contar con mallas curriculares que respondan a nuestra identidad y las necesidades de la sociedad.</b> - # de Mallas rediseñadas</p> <p><b>2.-Promover la integración entre la línea de humanidades y las líneas de formación profesional.</b> - # de cursos, seminarios y grupos de reflexión</p> <p><b>3.-Proponer docentes a tiempo completo para desarrollar trabajos propios de cada Escuela.</b> - # de docentes a tiempo completo</p>
<p><b>PRIORIDAD ESTRATÉGICA 10:</b> Alcanzar un elevado nivel académico en coherencia con nuestra identidad.</p>	<p><b>1.-Contar con docentes y directivos con alto grado de integridad y calidad académica y profesional.</b> - % de docentes con maestría y doctorado</p> <p><b>2.-Generar redes con universidades para de investigación, reflexión y modelos educativos.</b> - # de redes universitarias</p> <p><b>3.-Incrementar graduación y titulación de alumnos y antiguos alumnos.</b> - # de bachilleres Administración (50% sobre situación actual-381) - # de Titulados en Administración (50% sobre situación actual-180) - # de Titulados en Contabilidad (50% sobre situación actual-32) - # de bachilleres Contabilidad (50% sobre situación actual- 82)</p> <p><b>4.-Infraestructura y equipamiento adecuados a las necesidades de ambas escuelas.</b> - # de laboratorios especializados y ambientes para cursos de gabinete</p>
<p><b>PRIORIDAD ESTRATÉGICA 11:</b> Consolidar la escuela de postgrado según las exigencias de nuestra misión.</p>	<p><b>1.-Proponer Diplomados de postgrado y maestrías en ambas escuelas.</b> - # de diplomados de post grado (1 por Escuela)</p>
<p><b>PRIORIDAD ESTRATÉGICA 12:</b> Desarrollar la propuesta de servicio al mundo y proyección a la sociedad</p>	<p><b>1.-Conformación de un comité consultivo regional.</b> - Comité conformado</p>

<p>con énfasis en la realidad local y regional.</p>	<p><b>2.- Promover espacios de dialogo con instituciones representativas de la región.</b> - # de actividades que fomenten diálogo y trabajo colaborativo para instituciones regionales y nacionales</p> <p><b>3.- Promover eventos o proyectos de extensión y proyección de alto impacto en la sociedad.</b> - # de eventos o proyectos</p>
---	--

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económico Empresariales PEFCEE- 2016-2020 (Ficha de observación documenta N°2)

Las prioridades estratégicas que se usan en el Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económico Empresariales son las mismas prioridades planteadas por la universidad, de estas prioridades se desprenden los objetivos específicos e indicadores del POA/FCEE, de tal manera que los objetivos planteados por las facultades, escuelas y unidades académicas se alineen a la identidad, misión, visión y propósito general institucional, permitiendo una permanente retroalimentación que contribuya a su logro. (Ver Figura N° 3)

**Figura N° 3**  
**Plan Estratégico Institucional 2016-2020**



**Fuente:** Elaboración Propia

Son catorce prioridades estratégicas que la universidad ha planteado para el periodo 2016-2020, la FCEE y las escuelas de Contabilidad y Administración de Negocios tienen asignadas por el área de Planificación Institucional siete prioridades que por su naturaleza se determinó que la Facultad y sus dos Escuelas pueden aportar en su cumplimiento, de tal manera que en este nivel se establezca un trabajo coordinado, tomando en cuenta que las Escuelas elaboran su propio Plan Estratégico y Plan Operativo Anual.



## CAPITULO SEGUNDO

### 2.1 El Capital Intelectual en la Universidad y en la Facultad de Ciencias Económico Empresariales

Antes de proceder a clasificar los indicadores del Plan Operativo propuesto por la Facultad de Ciencias Económico Empresariales para el período 2017 ajustándolo al modelo de Capital Intelectual, se debe indicar que los componentes, elementos, variables e indicadores del Capital Intelectual-CI en cada universidad deberán ser alineados a su identidad, objetivos y necesidades organizacionales, por lo que en la presente investigación hemos considerado aplicar los cinco componentes propuestos por el Modelo Intellectus de Capital Intelectual, usando sus elementos, variables e indicadores según sea el caso o adecuándolos o formulando nuevos, que se ajusten a la realidad de la universidad y la FCCE, en tal sentido se tomara el Modelo Intellectus como guía para la determinación de nuestra propia propuesta.

#### 2.1.1. Variables de cada componente de Capital Intelectual en universidades

En la universidad y en especial en las facultades que la componen, son los profesores, personal administrativo y sus alumnos el principal capital intelectual que le permitirá transformar la inversión económica, en valor para sus promotores y la sociedad en general. De ahí la importancia de ver cada componente del Capital Intelectual como potenciador de los demás componentes, mostrando un modelo dinámico en el que el Capital Humano permite generar una estructura organizativa-Capital Organizativo, que apoyándose en procedimientos y tecnología-Capital Tecnológico, pueda aportar a relacionarse- Capital Relacional en forma eficiente con la sociedad, mejorando su Capital Humano, estableciéndose un dinamismo al que se podría denominar el círculo virtuoso de conocimiento.

El Capital Humano en la universidad se refiere a aquel conocimiento tácito y explícito del grupo humano compuesto por profesores, investigadores y personal administrativo, incluso alumnos que conforman la representación estudiantil, constituyendo el conocimiento que se llevan al final de la

jornada, pudiendo considerarse como variables: la experiencia, destrezas, nivel educacional, competencias, capacidades para la investigación, compromiso, liderazgo, talento, entre otras.

El Capital Humano en la universidad representará una fuente generadora de conocimiento a través de la investigación y el desempeño laboral, por lo tanto, el indicador para medir este capital tendrá que tomar en cuenta entre otras variables, el número de profesores, su edad y su nivel académico, experiencia en años del personal académico y administrativo, calidad en el desempeño docente e investigativo, estrategias de promoción y renovación docente, entre otros.

El Capital Estructural estará representado por la infraestructura tecnológica y física que será necesaria como elemento de ayuda a que el capital humano se desarrolle, forman parte del Capital Estructural, el Capital Organizativo y el Capital Tecnológico.

El Capital Organizacional que involucra a los procesos internos que la universidad lleva a cabo para que la función docente, investigativa y de servicios en general sean de calidad, incluidos aquellos procesos que involucran a la extensión universitaria, considerarse algunas variables como: gestión de la calidad, redes académicas, incentivos a docentes e investigadores, procedimientos académicos, sistemas académicos, instalaciones adecuadas para la docencia, sistemas de planificación estratégica que permitan tener planes estratégicos alineados y cohesionados, cultura organizacional, entre otras.

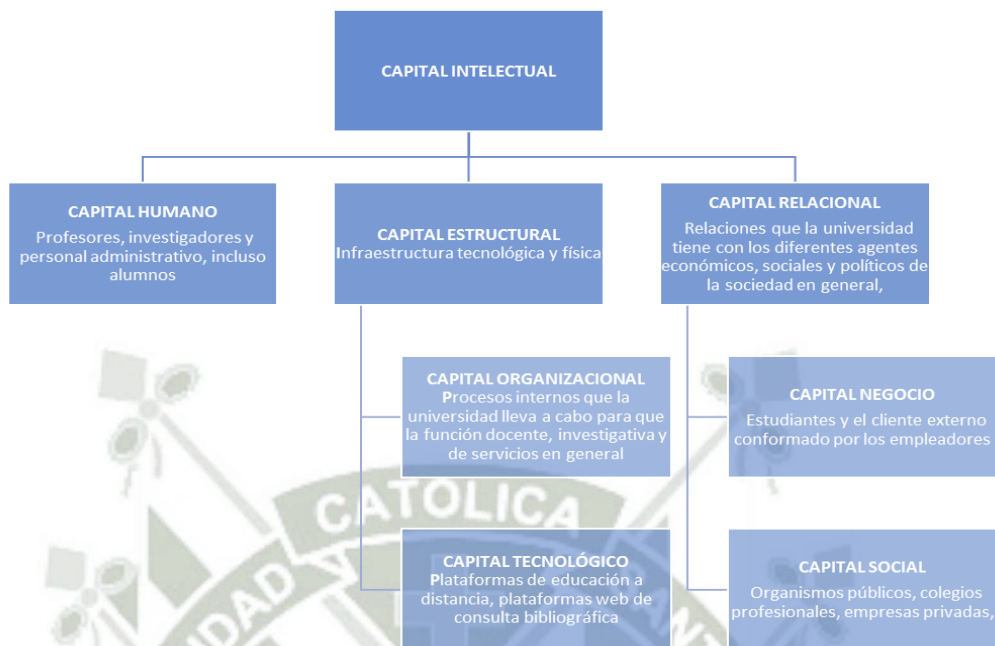
El Capital Tecnológico que involucra a aquel intangible de origen tecnológico que facilita las actividades académicas y generales de la universidad, considerándose algunas variables como: desarrollo y uso de TIC para los procesos de enseñanza y gestión académica, plataformas de educación a distancia, plataformas web de consulta bibliográfica, actividades de innovación, propiedad intelectual y patentes, gestión académica en el proceso de matrículas, registro de asistencia, registro de notas, plataformas para comunicación interna y externa, licencias, entre otras.

El Capital Relacional que constituye el conjunto de relaciones que la universidad tiene con los diferentes agentes económicos, sociales y políticos de la sociedad en general, forman parte del Capital Relacional, el Capital Negocio y el Capital Social.

El Capital Negocio conformado por aquellos clientes internos representados por los estudiantes y el cliente externo conformado por los empleadores, que son los que demandarán determinadas competencias de nuestros clientes internos (liderazgo, trabajo en equipo y otras habilidades blandas), considerándose algunas variables como: selección de nuevos estudiantes, movilidad del alumnado, relaciones con empleadores de los diferentes sectores, relación con las familias del alumno, niveles de comunicación con el alumno y antiguo alumno, prestigio e imagen institucional.

El Capital Social constituida por las relaciones que mantiene la universidad con otras universidades, organismos públicos, colegios profesionales, empresas privadas, que generaran variables como : proyectos de investigación que se traduzcan en libros, revistas que aporten a empresas o a mejorar las necesidades de la sociedad en general, responsabilidad social en la formación de profesionales éticos, participación en eventos nacionales e internacionales, reputación de sus investigadores, compromiso y respeto a la vida, dignidad de la persona y sus derechos . (Ver Figura N° 4).

**Figura N° 4**  
**El Capital Intelectual en las universidades**



Fuente: Elaboración Propia

## 2.2. Clasificación de los indicadores de la Facultad de Ciencias Económico Empresariales a componentes de Capital Intelectual

Se ha procedido a realizar la clasificación de cada prioridad, objetivo e indicador adaptándolo a los elementos que se utilizan en el modelo Intellectus, modelo que nuestra investigación propone sea usado para una adecuada gestión del Capital Intelectual, los elementos son: Capital Humano-CH, Capital Estructural-CE (Capital Organizativo-CO y Capital Tecnológico-CT) y Capital Relacional-CR (Capital Negocio- CN y Capital Social-CS), esta clasificación nos permitirá poder identificar que indicadores de Capital Intelectual usa la FCCE, para luego proponer aquellos que no son tomados en cuenta y que consideramos son esenciales para generar futuras mejoras acreditadas (reconocimiento nacional oficial de SINEACE y reconocimientos internacionales) y de valor institucional.

La Tabla N°3, presenta las prioridades estratégicas institucionales, objetivos específicos e indicadores que la FCEE propone para los periodos 2016-2020, no se muestran las metas por año de cada indicador por no considerarse relevantes para el presente análisis.

Tabla N° 3

**Clasificación de los Indicadores del Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económico Empresarial- PEFCEE- 2016-2020 a componentes del Modelo Intellectus**

UNIVERSIDAD	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES		MODELO INTELLECTUS
Prioridades Estratégicas	Objetivos	Indicadores	
1.-Desarrollar la internacionalización de nuestra formación, investigación y servicio y proyección a la sociedad.	1.-Fomentar la participación y movilidad de docentes, docentes investigadores y alumnos.	1.-# de docentes participantes.	<b>Capital Humano</b> Perfeccionamiento continuo
	2.-Tener mayor participación de docentes visitantes.	2.-# de alumnos participantes.	<b>Capital Relacional - Negocio</b> Movilidad del alumnado.
	3.-Promover convenios de movilidad y doble titulación.	3.-# de profesores visitantes.	<b>Capital Relacional - Negocio</b> Relación con docentes e investigadores de otras universidades
	5.-Hacer efectiva la centralidad de la persona en todas las dimensiones de la vida y acción de la Universidad.	4.-Absolver las preocupaciones y necesidades de alumnos, antiguos alumnos, docentes y administrativos	4.- # de convenios. 5.-# de contactos o visitas para evaluación de los convenios.
		6.-# de reuniones conjuntas con alumnos y antiguos alumnos. 7.- # de reuniones con docentes.	<b>Capital Relacional - Negocio</b> Satisfacción y motivación alumnos y antiguos alumnos. <b>Capital Estructural - Organizativo</b> Cultura organizacional-clima laboral.

		8.- # de reuniones con personal administrativo.	<b>Capital Estructural - Organizativo</b> Cultura organizacional-clima laboral.
	5.- Propiciar en la Facultad un clima organizacional acorde a los principios de la UCSP.	9.- # de reuniones con Directores y Coordinadores.	<b>Capital Estructural - Organizativo</b> Cultura organizacional-clima laboral.
7.-Fortalecer la investigación con prioridad en las humanidades y las necesidades de la realidad local y regional.	6.-Fomentar los cursos GRIP (Grupos de investigación en pregrado) dentro de las mallas curriculares.	10.- # de cursos GRIP	<b>Capital Estructural - Organizativo</b> Procesos y actividades para fomentar la investigación de calidad en pregrado.
	7.-Lograr tesis de elevado nivel académico.	11.-# de tesis aprobadas por unanimidad y felicitación pública.	<b>Capital Estructural - Organizativo</b> Procesos y actividades para fomentar la investigación de calidad en pregrado.
	8.- Capacitar a docentes, asesores y dictaminadores en metodología de la investigación	12.-# de capacitaciones.	<b>Capital Estructural - Organizativo</b> Procesos y actividades para fomentar la investigación de calidad en pregrado.
9.-Contar con la propuesta formativa de cada una de las escuelas profesionales a la luz de nuestra	9.-Contar con mallas curriculares que respondan a nuestra identidad y las	13.-# de Mallas rediseñadas.	<b>Capital Estructural - Organizativo</b> Plan de estudios que promueva enseñanza de calidad.

identidad.	necesidades de la sociedad.		
	10.-Promover la integración entre la línea de humanidades y las líneas de formación profesional	14.-# de cursos, seminarios y grupos de reflexión.	<b>Capital Estructural - Organizativo</b> Actividades que promuevan la integración del saber.
	11.- Proponer docentes a tiempo completo para desarrollar trabajos propios de cada Escuela	15.-# de docentes a tiempo completo	<b>Capital Estructural - Organizativo</b> Acciones que promuevan la actividad docente e investigativa de calidad.
10-Alcanzar un elevado nivel académico en coherencia con nuestra identidad.	12.- Contar con docentes con alto desempeño académico y grado avanzado.	16.- % de docentes con maestría y doctorado.	<b>Capital Humano</b> Calidad docente.
	13.- Generar redes con universidades para investigación, reflexión y modelos educativos.	17.- # de redes universitarias.	<b>Capital Relacional - Social</b> Acciones para fomentar la investigación de calidad.
	14.- Promover graduación y titulación de alumnos y antiguos alumnos.	18.- # de Titulados y Bachilleres Administración y Contabilidad.	<b>Capital Estructural - Organizativo</b> Procesos y actividades que promuevan graduación y titulación de alumnos y antiguos alumnos.

	15.- Infraestructura y equipamiento adecuados a las necesidades de ambas escuelas.	19- # de laboratorios especializados y ambientes para cursos de gabinete.	<b>Capital Estructural - Tecnológico</b> Uso de TIC, ambientes, y laboratorios especializados.
11-Consolidar la escuela de postgrado según las exigencias de nuestra misión	16.- Proponer diplomados de post-grado y maestrías en ambas escuelas.	20.- # de diplomados de post grado y maestrías.	<b>Capital Estructural - Organizativo</b> Propuestas de Actividades que aporten a consolidar la escuela de postgrado.
12.-Desarrollar la propuesta de servicio al mundo y proyección a la sociedad con énfasis en la realidad local y regional	17.- Conformación de un comité consultivo regional integrado por personalidades del ámbito empresarial.	21.-# de Comités conformados.	<b>Capital Relacional - Social</b> Comité consultivo con representantes de empresas públicas y privadas para recibir retroalimentación.
	18.- Promover espacios de diálogo con instituciones representativas de la región.	22. # de actividades que fomenten diálogo y trabajo colaborativo para instituciones regionales y nacionales.	<b>Capital Relacional - Social</b> Actividades y trabajo colaborativo que responda a las necesidades de las empresas públicas y privadas.
	19.-Promover eventos o proyectos de extensión y proyección de alto impacto en la sociedad	23.- # de eventos o proyectos.	<b>Capital Relacional - Social</b> Responsabilidad Social Universitaria.

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económico Empresarial-PEFCEE- 2016-2020

Luego de haber efectuado la reclasificación de indicadores planteados por la Facultad de Ciencias Económico Empresariales, a componentes de Capital Humano, Estructural y Relacional del Modelo Intellectus, se muestra en la Tabla N°4 cómo se agrupan las variables e indicadores planteados por la Facultad en cada componente del Modelo Intellectus.

**Tabla N° 4**  
**Resumen de distribución de prioridades, variables e indicadores en**  
**componentes del Modelo Intellectus**

Componente CI	Capital Humano	Capital Estructural		Capital Relacional	
		Organizativo	Tecnológico	Negocio	Social
Prioridad 1 Objetivo 1 Indicador 1	✓				
Prioridad 3 Objetivo 1 Indicador 2				✓	
Prioridad 3 Objetivo 2,3 Indicador 3,4,5				✓	
Prioridad 5 Objetivo 4 Indicador 6				✓	
Prioridad 5 Objetivo 4,5 Indicador 7,8,9		✓			
Prioridad 7 Objetivo 6,7,8 Indicador 10,11,12		✓			
Prioridad 9 Objetivo 9,10,11 Indicador 13,14,15		✓			
Prioridad 10 Objetivo 12 Indicador 16	✓				

Prioridad 10 Objetivo 13 Indicador 17				✓	
Prioridad 10 Objetivo 14 Indicador 18		✓			
Prioridad 10 Objetivo 15 Indicador 19			✓		
Prioridad 11 Objetivo 16 Indicador 20		✓			
Prioridad 12 Objetivo 17,18,19 Indicador 21,22,23,					✓
<b>TOTAL</b>	<b>2 Prioridad 2 Objetivo 2 Indicador</b>	<b>5 Prioridad 10 Objetivo 11 Indicador</b>	<b>1 Prioridad 1 Objetivo 1 Indicador</b>	<b>3 Prioridad 5 Objetivo 6 Indicador</b>	<b>1 Prioridad 3 Objetivos 3 Indicador</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar en el cuadro N° 5 que la mayor parte de prioridades, objetivos e indicadores planteados por la Facultad de Ciencias Económico Empresariales son de Capital Estructural - Organizativo referentes a los procesos y actividades que la Facultad plantea llevar a cabo para atender a sus clientes internos y externos. De los 23 indicadores que plantea la FCEE, 11 indicadores corresponden a Capital Estructural - Organizativo referidos a procesos y actividades que la universidad lleva a cabo para atender sus actividades de docencia e investigación, alumnos, antiguos alumnos y administrativos, 1 indicador de Capital Estructural - Tecnológico relacionado a laboratorios y aulas especializadas, 2 indicadores de Capital Humano referidos a la capacidad de los docentes para realizar labores académicas de docencia e investigación, 6 indicadores de Capital Relacional - Negocio referidos a convenios con otras universidades para recibir profesores visitantes, movilidad de alumnos - doble titulación, 3 indicadores de Capital Relacional - Social referidos a relaciones con empresas públicas y privadas y responsabilidad social universitaria.

Estos resultados deben tomarse en cuenta al plantear indicadores para la Facultad, de tal manera que se pueda contar con un sistema de indicadores

más equilibrado y que responda al logro de las prioridades estratégicas de la Facultad y la Universidad.



## CAPITULO TERCERO

### 3.1 Experiencias de Gestión del Capital intelectual a nivel nacional e internacional

Actualmente no existe un sistema único de indicadores de Capital Intelectual para universidades y empresas, ya que cada institución plantea sus propios objetivos acordes a su identidad, visión y misión. Cada sistema de indicadores es particular y es propuesto tomando en consideración la realidad y fines de cada institución universitaria.

En consecuencia, la propuesta del sistema de indicadores, contempló en primer lugar efectuar la revisión de los indicadores que actualmente usa la Facultad de Ciencias Económico Empresariales, que se muestran en la Tabla N° 2 Detalle del Plan Estratégico y Plan Operativo, en segundo lugar, se realizó el análisis documental de diferentes propuestas de indicadores que vienen siendo usados por universidades en otros países del entorno y en otros ámbitos como el Europeo y Americano, esto nos permitirá contar con un conjunto de indicadores que servirán de base para realizar nuestra propuesta final que responda a la identidad, visión, prioridades estratégicas y objetivos de la Facultad de Ciencias Económico Empresariales.

#### 3.1.1. Centro Interuniversitario de Desarrollo Andino, CINDA

El Centro Interuniversitario de Desarrollo Andino, CINDA, que canaliza aportes de las universidades de la región en temas académicos, movilidad estudiantil, asesoría y aseguramiento de la calidad, compuesto por cuarenta miembros de universidades de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Italia, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, propone una gama de indicadores a partir del trabajo coordinado de instituciones en los países antes mencionados.

El estudio se publicó en el 2016 y determinó la propuesta de 44 indicadores que se usan en universidades públicas y privadas de los países pertenecientes a CINDA, en dicho estudio tuvieron participación activa en su diseño y desarrollo la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, la

Universidad del Norte de Colombia, la Universidad de Lima-Perú, la Universidad del Pacífico-Perú, la Universidad de Cataluña-España, la Universidad de Panamá, la Universidad Cayetano Heredia-Perú, la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad Metropolitana de Venezuela.

La Tabla N° 5 muestran los indicadores organizados en función de las áreas identificadas:



**Tabla N°5**  
**Resumen de Indicadores – Centro Interuniversitario de Desarrollo**  
**Andino-CINDA**

<b>Etapas del Proceso</b>	<b>Elemento</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
Acceso y Permanencia	Admisibilidad	Índice de admisibilidad	% de estudiantes admitidos, respecto al total de postulantes
		Índice de Absorción	% de estudiantes matriculados, respecto al total de admitidos.
	Perfil Académico de los estudiantes	Rendimiento secundaria 1	% de estudiantes que pertenecen a tercio superior.
		Rendimiento secundaria 2	% de estudiantes que no requieren cursos de nivelación.
	Perfil Socioeconómico de los estudiantes	Nivel socioeconómico de los estudiantes.	
	Heterogeneidad de los estudiantes	Heterogeneidad espacial, etaria, sexo, otros.	
	Permanencia en la universidad	Retención al segundo o tercer año	% de estudiantes que se matriculan al segundo y tercer año.
Proceso Educativo	Personal Docente	Estudiantes por profesores permanentes	

		Estudiantes por profesores contratados por hora.	
		Índice de personal docente	
	Perfeccionamiento docente	Profesores con grado de Doctor o maestría	
		Profesores con especialidad	
		Profesores con especialidad en docencia	
	Electividad Curricular	Índice de electividad curricular	% de créditos electivos del total de créditos del programa de estudios.
	Componente virtual de la formación ofrecida	Componente virtual de la formación ofrecida	% de asignaturas dictadas con un componente virtual.
	Logro Académico	Índice de logro académico	% de alumnos que terminan en el tiempo indicado su plan de estudios.
Coeficiente de Progresión	Coeficiente de progresión	% de créditos aprobados tras cursar el 50% y 75% de su carrera.	
Egreso y empleabilidad	Inserción Laboral	Índice de inserción laboral.	% de alumnos que se encuentran trabajando.
		Continuación de estudios.	% de egresados que siguen

			estudios de posgrado o especialización
	Ingresos	Ingreso monetario al tercer año	Nivel de renta al tercer año de terminado sus estudios.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Centro Interuniversitario de Desarrollo Andino CINDA, Santiago junio 2016

Como se puede apreciar en el sistema de indicadores determinado por el Centro Interuniversitario de Desarrollo Andino-CINDA, las denominadas etapas de proceso guardan similitud con los componentes de Capital Intelectual del modelo Intellectus, el área identificada como acceso y permanencia, egreso y empleabilidad, contienen en su mayoría indicadores de Capital Relacional-Negocio, predominando aquellos que tienen que ver con los clientes internos como: atracción de nuevos estudiantes, satisfacción, grado de empleabilidad, entre otros.

El área de procesos educativos, contiene indicadores de Capital Humano referentes a personal docente y su nivel de competencias y perfeccionamiento, Capital Estructural – Organizativo con el indicador de electividad curricular, Capital Estructural –Tecnológico con el indicador de formación virtual, Capital Relacional – Negocio con los indicadores de logro académico y coeficiente de progresión.

### 3.1.2. Comparación de indicadores de calidad de universidades en el ámbito internacional

El estudio realizado por los investigadores españoles Gualberto Buela –Casal (Universidad de Granada), Oscar Vadillo Muñoz (Universidad Complutense de Madrid), Rafaella Pagani Balletti (Universidad Complutense de Madrid), María de la Paz Bermúdez (Universidad de Granada), Juan Carlos Sierra (Universidad de Granada), Isabela Zych (Universidad de Granada), Ángel Castro (Universidad de Granada). Comprendió analizar indicadores utilizados por países como Reino Unido, Alemania, Francia, Estados Unidos, Brasil, Italia, que comprenden los países con mayor número de universidades

incluidas en el Ranking Académico Mundial de Universidades. Los resultados muestran que los indicadores de uso más frecuente son los relacionados a recursos materiales, investigación y recursos humanos.

El recurso material se encuentra clasificado dentro del Capital Estructural del modelo Intellectus, y es uno de los que más predomina en el presente estudio, esta situación fue observada también en el resumen de distribución de prioridades, variables e indicadores adaptados a componentes del modelo Intellectus que utiliza la Facultad de Ciencias Económico Empresariales que se muestra en la tabla N°4.

La mayor incidencia en el uso de indicadores de Capital Estructural es evidenciado por Martínez (2003) y Benko (2006), estudio en el que se señala su primacía sobre indicadores de Capital Humano y relacional en las instituciones de educación superior, explicándose esta situación posiblemente a que dicho componente representa la materialización de los conocimientos, destrezas y habilidades que se generan en el Capital Humano. Estos resultados también están en la misma línea de los estudios efectuados por Stewart (1997) y Edvinsson (2000), que explican esta mayor primacía debido a que este componente pertenece a la organización y sirve para plasmar el conocimiento del Capital Humano en resultados más visibles.

A continuación, se muestra la Tabla N° 6

Tabla N° 6:

Comparación de indicadores en distintas universidades

Indicadores	Reino Unido	Alemania	Francia	EE.UU	Brasil	Italia	Frecuencia
Proceso de educación y aprendizaje	1	1	1		1	1	5
Bibliotecas y fondos documentales	1	1	1		1	1	5
Atención a estudiantes y educación integrada	1	1	1	1			4
Personal académico	1	1		1	1	1	5
Estructura y plan de estudios	1	1	1	1			4
Dirección/gestión	1		1		1		3
Publicaciones en revistas	1	1	1		1		4
Impacto en la sociedad		1	1	1			3
Disponibilidad de recursos tecnológicos	1	1	1	1		1	5
Evaluación interna/externa	1	1		1			3
Infraestructuras					1	1	2
Resultados de los graduados		1	1			1	3
Publicación de libros	1		1		1		3
Presentaciones en los congresos		1	1		1		3
Administración/servicios de personal				1		1	2
Relaciones internacionales			1				1
Objetivos del programa	1	1					2
Servicios para estudiantes	1		1				2
Laboratorios, talleres		1			1		2
Resultados del programa			1	1			2
Becas	1		1	1			3
Programa académico		1		1			2
Educación del personal académico			1		1		2
Política de investigación			1				1
Relaciones con otras instituciones			1				1
Dirección y planificación de la educación			1				1
Salas de conferencias		1					1
Áreas de trabajo	1						1
Número de profesores	1	1					2
Investigación subvencionada	1	1					2
Adaptación especial para discapacitados	1		1				2
Acuerdos con otras instituciones		1	1				2
Patentes y licencias			1				1
Proporción estudiantes/educadores			1			1	2
Duración media de los estudios para obtener el título			1			1	2
Financiación de la investigación			1			1	2
Proporción entre educación e investigación/PAS			1			1	2
Ayudas a la investigación			1			1	2
Coste medio por estudiante			1			1	2

Servicios a la comunidad							
Organización de la enseñanza							
Requisitos para obtener el título posdoctorales	1						1
Programa de atención a necesidades especiales	1						1
Costes de matriculación	1						1
Ayudas de alojamiento	1						1
Número de doctores al año	1						1
Aplicación del Sistema ECTS-Sistema Europeo de acumulacion de créditos		1					1
Fondos para nuevas tecnologías		1					1
Recursos para los salarios		1					1
Tutoría		1					1
Selección de personal académico			1				1
Estudiantes extranjeros por ciclo			1				1
Situación socioeconómica de los estudiantes			1				1
Cursos/créditos complementarios			1				1
Proporción profesorado escalafón superior/prof. total			1				1
Proporción dedicación profesorado/ prof. total			1				1
Relaciones estudios diplomado/ estudios universitarios			1				1
Conclusión/abandono en el segundo año			1				1
Papel de la asociación de estudiantes			1				1
Investigación sobre la enseñanza			1				1
Relación profesorado/investigadores			1				1
% miembros de personal académico/ de laboratorio			1				1
Número de DEA(Diplomados de Estudios Avanzados) y tesis/doctor			1				1
Número de estudiantes de un grado de doctor			1				1
Número de tesis			1				1
Número de investigadores			1				1
Creación de empresas para aplicar la investigación			1				1
Proporción estudiantes/PAS( Personal Administrativo y de Servicios)			1				1
Recursos/miembro del personal académico			1				1
Recursos/ayudas adecuados			1				1
Recursos de educación/recursos adecuados constantes			1				1
Ayudas locales/total de recursos adecuados			1				1
Calidad de contactos/ayudas a la investigación			1				1
Gasto medio/miembro de personal académico			1				1
Deporte			1				1
Laboratorio de idiomas			1				1
Calidad de vida en el campus			1				1
Educación sanitaria			1				1
Política cultural			1				1
Relaciones públicas			1				1
Publicaciones universitarias			1				1
Asistencia del personal							1
Publicidad y difusión				1			1
Autofinanciación						1	1
Capacidad de atraer a los mejores estudiantes						1	1
<b>Número de Indicadores</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>59</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>140</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Buela-Casal

### 3.1.3. Estándares de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria- SINEACE

Modelo que convierte el perfil de egreso en un eje central y articulador de cada programa de estudio, orientados a resultados sin descuidar los procesos, incentivando una mayor reflexión, incidiendo en lo cualitativo y respetando la diversidad de universidades que existen en el país, el mismo que está organizado en 4 dimensiones: una dimensión central de formación integral, una dimensión de gestión estratégica, una dimensión de soporte institucional y una cuarta dimensión de resultados; 12 factores y 34 estándares, se observa que los estándares presentan en su estructura características generales y descriptivas, más que de carácter específico o prescriptivo.

El carácter general de la estructura no permite clasificar los estándares en componentes de Capital Humano, Estructural o Relacional, únicamente se observa que cada dimensión puede contener componentes de los tres tipos, pese a ello se pudo obtener información importante para la elaboración de nuestra propuesta.

A continuación, se muestra en la Tabla N° 7 un resumen de la matriz de evaluación para la acreditación.

**Tabla N° 7**

**Matriz de evaluación para acreditación de programas de estudios**

DIMENSIÓN	FACTOR	ESTÁNDAR
Gestión Estratégica	1. Planificación del Programa de estudios.	1. Propósitos articulados (Programas de estudios alineados a la misión y visión institucional. 2. Participación de los grupos de interés. 3. Revisión periódica y participativa de las políticas y objetivos. 4. Sostenibilidad (recursos para su sostenimiento).
	2. Gestión del perfil de egreso.	5. Pertinencia del perfil de ingreso. 6. Revisión del perfil de egreso.
	3. Aseguramiento de la calidad.	7. Sistemas de Gestión de Calidad. 8. Planes de Mejora.
Formación integral	4. Proceso de enseñanza-aprendizaje.	9. Plan de estudios. 10. Características del Plan de Estudios. 11. Enfoque por competencias. 12. Articulación con I+D+I y responsabilidad Social. 13. Movilidad.
	5. Gestión de docentes.	14. Selección, evaluación y perfeccionamiento. 15. Plana docente adecuada. 16. Reconocimiento de las actividades de labor docente. 17. Plan de desarrollo académico del docente.
	6. Seguimiento a estudiantes.	18. Admisión al programa de estudios. 19. Nivelación de ingresantes. 20. Seguimiento al desempeño docente. 21. Actividades extracurriculares.
	7. Investigación, desarrollo tecnológico e innovación.	22. Gestión y calidad de la I+D+I realizada por docentes. 23. I+D+I para obtención del grado y título. 24. Publicación de resultados de I+D+I.
	8. Responsabilidad Social Universitaria.	25. Responsabilidad Social. 26. Implementación de políticas ambientales.
Soporte Institucional	9. Servicios de bienestar.	27. Bienestar.
	10. Infraestructura y soporte.	28. Equipamiento y usos de la infraestructura. 29. Mantenimiento de la infraestructura. 30. Sistema de información y comunicación. 31. Centro de información y referencia ( bases de datos, libros)
	11. Recursos humanos.	32. Recursos humanos para la gestión del programa de Estudios
Resultados	12. Verificación del perfil de egreso.	33. Logro de competencias. 34. Seguimiento a egresados y objetivos educacionales.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de SINEACE

## CAPITULO CUARTO

### 4.1. Propuesta de indicadores de Capital Intelectual para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales

La presente propuesta ha sido elaborada tomando como fuente principal los indicadores planteados en el Modelo Intellectus (CIC 2003), Centro Interuniversitario de Desarrollo Andino CINDA- 2016, indicadores de Calidad de Buela-Casal (2009), Modelo de acreditación para programas de Estudios de Educación Superior- SINEACE (2016), se han revisado también otras investigaciones relacionadas al ámbito universitario que se encuentran descritas en los antecedentes investigativos.

Para la elección final de indicadores prevalecieron criterios de eficiencia, eficacia y visión de largo plazo, también fueron considerados indicadores que por la dificultad de ser obtenidos por la institución universitaria pudieron ser dejados de lado (encuestas de opinión). La identidad, visión y prioridades estratégicas institucionales, criterios de simplicidad y facilidad de interpretación y comparabilidad también fueron considerados.

La recopilación de datos para establecer la propuesta final compatible con el contexto de la Facultad se realizó entre mayo y setiembre de 2017. (Ver Tablas 8- 12)

Tabla N° 8

**Propuesta de indicadores de Capital Humano para la Facultad de Ciencias  
Económico Empresariales- FCEE**

<b>Elemento: Aptitud y Capacidad Docente e Investigadora</b>	
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>
Diseño Académico	1. # de docentes con maestría y doctorado/ # total de docentes (%)
	2. Edad promedio de los docentes
	3. # de docentes que participan en actividades de capacitación (pedagógica y TIC)/ # total de docentes (%)
	4. Promedio de calificación a docentes por edad (encuesta dirigida a alumnos sobre: uso de recursos didácticos, cumplimiento del silabo, preparación de clases, etc.)
	5. Logro de competencias del alumno: indicadores cognitivos, procedimentales y actitudinales (Este indicador podría aparecer en el componente Capital Relacional- Negocio)
Investigación	6. # de docentes investigadores a tiempo parcial y completo/ # total de docentes (%)
	7. # de publicaciones (libros, cuadernos de trabajo, artículos, etc.)
	8. # de ponencias en congresos nacionales e internacionales, pasantías, premios, papers, papers indexados, etc.
	9. # de docentes e investigadores que participan en trabajo colaborativo interno (asesoría, dictámenes, jurado, etc.)/ # total de docentes (%)
	10. # de docentes e investigadores que participan en proyectos de investigación nacional e internacional/ # total de docentes (%)
<b>Elemento: Valores y Actitudes</b>	
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>
Pertenencia, compromiso, motivación	11. Años (promedio) de antigüedad en la institución de la plana docente
	12. # de horas académicas de ausentismo docente
	13. # de docentes que participan en equipos de trabajo interno (Comité de Calidad)/ # total de docentes (%)
	14. Calificación del ambiente de trabajo (encuesta a profesores)

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla N° 9**  
**Propuesta de indicadores de Capital Estructural-Organizativo para la**  
**Facultad de Ciencias Económico Empresariales- FCEE**

<b>Elemento: Cultura y Espiritualidad</b>	
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>
Clima Social/Laboral	15. Índice de clima laboral
	16. # de acciones de divulgación de la cultura institucional
<b>Elemento: Procesos y actividades</b>	
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>
Investigación	17. # de cursos GRIP (curso que promueve investigación en pregrado)
	18. # de trabajos de titulación ( mayoría, unanimidad , felicitación pública)
	19. # de capacitaciones a docentes, asesores y dictaminadores (Este indicador podría aparecer en el elemento Aprendizaje Organizativo)
	20. Recursos dedicados a I+D / presupuesto total (%)
	21. # de investigadores / # total de docentes (%)
<b>Elemento: Desarrollo organizativo</b>	
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>
Diseño Académico	22. # de horas destinadas a revisión y rediseño de Plan de Estudios (cursos, contenidos, perfil de egreso)
	23. # de actividades que promueven integración del saber
	24. # de titulados y bachilleres
	25. % de avance de incorporación de enfoque por competencias
	26. # de docentes a tiempo completo
	27. # de volúmenes en biblioteca, bases de datos y repositorios. ( Este indicador puede aparecer en la variable Investigación)
<b>Elemento: Extensión universitaria (público interno y externo)</b>	
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>
Programas de especialización	28. # de diplomados de posgrado y maestrías

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla N° 10

**Propuesta de indicadores de Capital Estructural -Tecnológico para la  
Facultad de Ciencias Económico Empresariales- FCEE**

<b>Elemento: Infraestructura y Equipamiento</b>	
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>
Diseño académico	29. % de asignaturas que usan salas de computo (puestos y ordenadores)
	30. # de alumnos usuarios de paquetes informáticos / # total alumnos (%)
	31. # de alumnos usuarios de simulador de negocios/ # total alumnos (%)
	32. # de asignaturas que usan plataforma de apoyo a la docencia (Moodle, google scholar y otros)/ # total de asignaturas (%)
<b>Elemento: Medios de comunicación</b>	
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>
Comunidad académica/sociedad	33. Frecuencia media en días de actualización de la página de investigación.
	34. % de avance Memoria de investigación (Base de datos de acceso general en el que la Facultad y comunidad académica conocen que temas y proyectos de investigación desarrollan los miembros de la comunidad universitaria)
	35. # de comunicaciones a docentes e investigadores sobre cumplimiento del Plan Operativo Anual -POA
	36. Frecuencia media en días de actualización del portal de transparencia

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla N° 11

Propuesta de indicadores de Capital Relacional-Negocio para la Facultad  
de Ciencias Económico Empresariales- FCEE

Elemento: Relaciones con alumnos	
Variable	Indicador
Desempeño	37. # de alumnos que no requieren cursos de nivelación/ # total de alumnos ingresantes (%)
	38. % de alumnos que terminan en el tiempo indicado su plan de estudios
	39. Nota media conseguida en exámenes de admisión
	40. % de alumnos aprobados por curso
	41. Tasa de deserción: # de alumnos que abandonan / # total de alumnos matriculados (%)
	42. Tasa de aceptación: # de alumnos seleccionados/ # total de postulantes (%)
	43. Tasa de matrícula: # de alumnos matriculados/ # total de alumnos seleccionados (%)
Movilidad del alumnado	44. % de alumnos en programas de intercambio: # de alumnos participantes/ # total de alumnos
Satisfacción del alumno y antiguo alumno(formación ofrecida)	45. # de reuniones con alumnos y antiguos alumnos (conjuntas e individuales)
	46. # de alumnos ingresantes que asisten a propedéutico/ # total de alumnos ingresantes (%)
	47. Índice de empleabilidad: # de titulados empleados/ # total de titulados (%)
	48. # de alumnos/ total de profesores
	49. Encuesta de opinión: Índice de satisfacción de alumnos sobre la atención recibida (atención secretarías, atención en plataformas, servicio de fotocopidora, etc.)
50. Encuesta de opinión: Índice de satisfacción de antiguos alumnos sobre formación, prácticas, titulación y empleabilidad	

<b>Elemento: Relaciones con el entorno</b>	
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>
Relaciones con otras universidades	51. # de docentes visitantes
	52. # de redes y convenios con universidades nacionales e internacionales
Marca	53. # de apariciones en medios de comunicación
	54. Encuesta de opinión: Reconocimiento de la universidad por el empresariado

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla N° 12**

**Propuesta de indicadores de Capital Relacional –Social para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales- FCEE**

<b>Elemento: Relación con la empresa</b>	
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>
Diseño Académico	55. # Reuniones con comité consultivo (personalidades del ámbito empresarial)
	56. # de convenios con empresas para prácticas pre profesionales, inserción laboral y otros.
Investigación	57. # de actividades ,proyectos y trabajo colaborativo con instituciones públicas y privadas
<b>Elemento: Responsabilidad Social</b>	
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>
Sociedad	58. # de actividades académicas y culturales (actividades de apoyo en capacitación ,cultura, responsabilidad social)
	59. # de becas integrales concedidas ( Este indicador podría aparecer en el componente Capital Relacional- Negocio)
Investigación	60. # de proyectos sociales en beneficio local, regional, nacional

**Fuente:** Elaboración propia

## 4.2. Validación de la propuesta de indicadores de Capital Intelectual

### 4.2.1. Método

Se proponen indicadores a partir de la revisión documental en instituciones nacionales e internacionales, los que fueron compilados en un solo conjunto de indicadores que sirvió como base para poder realizar una selección que se ajuste a las necesidades de la Facultad, tomando en cuenta para esta selección el Plan Estratégico Institucional (misión, visión, FODA y prioridades estratégicas) y el Plan Operativo de la Facultad.

La investigación fue realizada usando un enfoque cualitativo donde se buscó principalmente la dispersión de los datos e información.

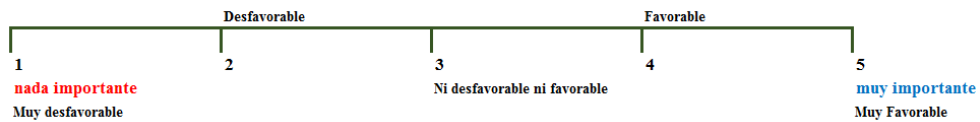
Se aplicó un cuestionario sobre el Capital intelectual, basado en la combinación de tres componentes: humano, organizativo y relacional: (Ver Anexo N°2)

- i. **Indicadores de capital humano**
- ii. **Indicadores de capital estructural**
- iii. **Indicadores de capital relacional**

El cuestionario consistió de un conjunto de indicadores respecto a la variable a medir, para determinar la aceptación o no de los indicadores de capital humano, estructural y relacional del Modelo Intellectus de Gestión del Capital Intelectual.

Para medir las actitudes mediante las preguntas del cuestionario, se utilizó una escala de Lickert sumando los valores alcanzados respecto de cada ítem, los cuales tuvieron una puntuación de 1,2,3,4,5 de forma ascendente, asociados como (1: Nada importante; 5: muy importante)

1. Muy desfavorable (Nada importante)
2. Desfavorable
3. Ni desfavorable ni favorable
4. Favorable
5. Muy Favorable (Muy importante)



Se presentó cada indicador y se solicitó a los encuestados que manifiesten su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala.

#### 4.2.2. Instrumento

Se tomó como instrumento para validar la propuesta un cuestionario de indicadores de Capital Intelectual validado por cuatro expertos, el mismo que fue aplicado en cinco universidades de la localidad, Universidad Católica de Santa María, Universidad De La Salle, Universidad Tecnológica del Perú, Universidad Continental, Universidad San Juan Pablo II y la Universidad Privada en la que se realiza la investigación. La encuesta quedó conformada por 60 indicadores: 14 indicadores de Capital Humano, 22 indicadores de Capital Estructural (Organizativo y Tecnológico) y 24 indicadores de Capital Relacional (Negocio y Social). Además de ello se utilizaron dos fichas de observación documental referentes al Plan Estratégico y al Plan Operativo Anual de la Facultad de Ciencias Económico Empresariales de la Institución Educativa Universitaria Privada.

Se incluyeron adicionalmente medición del perfil del encuestado en cuanto a: sexo, edad, puesto, nivel, horas académicas de dictado, antigüedad en la institución universitaria, antigüedad en el puesto, y universidad a la que pertenece.

#### 4.2.3. Análisis de datos

Se realizó la observación de 53 encuestas utilizando para el análisis el software estadístico SPSS V23. (Ver Figuras N° 5 y 6)

**Figura N° 5**  
**Vista de las primeras 23 encuestas (valores de las repuestas)**

	CH1	CH2	CH3	CH4	CH5	CH6	CH7	CH8	CH9	CH10	CH11	CH12	CH13	CH14	CE1
1	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	5
2	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5
3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	2	4	5	2	5
4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5
6	4	3	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4
7	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
8	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5
9	4	4	4	2	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
10	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
11	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
12	5	2	2	3	4	5	5	4	4	4	2	4	2	4	4
13	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
14	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	5
15	5	3	2	3	5	5	5	5	4	5	3	4	3	3	3
16	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
17	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5
18	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4
19	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
20	5	2	3	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	4	5
21	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5
23	5	3	5	4	4	4	5	3	4	4	3	5	4	5	4

Fuente: SPSS V.23

**Figura N° 6:**  
**Vista de las primeras 24 primeras preguntas (variables)**

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
1	CH1	Numérico	8	0	1.Nro de docentes con maestría y doctorado/ Nro total de docentes	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
2	CH2	Numérico	8	0	2.Edad promedio de los docentes	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
3	CH3	Numérico	8	0	3.Nro de docentes que participan en actividades de capacitación (pedagógica y TIC)	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
4	CH4	Numérico	8	0	4.Promedio de calificación a docentes por edad (encuesta dirigida a alumnos sobre el	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
5	CH5	Numérico	8	0	5.Logro de competencias del alumno indicadores cognitivos, procedimentales y actitu	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
6	CH6	Numérico	8	0	6.Nro de docentes investigadores a tiempo parcial y completo/Nro total de docentes(%)	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
7	CH7	Numérico	8	0	7.Nro de publicaciones (libros, cuadernos de trabajo, artículos, etc.)	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
8	CH8	Numérico	8	0	8.Nro de ponencias en congresos nacionales e internacionales, pasantías, premios, p	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
9	CH9	Numérico	8	0	9. Nro de docentes e investigadores que participan en trabajo colaborativo interno (as	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
10	CH10	Numérico	8	0	10.Nro de docentes e investigadores que participan en proyectos de investigación nac	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
11	CH11	Numérico	8	0	11.Años (promedio) de antigüedad en la institución de la plana docente	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
12	CH12	Numérico	8	0	12.Nro de horas académicas de ausentismo docente.	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
13	CH13	Numérico	8	0	13.Nro de docentes que participan en equipos de trabajo interno(comité de calidad/ #	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
14	CH14	Numérico	8	0	14.Calificación del ambiente de trabajo (encuesta a profesores)	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
15	CE1	Numérico	8	0	15 Índice de clima laboral (centralidad de la persona)	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
16	CE2	Numérico	8	0	16.Nro de acciones de divulgación de la cultura institucional	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
17	CE3	Numérico	8	0	17.Nro de cursos GRIP (curso que promueve la investigación en pregrado)	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
18	CE4	Numérico	8	0	18.Nro de trabajos de titulación ( mayoría, unanimidad , felicitación pública)	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
19	CE5	Numérico	8	0	19.Nro de capacitaciones a docentes, asesores y dictaminadores	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
20	CE6	Numérico	8	0	20.Recursos dedicados a I+D / presupuesto total. (%)	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
21	CE7	Numérico	8	0	21.Nro de investigadores / Nro total de docentes. (%)	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
22	CE8	Numérico	8	0	22. Nro de horas destinadas a revisión y rediseño de Plan de Estudios (cursos, conte	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
23	CE9	Numérico	8	0	23. Nro de actividades que promueven integración del saber	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
24	CE10	Numérico	8	0	24. Nro de titulados y bachilleres	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala

Fuente: SPSS V.23

4.2.3.1. Análisis descriptivo preliminar respecto a la población de estudio

Cuadro N° 1

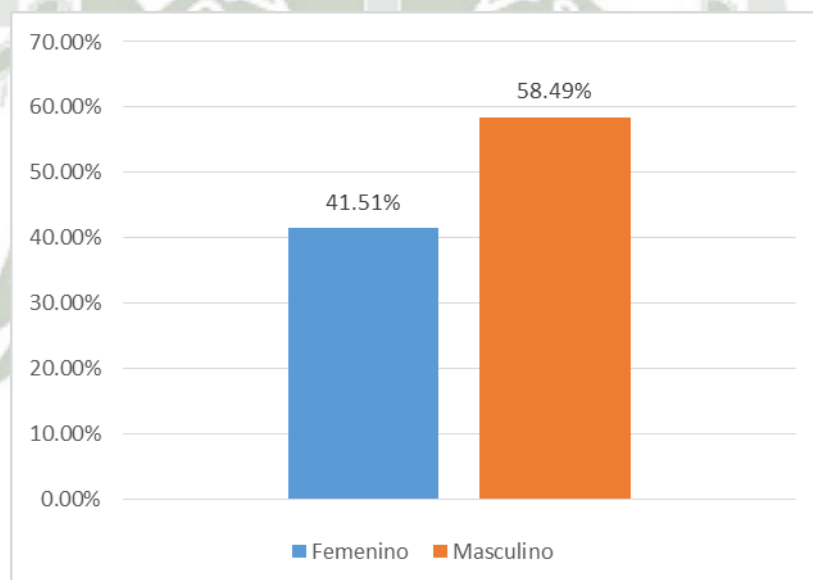
Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	22	41.51%
Masculino	31	58.49%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°1

Sexo



Fuente: Elaboración propia

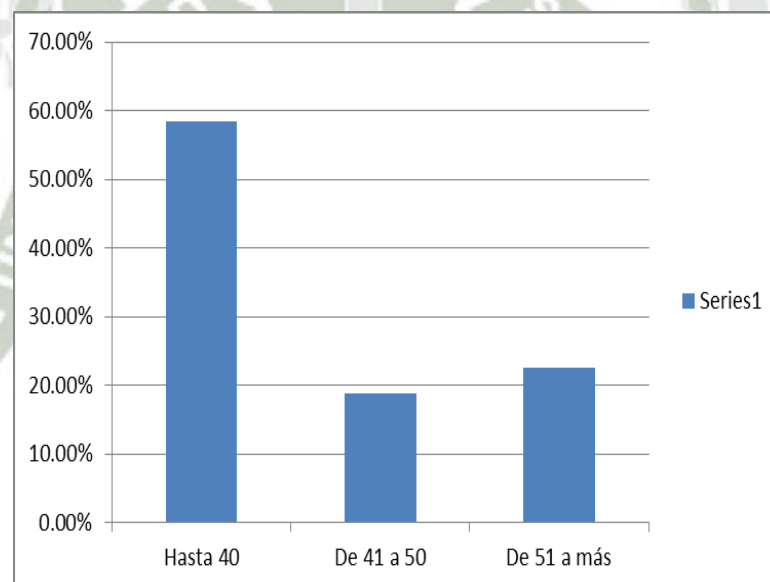
Podemos observar que el 41,51 % de los encuestados son mujeres y 58,49% son hombres, predominando el sexo masculino sobre el femenino.

**Cuadro N° 2**  
**Edad**

Edad	frecuencia	Porcentaje
De 26 a 40	31	58.49%
De 41 a 50	10	18.87%
De 51 a 73	12	22.64%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°2**  
**Edad**



Fuente: Elaboración propia

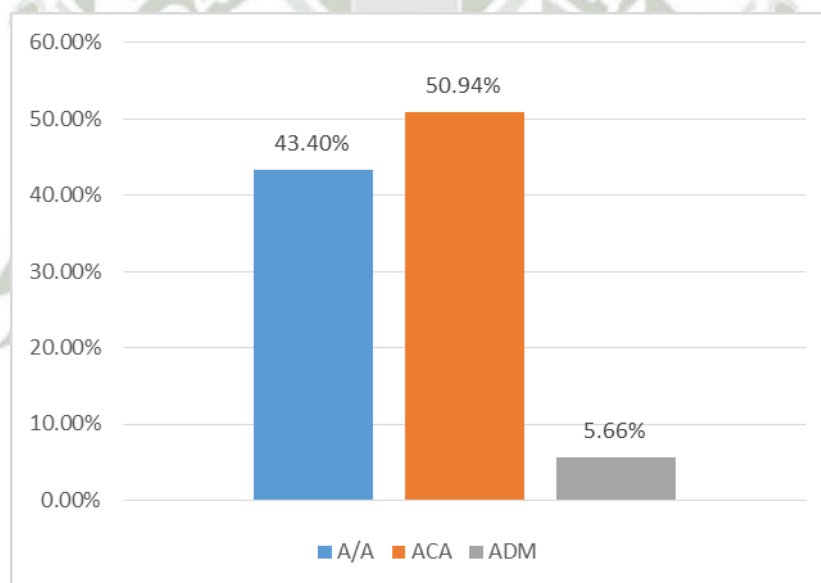
Podemos observar que la edad mínima de los encuestados es de 26 años y la edad máxima es de 73 años, siendo la edad promedio de 42,72 años, y la moda 38 años.

**Cuadro N° 3**  
**Puesto que ocupa**

Puesto	Frecuencia	Porcentaje
A/A	23	43.40%
ACA	27	50.94%
ADM	3	5.66%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°3**  
**Puesto que ocupa**



Fuente: Elaboración propia

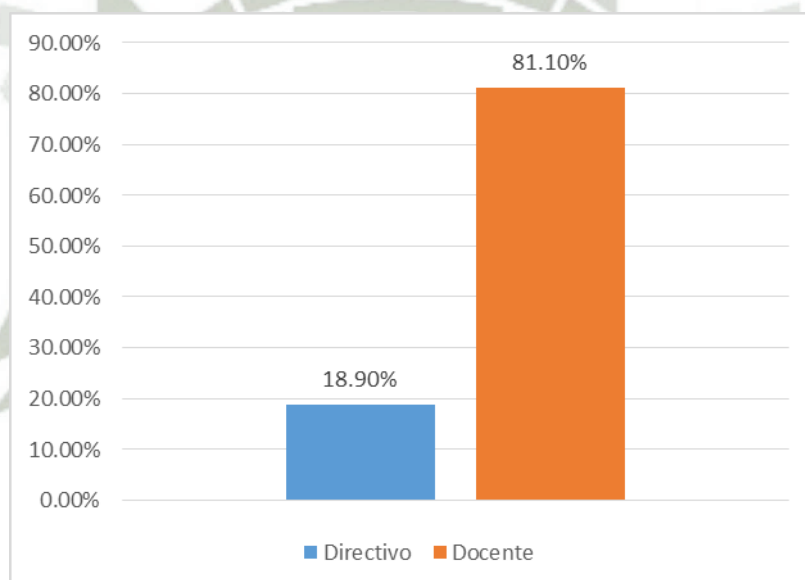
Podemos observar que 43,40% de los encuestados, se desempeñan como Académico-Administrativo (A/A), el 50,94 % como Académicos y el 5,66% se desempeñan como administrativos.

**Cuadro N° 4**  
**Nivel Directivo/Docente**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	10	18.90%
Docente	43	81.10%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°4**  
**Nivel Directivo/Docente**



Fuente: Elaboración propia

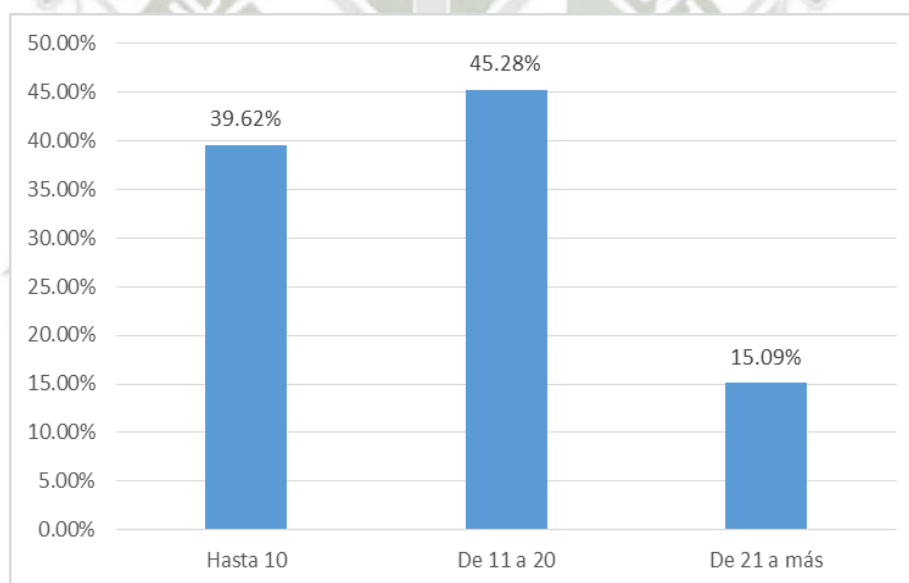
Podemos observar que el 18.90% de los encuestados son directivos, 81,10% son docentes. Aunque las opiniones mayoritarias están representadas por docentes, es necesario indicar que algunos han estado involucrados directa o indirectamente con actividades de apoyo en la gestión académica.

**Cuadro N° 5**  
**Horas académicas de dictado**

Horas de dictado	Frecuencia	Porcentaje
De 2 a 10	21	39.62%
De 11 a 20	24	45.28%
De 21 a 36	8	15.09%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°5**  
**Horas de dictado**



Fuente: Elaboración propia

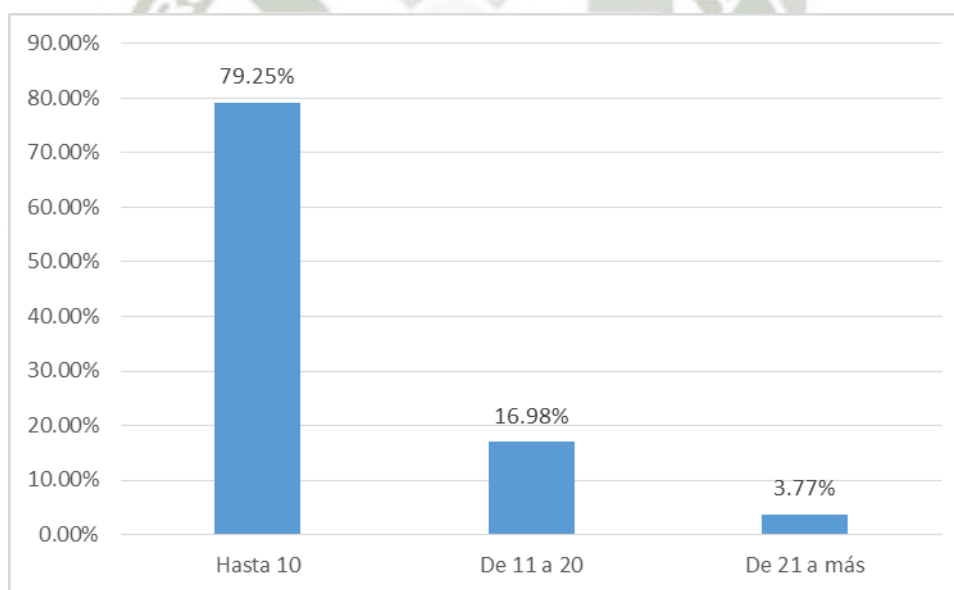
Podemos observar que el número mínimo de horas de dictado es de 2 horas académicas y el máximo es de 36 horas. Con una media de 13,72 horas, siendo la moda 12 horas.

**Cuadro N° 6**  
**Antigüedad en la universidad**

Antigüedad en la universidad	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 10	42	79.25%
De 11 a 20	9	16.98%
De 21 a 45	2	3.77%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°6**  
**Antigüedad en la universidad**



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que la antigüedad mínima en la universidad es de 1 año y un máximo de 45 años, con un promedio de 10.096 años, siendo la moda 10 años.

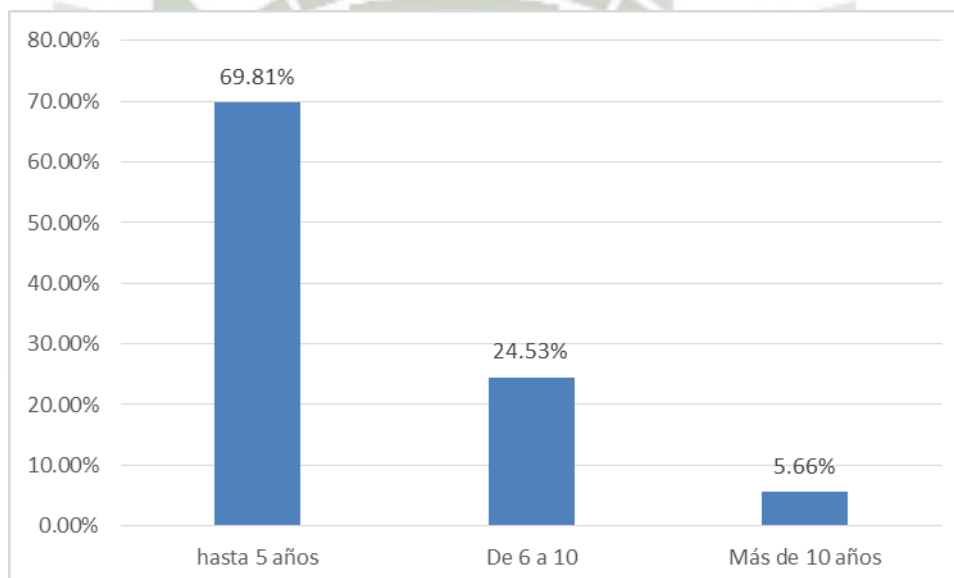
Cabe mencionar que el dato consignado de 45 años puede deberse a que el encuestado interpreto su perfil a años de antigüedad en labores como docente universitario.

**Cuadro N° 7**  
**Antigüedad en el puesto**

Antigüedad en el puesto	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5	37	69.81%
De 6 a 10	13	24.53%
De 11 a 20	3	5.66%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°7**  
**Antigüedad en el puesto**



Fuente: Elaboración propia

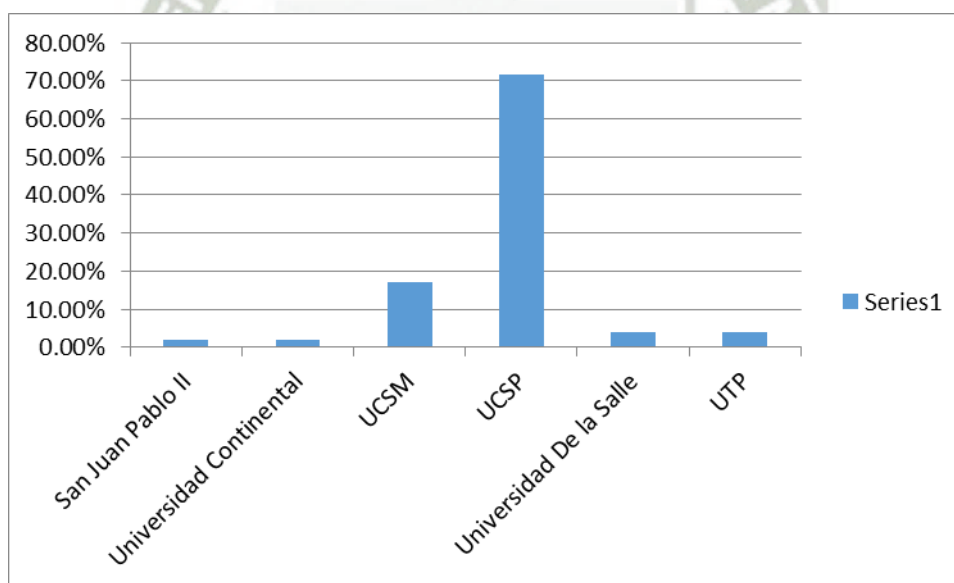
Podemos observar que la antigüedad mínima en su puesto actual es de 1 año y un máximo de 20 años, con un promedio de 5.827 años, y siendo la moda 4 años.

**Cuadro N° 8**  
**Universidad en la que labora**

Universidad a la que pertenece	Frecuencia	Porcentaje
San Juan Pablo II	1	1.89%
Universidad Continental	1	1.89%
UCSM	9	16.98%
UCSP	38	71.70%
Universidad De la Salle	2	3.77%
UTP	2	3.77%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: elaboración propia

**Gráfico N°8**  
**Universidad en la que labora**



Fuente: elaboración propia

Podemos observar que 1,89% de los encuestados pertenecen a la Universidad San Juan Pablo II, 1,89% a la Universidad Continental, 16,98% pertenecen a la Universidad Católica de Santa María, 71,70% pertenecen a la Universidad Católica San Pablo, 3,77% pertenecen a la Universidad De La Salle y 3,77% pertenecen a la Universidad Tecnológica del Perú.

Según el resumen del cuestionario, el perfil del participante en la encuesta del Capital Intelectual, está basada en su mayoría en personas del sexo masculino, con una edad de 38 años, una antigüedad en el puesto de 4 años, se desempeñan como docentes y también como administrativos, aproximadamente la mitad de ellos son solamente docentes que dictan 12 horas, tienen una antigüedad en la universidad de 10 años y trabajan en la Universidad Católica San Pablo.

#### **4.2.3.2. Análisis de confiabilidad**

Para respaldar que el instrumento utilizado fue idóneo, y pueda ser usado con toda la confianza se requiere que cumpla con dos requisitos: confiabilidad y validez (González, 2008).

Los resultados indican que el alfa de Cronbach tiene un valor de 0,971, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos. La confiabilidad varía de acuerdo con el número de indicadores específicos o ítems, Hernández Sampieri (2014)

Dado que el valor del coeficiente de Cronbach, es mayor a 0.90 se presenta una alta consistencia entre los reactivos estímulos o preguntas.

#### **Informe de validez**

Se determinó la confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, sin embargo, se manifiesta que puede existir redundancia.

Siendo uno de los objetivos de este trabajo de tesis, analizar la propuesta de indicadores y modelo de gestión de capital intelectual para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales en una institución educativa universitaria privada de Arequipa, se determinó el índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) que compara los valores de las correlaciones entre las variables y sus correlaciones parciales, al realizar el análisis de correlación con la prueba KMO, el índice KMO es cero, esto indica que algunas de las variables son

linealmente dependientes, es decir una variable se explica a través de otras variables, así el Análisis de componentes principales no sería relevante. (Ver Figura N°7)

**Figura N°7**  
**Índice KMO-(Kaiser-Meyer-Olkin)**

54. Reconocimiento de la universidad por el empresariado (encuesta de opinión)	,387	,142	,331	,300	,381
55. Nro Reuniones con comité consultivo (personalidades del ámbito empresarial)	-,064	,293	,302	,136	,130
56. Nro de convenios con empresas para prácticas pre profesionales, inserción laboral y otros	,443	,141	,365	,315	,361
57. Nro de actividades , proyectos y trabajo colaborativo con instituciones públicas y privadas	,519	,032	,278	,149	,232
58. Nro de actividades académicas y culturales (actividades de apoyo en capacitación y cultura. Responsabilidad social)	,293	,118	,187	,249	,225
59. Nro de becas integrales concedidas. ( Este indicador podría aparecer en el componente Capital Relacional- Negocio)	,374	,292	,299	,329	,287
60. Nro de proyectos sociales en beneficio local y regional, nacional	,410	,219	,348	,414	,408

a. Determinante = .000

b. Esta matriz no es cierta positiva.

Fuente: Programa SPSS v.23

#### 4.2.3.3. Análisis de la escala de Likert por componente

##### Indicadores de Capital Humano

Mide el conocimiento (explícito o tácito e individual o social) que poseen las personas y grupos, así como su capacidad para generarlo, que resulta útil para el propósito de la organización. Está integrado por el conocimiento que el empleado se lleva cuando abandona la empresa. Usaremos la siguiente escala.

1-2 Muy desfavorable (Nada importante)

2-3 Desfavorable

3-4 Favorable

4-5 Muy favorable (Muy importante)

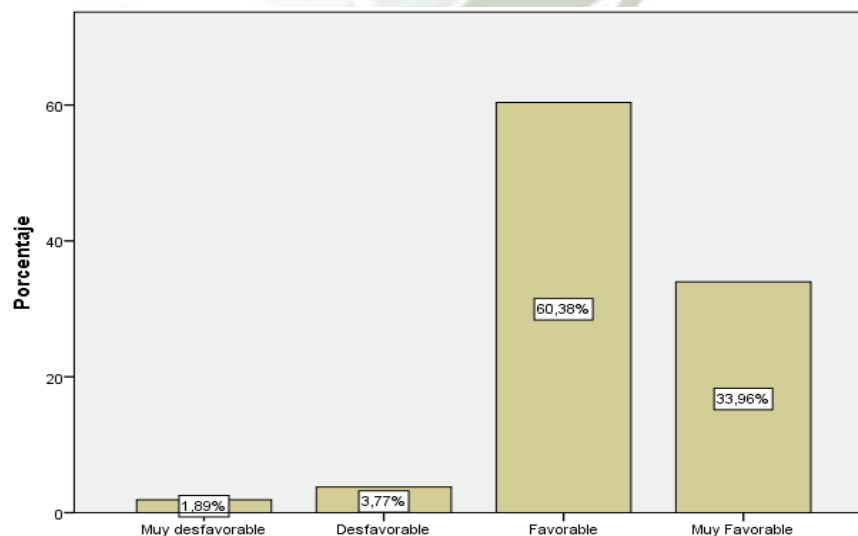
Para la variable Actitud1 definida como actitud al indicador de capital humano, obtenemos:

**Cuadro N° 9**  
**Actitud al componente de Capital Humano**  
**(Preguntas 1-14) (Agrupado)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	1	1,89%	1,89%	1.89%
Desfavorable	2	3,77%	3,77%	5.66%
Válido Favorable	32	60,38%	60,38%	66.04%
Muy Favorable	18	33,96%	33,96%	100.00%
Total	53	100,00%	100,0	

Fuente: Programa SPSS v.23

**Gráfico N°9**  
**Actitud al componente de Capital Humano**  
**(Preguntas 1-14) (Agrupado)**



Fuente: Programa SPSS v.23

Se puede observar en el presente cuadro que el 60.38% de los encuestados consideran favorables a los indicadores de Capital Humano, mientras que el 33.96% los consideran muy favorables, representando un total de 50 encuestados que se hallan en estos rangos.

Sin embargo, observamos que el 5.66% que equivale a 3 encuestados los consideran desfavorables o muy desfavorables.

### Indicadores de Capital Estructural

Mide el conocimiento y activos intangibles derivados de los procesos de acción que son propiedad de la organización y que permanecen en la empresa al final de jornada laboral

- 1-2 Muy desfavorable (Nada importante)
- 2-3 Desfavorable
- 3-4 Favorable
- 4-5 Muy favorable (Muy importante)

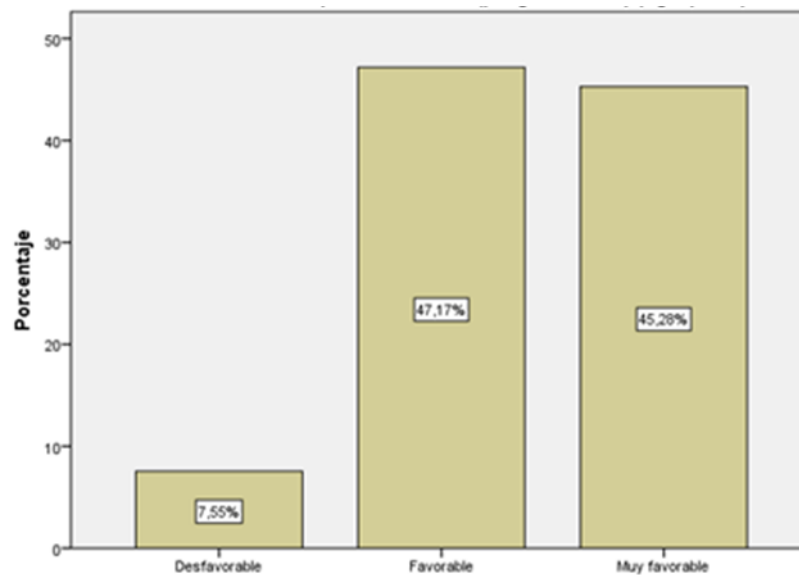
Para la variable Actitud2 definida como actitud al indicador de capital estructural, obtenemos:

**Cuadro N° 10**  
**Actitud al componente de Capital Estructural**  
**(Preguntas 15-36) (Agrupado)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desfavorable	4	7.55%	7.55%	7.55%
Favorable	25	47.17%	47.17%	54.72%
Válido Muy favorable	24	45.28%	45.28%	100.00%
Total	53	100.00%	100.00%	

Fuente: Programa SPSS v.23

**Gráfico N°10**  
**Actitud al componente de Capital Estructural**  
**(Preguntas 15-36) (Agrupado)**



Fuente: programa SPSS v.23

Se puede observar en el presente cuadro que el 45.28% de los encuestados consideran muy favorables a los indicadores de Capital estructural, mientras que el 47.17% los consideran favorables, representando un total de 49 encuestados que se hallan en estos rangos.

Sin embargo, observamos que el 7.55% que equivale a 4 encuestados los consideran desfavorables.

### Indicadores de Capital Relacional

Mide el conocimiento que se incorpora a la organización y a las personas que la integran, como consecuencia de las relaciones continuas con agentes del mercado y la sociedad en general.

Usaremos la siguiente escala

1-2 Muy desfavorable (Nada importante)

2-3 Desfavorable

3-4 Favorable

4-5 Muy favorable (Muy importante)

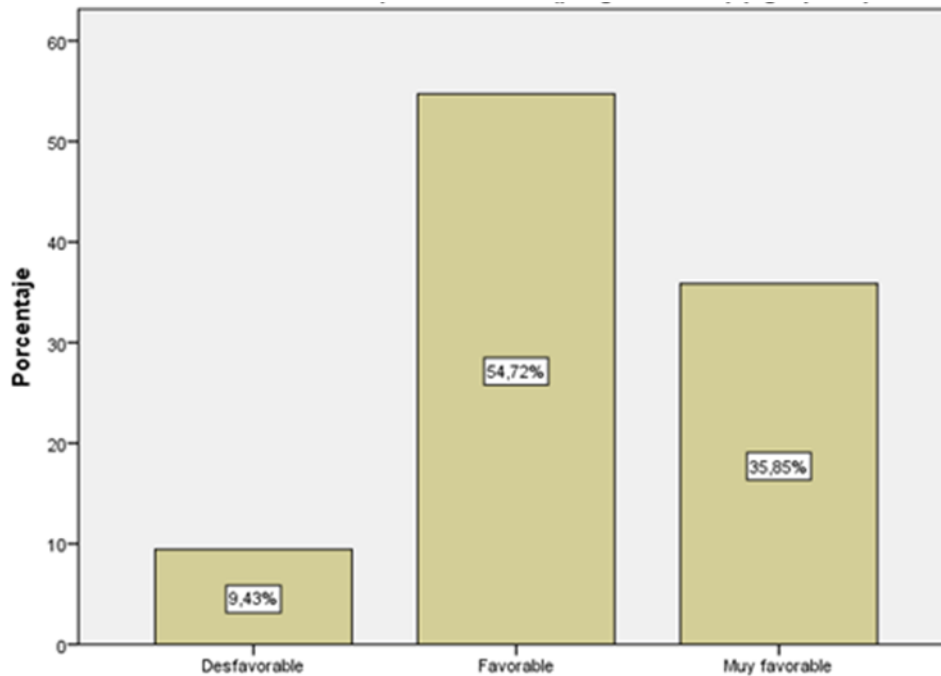
Para la variable Actitud 3 definida como actitud al indicador de capital relacional, obtenemos:

**Cuadro N° 11**  
**Actitud al componente de Capital Relacional**  
**(Preguntas 37-60) (Agrupado)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	5	9.43%	9.43%
	Favorable	29	54.72%	64.15%
	Muy favorable	19	35.85%	100.00%
	Total	53	100.00%	100.00%

Fuente: Programa SPSS v.23

**Gráfico N°11**  
**Actitud al componente de Capital Relacional**  
**(Preguntas 37-60) (Agrupado)**



Fuente: Programa SPSS v.23

Se puede observar en el presente cuadro que el 35.85% de los encuestados consideran muy favorables a los indicadores de Capital Relacional, mientras que el 54.72% los consideran favorables, representando un total de 48 encuestados que se hallan en estos rangos.

Sin embargo, observamos que el 9.43% que equivale a 5 encuestados los consideran desfavorables.

Se observa de lo anterior que el componente Capital Humano tiene una aceptación muy favorable y favorable de 94.34% seguido del Capital Estructural con el 92.45 % y el Capital Relacional con el 90.57 %. Sin embargo, es el Capital Relacional el que menos aceptación tiene con un 9.43% de desfavorable y muy desfavorable, seguido del Capital Relacional con el 7.55 % y el Capital Humano con el 5.66 %.

Lo anterior confirma la importancia del componente Capital Humano en la construcción del Capital Estructural en donde se materializan los conocimientos y habilidades de las personas, ambos capitales son utilizados por la institución universitaria en la configuración de sus relaciones con alumnos y con la sociedad en general, produciéndose de esta manera un flujo constante de causa y efecto del conocimiento entre los tres componentes de Capital Intelectual.

#### **4.2.3.4. Análisis de la escala de Likert por indicador**

Para medir las actitudes por indicador del cuestionario, se utilizó una escala de Lickert sumando los valores alcanzados respecto de cada ítem, los cuales tuvieron una puntuación de 1,2,3,4,5 de forma ascendente, asociados como 1: Muy desfavorable (Nada importante) y 5: Muy Favorable (Muy Importante), los cuadros y gráficos de todos los componentes de Capital Intelectual se muestran en el Anexo N° 4, las Tablas N° 13 -17, contienen el resumen de esta calificación por indicador:

1. Muy desfavorable (Nada importante)
2. Desfavorable
3. Ni desfavorable ni favorable
4. Favorable
5. Muy Favorable (Muy importante)

**Tabla N° 13:**  
**Calificación de los indicadores de Capital Humano para la Facultad de**  
**Ciencias Económico Empresariales -FCEE**

<b>Elemento: Aptitud y Capacidad Docente e Investigadora</b>		
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje</b>
Diseño Académico	1. # de docentes con maestría y doctorado/ # total de docentes (%)	1: 1.89%
		2: 1.89%
		3: 9.43%
		4: 37.74%
		5: 49.05%
	2. Edad promedio de los docentes	1: 5.66%
		2: 15.09%
		3: 43.40%
		4: 28.30%
		5: 7.55%
	3. # de docentes que participan en actividades de capacitación (pedagógica y TIC)/ # total de docentes (%)	1: 1.89%
		2: 7.55%
		3: 16.98
		4: 41.51%
		5: 32.08%
	4. Promedio de calificación a docentes por edad (encuesta dirigida a alumnos (encuesta sobre: uso de recursos didácticos, cumplimiento del silabo, preparación de clases, etc.)	1: 1.89%
		2: 9.43%
		3: 20.75%
		4: 50.94%
		5: 16.98%
	5. Logro de competencias del alumno: indicadores cognitivos,procedimentales y actitudinales (Este indicador podría aparecer en el componente Capital Relacional- Negocio)	1:1.89%
		2:1.89%
		3:20.75%
		4:35.85%
		5:39.62%
Investigación	6. # de docentes investigadores a tiempo parcial y completo/ # total de docentes (%)	1:3.77%
		2:1.89%
		3:3.77%
		4:32.08%
		5:58.49%

	7. # de publicaciones (libros, cuadernos de trabajo, artículos, etc.)	1:1.89% 2:0.00% 3:11.32% 4:28.30% 5:58.49%
	8. # de ponencias en congresos nacionales e internacionales, pasantías, premios, papers, papers indexados, etc.	1:1.89% 2:1.89% 3:18.87% 4:33.96% 5:43.40%
	9. # de docentes e investigadores que participan en trabajo colaborativo interno (asesoría, dictámenes, jurado, etc.)/ # total de docentes (%)	1:0.00% 2:3.77 3:16.98 4:45.28 5:33.96
	10. # de docentes e investigadores que participan en proyectos de investigación nacional e internacional/ # total de docentes (%)	1:0.00% 2:1.89% 3:9.43% 4:49.06% 5:39.62%
<b>Elemento: Valores y Actitudes</b>		
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	
Pertenencia, compromiso, motivación	11. Años (promedio) de antigüedad en la institución de la plana docente	1:5.66% 2:20.75% 3:49.06% 4:20.75% 5:3.77%
	12. # de horas académicas de ausentismo docente	1:5.66% 2:5.66% 3:26.42% 4:45.28% 5:16.98%
	13. # de docentes que participan en equipos de trabajo interno (comité de calidad)/ # total de docentes (%)	1:1.89% 2:5.66% 3:39.62% 4:32.08%

		5:20.75%
	14. Calificación del ambiente de trabajo (encuesta a profesores)	1:7.55%
		2:5.66%
		3:15.09%
		4:47.17%
		5:24.53%

Fuente: Elaboración propia



**Tabla N° 14: Calificación de indicadores de Capital Estructural –  
Organizativo para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales-  
FCCE**

<b>Elemento: Cultura y Espiritualidad</b>		
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	
Clima Social/Laboral	15. Índice de clima laboral	1: 0.00% 2: 3.92% 3: 7.84% 4: 43.14% 5: 45.10%
	16. # de acciones de divulgación de la cultura institucional	1: 1.89% 2: 7.55% 3: 24.53% 4: 47.17% 5: 18.87%
<b>Elemento: Procesos y actividades</b>		
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	
Investigación	17. # de cursos GRIP (curso que promueve investigación en pregrado)	1: 1.89% 2: 7.55% 3: 32.08% 4: 39.62% 5: 18.87%
	18. # de trabajos de titulación ( mayoría, unanimidad , felicitación pública)	1: 0.00% 2: 3.77% 3: 16.98% 4: 41.51% 5: 37.74%
	19. # de capacitaciones a docentes, asesores y dictaminadores (Este indicador podría aparecer en el elemento Aprendizaje Organizativo)	1: 1.89% 2: 3.77% 3: 20.75% 4: 37.74% 5: 35.85%
	20. Recursos dedicados a I+D / presupuesto total (%)	1: 0.00% 2: 0.00% 3: 13.21%

		4: 47.17% 5: 39.62%
	21. # de investigadores / # total de docentes (%)	1: 1.89% 2: 0.00% 3: 9.43% 4: 35.85% 5: 52.83%
<b>Elemento: Desarrollo organizativo</b>		
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	
Diseño Académico	22. # de horas destinadas a revisión y rediseño de Plan de Estudios (cursos, contenidos, perfil de egreso)	1: 3.77% 2: 1.89% 3: 32.08% 4: 38.85% 5: 26.42%
	23. # de actividades que promueven integración del saber	1: 1.89% 2: 3.77% 3: 24.53% 4: 41.51% 5: 28.30%
	24. # de titulados y bachilleres	1: 1.89% 2: 3.77% 3: 20.75% 4: 37.74% 5: 35.85%
	25. % de avance de incorporación de enfoque por competencias	1: 1.89% 2: 1.89% 3: 35.85% 4: 37.74% 5: 22.64%
	26. # de docentes a tiempo completo	1: 3.77% 2: 0.00% 3: 18.87% 4: 33.96% 5: 43.40%
	27. # de volúmenes en biblioteca, bases de datos y repositorios. ( Este indicador	1: 1.89% 2: 0.00%

	puede aparecer en la variable Investigación)	3: 16.98% 4: 39.62% 5: 41.51%
<b>Elemento: Extensión universitaria (público interno y externo)</b>		
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	
Programas de especialización	28. # de diplomados de posgrado y maestrías	1: 3.77%
		2: 3.77%
		3: 16.98%
		4: 35.85%
		5: 39.62%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N°15: Calificación de indicadores de Capital Estructural –  
Tecnológico para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales-  
FCCE**

<b>Elemento: Infraestructura y Equipamiento</b>		
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	
Diseño Académico	29. % de asignaturas que usan salas de computo (puestos y ordenadores).	1: 1.89%
		2: 9.43%
		3: 37.74%
		4: 30.19%
		5: 20.75%
	30. # de alumnos usuarios de paquetes informáticos / # total alumnos (%)	1: 3.77%
		2: 9.43%
		3: 45.28%
		4: 18.87%
	31. # de alumnos usuarios de simulador de negocios/ # total alumnos (%)	5: 22.64%
		1: 5.66%
		2: 7.55%
3: 30.19%		
32. # de asignaturas que usan plataforma de apoyo a la docencia	4: 32.08%	
	5: 24.53%	
	1: 3.77%	
	2: 9.43%	

	(Moodle, google scholar y otros)/ # total de asignaturas (%)	3: 26.42% 4: 43.40% 5: 16.98%
<b>Elemento: Medios de comunicación</b>		
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	
Comunidad académica/sociedad	33. Frecuencia media en días de actualización de la página de investigación.	1: 0.00% 2: 7.55% 3: 37.74% 4: 30.19% 5: 24.53%
	34. % de avance Memoria de investigación (Base de datos de acceso general en el que la Facultad y comunidad académica conocen que temas y proyectos de investigación desarrollan los miembros de la comunidad universitaria)	1: 0.00% 2: 7.55% 3: 30.19% 4: 37.74% 5: 24.53%
	35. # de comunicaciones a docentes e investigadores sobre cumplimiento del Plan Operativo Anual -POA	1: 0.00% 2: 11.32% 3: 26.42% 4: 35.85% 5: 26.42%
	36. Frecuencia media en días de actualización del portal de transparencia	1: 0.00% 2: 13.21% 3: 37.74% 4: 33.96% 5: 15.09%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 16: Calificación de los indicadores de Capital Relacional -  
Negocio para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales- FCCE**

<b>Elemento: Relaciones con alumnos</b>		
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje</b>
Desempeño	37. # de alumnos que no requieren cursos de nivelación/ # total de alumnos ingresantes (%)	1: 7.55% 2: 3.77% 3: 30.19% 4: 41.51% 5: 16.98%
	38. % de alumnos que terminan en el tiempo indicado su plan de estudios	1: 5.66% 2: 1.89% 3: 18.87% 4: 43.40% 5: 30.19%
	39. Nota media conseguida en exámenes de admisión	1: 5.77% 2: 3.85% 3: 28.85% 4: 40.38% 5: 21.15%
	40. % de alumnos aprobados por curso	1: 5.66% 2: 3.77% 3: 18.87% 4: 49.06% 5: 22.64%
	41. Tasa de deserción: # de alumnos que abandonan / # total de alumnos matriculados (%)	1: 3.77% 2: 7.55% 3: 7.55% 4: 41.51% 5: 39.62%
	42. Tasa de aceptación: # de alumnos seleccionados/ # total de postulantes (%)	1: 3.77% 2: 1.89% 3: 22.64% 4: 41.51% 5: 30.19%
	43. Tasa de matrícula: # de alumnos	1: 5.66%

	matriculados/ # total de alumnos seleccionados (%)	2: 9.43% 3: 33.96% 4: 32.08% 5: 18.87%
Movilidad del alumnado	44. % de alumnos en programas de intercambio: # de alumnos participantes/ # total de alumnos	1: 3.77% 2: 3.77% 3: 32.08% 4: 39.62% 5: 20.75%
Satisfacción del alumno y antiguo alumno(formación ofrecida)	45. # de reuniones con alumnos y antiguos alumnos (conjuntas e individuales)	1: 0.00% 2: 11.32% 3: 41.51% 4: 32.08% 5: 15.09%
	46. # de alumnos ingresantes que asisten a propedéutico/ # total de alumnos ingresantes (%)	1: 3.77% 2: 7.55% 3: 43.40% 4: 26.42% 5: 18.87%
	47. Índice de empleabilidad: # de titulados empleados/ # total titulados (%)	1: 1.89% 2: 1.89% 3: 7.55% 4: 39.62% 5: 49.06%
	48. # de alumnos/ total de profesores	1: 5.66% 2: 3.77% 3: 16.98% 4: 35.85% 5: 37.74%
	49. Encuesta de opinión: Índice de satisfacción de alumnos sobre la atención recibida (atención secretarias, atención en plataformas, servicio de fotocopidora, etc.)	1: 7.55% 2: 1.89% 3: 26.42% 4: 47.17% 5: 16.98%
50. Encuesta de opinión: Índice de satisfacción de antiguos	1: 1.89% 2: 1.89%	

	alumnos sobre formación, prácticas, titulación y empleabilidad	3: 20.75% 4: 45.28% 5: 30.19%
<b>Elemento: Relaciones con el entorno</b>		
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	
Relaciones con otras universidades	51. # de docentes visitantes	1: 1.89% 2: 0.00% 3: 32.08% 4: 37.74% 5: 28.30%
	52. # de redes y convenios con universidades nacionales e internacionales	1: 1.89% 2: 0.00% 3: 16.98% 4: 35.85% 5: 45.28%
Marca	53. # de apariciones en medios de comunicación.	1: 0.00% 2: 9.43% 3: 32.08% 4: 35.85% 5: 22.64%
	54. Encuesta de opinión: Reconocimiento de la universidad por el empresariado	1: 0.00% 2: 3.77% 3: 11.32% 4: 41.51% 5: 43.40%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 17: Calificación de los Indicadores de Capital Relacional - Social para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales- FCCE**

<b>Elemento: Relación con la empresa</b>		
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	
Diseño Académico	55. # Reuniones con comité consultivo (personalidades del ámbito empresarial)	1: 0.00% 2: 0.00% 3: 35.85% 4: 32.08% 5: 32.08%
	56. # de convenios con empresas para prácticas pre profesionales, inserción laboral y otros.	1: 1.89% 2: 1.89% 3: 3.77% 4: 52.83% 5: 39.62%
Investigación	57. # de actividades ,proyectos y trabajo colaborativo con instituciones públicas y privadas	1: 1.89% 2: 0.00% 3: 13.21% 4: 47.17% 5: 37.74
<b>Elemento: Responsabilidad Social</b>		
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	
Sociedad	58. # de actividades académicas y culturales (actividades de apoyo en capacitación ,cultura, responsabilidad social)	1: 0.00% 2: 1.89% 3: 28.30% 4: 37.74% 5: 32.08%
	59. # de becas integrales concedidas. ( Este indicador podría aparecer en el componente Capital Relacional- Negocio)	1: 1.89% 2: 1.89% 3: 16.98% 4: 49.06% 5: 30.19%
Investigación	60. # de proyectos sociales en beneficio local, regional, nacional.	1: 5.66% 2: 3.77% 3: 9.43% 4 :45.28% 5: 35.85%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.3.5. Análisis de la escala de Likert respecto a indicadores neutros propuestos para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales

Si bien todos los indicadores han recibido por parte de los encuestados una aceptación entre favorable y muy favorable, existen algunos que presentan un alto grado de reacción neutra (ni desfavorable y ni favorable) que requieren una mayor explicación y un mejor análisis. (Ver Cuadros 12-30).

A continuación, se presenta el respectivo análisis por cada componente de Capital Intelectual:

#### INDICADORES DE CAPITAL HUMANO

**Elemento:** Aptitud y Capacidad Docente e Investigadora

**Variable:** Diseño Académico

**Cuadro N° 12**

#### Indicador 2: Edad promedio de los docentes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5.66%
2	8	15.09%
3	23	43.40%
4	15	28.30%
5	4	7.55%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Este Indicador no tiene por finalidad relacionar la edad de la plana docente como factor diferenciador de generación de conocimiento, el propósito que cumple es de control, a efecto de establecer actividades de capacitación y futuras políticas de renovación de la plana docente por jubilación en el corto y mediano plazo.

**Elemento:** Valores y Actitudes  
**Variable:** Pertenencia, compromiso, motivación

**Cuadro N° 13****Indicador 11: Años (promedio) de antigüedad en la institución de la plana docente**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5.66%
2	11	20.75%
3	26	49.06%
4	11	20.75%
5	2	3.77%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Este indicador relaciona el tiempo en la institución de la plana docente con su satisfacción y adhesión a la identidad y políticas institucionales, entendiendo que un trabajador comprometido desempeña mejor sus funciones y aporta en el logro de los objetivos de la Facultad, también puede ayudar a establecer políticas de retención del talento humano.

**Cuadro N° 14**

**Indicador 13: # de docentes que participan en equipos de trabajo interno  
(Comité de Calidad) / # Total de docentes. (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	3	5.66%
3	21	39.62%
4	17	32.08%
5	11	20.75%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Este indicador permitirá conocer los niveles de participación y aportes de los docentes en actividades propias de la Facultad promoviendo a su vez su integración y motivación.

### Indicadores de Capital Estructural- Organizativo

**Elemento:** Procesos y actividades

**Variable:** Investigación

#### Cuadro N° 15:

**Indicador 17: # de cursos GRIP (curso que promueve la investigación en pregrado)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	4	7.55%
3	17	32.08%
4	21	39.62%
5	10	18.87%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Si bien la investigación en pregrado se promueve en todas las materias y actividades de la Facultad, el indicador determina aquellos cursos en la Escuela de Administración y Contabilidad que tendrán un acompañamiento especial.

El curso GRIP tiene como finalidad la inserción en determinados cursos de años intermedios, de trabajo de investigación específico, estas labores se realizan con el apoyo de la dirección de investigación que brinda acompañamiento proponiendo metodologías, organización de cursos de capacitación, ofreciendo incentivos a los participantes y fomentando la creación de grupos de investigación en profesores y alumnos.

**Elemento:** Desarrollo organizativo

**Variable:** Diseño Académico

**Cuadro N° 16:**

**Indicador 22: # de horas destinadas a revisión y rediseño de Plan de Estudios (cursos, contenidos, perfil de egreso)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2	3.77%
2	1	1.89%
3	17	32.08%
4	19	35.85%
5	14	26.42%

**Fuente:** Elaboración propia

Este indicador medirá la participación de la plana docente y directivos en las reuniones que la Facultad organiza para la revisión y alineamiento de contenidos y rediseño del Plan de Estudios, promoviendo de esta manera la participación y aportes de docentes, alumnos y comité consultivo.

**Cuadro N° 17:**

**Indicador 25: % de avance de incorporación de enfoque por competencias**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	1	1.89%
3	19	35.85%
4	20	37.74%
5	12	22.64%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Este indicador permitirá medir el avance en la incorporación del enfoque de competencias en el plan de estudios de la Facultad, cumpliendo con las

exigencias de la Ley Universitaria vigente en el país y del nuevo modelo de Acreditación de Sineace.

### Indicadores de Capital Estructural-Tecnológico

**Elemento:** Infraestructura y Equipamiento

**Variable:** Diseño Académico

#### Cuadro N° 18

**Indicador 29: % de asignaturas que usan salas de cómputo (puestos y ordenadores)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	5	9.43%
3	20	37.74%
4	16	30.19%
5	11	20.75%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Cuadro N° 19

**Indicador 30: # de alumnos usuarios de paquetes informáticos / # total alumnos. (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2	3.77%
2	5	9.43%
3	24	45.28%
4	10	18.87%
5	12	22.64%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N° 20:**

**Indicador 31: # de alumnos usuarios de simulador de negocios/ # total alumnos. (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5.66%
2	4	7.55%
3	16	30.19%
4	17	32.08%
5	13	24.53%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Estos indicadores permitirán medir las necesidades que la Facultad tiene en infraestructura especializada como salas de cómputo, paquetes contables especializados, simuladores, aplicativos, etc. A su vez permite determinar el porcentaje de alumnos que lo utilizan, justificando de esta manera su adquisición y mejora.

**Elemento:** Medios de Comunicación  
**Variable:** Comunidad Académica /sociedad

**Cuadro N° 21**

**Indicador 33: Frecuencia media en días de actualización de la página de investigación.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	4	7.55%
3	20	37.74%
4	16	30.19%
5	13	24.53%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N° 22**

**Indicador 34: % de avance Memoria de investigación (Base de datos de acceso general en el que la Facultad y comunidad académica conocen que temas y proyectos de investigación desarrollan los miembros de la comunidad universitaria)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	4	7.55%
3	16	30.19%
4	20	37.74%
5	13	24.53%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Estos indicadores medirán el grado de avance y actualización de la página de investigación (construcción de web y data) que tendrán las escuelas profesionales, adicionalmente albergará información sobre la producción científica de cada uno de los docentes e investigadores, noticias, líneas de investigación, listado de tesis, base de datos, etc.

**Cuadro N° 23**

**Indicador 35: # de comunicaciones a docentes e investigadores sobre cumplimiento del Plan Operativo Anual –POA**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	6	11.32%
3	14	26.42%
4	19	35.85%
5	14	26.42%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N° 24**

**Indicador 36: Frecuencia media en días de actualización del portal de  
transparencia**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	7	13.21%
3	20	37.74%
4	18	33.96%
5	8	15.09%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Ambos indicadores permitirán mantener informado tanto al público interno y externo sobre el cumplimiento de los diversos objetivos planteados por la Facultad y al mismo tiempo mantener actualizada información requerida por el artículo 11 de la ley universitaria vigente en el país.

**Indicadores de Capital Relacional- Negocio**

**Elemento:** Relaciones con alumnos

**Variable:** Desempeño

**Cuadro N° 25:**

**Indicador 37: # de alumnos que no requieren cursos de nivelación/ #  
total de alumnos ingresantes. (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	4	7.55%
2	2	3.77%
3	16	30.19%
4	22	41.51%
5	9	16.98%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Este indicador permitirá que la Facultad evalúe el nivel académico del ingresante en razonamiento lógico matemático y comunicación, estos datos pueden ser compartidos con las instituciones educativas de la localidad, también permitirá realizar actividades de acompañamiento más efectivo al alumno.

**Cuadro N° 26:****Indicador 43: Tasa de matrícula: # alumnos matriculados / # total de alumnos seleccionados (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5.66%
2	5	9.43%
3	18	33.96%
4	17	32.08%
5	10	18.87%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Este indicador permitirá que la Facultad pueda medir el porcentaje efectivo de alumnos que inician sus labores académicas, a través de estos datos la Facultad puede realizar análisis sobre posibles causas de no haberse hecha efectiva la matrícula (tasas de matrícula y pensión, bloques horarios, etc.).

**Elemento:** Relaciones con alumnos

**Variable:** Movilidad alumnado

**Cuadro N° 27**

**Indicador 44: % de alumnos en programas de intercambio (# de alumnos participantes /# total de alumnos).**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2	3.77%
2	2	3.77%
3	17	32.08%
4	21	39.62%
5	11	20.75%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Este indicador permitirá a la Facultad plantear estrategias que incentiven la movilidad saliente de alumnos (medias becas, tramites de convalidación, etc.) mejorando la propuesta de servicio al estudiante (CRISCOS, Universidades Católicas de América Latina y el Caribe -ODUCAL, etc.).

**Elemento:** Relaciones con alumnos

**Variable:** Satisfacción del alumno y antiguo alumno (formación recibida)

**Cuadro N° 28**

**Indicador 45: # de reuniones con alumnos y antiguos alumnos (conjuntas e individuales).**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	6	11.32%
3	22	41.51%
4	17	32.08%
5	8	15.09%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Este indicador le permitirá a la Facultad medir el nivel de contacto con sus estudiantes, de modo que podamos brindar acompañamiento efectivo y

personalizado, absolviendo sus consultas e inquietudes. Así mismo es importante mantener el vínculo con los antiguos alumnos como medio de obtener información sobre sus necesidades de capacitación, cursos de actualización, desempeño en el campo profesional, entre otros.

**Cuadro N° 29**

**Indicador 46: # de alumnos ingresantes que asisten a propedéutico/# total de alumnos ingresantes. (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2	3.77%
2	4	7.55%
3	23	43.40%
4	14	26.42%
5	10	18.87%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Este indicador permitirá a la Facultad medir el porcentaje de alumnos ingresantes que reciben información académica y administrativa que le permitan un adecuado desenvolvimiento de sus actividades (incluye entrega de reglamento del estudiante, presentación de autoridades, procedimientos, etc.).

**Elemento:** Relaciones con el entorno

**Variable:** Marca

**Cuadro N° 30**

**Indicador 53: # de apariciones en medios de comunicación**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	5	9.43%
3	17	32.08%
4	19	35.85%
5	12	22.64%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Este indicador permitirá a la Facultad medir su nivel de participación y divulgación de conocimiento a la sociedad (actividades de consultoría en medios radiales, divulgación de investigaciones relevantes para la comunidad, artículos de opinión, etc.).

### Indicadores de Capital Relacional- Social

**Elemento:** Relaciones con el entorno

**Variable:** Marca

#### Cuadro N° 31

**Indicador 55: # Reuniones con Comité Consultivo (personalidades del ámbito empresarial)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	0	0.00%
3	19	35.85%
4	17	32.08%
5	17	32.08%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Este indicador medirá el número de reuniones que la Facultad deberá tener con el comité consultivo que le permitan recibir aportes sobre estructura del plan de los estudios, recomendaciones para mejorar la formación de nuestros alumnos y desempeño de nuestros egresados, cumplimiento de la misión y objetivos (incluye reuniones previas de invitación y conformación).

#### 4.3. Discusión de Resultados

Los resultados obtenidos muestran una mayor aceptación hacia los componentes de Capital Humano, que nos parece positiva ya que es en este componente donde se generan los conocimientos, destrezas y habilidades que se verán materializados en el Capital Estructural y que serán claves para para que la institución educativa logre una mejor relación con el exterior.

Si bien el Capital Estructural pertenece a la institución y por tanto puede ser considerado como el componente más importante del Capital Intelectual, serán futuras investigaciones las que constaten esta mayor importancia. Desde nuestro punto de vista y partiendo de la revisión de la literatura, se parte del Capital Humano como componente principal que permite generar un efecto en la estructura de la institución universitaria y de sus relaciones con el entorno.

Los resultados muestran 20 indicadores propuestos que han recibido un alto grado de reacción neutra (ni desfavorable y ni favorable), tres que corresponden al componente de Capital Humano, diez al Capital Estructural y siete al Relacional, este hecho desde nuestro punto de vista no motiva su exclusión de la propuesta, las razones que explican estas reacciones podrían deberse a la falta de información adicional del indicador evaluado o por el propio criterio del evaluador, de allí la importancia en el proceso de implementación y ejecución del Modelo Intellectus de realizar una mayor explicación a la plana directiva de los criterios que llevaron a su elección.

Finalmente , el Capital Intelectual ha sido clasificado de diferentes maneras, la clasificación que permanece presente siempre en toda la literatura se plasma en el Modelo Intellectus, modelo actual, abierto, flexible y dinámico, capaz de adaptarse a las peculiaridades de las diferentes realidades organizativas, razones que nos motivaron en su elección. El presente aporte no solo permitirá contar con un instrumento de gestión del Capital Intelectual, también permitirá contar en un futuro con in informe de Capital Intelectual fácil de utilizar y cuya estructura contribuya a una mayor transparencia y comparabilidad en el sector de la enseñanza superior universitaria.

## CONCLUSIONES

### PRIMERA:

El modelo de gestión de indicadores de Capital Intelectual que actualmente usa la Facultad de Ciencias Económico Empresariales, consta de dos dimensiones: una dimensión estratégica institucional compuesta por la Identidad, Misión, cinco Objetivos Generales y catorce Prioridades Estratégicas Institucionales y una segunda dimensión operativa compuesta por diecinueve objetivos específicos y 23 indicadores.

### SEGUNDA:

La Facultad de Ciencias Económico Empresariales actualmente usa once indicadores de Capital Estructural - Organizativo referidos a procesos y acciones que la universidad lleva a cabo para atender sus actividades de docencia e investigación, un indicador de Capital Estructural - Tecnológico relacionado a laboratorios y aulas especializadas, dos indicadores de Capital Humano referidos a la capacidad de los docentes para realizar labores académicas de docencia e investigación, seis indicadores de Capital Relacional - Negocio referidos a convenios con otras universidades para recibir a profesores visitantes, movilidad de alumnos y doble titulación y finalmente tres indicadores de Capital Relacional-Social referidos a relaciones con empresas públicas y privadas y responsabilidad social universitaria.

### TERCERA:

Se propone el modelo Intellectus de gestión de indicadores de Capital Intelectual para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales, que consta de dos dimensiones: una estratégica institucional compuesta por la Identidad, Misión, cinco Objetivos Generales; un Componente de Capital Humano, un Componente de Capital Estructural (Organizativo y Tecnológico) y un Componente de Capital Relacional (Negocio y Social) y una segunda dimensión operativa compuesto por doce elementos, dieciocho variables y 60 indicadores.

### CUARTA:

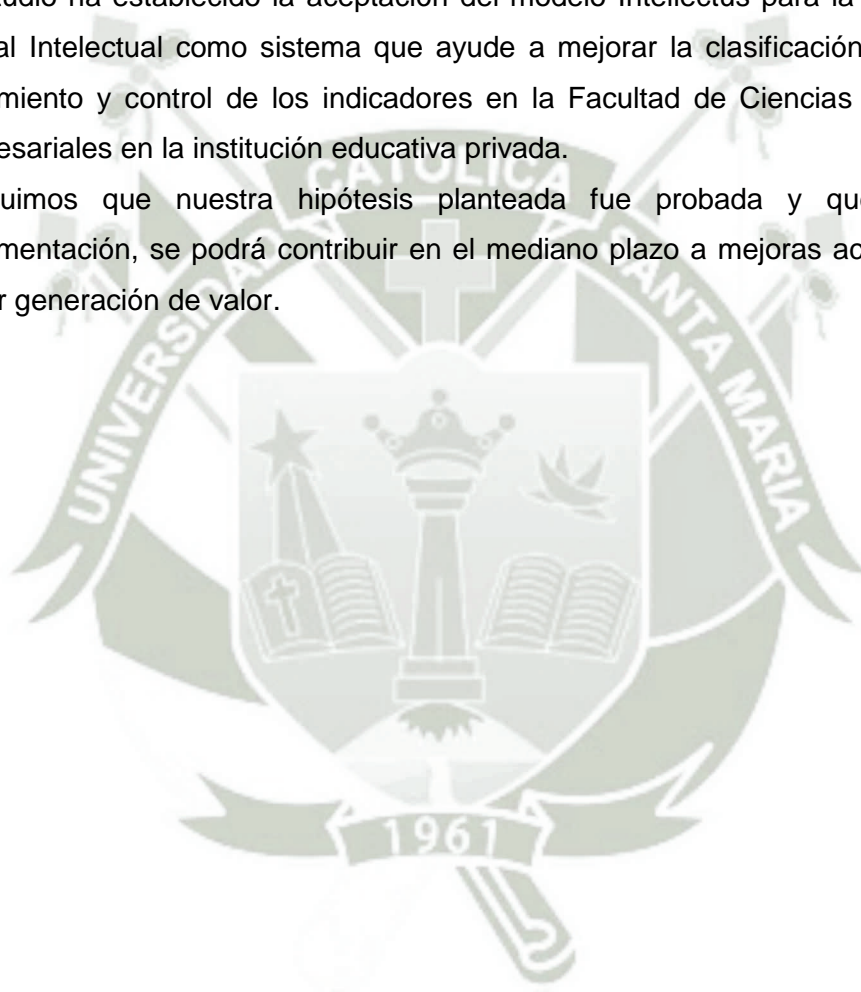
La propuesta consta de catorce indicadores de Capital Humano; veintidós indicadores de Capital Estructural compuesto por catorce indicadores de Capital Estructural - Organizativo y ocho indicadores de Capital Estructural - Tecnológico;

veinticuatro indicadores de Capital Relacional compuesto por diecisiete indicadores de Capital Relacional - Negocio y siete indicadores de Capital Relacional - Social. El sistema de indicadores de Capital Intelectual propuesto para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales obtuvo un índice de 0,971 de confiabilidad en el Alfa de Cronbach que indica que el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, obteniéndose en la encuesta para todos los componentes una aceptación favorable y muy favorable superior al 90%.

**QUINTA:**

El estudio ha establecido la aceptación del modelo Intellectus para la gestión del Capital Intelectual como sistema que ayude a mejorar la clasificación, medición, seguimiento y control de los indicadores en la Facultad de Ciencias Económico Empresariales en la institución educativa privada.

Concluimos que nuestra hipótesis planteada fue probada y que, con su implementación, se podrá contribuir en el mediano plazo a mejoras acreditadas y mayor generación de valor.



## RECOMENDACIONES

### PRIMERA:

Se recomienda aplicar el modelo Intellectus y el sistema de indicadores en todas las Facultades y Escuelas de la institución universitaria, dado que sus componentes, elementos, variables e indicadores identifican y clasifican mejor el Capital Intelectual y mejoran su comparabilidad. Es importante, por tanto, establecer como meta siguiente para su aplicación, la incorporación de metas para cada indicador.

### SEGUNDA:

Se recomienda que las instituciones universitarias en el país puedan proponer el uso de informes de Capital Intelectual que se den a conocer a público interesado y sociedad en general, pudiendo para ello establecerse un conjunto de indicadores de uso obligatorio, e indicadores específicos que cada universidad podría plantear atendiendo las demandas particulares contenidas en su identidad, visión y misión.

### TERCERA:

Se recomienda a la institución universitaria la incorporación de un componente de Capital Natural al modelo Intellectus, que le permita evaluar su conciencia medioambiental, el componente se podrían incluir como parte del componente Capital Relacional- Social y estaría representado por los siguientes indicadores:

- Consumo eficiente de papel en toda la institución universitaria
- Consumo eficiente de energía eléctrica
- Consumo eficiente de agua
- Manejo de productos químicos y sustancias usadas en laboratorios
- Reciclaje de papel y otros materiales.

### CUARTA:

Estamos frente a avances significativos e innovadores de modelos de gestión del Capital Intelectual, sin duda el reto más significativo radicará en crear una visión compartida en toda la institución universitaria, que permita trabajar una propuesta que involucre no solo a directivos, sino también a docentes, alumnos, administrativos y agentes externos. Solo desde esta diversidad y multidisciplinariedad será posible cumplir con las metas propuestas.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez García, I.** (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.
- Asamblea Nacional de Rectores (ANR)** <https://gestion.pe/economia/numero-universidades-peru-duplico-13-anos-64883> Extraído el 9 de agosto de 2017 a las 6pm
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)** y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) (1999-2002). Planeación Estratégica. Prototipo 2.
- Benko Kapuvaray, A.** (2006): "El Capital Intelectual y la gestión del conocimiento en educación superior: Un Estudio de caso de la Universidad Americana". Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Buela-Casal, G; Vadillo, O.; Pagani, Rr.; Bermúdez, M.<sup>a</sup> P.; Sierra, J. C.; Zych, I.; Castro, A.** (2009). «Comparación de los indicadores de la calidad de las universidades». En: «Evaluación de la calidad en la educación superior» [monográfico en línea]. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA**, Santiago de Chile, junio 2016
- Edvinsson, L y Malone, M.** (1999): El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona, Gestión 2000. 1era. Ed.
- González-Ortega, Y.** (2008). Instrumento Cuidado de comportamiento profesional: validez y confiabilidad. *Aquichan*, 8(2).
- IADE** Universidad Autónoma de Madrid, Centro de Investigación sobre la sociedad del Conocimiento (CIC), junio 2003.
- Instituto Nacional de Estadística** <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/se-reducen-brechas-de-educacion-en-el-pais-9138/> Extraído el 27 de julio de 2017 a las 4pm.
- Ikujiro Nonaka** Profesor Emerito de la Graduate School of International Corporate Strategy de la Hitotsubashi University, experto en Gestión del Conocimiento.

**Kauffman González, S. H.** (2003). Construcción de un modelo de Planeación Estratégica Universitaria. IIESCA. Universidad Veracruzana.

**Ley Universitaria 30220**, Normas legales del diario oficial El Peruano, julio 2014

**Martinez Torres, M.R.** (2003): "El capital intelectual en un departamento universitario. Análisis del área socio-jurídico". Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.

**QS Word University Ranking by Subject**  
<https://www.topuniversities.com/subject-rankings/2015> Extraído el 2 de agosto de 2017 a las 6pm

**Sampieri, Roberto.** (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

**Sistema Nacional de Evaluación, acreditación y Certificación de la Calidad Educativa SINEACE** (2016), Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior. Lima, Perú.

**Stewart, T.** (1997). El Capital Intelectual. La nueva riqueza en las organizaciones. Ediciones Garnica, 1998.

**Superintendencia Nacional de Educación Universitaria SUNEDU**  
<https://www.sunedu.gob.pe/> Extraído el 4 de agosto de 2017 a las 7:30pm

**Thomas S. Bateman y Scout A. Snell** (2001). Administración: una ventaja competitiva. Irving –McGraw Hill. México.

## ÍNDICE DE CUADROS

### RESPECTO A LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

Cuadro N° 1:	Sexo	Pag. 56
Cuadro N° 2:	Edad	Pag. 57
Cuadro N° 3:	Puesto que ocupa	Pag. 58
Cuadro N° 4:	Nivel Directivo/Docente	Pag. 59
Cuadro N° 5:	Horas académicas de dictado	Pag. 60
Cuadro N° 6:	Antigüedad en las labores universitarias	Pag. 61
Cuadro N° 7:	Antigüedad en el puesto	Pag. 62
Cuadro N° 8:	Universidad en la que labora	Pag. 63

### POR COMPONENTES

Cuadro N° 9:	Actitud al componente de Capital Humano (Preguntas 1-14) (Agrupado).	Pag. 66
Cuadro N° 10:	Actitud al componente de Capital Estructural (Preguntas 15-36) (Agrupado).	Pag. 67
Cuadro N° 11:	Actitud al componente de Capital Relacional (Preguntas 37-60) (Agrupado).	Pag. 69

### RESPECTO A LOS INDICADORES NEUTROS

Cuadro N° 12:	Indicador 2: Edad promedio de los docentes	Pag. 83
Cuadro N° 13:	Indicador 11: Años (promedio) de antigüedad en la institución de la plana docente.	Pag. 84
Cuadro N° 14:	Indicador 13: # de docentes que participan en equipos de trabajo interno (Comité de Calidad) / # total de docentes. (%)	Pag. 84
Cuadro N° 15:	Indicador 17: # de cursos GRIP (curso que promueve la investigación en pregrado)	Pag. 85
Cuadro N° 16:	Indicador 22: # de horas destinadas a revisión y rediseño de Plan de Estudios (cursos, contenidos, perfil de egreso)	Pag. 86
Cuadro N° 17:	Indicador 25: % de avance de incorporación de enfoque por competencias	Pag. 86
Cuadro N° 18:	Indicador 29: % de asignaturas que usan salas de cómputo (puestos y ordenadores)	Pag. 87

- Cuadro N° 19: Indicador 30: # de alumnos usuarios de paquetes informáticos / # total alumnos. (%) Pag. 87
- Cuadro N° 20: Indicador 31: # de alumnos usuarios de simulador de negocios/ # total alumnos. (%) Pag. 88
- Cuadro N° 21: Indicador 33: Frecuencia media en días de actualización de la página de investigación. Pag. 88
- Cuadro N° 22: Indicador 34: % de avance Memoria de investigación (Base de datos de acceso general en el que la Facultad y comunidad académica conocen que temas y proyectos de investigación desarrollan los miembros de la comunidad universitaria) Pag. 89
- Cuadro N° 23: Indicador 35: # de comunicaciones a docentes e investigadores sobre cumplimiento del Plan Operativo Anual –POA Pag. 89
- Cuadro N° 24: Indicador 36: Frecuencia media en días de actualización del portal de transparencia Pag. 90
- Cuadro N° 25: Indicador 37: # de alumnos que no requieren cursos de nivelación/ # total de alumnos ingresantes. (%) Pag. 90
- Cuadro N° 26: Indicador 43: Tasa de matrícula: # alumnos matriculados / # total de alumnos seleccionados (%) Pag. 91
- Cuadro N° 27: Indicador 44: % de alumnos en programas de intercambio (# de alumnos participantes /# total de alumnos).Pag. 92
- Cuadro N° 28: Indicador 45: # de reuniones con alumnos y antiguos alumnos (conjuntas e individuales). Pag. 92
- Cuadro N° 29: Indicador 46: # de alumnos ingresantes que asisten a propedéutico/# total de alumnos ingresantes. (%) Pag. 93
- Cuadro N° 30: Indicador 53: # de apariciones en medios de comunicación Pag. 93
- Cuadro N° 31: Indicador 55 # Reuniones con Comité Consultivo (personalidades del ámbito empresarial) Pag. 94

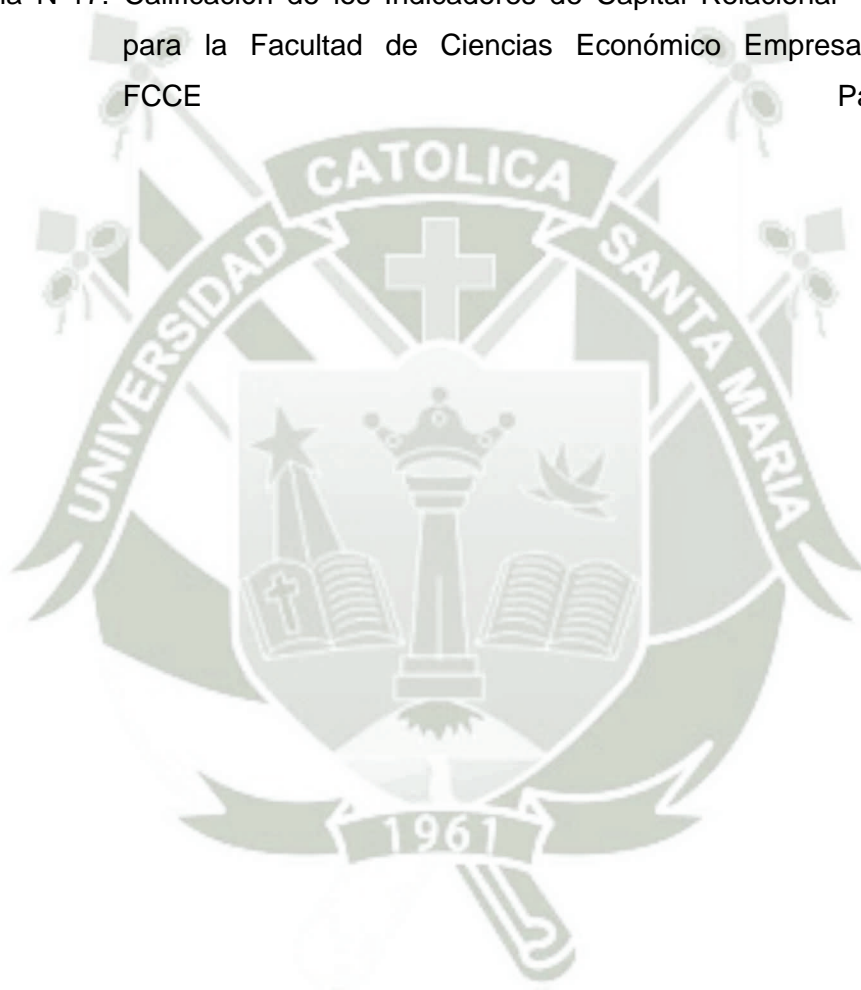
## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1	Sexo- Respecto a la población de estudio.	Pag. 56
Gráfico N°2	Edad- Respecto a la población de estudio.	Pag. 57
Gráfico N°3	Puesto que ocupa- Respecto a la población de estudio.	Pag. 58
Gráfico N°4	Nivel Directivo/Docente- Respecto a la población de estudio.	Pag. 59
Gráfico N°5	Horas de dictado- Respecto a la población de estudio.	Pag. 60
Gráfico N°6	Antigüedad en las labores universitarias- Respecto a la población de estudio.	Pag. 61
Gráfico N°7	Antigüedad en el puesto- Respecto a la población de estudio.	Pag. 62
Gráfico N°8	Universidad en la que labora- Respecto a la población de estudio.	Pag. 63
Gráfico N° 9	Actitud al componente de Capital Humano (Preguntas 1-14) (Agrupado).	Pag. 66
Gráfico N°10	Actitud al componente de Capital Estructural (Preguntas 15-36) (Agrupado).	Pag. 68
Gráfico N°11	Actitud al componente de Capital Relacional (Preguntas 37-60) (Agrupado)	Pag. 70

## ÍNDICE DE TABLAS

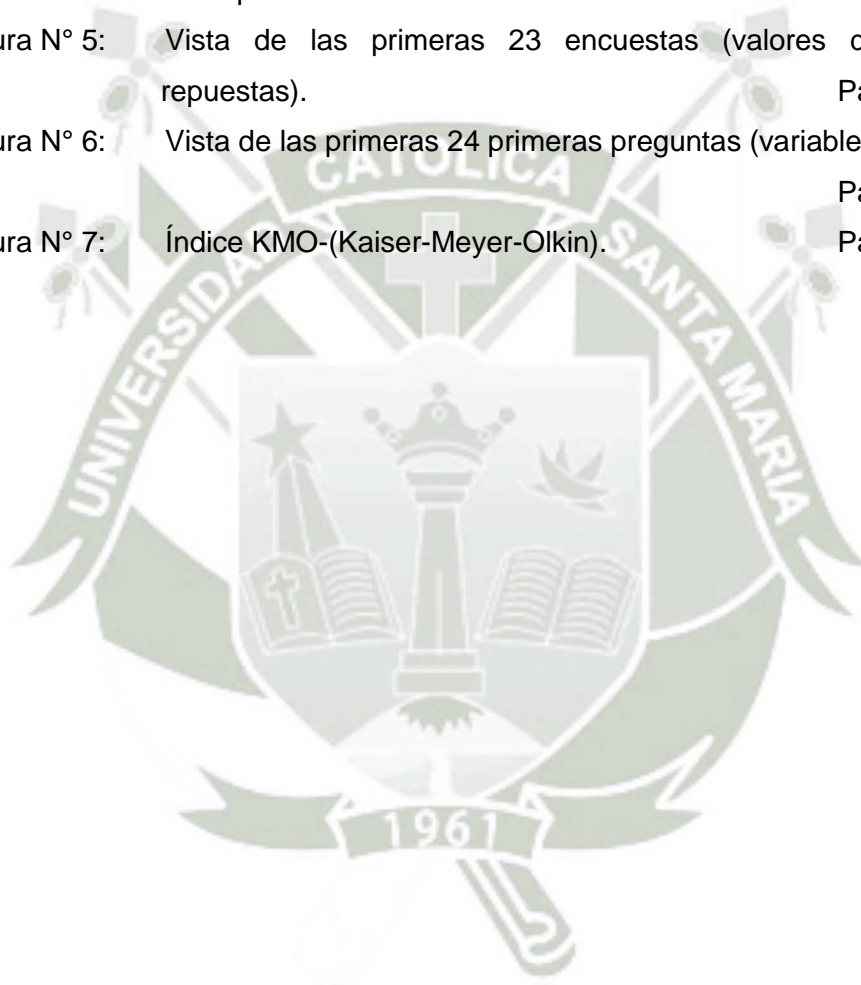
Tabla N° 1: Detalle de los componentes del Plan Estratégico Institucional 2016-2020.	Pag. 17
Tabla N° 2: Detalle del Plan Estratégico y Plan Operativo de la Facultad de Ciencias Económico Empresarial- PEFCEE- 2016-2020	Pag. 21
Tabla N° 3: Clasificación de los indicadores del Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económico Empresarial- PEFCEE- 2016-2020 a componentes del Modelo Intellectus.	Pag. 30
Tabla N° 4: Resumen de distribución de prioridades, variables e indicadores en componentes del Modelo Intellectus.	Pag. 34
Tabla N°5: Resumen de indicadores – Centro Interuniversitario de Desarrollo Andino-CINDA.	Pag. 39
Tabla N° 6: Comparación de indicadores en distintas universidades.	Pag 43
Tabla N° 7: Matriz de evaluación para acreditación de programas de estudios	Pag. 46
Tabla N° 8 Propuesta de indicadores de Capital Humano para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales- FCEE.	Pag. 48
Tabla N° 9 Propuesta de indicadores de Capital Estructural-Organizativo para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales- FCEE.	Pag. 49
Tabla N° 10 Propuesta de indicadores de Capital Estructural -Tecnológico para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales- FCEE.	Pag. 50
Tabla N° 11 Propuesta de indicadores de Capital Relacional-Negocio para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales- FCEE.	Pag. 51
Tabla N° 12 Propuesta de indicadores de Capital Relacional –Social para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales- FCEE.	Pag. 52
Tabla N° 13: Calificación de los indicadores de Capital Humano para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales –FCEE	Pag. 73

- Tabla N° 14: Calificación de los indicadores de Capital Estructural – Organizativo para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales- FCCE. Pag. 75
- Tabla N°15: Calificación de los indicadores de Capital Estructural – Tecnológico para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales- FCCE. Pag. 77
- Tabla N° 16: Calificación de los indicadores de Capital Relacional - Negocio para la Facultad de ciencias Económico Empresariales- FCCE. Pag. 79
- Tabla N°17: Calificación de los Indicadores de Capital Relacional -Social para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales- FCCE Pag. 82



## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura N° 1: Componentes del Plan Estratégico Institucional 2016-2020. Pag. 16
- Figura N° 2: Componentes del Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económico Empresarial- PEFCEE- 2016-2020. Pag. 20
- Figura N° 3: Plan Estratégico Institucional 2016-2020. Pag. 24
- Figura N° 4: El Capital Intelectual en las universidades. Pag. 29
- Figura N° 5: Vista de las primeras 23 encuestas (valores de las repuestas). Pag. 55
- Figura N° 6: Vista de las primeras 24 primeras preguntas (variables). Pag. 55
- Figura N° 7: Índice KMO-(Kaiser-Meyer-Olkin). Pag. 65



## ANEXOS

Anexo N° 1: Proyecto de Tesis

Anexo N° 2: Encuesta sobre Capital Intelectual

Anexo N° 3: Formatos de validación de encuestas

Anexo N° 4: Porcentaje de Aceptación de Indicadores de Capital Intelectual





# Universidad Católica de Santa María

## Escuela de Postgrado

### Doctorado en Ciencias Sociales



**PROPUESTA DE INDICADORES Y MODELO DE GESTIÓN DE  
CAPITAL INTELECTUAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICO EMPRESARIALES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
UNIVERSITARIA PRIVADA DE AREQUIPA, 2017**

Proyecto de tesis presentada por el Maestro:

**Benavides Shialer, Jorge Carlos**

Para obtener el Grado Académico de

**Doctor en Ciencias Sociales**

**Asesor: Dr. Paredes Núñez, Fernando**

**Arequipa-Perú**

**2017**

## I. PREÁMBULO

Ha pasado algo más de una década desde que apareció el primer informe en el mundo que ofrecía una propuesta sobre el concepto, medición y gestión del capital intelectual de una organización. La economía mundial con la que se ha iniciado el siglo XXI determina retos importantes para la nueva sociedad de la información y del conocimiento. La crisis de valores, de confianza, de seguridad y de transparencias en las transacciones económicas fundamentales viene dificultando las perspectivas de una pronta recuperación económica. En este contexto hay que añadir lo positivo y negativo que se ha ido incorporando a la llamada nueva economía, la cual mostró en sus primeros años un positivo avance que después se tornó en una decepcionante realidad. Esta decepción se explica en buena medida por la falta de adaptación del sistema social a las nuevas circunstancias económicas y a los nuevos modos de producción generados por la información, los intangibles y el impacto de los activos intelectuales creados por el conocimiento puesto en acción en las organizaciones protagonistas de la nueva sociedad. Todas estas circunstancias han añadido nuevos retos para los directivos y organizaciones empresariales que durante siglos aprendieron a utilizar con cierta eficiencia sistemas y métodos adecuados para gestionar recursos tangibles, capital físico y la fuerza de trabajo o el esfuerzo físico de las personas. Hay que tener en cuenta en este sentido, que no ha sido hasta hace poco tiempo cuando surgió en los gestores empresariales la preocupación por la administración de los recursos intangibles y por la mejora y aprovechamiento del conocimiento y el talento de las personas.

En consecuencia, todo parece indicar que la crisis actual también está influida por la demanda de nuevas formas de gestionar la creación de valor en la economía a partir de los recursos intangibles, de activos basados en conocimiento y del papel importante del capital intelectual. Estas cuestiones no son en absoluto irrelevantes y tienen además una importancia cada vez más elevada en la estructura de valor de la gran mayoría de los bienes y servicios actuales, si se efectúa la comparación con la importancia relativa de los recursos tangibles. Todo ello no ha pasado desapercibido en los mercados, ya que estos, desde la pasada década de los noventa hasta nuestros días, han ido poniendo de

manifiesto la diferencia significativa entre lo expresado en las cuentas anuales de acuerdo con los criterios valorativos y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y la realidad. Esta diferencia ha justificado el interés por conocer, identificar, medir, informar y gestionar el capital oculto, invisible, intangible o intelectual que no reflejan los estados contables y planes estratégicos, alcanzando diferencias, a veces verdaderamente elevadas.

Aunque de forma discontinua, la ciencia económica se ha ocupado desde sus orígenes del análisis del conocimiento como fuente de creación de riqueza y bienestar. La capacidad de los activos inmateriales de incrementar la productividad de los factores de producción tradicionales ha sido estudiada por una serie de ilustres pensadores que se inicia con Adam Smith y Alfred Marshall y se prolonga hasta los más innovadores economistas de la información y del conocimiento; sin embargo, la preocupación formal por el diseño de modelos sistemáticos de gestión y medición integral de los activos intangibles de las organizaciones no aparece hasta la última década del siglo XX con la aparición de la literatura empresarial sobre el capital intelectual y diversos modelos para su adecuada gestión, más adelante dentro del marco teórico conceptual desarrollaremos con mayor amplitud los distintos modelos.

A pesar de existir una abundante literatura sobre el Capital Intelectual, no existen muchos estudios aplicados a la realidad de las instituciones universitarias en el país, más aún cuando su principal quehacer está centrado en la generación de conocimiento a través de sus actividades de investigación, enseñanza y extensión, es en este sentido nuestra intención de profundizar su estudio y aplicación a través de la propuesta de un modelo e indicadores de Capital Intelectual que permitan brindar una educación de calidad.

## II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1. PROBLEMA:

#### 1.1. Enunciado del problema:

GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PRIVADA DE AREQUIPA, 2017

#### 1.2. Descripción del Problema:

##### 1.2.1. Campo, área y Línea de acción

- a) Campo: Educación
- b) Área: Educación Superior Universitaria
- c) Línea: Gestión de la Calidad Educativa

##### 1.2.2. Análisis de variables

VARIABLE	INDICADOR	SUBINDICADOR
<b>Gestión del Capital Intelectual</b> (La función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la institución en relación	<b>Capital Humano</b> (Representa el valor de los conocimientos y del talento que se encarnan o poseen las personas que componen la organización).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores y actitudes</li> <li>• Aptitudes</li> <li>• Capacidades</li> </ul>

<p>con sus actividades y su entorno con respecto a sus activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I + D, etc.).</p>	<p><b>Capital Estructural (Organizativo y Tecnológico)</b></p> <p>(Representa el valor de los conocimientos existentes y propiedad de la organización, que generan su base de conocimiento).</p>	<p><b>Organizativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura</li> <li>• Estructura</li> <li>• Aprendizaje organizativo.</li> <li>• Procesos</li> </ul> <p><b>Tecnológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo en I+D</li> <li>• Dotación tecnológica</li> <li>• Propiedad intelectual</li> <li>• Resultados de la innovación.</li> </ul>
	<p><b>Capital Relacional (Negocio y Social)</b></p> <p>(Representa el valor de los conocimientos que se incorporan a las personas y a la organización con motivo de las relaciones de carácter más o menos permanente que mantienen con los agentes del mercado y de la sociedad en general)</p>	<p><b>Negocio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con clientes</li> <li>• Relaciones con proveedores.</li> <li>• Relaciones con aliados</li> <li>• Relaciones con competidores.</li> <li>• Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad.</li> </ul> <p><b>Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con administraciones públicas</li> <li>• Relaciones con medios de comunicación e imagen.</li> <li>• Relaciones con defensa del medio ambiente.</li> <li>• Relación Social.</li> <li>• Relación Corporativa.</li> </ul>

### 1.2.3. Interrogantes básicas

- a) ¿Cuál es el modelo de gestión que la Facultad de Ciencias Económico Empresariales utiliza para su identificación, seguimiento y control?
- b) ¿Qué indicadores de capital humano, estructural y relacional utiliza la Facultad de Ciencias Económico Empresariales en una Institución Educativa Universitaria?
- c) ¿Qué modelo es el más adecuado para la gestión del capital humano, estructural y relacional en la Facultad de Ciencias Económico Empresariales?
- d) ¿Cuáles son los indicadores de capital humano, estructural y relacional más adecuados para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales?
- e) ¿Cómo aportaran los indicadores y el modelo propuesto en mejoras acreditadas y de Valor Institucional?

### 1.2.4. Tipo y Nivel del Problema

El tipo de problema a investigar es de campo.

El nivel es descriptivo.

## 1.3. Justificación

Hemos escuchado reiteradamente no solo en instituciones empresariales y educativas la importancia del capital humano, las personas como el activo más importante, sin embargo, casi siempre terminan privilegiando su necesidad de afrontar la velocidad que imprime el nivel de competitividad, circunstancia que las terminan envolviendo en una falta de sensibilidad y consideración a las personas. Seguimos tratando a las personas como recursos humanos, lo cual nos lleva a usar modelos con indicadores cuantitativos, dejando de lado los indicadores cualitativos-intangibles.

En base a los nuevos enfoques sobre la importancia del Capital Intelectual (humano, estructural y relacional) como fuente de ventaja competitiva para las empresas y más aún para las instituciones de educación superior en la generación de valor, se hace necesario analizar si en la universidad se están realizando acciones encaminadas a aprovechar esta posibilidad. Por otro lado se requerirá definir lo que se considera como Capital Intelectual y su importancia actual en la generación de valor; así como también de las actividades que generan valor, centrándonos en la potencialidad del capital intelectual y su participación relevante dentro de la Facultad de Ciencias Económico Empresariales en una universidad privada.

Ahora bien, uno de los principales problemas que se presentan como consecuencia, es la falta de información adecuada sobre este intangible adquirido o producido internamente por la institución, el posible uso por los Decanos o Directores de información a la que tienen acceso privilegiado solo ellos pero que es desconocida para las personas no involucradas en la gestión, derivan en rendimientos anormales positivos para los primeros y pérdidas para los segundos. Al no disponer de información suficiente sobre el Capital Intelectual que pueda contribuir positiva o negativamente a la creación de valor es posible que el servicio brindado, los beneficios y crecimiento futuro reflejado en los informes financieros y de gestión sean excesivamente pesimistas o muy optimistas. Aparece el imperativo de analizar desde este enfoque, si los reportes con los que cuenta la institución educativa, tienen la eficacia y eficiencia que se les atribuye como medidores o indicadores de cómo marcha y cuán buena es su gestión. Estos reportes efectivamente ¿proporcionan la información requerida para el usuario, el Estado, los trabajadores y proveedores, redundando en un mejor desempeño de alumnos y profesores o cualquier otro grupo de interés?

En el marco de la actual Ley Universitaria 30220 vigente en nuestro país, se publica el DS 016-2015- MINEDU, en el que se establecen entre los pilares para la construcción de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad contar con información confiable y oportuna, disponible y accesible a todos los actores del sistema universitario, planteándose cambios en los estándares del modelo de acreditación vigente, enfocado

más que en identificar el cumplimiento de estándares a nivel documentario, por un nuevo modelo de acreditación universitaria, con estándares que no descuiden los procesos, pero que se centren más en incentivar la reflexión e incidir en lo cualitativo.

En este sentido, esta investigación se plantea como hipótesis de trabajo el hecho que al parecer los modelos y estándares de gestión tradicionales no proporcionan la información necesaria y suficiente para gestionar una institución universitaria de manera adecuada; así como también parecería relevante el destacar la importancia del Capital Intelectual en la Facultad de Ciencias Económico Empresariales.

La presente tesis doctoral pretende contribuir con una propuesta de Gestión del Capital Intelectual, que le permita a la Facultad de Ciencias Económicas empresariales de una institución educativa universitaria, contar con un sistema de información para el seguimiento y retroalimentación del mismo, posibilitando de esta manera una mejor generación de conocimiento, que representa en suma uno de los principales fines en la educación universitaria moderna.

Dado que la información a la que se ha tenido acceso para la realización de la presente investigación es considerada por la institución universitaria de carácter reservado, el investigador ha mantenido en el anonimato el nombre de la Universidad, cumpliendo de esta manera con el acuerdo de confidencialidad de la institución universitaria.

## 2. MARCO CONCEPTUAL:

### 2.1 Concepto de Intangibles

No existe una definición generalmente aceptada de *intangibles*. Se trata de un adjetivo que suele acompañar a diversos sustantivos, tales como *activos, actividades, recursos*, etc. En cualquier caso, la amplia variedad de definiciones de intangibles que pueden encontrarse en la literatura tiene elementos comunes (Cañibano, Sánchez Muñoz, García-Ayuso, y Chaminade, 2002). En general, desde una perspectiva contable, y tomando la definición del International Accounting Standards Board

(IASB), los activos intangibles se entienden como aquellos que no tienen sustancia física pero que son identificables y controlados por la empresa a través de derechos legales o custodia física. De acuerdo con las normas internacionales de contabilidad, el concepto de *identificación* hace referencia a la capacidad de la organización para valorarlos y mostrarlos en los estados financieros y, por consiguiente, ser sujetos de venta. El término *control* hace referencia a la capacidad que se posee para obtener beneficios económicos de ellos o restringir el acceso a ellos debido a la existencia de derechos legales. También puede obtenerse a través de la custodia física, esto es, cuando el conocimiento técnico o intelectual proveniente del desarrollo de ciertas actividades se mantiene en secreto. Cuando no se dan algunas de estas circunstancias, la empresa no tiene suficiente control sobre los beneficios para reconocerlos como activo intangible.

En este sentido, las empresas pueden tener dos tipos de intangibles: los que no son susceptibles de reconocimiento contable —ya sean adquiridos o producidos por la propia empresa— y los que pueden aparecer como activos inmateriales en el balance. Algunos ejemplos de activos intangibles que pueden encontrarse en el balance de una empresa son derechos de autor, franquicias, patentes, marcas, nombres comerciales, entre otros (Cañibano, et al., 2002: 17). Por su parte, los elementos de naturaleza intangible como los costos de publicidad y promoción, de investigación y desarrollo o marketing, los costos con motivo de procesos de reestructuración, formación de personal, cultura de la empresa, lealtad de los consumidores o la satisfacción de los empleados no se incluyen normalmente en el balance de las empresas de forma separada, pudiendo únicamente aparecer agregados bajo la denominación de *fondo de comercio* tras la adquisición de una empresa por otra o en el momento de la primera consolidación de los estados financieros de un grupo de empresas (Cañibano, et al., 2002: 18).

## 2.2 Recursos intangibles y actividades intangibles

Según Hall, los recursos intangibles pueden ser considerados como activos en sentido amplio (derechos de propiedad intelectual, marcas, ciertas tecnologías de la información —como base de datos o redes—) o

ser considerados como capacidades (saberes y competencias, como los del capital humano) (Hall, 1992: 135-144).

Los recursos intangibles de una empresa pueden ser medidos en un momento determinado, es decir, desde una noción estática. Así, las competencias de los trabajadores (capital humano), los derechos de propiedad intelectual (capital estructural), la satisfacción de clientes o los acuerdos con los proveedores (capital relacional) podrían ser considerados dentro de esta categoría.

Los intangibles también pueden ser analizados desde un punto de vista dinámico. Las empresas llevan a cabo actividades para adquirir o producir internamente recursos intangibles. Aunque para realizar estas actividades incurren en costos, las empresas no siempre son capaces de identificarlos y medirlos adecuadamente. Las actividades pueden generar nuevos recursos intangibles o incrementar el valor de los que ya existen. Entre las actividades intangibles se incluyen, igualmente, las acciones destinadas a controlar y evaluar los resultados de las restantes actividades. Algunos ejemplos pueden ser las actividades de formación (para mejorar el capital humano), las actividades en I + D (para mejorar las capacidades tecnológicas dentro del capital estructural), las acciones específicas de marketing (para atraer consumidores leales y mejorar el capital relacional).

### **2.3 Concepto de Capital Intelectual**

Según Eduardo Bueno, investigador de la Universidad Autónoma de Madrid (España), el término capital intelectual fue acuñado en los años noventa. El término estaba representado por la diferencia entre el valor en libros de la organización y el valor que le reconoce a esta el mercado. En algunas organizaciones el ratio entre dicho valor de mercado y el contable es de más de veinte veces.

Edvinsson y Malone explican lo que entienden por capital intelectual a través de la siguiente metáfora « [...] una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible, las hojas, ramas y frutos, y otra que está oculta, las raíces. Si solamente nos preocupamos por recoger las frutas y tener las ramas y hojas en buen estado, olvidando las raíces, el árbol

puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto también es válido para las empresas: si solo nos preocupamos de los resultados financieros e ignoramos los valores ocultos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo» (Edvinsson y Malone, 1997: 26). Los mencionados autores entienden el capital intelectual como un lenguaje que marca las pautas de pensamiento, habla y acción de aquellos que conducen los futuros beneficios de las compañías.

En esta misma línea Bradley argumenta que el capital intelectual consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países (Bradley, 1997). Stewart señala que el capital intelectual es todo aquello que no se puede tocar pero que puede hacer ganar dinero a la empresa (Stewart, 1999). En esta misma línea, Lev considera que los recursos intangibles son aquellos que pueden generar valor en el futuro pero que no tienen un cuerpo físico o financiero (Lev, 2001).

Para Stewart (1998), el capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa ventaja competitiva. De forma similar, Dierickx y Cool afirman que el capital intelectual es simplemente el stock de conocimiento en la empresa (Dierickx y Cool, 1989). En esa misma línea, Malhotra sostiene que en el contexto de los recursos de conocimiento, este representa el colectivo de los activos intangibles que se pueden identificar y medir (Malhotra, 2000). Así, la interpretación que este autor tiene sobre el conocimiento difiere del concepto que tradicionalmente se tiene sobre, es decir de conocimiento como saber y aprender. Para Malhotra (2000) el conocimiento hace referencia a cómo ayudada por la tecnología y los procesos organizativos, la empresa adquiere, usa o comparte conocimiento. Sin embargo, la noción de activos de conocimiento o capital intelectual va más allá y hace alusión a los aspectos identificables de la organización que, aunque intangibles, se considera que pueden añadir valor a esta.

Wallman, afirma que el capital intelectual incluye no solo el potencial del cerebro humano, sino también las marcas de fábrica, los nombres de los productos e incluso las inversiones que la empresa realizó en el pasado y

que, aunque contablemente no se hayan revalorizado, el mercado sí lo ha hecho (Wallman, 1995, tal como se cita en Edvinsson y Malone, 1997). Por su parte, Roos, Bainbridge y Jacobsen sugieren que el capital intelectual de una empresa es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica de este (Roos, Bainbridge, y Jacobsen, 2000). Estos autores subrayan —al igual que Stewart (1999) y Lev (2001) — la naturaleza intangible del capital intelectual e indican que este es cualquier cosa que puede crear valor pero que no se puede tocar con las manos.

Un matiz importante a las definiciones anteriormente expuestas es el que ofrecen Petty y Guthrie, quienes, tras afirmar que el capital intelectual está formado por una parte estructural (compuesta por software, redes de distribución, etc.) y una parte humana (que incluye los recursos humanos que pertenecen a la organización y los externos —dentro de los cuales se hallan los proveedores y clientes—), sostiene que el concepto de capital intelectual, aunque en muchas ocasiones se confunde con él, es diferente al del activo intangible (Petty y Guthrie, 2000). Estos autores consideran que existen activos intangibles que no pueden formar parte del capital intelectual. Como ejemplos citan la reputación de las empresas o la fidelidad de los clientes, las cuales, aunque consecuencia de la gestión del capital intelectual de la empresa, según estos autores no pueden ser consideradas como capital intelectual per se. No obstante, otros autores como Edvinsson y Malone (1997), Sveiby (1997) o Roos, sí incluyen activos de la naturaleza de los anteriormente mencionados como parte del capital intelectual.

A modo de síntesis, se presenta una definición integradora que pretende recoger los aspectos más importantes aportados por otros autores: «El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I + D, etc., de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida» (Seijas Candelas, 2004: 1009).

Por lo antes expuesto, en nuestra investigación utilizaremos el concepto de capital intelectual tanto para aquellos intangibles que son reconocidos en los estados financieros, como para aquellos que no cumplen con requerimientos de reconocimiento en la contabilidad actual y no aparecen en el estado de situación financiera de las distintas empresas e instituciones educativas.

## 2.4 Concepto de Gestión del Capital Intelectual

Ya en el punto anterior hemos expuesto las diferentes definiciones sobre el concepto de capital intelectual, el mismo que también es denominado por otros autores como capital intelectual o conocimiento, el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define gestionar “como la acción de llevar adelante una iniciativa o un proyecto, ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo, manejar y conducir una situación problemática”. Para Alvarez y Topete (1997) la gestión es “el proceso de guiar a una organización al logro de su misión y de sus objetivos estratégicos”.

En este contexto, algunos autores como Sveyby (2000) definen la gestión de conocimiento como “un arte en el que se crea valor a partir de los activos intangibles”, Brooking (1997) la concibe como “una actividad que se preocupa de la estrategia y la táctica para gestionar activos centrados en las personas”, por otro lado Bueno (1999) la define como “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con su actividad y con su entorno a fin de crear unas competencias básicas esenciales”. Entendiéndose como “competencia esencial” el resultado obtenido por la valorización combinada de tres clases de competencias básicas distintivas o interrelacionadas (formas de saber hacer), como son las personales, tecnológicas y organizativas. Concluyendo que la gestión del capital intelectual o conocimiento es una función dinámica o un concepto dinámico relacionado con la dirección o administración de un conjunto de flujos de conocimientos (externos e internos, captados o creados, explícitos o tácitos). Andreu y Sieber (1999) definen la gestión del capital intelectual o del conocimiento como “el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con el objeto de mejorar su capacidad de

resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas”.

La gestión del capital intelectual implica por tanto realizar una revisión previa del conocimiento actual en la organización, de tal manera que podamos entre otras cosas entender la manera en que este capital intelectual se encuentra organizado y localizado, otro aspecto clave en el proceso de gestión en poder comprender es el proceso mismo de creación y transmisión del conocimiento, su utilización.

No cabe duda que durante muchos años las empresas han estado más interesadas en gestionar el tangible, este panorama ha cambiado hoy en día, haciéndose más evidente la necesidad de planificación, coordinación y control de los flujos de conocimiento, es decir llevar adelante una adecuada gestión del capital intelectual, siendo este proceso de planificación, coordinación y control con el que más nos alineamos para definir lo que significa la gestión del capital intelectual o del conocimiento.

Serán esta fases las quedaran evidenciadas al aplicar el modelo propuesto, las mismas que son mencionadas también en el siguiente punto y de forma más extensa en el Modelo Intellectus dentro del presente marco teórico.

## **2.5 La necesidad de gestionar el Capital Intelectual**

Los primeros esfuerzos conocidos en el sector empresarial para gestionar el capital intelectual fueron desarrollados por Skandia, compañía sueca de seguros y asesoría financiera. Desde la década de los ochenta esta empresa observó que la teoría tradicional de la administración no parecía acomodarse ya al desarrollo de un negocio de servicios, sobre todo en los que son intensivos en el uso de conocimientos. Esto llevó a reconocer que la fortaleza competitiva de una compañía no estaba en sus activos tradicionales, sino más bien en factores nuevos como talento individual, relaciones con el mercado y capacidad de manejar el flujo de competencia.

Durante los últimos años se ha producido un debate sobre las razones que explican la preocupación creciente de las empresas por sus intangibles. Se ha puesto de manifiesto que algunas empresas actúan movidas por la necesidad de adaptar sus sistemas internos de información para conseguir una gestión eficiente de sus intangibles, otras, por el contrario, han comenzado a elaborar información sobre intangibles debido a su deseo de transmitir a sus accionistas una imagen más fiel sobre la situación económica de la empresa. Sin embargo, esta diferencia entre uso interno y externo de la información sobre intangibles tiende a disminuir hasta confundirse ambos usos, pues los terceros ajenos a la empresa, interesados en los procesos de creación de valor dentro de la misma, tienen cada vez más en cuenta el sistema de gestión interna de la propia empresa (Vickery, 1999). Por lo tanto, cuando las empresas diseñan su sistema de gestión del capital intelectual, deben tener en cuenta tanto su uso interno como el externo.

El núcleo de la gestión de intangibles radica en la correcta aplicación de las fases que debe seguir todo modelo. En general se deberían contemplar tres fases estrechamente relacionadas entre sí:

- Identificación de los intangibles.
- Medición
- Seguimiento y acción.

Estas fases se abordarán en toda su extensión más adelante, pero era necesario en este punto ir presentándolas para que el lector se pueda ubicar en el ámbito conceptual. Lo cierto es que la gestión del capital intelectual en las actuales circunstancias no es poco importante; al contrario, cada vez es más relevante en la estructura de valor de la gran mayoría de los bienes y servicios actuales.

Los retos se agrandan cada vez más. En una sociedad del conocimiento, el proceso de aplicación y entendimiento de gestionar aquello que no se ve llevará tiempo. En este contexto es importante animar a las empresas a generar información sobre capital intelectual, contar con un marco conceptual común, mostrar las mejores prácticas en gestión de intangibles y sugerir procedimientos comunes que respondan a las necesidades de la empresa actual.

El papa Juan Pablo II en su encíclica *Centesimus annus*, del año 1991, expresa: «Si en otros tiempos el factor decisivo de la producción era *la tierra* y luego lo fue *el capital*, [...] hoy día el factor decisivo es cada vez más *el hombre* mismo [...]» (Juan Pablo II [papa], 1991: 32). Con esto reconoce la importancia del conocimiento frente al sistema anterior.

## 2.6 Modelos de medición del Capital Intelectual

El Capital Intelectual es uno de los conceptos de mayor discusión en nuestros días. Al contrario del capital financiero que es cuantitativo y numérico, y se fundamenta en activos tangibles y contables, el Capital Intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. (Chiavenato, 2009). Llegado a este punto, creo que es necesario medir el Capital Intelectual, y el Dr. Chiavenato, se pregunta:

¿Y cómo medir el capital intelectual, la nueva riqueza del mundo actual? La moneda del futuro ciertamente no será financiera, sino intelectual. ¿Y cómo quedará la contabilidad del futuro? La nueva realidad es que los bienes más valiosos de las organizaciones con éxito son intangibles, como la competencia organizacional, el Know – how tecnológico, el conocimiento del mercado, la lealtad del cliente, la moral de las personas, la cultura corporativa, el comportamiento de los asociados de alianzas estratégicas, etc. (Chiavenato, 2009, p. 21).

Para reconocer y medir el Capital Intelectual, es preciso recurrir a la opinión autorizada de los doctores investigadores de la UCEL<sup>1</sup>

Bajo la concepción de Capital humano se han desarrollado diferentes intentos y métodos de valoración (El Método de costos Históricos de Brummet, Flamholtz y Pyle 1968, el método de coste de reposición de Flamholtz 1973 y Gröyer y Johanson 1991, el método de costes de oportunidad de Hekimian y Jones 1967), pero éstos se han ido abandonando por sus dificultades de medición y se han pasado a fomentar otros métodos de valoración a partir del concepto de capital intelectual (Scarabino, Biancardi, Blando, 2009).

---

<sup>1</sup>Universidad del Centro Educativo Latinoamericano (UCEL, Rosario, Argentina)

Dentro de la gran gama de modelos hoy existentes de capital intelectual es aconsejable hacer una primera distinción entre modelos básicos y modelos relacionados. Los modelos básicos son aquellos que tienen como finalidad principal medir los activos intangibles de una organización, con el fin de efectuar un diagnóstico y rendir información de su capital intelectual permitiendo adoptar decisiones de gestión. Por el contrario, los modelos relacionados no son estrictamente modelos de medición y gestión del capital intelectual, sino instrumentos de dirección estratégica de la empresa que contemplan, en alguna medida, la dimensión intangible de las organizaciones o los aspectos que caracterizan la creación de valor basada en el conocimiento en acción.

### **2.6.1 Modelos Básicos**

La enumeración de modelos básicos de capital intelectual, que se ofrece a continuación, trata de presentar las principales referencias teóricas hasta la fecha, las cuales han servido de fundamento e inspiración en el diseño del Modelo Intellectus de medición y gestión del capital intelectual. No se pretende por lo tanto, presentar de forma exhaustiva todas las iniciativas de medición de los activos intangibles que han aparecido con profusión en los últimos tiempos en la esfera nacional e internacional.

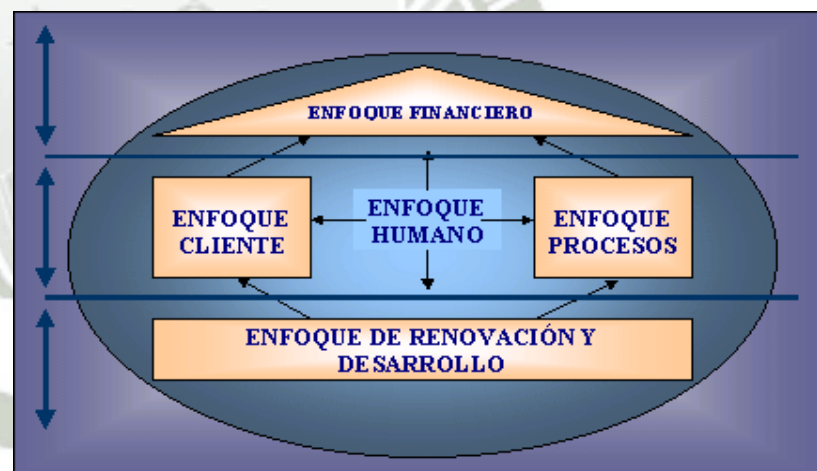
#### **2.6.1.1. Navegador de Skandia (Edvinsson (1992-96)).**

Skandia AFS, empresa sueca de seguros, ha sido una de las pioneras tanto en el desarrollo como en la aplicación de herramientas de medición del capital intelectual (González López, Hernández Rodríguez, y Guerrero Espinosa, 2006: 18). El navegador de Skandia es, sin lugar a dudas, el primer modelo dinámico y holístico de capital intelectual. Aparece por vez primera en la memoria económica y financiera de la compañía correspondiente a 1992, y su principal impulsor fue Leif

Edvinsson. Su aplicación práctica y difusión internacional lo han convertido en una referencia paradigmática.

El esquema de valor de Skandia distingue dos componentes dentro del capital intelectual: el humano y el estructural. El capital estructural se compone, a su vez, de tres elementos: los clientes, los procesos y la capacidad de innovación. No obstante, el navegador no se estructura en componentes del capital intelectual sino en torno a áreas de enfoque, en las que la empresa concentra su atención y para las cuales se establecen indicadores. Estas áreas son el enfoque financiero, el enfoque clientes, el enfoque procesos, el enfoque de renovación y desarrollo, y el enfoque humano (véase el cuadro N° 1):

**Cuadro N° 1: Modelo de navegador de Skandia**



**Fuente:** Edvinson y Malone, 1997

De acuerdo con el cuadro N° 1, el navegador Skandia se parece a una casa, en la cual el techo es el enfoque financiero, que representa el pasado de la empresa a través del balance general; las paredes de la casa representan el presente, y aquí se ubican las relaciones con los clientes y los procesos de negocio; en el cimiento de la casa encontramos la renovación y el desarrollo, es

decir el futuro; en el centro se encuentra el enfoque humano que se constituye en el centro de toda actividad.

### 2.6.1.2. Technology Broker (AnnieBrooking (1996)).

El modelo de Annie Brooking diferencia cuatro tipos de activos del capital intelectual: los activos de mercado, los activos humanos, los activos de propiedad intelectual y los activos de infraestructura.

Parte del mismo concepto que el modelo de Skandia: el valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual. El modelo no llega a la definición de indicadores cuantitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de indicadores cualitativos, incidiendo en la necesidad del desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual. Una vez realizada esta auditoria se procede a valorar económicamente los activos inmateriales conforme a un enfoque de costes, de mercado y de ingresos (ver cuadro N° 2).

**Cuadro N° 2: Modelo Technology Broker**



Fuente: Annie Brooking, 1996

En consonancia con el cuadro N° 2, se puede afirmar que:

**Activos de mercado:** Son aquellos que se derivan de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes y por tanto proporcionan una ventaja competitiva en el mercado.

**Activos humanos:** Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento.

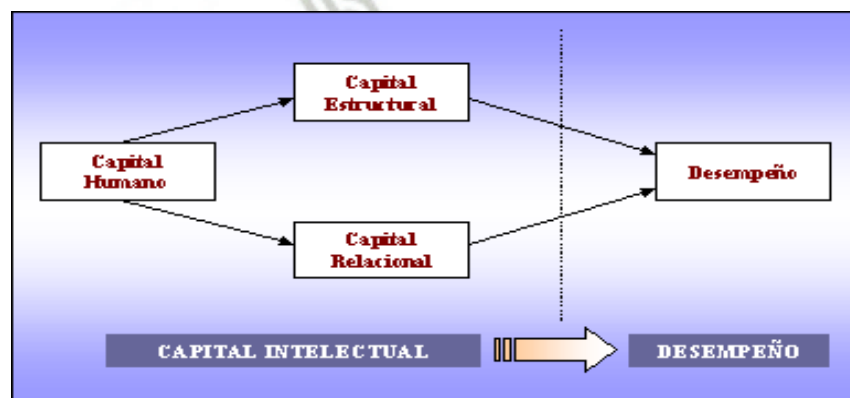
**Activos de propiedad intelectual:** Se trata de derechos de propiedad que provienen del intelecto.

**Activos de infraestructura:** Incluye las tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione.

### 2.6.1.3. Western Ontario (Bontis, (1996)).

Modelo creado en la Universidad de West Ontario. Diseñado por Nick Bontis en 1996. Pone en relación al capital intelectual, analizando la relación causa-efecto de sus componentes, con los resultados empresariales. Gracias a su investigación, el capital intelectual puede ser considerado como un conjunto de bloques interrelacionados. Su principal aportación es establecer el capital humano como base de los demás elementos. (Ver cuadro N° 3)

**Cuadro N° 3: Modelo Western Ontario**



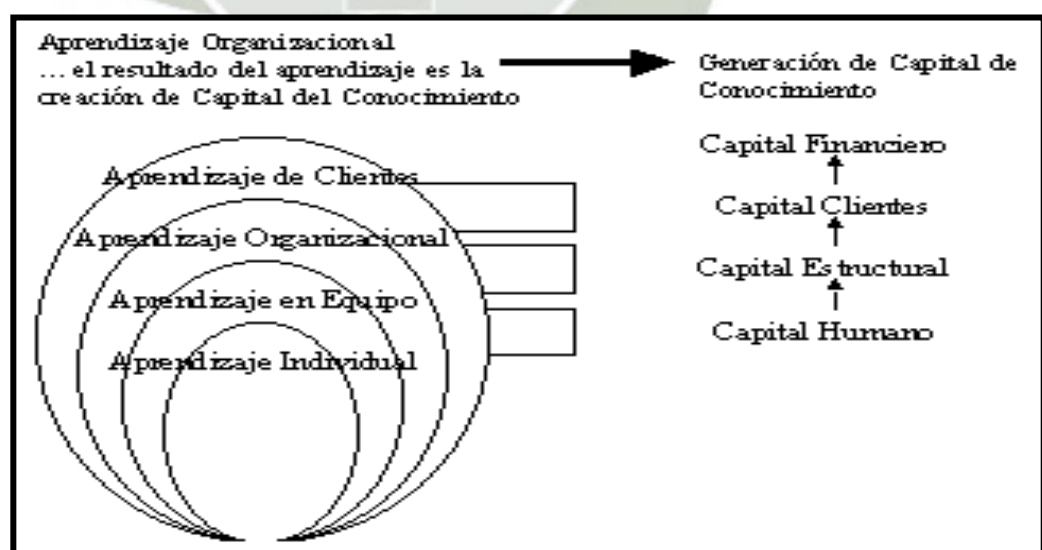
Fuente: Bontis y Euroforum, 1996, 1998.

En este modelo quedan fijados los tres bloques que son comunes a la mayoría de los modelos: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional, haciendo especial énfasis en el Capital Humano comprobándose (a través de una investigación rigurosa) como factor explicativo muy importante.

#### 2.6.1.4. Canadian Imperial Bank of Commerce.

La característica más relevante del modelo del Canadian Imperial Bank es el análisis de las funciones del conocimiento tácito y explícito en cada uno de los componentes del capital intelectual. Desde esta perspectiva Saint Onge establece una vinculación estrecha entre capital intelectual y aprendizaje organizativo, ya que la creación de conocimiento tácito de lugar a una dinámica interna de cohesión que mejora el rendimiento de la organización. La equiparación de cada uno de los componentes del capital intelectual con los distintos estadios de aprendizaje, (Ver cuadro N° 4)

**Cuadro N° 4: Modelo Canadian Imperial Bank of Commerce**



Fuente: Saint-Onge, 1996, en Euroforum ,1998.

Según el cuadro N° 4, el Capital Intelectual se enfoca del siguiente modo:

- **Capital Humano:** Competencias para proveer soluciones a clientes.
- **Capital Estructural:** Capacidades instrumentales para satisfacer las necesidades del mercado.
- **Capital Clientes:** Servicio, mercado, lealtad.

#### 2.6.1.5. Modelo de Activos Intangibles (Sveiby, 1997).

En opinión de Sveiby (1997) la diferencia entre el valor contable y el valor de mercado de las empresas revela la existencia de un balance invisible integrado por tres núcleos de activos intangibles: la estructura interna, la estructura externa y las competencias de las personas. (Ver cuadro N° 5):

**Cuadro N° 5: Modelo de Activos Intangibles**

<p>▲ Balance Visible</p> <hr/> <p>▲ Balance Invisible</p>	Activos Tangibles	Financiación Visible
	Inmovilizado Material	Capital
	Realizable (deudores+existencias)	Deuda a L.P.
	Disponible	Deuda a C.P.
	Estructura Interna	Capital Invisible
	Estructura Externa	Compromisos
	Competencias personas	Financiación Invisible
	Activos Intangibles	

Fuente: Sveiby, 1997.

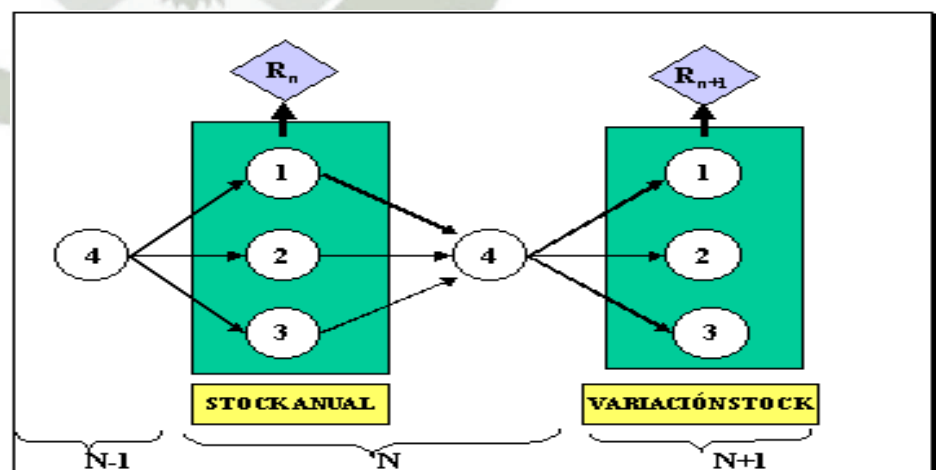
El monitor de activos intangibles trata de medir el dinamismo de estas tres categorías de intangibles a través de indicadores de crecimiento e innovación, indicadores de eficiencia e indicadores de estabilidad. Los indicadores de crecimiento e innovación pretenden reflejar el potencial futuro de la empresa. Los indicadores

de eficiencia aportan información sobre la productividad de los activos intangibles-

### 2.6.1.6. Modelo Nova (Comisión, Palacios y Devece, 1998)

Dentro de las distintas iniciativas de medición del capital intelectual desarrolladas en España el modelo Intelect es el principal antecedente del Modelo Intelectos, elaborado por el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento. No obstante, el modelo Nova, elaborado bajo los auspicios del Club de Gestión del Conocimiento e Innovación de la Comunidad Valenciana, constituye una referencia de indudable interés. El objetivo del modelo es representar el proceso de transformación de los distintos componentes del capital intelectual reflejando el efecto de cada uno de ellos en los restantes. En este sentido, el modelo establece que los componentes básicos del capital intelectual son el capital humano, el capital organizativo, el capital social y el capital de innovación y aprendizaje. La variación de estos componentes en un momento del tiempo determinado. (Ver cuadro N° 6)

**Cuadro N° 06: Modelo Nova.**



Fuente: Comisión, 1998.

De acuerdo al cuadro N° 06, el Capital Intelectual está formado por un conjunto de activos intangibles que le generan valor a la empresa o que en el futuro lo harán. Es así que se puede dividir el Capital Intelectual en cuatro elementos:

1. **Capital humano:** Que incluye los conocimientos técnicos, experiencia, habilidades de liderazgo, estabilidad personal.
2. **Capital organizativo:** Abarca los activos de conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización.
3. **Capital social:** Incluye los activos de conocimiento acumulados por la empresa gracias a sus relaciones con agentes de su entorno.
4. **Capital de innovación y de aprendizaje:** Incluye los activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, o sea, el potencial o capacidad innovador de la empresa.

El modelo tiene un carácter dinámico, en la medida en que también persigue reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de Capital Intelectual.

### 2.7.2 Modelos Relacionados

Como se ha señalado con anterioridad, con esta expresión se hace referencia a sistemas de gestión empresarial o de dirección estratégica que, aunque no tienen como objetivo específico la valoración y gestión del capital intelectual, están íntimamente relacionados y han servido de base teórica para el diseño del Modelo Intellectus.

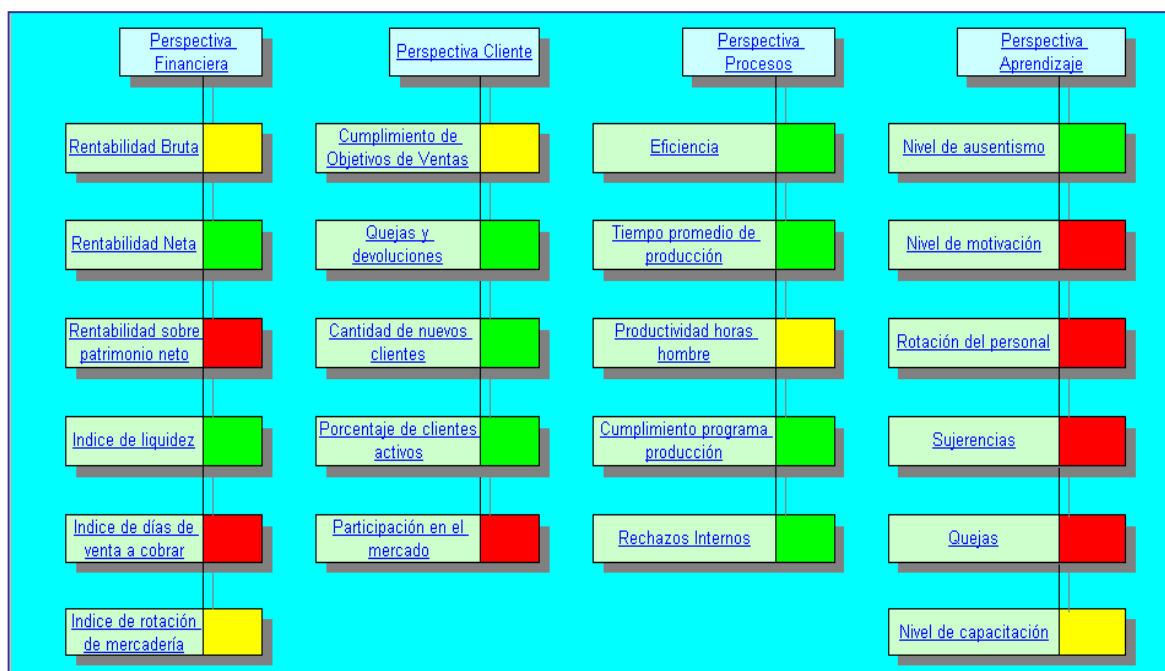
### 2.6.2.1 Balanced Scorecard (Norton y Kaplan, 1992-1996)

El *Balanced Scorecard*<sup>2</sup>, traducido al español como *cuadro de mando integral*, pretende ser un sistema de gestión empresarial formado por un conjunto *equilibrado* de indicadores que se integran con la visión y estrategia de la empresa desde cuatro puntos de vista: la perspectiva financiera, la perspectiva de procesos internos, la perspectiva de clientes y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Los indicadores utilizados son fundamentalmente de dos tipos: indicadores financieros e indicadores operacionales. Dentro de estos últimos es posible distinguir entre indicadores relacionados con la satisfacción de la clientela, indicadores relacionados con los procesos internos e indicadores relacionados con la innovación y el aprendizaje. Cada una de estas tres dimensiones representa causa y efecto para la siguiente. De esta manera podemos suponer que una adecuada gestión de indicadores de aprendizaje del personal hará que los indicadores de procesos internos mejoren, provocando que los productos o servicios destinados a los clientes aumenten la satisfacción de estos últimos. Por último, al tener una adecuada satisfacción de nuestros clientes, los indicadores financieros se podrán cumplir sin inconvenientes. Cada uno de estos indicadores permite establecer relaciones causa-efecto que reflejan las variaciones de los resultados financieros. La estructura básica e indicadores genéricos del *balanced scorecard* se pueden ver en el cuadro Nº 7 (Kaplan y Norton, 1992, 1996).

---

<sup>2</sup> Esta traducción no es del todo correcta y está influida por la expresión francesa *tableau de bord*.

**Cuadro N° 7: Modelo Balanced Scorecard.**

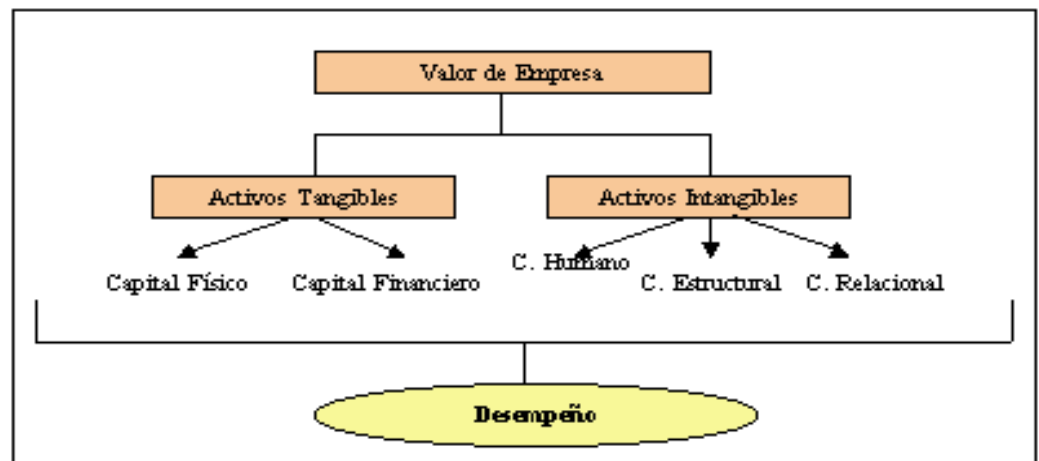


Fuente: Kaplan y Norton, 1992, 1996.

### 2.7.2.2. Modelo Intellect (Euroforum 1998).

Con esta denominación el Instituto Universitario Euroforum Escorial (1998) y la empresa consultora KPMG (1999) han establecido un modelo de capital intelectual que es la suma de tres bloques: el capital humano + capital estructural + capital relacional. Cada uno de ellos establece un alcance temporal referido al presente y al futuro, determinando los intangibles que considera y proponiendo para cada uno de ellos, los indicadores más adecuados para medirlos. (Ver cuadro N° 8)

**Cuadro Nº 8: Modelo Intellect**



Fuente: Euroforum, 1998.

Es necesario dividir el cuadro Nº 8 en:

- **Bloques:** Es la agrupación de Activos Intangibles en función de su naturaleza (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional).
- **Elementos:** Son los activos intangibles que se consideran dentro de cada bloque. Donde cada empresa en función de su estrategia, elegirá unos elementos concretos.
- **Indicadores:** Es la forma de medición y evaluación de los elementos. La definición de indicadores debe ajustarse a cada organización en particular.

### 2.7.2.3. Modelo de Stewart (1997)

A semejanza de otros autores, Stewart no presenta un modelo concreto de capital intelectual, sino que pone a disposición de las organizaciones una guía de indicadores para que elaboren sus propias propuestas. No obstante, Stewart realiza una identificación de los componentes del capital intelectual distinguiendo entre capital humano, capital estructural y capital cliente. La medición de los intangibles se realiza a un doble nivel, utilizando indicadores referidos a cada uno de los componentes anteriores mencionados e indicadores

globales como la Q de Tobin o una determinada razón entre valor de mercado y el valor contable (Bueno 1998).

#### **2.7.2.4. Teoría de los agentes interesados (Atkinson, Waterhouse y Wells, 1997).**

La Teoría de los agentes interesados ofrece un sistema de indicadores financieros y no financieros que tratan de evaluar los factores que conducen a las organizaciones hacia el éxito. Este sistema de indicadores se elabora en torno a áreas críticas, que representan las relaciones con los grupos de interés o stakeholders de la organización y los objetivos de carácter primario y secundario. Los objetivos primarios son definidos por los directivos y los objetivos secundarios son los que la empresa espera definir y proporcionar a sus grupos de interés para alcanzar los objetivos primarios. La medición del desempeño, realizada a través de los indicadores, tiene como objetivo efectuar un seguimiento del grado de cumplimiento de la estrategia organizativa. La tabla N° 1 recoge un ejemplo de la aplicación del modelo en el Banco de Montreal.

**Tabla N° 1: Indicadores primarios y secundarios para los stakeholders del Banco de Montreal.**

Stakeholder	Indicador Primario	Indicadores Secundarios
<b>Accionistas</b>	Rentabilidad de los accionistas	Crecimiento de los ingresos
		Crecimiento de los gastos
		Productividad
		Ratios de calidad y liquidez
		Ratios de calidad de los activos
<b>Clientes</b>	Satisfacción del cliente	Encuestas a clientes para diferentes productos y mercados
	Calidad del servicio	
<b>Empleados</b>	Rendimiento de los empleados	Encuestas a Empleados
	Competencia de los empleados	Índice de servicio al cliente
	Productividad de los empleados	Ratio financiero de coste de empleado
<b>Comunidad</b>	Imagen pública	Encuestas externas

### 2.7.2.5. Modelo Intellectus (Propuesto para el presente trabajo)<sup>3</sup>

A continuación, se presenta la propuesta del modelo Intellectus, diseñado para la medición y gestión de los valores intangibles o de conocimiento que componen el concepto de capital intelectual. La presentación del modelo constará de cinco puntos relativos a cada una de las partes principales de las que consta la propuesta, iniciativa ésta que puede representar la aportación más innovadora, completa y operativa existente en la actualidad a nivel internacional.

Dichas partes serán las siguientes:

- Estructura
- Principios
- Lógica Interna
- Desarrollo del modelo: definiciones.
- Cuadro de indicadores.

#### **Estructura**

En el cuadro N° 9 se recoge la propuesta del modelo. El modelo Intellectus parte de un desarrollo arborescente, que trata de clarificar las interrelaciones entre los distintos activos intangibles de la organización. El análisis del modelo pasa por una primera definición de los conceptos básicos utilizados en él. Dichos componentes son los siguientes (Equipo de Investigación CIC, 2003: 34, 35):

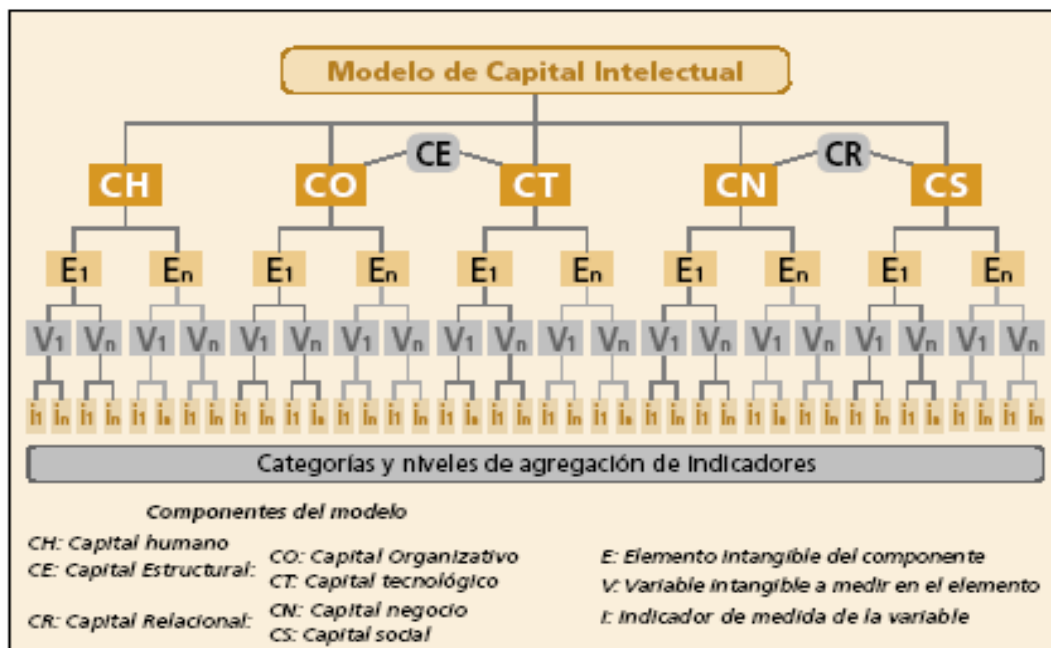
- Componentes: agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza.
- Elementos: grupos homogéneos de activos intangibles de cada uno de los componentes del capital intelectual.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> IADE, Universidad Autónoma de Madrid, Centro de Investigación sobre la sociedad del Conocimiento (CIC), junio 2003.

- Variables: activos intangibles integrantes de un elemento del capital intelectual.
- Indicadores: instrumentos de valoración de los activos intangibles de las organizaciones expresadas en diferentes unidades de medida.

Se muestra el modelo en el cuadro N° 9:

**Cuadro 9: Modelo Intellectus**



**Fuente:** Equipo de Investigación CIC, 2003.

El capital humano representa el valor de los conocimientos y del talento que se encarnan o poseen las personas que componen la organización y que gracias a los contratos laborales (formales y explícitos) y psico-sociales (informales e implícitos o de carácter moral) existentes entre ambas partes se dinamizarán para crear determinados intangibles, los cuales pueden ser expresados por los conceptos de valores y actitudes, aptitudes y capacidades de las citadas personas.

<sup>4</sup> En el caso del modelo Intellectus, se ha realizado un considerable esfuerzo de integración para simplificar su estructura y presentar un marco de referencia cuasi-fijo (a modo de componentes estándar) a partir del cual poder hacerlo adaptable a cualquier realidad empresarial.

El capital estructural representa el valor de los conocimientos existentes y propiedad de la organización, que generan su base de conocimiento. Estos conocimientos se concretan en el conjunto de valores culturales compartidos, bases de datos, procedimientos, protocolos, rutinas o pautas organizativas, esfuerzos y desarrollos tecnológicos que constituyen el saber y el saber hacer de carácter colectivo y que permanecen en la entidad con independencia de que las personas la abandonen.

El capital relacional representa el valor de los conocimientos que se incorporan a las personas y a la organización con motivo de las relaciones de carácter más o menos permanente que mantienen con los agentes del mercado y de la sociedad en general. Estos conocimientos se manifiestan en una serie de activos intelectuales o de intangibles concretos de gran valor en la economía actual y en la “sociedad red”.

A partir de esta propuesta general, expresiva de la estructura conceptual básica del Modelo Intellectus, se puede observar que el mismo se integra por cinco componentes, debido a que el capital estructural se descompone en dos: capital organizativo y capital tecnológico y el capital relacional lo hace en otros tantos: capital negocio y capital social.

### **Características**

El modelo que se propone se basa en una serie de principios que enmarcan su enfoque conceptual, a la vez que facilita su interpretación. En concreto, las características del presente modelo son las siguientes: **sistémico, abierto, dinámico, flexible, adaptativo e innovador.**

- El modelo es sistémico porque ofrece una estructura interrelacionada y completa de los cinco aspectos que viene a representar los componentes o subsistemas principales que configuran los elementos y variables explicativas de los activos intangibles.
- El modelo es **abierto** debido a que presenta una estructura relacionada con los agentes o sujetos de conocimiento que integran el entorno de la organización y que se explica por el conjunto de relaciones que con él pueden mantener aquélla y las personas que la componen.
- El modelo es **dinámico** por que pretende ofrecer un conjunto de elementos variables, indicadores y relaciones que deben permitir la observación de su evolución temporal, con el objetivo de ir logrando una mejora en la gestión de las actividades intangibles y un mayor valor de los componentes del capital intelectual de la organización.
- El modelo es **flexible**, tal y como se verá en el punto siguiente, debido a que los elementos y variables propuestas pueden ser ordenados y aplicados de forma diferenciada a tenor de las necesidades de la organización, según cual sea la estrategia y el modelo de gestión de intangibles de la misma. Razones estas que pueden llevar a que algunos elementos y variables puedan aparecer indistintamente en uno u otro capital, a la vez que pueden expresarse mediante de agregación diferentes.
- El modelo es **adaptativo**, cuestión que se relaciona con el principio precedente, ya que dicha flexibilidad obliga a que cada organización, a tenor de su estrategia y modelo de gestión de intangibles, adapte la propuesta actual a sus requerimientos tanto en lo que se refiere a sus elementos y variables como a sus

indicadores, que podrán aparecer en una u otra forma convenida.

- Finalmente, el modelo es **innovador** respecto a las principales iniciativas del capital intelectual surgidas hasta el momento. Este carácter novedoso resulta evidente al efectuar comparaciones con otros modelos conocidos y aplicados en el ámbito internacional, así como por la combinación virtuosa de los principios precedentes. Esta propuesta representa una perspectiva moderna, completa y original, situándose en un plano de interés económico que pretende propiciar los procesos de creación, medición y gestión de intangibles.

#### Lógica interna

La lógica interna parte, de la aceptación del carácter dinámico del modelo intellectus, en que cada componente no se encuentra aislado del otro, representando un sistema interconectado. El modelo puede ser adaptado a diversas realidades y su estructura consta de veintidós elementos, tres para explicar el capital humano, cuatro el capital organizativo, cuatro el capital tecnológico, seis el capital negocio y cinco el capital social.

La lógica interna pretende explicar la conectividad o interdependencia básica existente entre los capitales. Los elementos del Modelo Intellectus están relacionados en una doble perspectiva endógena y exógena. La perspectiva endógena vincula los elementos relacionados con las personas y la organización. La perspectiva exógena, por el contrario, enlaza los elementos que se refieren a las relaciones de la organización con los agentes del entorno. La interacción entre ambas perspectivas de activos inmateriales permite explicar la

creación de valor futuro en la empresa. Se distinguen tres dimensiones diferenciadas en el Modelo Intellectus:

- Una primera dimensión integrada por la estructura de componentes del modelo.
- Una segunda dimensión que agrupa los elementos en una doble perspectiva endógena y exógena.
- Finalmente, la tercera dimensión se refiere al factor temporal del modelo y al efecto multiplicador del valor derivado del conocimiento en acción.

### **Desarrollo del Modelo: definiciones**

#### **A) Capital Humano**

Conocimiento que poseen las personas y grupos, su capacidad de generarlo, que resulta útil para la organización. Lo que las personas o grupos saben y por la capacidad de aprender y compartir.

#### **Elementos:**

##### **1. Valores y actitudes (Ser-Estar)**

Modelos mentales tales como esquemas, paradigmas, creencias y disposición de ánimo

#### **Variables**

- Sentimientos de pertenencia y compromiso: sentirse miembro de la organización.
- Automotivación: impulsos, deseos, aspiraciones que hacen que las personas se desempeñen mejor.
- Satisfacción: Grado de vinculación en las tareas, basado en contribuciones y compensaciones personales.

- Sociabilidad: Facilidad de trato y relación con la persona.
- Flexibilidad y adaptabilidad: Actitud positiva ante el cambio y necesidades del entorno.
- Creatividad: Nuevas ideas y desarrollo de la inventiva.

## 2. Aptitudes (Saber)

Conocimiento que tiene la persona sobre las cosas para lograr un buen desempeño en un empleo o tarea.

### Variables

- Educación reglada: Conocimientos explícitos derivados de un proceso reglado que posee la persona.
- Formación especializada: Conocimiento específico de un área concreta que se derivan del desempeño de una tarea en la organización.
- Experiencia: Saber que se adquiere con la práctica.
- Desarrollo personal: Conocimientos derivados de procesos informales de relación con el entorno.

## 3. Capacidades (Saber Hacer)

Habilidades, destrezas y talento que la persona desarrolla fruto de la experiencia y la práctica.

### Variables

- Aprendizaje: Capacidad de la persona para responder a las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional.
- Colaboración: Trabajo en equipo, capacidad de desempeñar el trabajo en equipo y motivar a las personas para que desarrollen las tareas.

- Comunicación: Intercambio de conocimiento, capacidad de emitir y recibir información, así como de compartir lo que se sabe con otras personas.
- Liderazgo: Habilidad para influenciar en las personas para apliquen su iniciativa en el logro de los objetivos del grupo u organización.

## B) Capital Estructural

Conjunto de Conocimientos y de activos intangibles derivados de los procesos de acción que son de propiedad de la organización y que se quedan en ella cuando las personas las abandonan. Está integrada por:

### **Capital Organizativo:**

Conjunto de intangibles de naturaleza tanto explícita como implícita, formal e informal, que estructuran y desarrollan de manera eficaz y eficiente la actividad de la organización.

### **Elementos**

#### **1. Cultura**

Conjunto de valores, normas y formas de actuación compartidos y asumidos por gran parte de las personas de la organización.

### **Variables**

- Homogeneidad cultural: Aceptación y compromiso general con los valores culturales.
- Evolución de valores culturales: variación de los principios que inspiran el desempeño organizativo *en* distintos montos del tiempo.
- Clima social: Ambiente de trabajo y participación activa de las personas en la organización.

- Filosofía de negocio: Visión del negocio o de la actividad que lleva a cabo la organización.

## 2. Estructura

Modos y procesos de organización formal de la empresa.

### Variables

- Diseño: Forma de configurar la estructura de la organización.
- Desarrollo Organizativo: Sucesión de eventos de crisis y cambio que permiten la adaptación a situaciones novedosas.

## 3. Aprendizaje Organizativo

Capacidad de la organización de adquirir nuevas competencias y conocimientos con la finalidad de responder a las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional.

### Variables

- Entornos de aprendizaje: Contextos organizativos en los que se producen las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional.
- Pautas Organizativas: Conjunto de rutinas y procedimientos organizativos que impulsan el dominio de nuevas competencias y conocimientos.
- Captación y transmisión de conocimiento: Procesos y procedimientos a través de los cuales la organización percibe y comunica conocimiento.
- Creación y desarrollo de conocimiento: Procesos y procedimientos que impulsan el aprendizaje y la innovación.

#### 4. Procesos (Hacia Clientes internos, externos y proveedores)

Actividades que configuran las operaciones dirigidas a clientes y proveedores.

##### Variables

Dado que los organizativos presentan una gran heterogeneidad se adopta en el presente modelo tres variables genéricas:

**Procesos dirigidos al Cliente interno:** destinado a un miembro de la organización, se puede dividir en subvariables:

- Reflexión estratégica: Discusión de la misión y reorientación de la estrategia.
- Innovación: Procesos de mejora en la calidad.

**Procesos dirigidos al cliente externo:** Fases de una operación organizativa cuyo resultado final está destinado a un consumidor situado en el mercado externo de la organización, se puede dividir en subvariables:

- Sistemas de segmentación de clientes: Clasificación en función a datos psicosociográficos, profesional, motivación, facturación, etc.
- Políticas de gestión de clientes: Procesos dirigidos a la aceptación, identificación, seguimiento de los riesgos de los clientes.

**Procesos dirigidos a los proveedores:** Mejorar la eficiencia de procesos de transformación de los bienes y servicios a comercializar. Pueden definirse algunas subvariables:

- Integración de los proveedores: Participación de los proveedores en los procesos productivos de la organización.

- Políticas de gestión de los proveedores: Conjunto de procesos dirigidos a la identificación, formación, asistencia técnica y gestión de proveedores.

### **Capital tecnológico**

Actividades y funciones del sistema técnico de operaciones de la organización, responsable de la obtención de productos (bienes y servicios), avance del conocimiento en el desarrollo de futuras innovaciones.

#### **Elementos**

##### **1. Esfuerzo en I+D+I**

Realización de trabajos creativos que se emprenden de modo sistemático con el objeto de aumentar el volumen de conocimiento sobre la realidad.

#### **Variables**

- Gasto en I+D+I: Incurre los gastos internos y externos en los que la organización incurre para desarrollar las actividades de I+D+I.
- Personal en I+D+I: Plantilla dedicada a I+D+I
- Proyectos en I+D+I: Trabajos de I+D+I organizados en torno a proyectos, bien sean realizados de forma independiente o en colaboración con otros agentes.

##### **2. Dotación tecnológica**

Conjunto de conocimientos, métodos y técnicas que la organización incorpora a los procesos para que sean más eficaces y eficientes, no incluidos en el “Esfuerzo en I+D+I”.

## Variables

- **Compra de tecnología:** esfuerzo destinado a la incorporación de nueva tecnología, que no ha sido desarrollada internamente a través de proyectos de I+D+I (sistemas tecnológicos, patentes, licencias, etc.
- **Dotación de tecnología de la producción:** Conjunto de conocimientos tecnológicos incorporados en bienes de equipo e instrumentos para las actividades de producción de bienes y servicios.
- **Dotación de tecnologías de la información y de las comunicaciones:** Conjunto de desarrollos tecnológicos y aplicaciones para el tratamiento de la información que facilitan la captación, almacenamiento, localización, que mejoran los niveles de eficacia y eficiencia de los procesos productivos.

### 3. Propiedad intelectual e industrial

Volumen de conocimientos protegidos legalmente que otorgan a la empresa que los ha creado el derecho a su explotación en exclusiva durante un tiempo y espacio determinados. El resto de elementos que pudieran integrarse en la propiedad intelectual, pero que han sido comprados en los mercados de tecnologías se recogen en la variable “Compra de tecnología”, incluida dentro del elemento “Dotación tecnológica”

### Variables

- Patentes y modelos de utilidad: Explotación industrial o comercial de la invención patentada otorgada por la administración competente.
- Marcas registradas: Una marca comercial o de servicios registrada, en una palabra, eslogan, frase, símbolo, etc.
- Licencias: Derecho a utilizar los conocimientos, métodos, procesos o sistemas productivos a cambio de un precio, conservando el titular la propiedad sobre el mismo.
- Secreto industrial: Toda información de aplicación industrial o comercial que guarde una persona física o jurídica con el carácter de confidencial, que le permite obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros.
- Dominio en internet: Nombres y palabras que seleccionan las organizaciones para identificar sus direcciones electrónicas registradas como sitios en la red de internet, definidos éstos como lugares virtuales donde puede comercializar sus bienes y servicios en la red.

### 4. Resultados de la innovación

Mejoras incorporadas en los productos, procesos y métodos de gestión existentes, percibidas en términos de costes, calidad, rendimiento y tiempo.

### Variables

- Innovación de producto: Fabricación y desarrollo de nuevos productos o productos ya existentes mejorados.
- Innovación de procesos: Desarrollo de nuevos procesos de producción que mejoran la productividad en las condiciones de trabajo.

- Innovación de gestión: Nuevos métodos y sistemas introducidos en el diseño, organización y control de las actividades de la organización.
- Innovación social: Racionalización de las tareas laborales, mejorando las condiciones de trabajo y la motivación de la plantilla.

### C) Capital Relacional

El capital relacional puede ser definido como el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado y con la sociedad en general, está integrado por:

#### Capital Negocio

Se refiere al valor que representa para la organización las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados con su proceso de negocio básico.

#### Elementos

##### 1. Relaciones con clientes

Relaciones con los diferentes segmentos de clientes que demandan o pueden demandar los bienes o servicios que configuran el proceso de negocio básico de la entidad.

#### Variables

- Base de clientes relevantes: Conjunto de clientes, previamente segmentados, que proporcionan realmente ventaja competitiva para la empresa.
- Lealtad de clientes: Grado de relación continua y estable de los clientes con la empresa, que se concreta en una repetición de compra.

- Satisfacción del cliente: percepción que el cliente tiene sobre la eficacia de la empresa en su actividad comercial.
- Procesos de relación con clientes: Formas de relación comercial que la empresa mantiene con sus clientes actuales y potenciales.
- Red de distribución: Capacidad y calidad de los diferentes canales de distribución.

## 2. Relaciones con proveedores

Relaciones con los diferentes suministradores de los recursos necesarios para el proceso de negocio básico de la entidad.

### Variables

- Formalización de la relación con proveedores: Grado de documentación y procedimientos estándares y sistemáticos que existen en la relación con los proveedores.
- Soporte tecnológico: Conjunto de procedimientos técnicos que facilitan el desarrollo, en tiempo y forma, de las relaciones con los proveedores.
- Personalización de productos y servicios: Grado de adecuación de los productos y servicios suministrados por los proveedores a las necesidades de la empresa.
- Capacidad de respuesta del proveedor: Grado de innovación, adaptabilidad, flexibilidad y velocidad de respuesta del proveedor a las demandas de la empresa.

## 3. Relaciones con accionistas, instituciones e inversoras

Relaciones mantenidas con los accionistas, las instituciones e inversores que componen el mercado en el que actúa la organización.

### **Variables**

- Relación con los accionistas e inversores institucionales: Volumen y calidad de las relaciones de información y sociales mantenidas con el accionariado y con los diferentes inversores financieros de carácter estable en la empresa.
- Relación con instituciones del mercado: Naturaleza y alcance de las relaciones con las instituciones del mercado financiero y no financiero, que pueden regular y facilitar el mejor desarrollo de los objetivos pretendidos por la empresa.
- Relación de participación empresarial: Características e importancia de las relaciones derivadas de las participaciones de capital de la empresa en otras entidades.

### **4. Relación con aliados**

Acuerdos de colaboración que la organización mantiene con un cierto grado de intensidad, continuidad y estructuración con otras instituciones.

### **Variables**

- Base de aliados: Número y naturaleza de las alianzas que mantiene la empresa con otras organizaciones.
- Solidez de las alianzas: Estabilidad temporal y grado de formalización de las alianzas existentes con otras empresas.
- Beneficios de las alianzas: Generación de ventajas y rentabilidad estratégica y operativa de las alianzas a corto y mediano plazo.

### **5. Relación con competidores**

Relaciones existentes con otros competidores tanto del mismo sector como de sectores afines.

## Variables

- Conocimiento de competidores: Grado de información en cantidad y calidad poseída por la empresa respecto a sus competidores actuales y potenciales.
- Procesos de relación con competidores: Tipos de acuerdos existentes de colaboración con empresas competidoras del sector o de sectores afinas.

## 6. Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad

Relaciones que la institución mantiene con las instituciones de promoción y mejora de la calidad, con el fin de incrementar ésta tanto en los procesos, productos y servicios, como en la gestión de la empresa.

### Variables

- Relaciones con instituciones de la calidad: importancia e intensidad de las relaciones mantenidas con las organizaciones de mejora de la calidad.
- Certificaciones y sistemas de calidad: Existencia de modelos o sistemas de calidad total o sistemas de calidad total en la empresa y certificaciones oficiales obtenidas como reconocimiento a la calidad lograda.

## Capital Social

Se refiere al valor que representa para la organización las relaciones que ésta mantiene con los restantes agentes sociales que actúan en su entorno, expresado en términos del nivel de integración, compromiso,

cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social que quiere establecer con la sociedad.

## Elementos

### 1. Relaciones con las administraciones públicas

Interacción con el entramado institucional que trata de promover con objetividad los intereses generales de la sociedad.

## Variables

- Colaboración con las administraciones públicas: Grado de apoyo y de vinculación de la empresa con la política social de las administraciones públicas.
- Participación en la gestión pública: Naturaleza y alcance de los servicios prestados y recursos facilitados por la empresa para hacer efectiva la gestión de los servicios públicos.

### 2. Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa

Relaciones que la institución mantiene con los medios de comunicación para incrementar la notoriedad de la marca, así como la reputación y el nombre de la empresa.

## Variables

- Notoriedad de la marca: Grado de conocimiento y de aceptación en el mercado de la marca de la empresa.
- Relación con medios de comunicación: Visión percibida de la imagen corporativa de la empresa en los medios de comunicación, tratamiento de los mismos y formas de relación.
- 

### 3. Relaciones con la defensa del medio ambiente

Preservación del medio natural y promoción de iniciativas ecológicas.

#### **Variables**

- Relaciones con las instituciones de defensa medioambiental: Naturaleza y alcance de las relaciones mantenidas por la empresa con otras instituciones reguladores del medio ambiente.
- Códigos y certificaciones medioambientales: Existencia de normas asumidas y códigos explícitos de defensa del medio ambiente, así como certificaciones oficiales en relación a la misma.

#### **4. Relaciones sociales**

Relaciones con las organizaciones sindicales, instituciones del mercado de trabajo, conducentes a la creación, calidad y estabilidad del empleo.

#### **Variables**

- Relaciones con las organizaciones sindicales: Importancia y calidad de las relaciones de la empresa con los representantes de las organizaciones sindicales.
- Relaciones con las instituciones del mercado de trabajo: Importancia y calidad de las relaciones mantenidas con las instituciones que configuran el mercado de trabajo.

#### **5. Reputación corporativa**

Relaciones que la organización mantiene con los diferentes agentes sociales (mercados, instituciones, ciudadanos y consumidores) así como las acciones que redundan en una percepción social favorable.

## Variables

- Códigos de conducta organizativa: Existencia de normas explícitas de comportamiento individual y organizativo de directivos y empleados, con el fin de guiar a la empresa en la aceptación de una ética y unos valores inspiradores de la conducta interna de la empresa y de su relación con terceros.
- Código de gobierno de la empresa: Existencia de unas normas y recomendaciones explícitas orientadas al cumplimiento de las mejores prácticas en los órganos básicos de gobierno societario, basadas en los principios de transparencia, responsabilidad, lealtad y eficiencia en relación con los diferentes grupos de interés internos y externos.
- Acción Social: Conjunto de actividades y relaciones que mantiene la empresa con los diferentes agentes sociales orientados a la aceptación de un compromiso y responsabilidad con la sociedad, estas integrada por las siguientes relaciones:
  - Relaciones de defensa y protección del patrimonio artístico-cultural.
  - Relaciones para el desarrollo económico del entorno en el que se actúa.
  - Relaciones para la solidaridad y cohesión social que ayuden a la integración social de discapacitados y ciudadanos sujetos a discriminación y marginación.
  - Relación para el desarrollo científico y tecnológico del entorno social en el que actúa la organización.
  - Relaciones con las organizaciones de defensa de los consumidores.

## 2.8 Fases de la gestión del capital intelectual

### Fase 1: Identificación de los intangibles<sup>5</sup>

El punto de partida necesario es la definición de una visión de la empresa, es decir una declaración de los fines de la organización y, vinculados a ellos, un conjunto de objetivos estratégicos. Inmediatamente después, la empresa debe identificar aquellos intangibles críticos cuyo desarrollo y mantenimiento es fundamental para el logro de sus objetivos estratégicos. Estos intangibles críticos son los factores principales, los impulsores clave que contribuyen en mayor medida al proceso de creación de valor en la empresa —dados los objetivos estratégicos fijados—, e incluyen las competencias básicas que la empresa posee, así como las que debe adquirir para alcanzar sus objetivos.

Para ello la empresa tiene que dar respuesta a preguntas tales como: ¿dónde nos encontramos?, ¿hacia dónde queremos ir?, ¿cuáles son nuestros retos?, ¿con qué intangibles contamos y cuáles debemos adquirir o desarrollar? Normalmente las respuestas a estas preguntas surgen de discusiones internas y de sesiones de puesta en común de objetivos y estrategias.

La empresa debe preocuparse, tanto por el estado de sus recursos intangibles, como por las acciones que se deberá llevar a cabo para mantener y mejorar dichos recursos. El primer paso es la identificación de los objetivos estratégicos de la empresa. Seguidamente se procede a la identificación de los recursos intangibles relacionados con ellos y a la definición de las actividades que afectan dichos recursos. Finalmente, la empresa define las actividades complementarias que permiten un adecuado control y seguimiento de todas las actividades intangibles, así como su impacto en los recursos intangibles.

Como resultado del proceso de identificación, la empresa se encontrará ante una red de intangibles que le permitirá tener una visión clara de los recursos intangibles críticos con los que cuenta en la actualidad y de aquellos que deberá desarrollar en el futuro, así como de las actividades

---

<sup>5</sup> Para toda esta sección véase Cañibano, et al., 2002, p. 24.

intangibles relacionadas con los objetivos estratégicos que será preciso llevar a cabo, tal y como se detalla en el cuadro N° 10:

**Cuadro N° 10: Red de intangibles**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>		
<b>INTANGIBLE CRÍTICO 1</b>	<b>INTANGIBLE CRÍTICO 2</b>	<b>INTANGIBLE CRÍTICO 3</b>
<b>Recursos Intangibles</b>	<b>Recursos Intangibles</b>	<b>Recursos Intangibles</b>
<b>Actividades intangibles</b>	<b>Actividades intangibles</b>	<b>Actividades intangibles</b>

Fuente: Cañibano, et al., 2002.

Vinculados a un determinado objetivo estratégico, en la parte superior del esquema aparece un conjunto de intangibles críticos que pueden ayudar a la empresa a mantener o aumentar su ventaja competitiva y, consiguientemente, a alcanzar sus objetivos estratégicos. Son estos intangibles los que la empresa considera poseer o que necesita desarrollar. Ejemplos de intangibles críticos pueden ser la capacidad de adaptación a los cambios en el mercado, el compromiso con los recursos humanos, la capacidad de innovación o la existencia de un enfoque hacia el cliente.

El cuadro N° 11 presenta un ejemplo en el que se ilustra la utilización de los conceptos previamente definidos. Cada una de las tres columnas de recursos y actividades hace referencia a una de las tres categorías de elementos integrantes del capital intelectual. Así, las actividades de formación y las personas con una alta formación se relacionan con el capital humano, al tiempo que las patentes y los gastos en I + D están ligados al capital estructural, mientras que los consumidores leales y el incremento en el marketing directo lo están con el capital relacional. Es importante señalar que el esquema puede cambiar a lo largo del tiempo, ya que en distintos momentos la empresa puede identificar otros recursos intangibles y definir otras actividades para gestionarlos. Igualmente, no es preciso asignar a todos los recursos intangibles la misma importancia

relativa en términos de gestión y seguimiento. Algunos pueden ser considerados cruciales y merecer atención prioritaria de la empresa, mientras que a otros se les concederá menor importancia, pero serán tomados en consideración por el sistema de información para la gestión.

**Cuadro Nº 11: Un esquema del proceso de identificación de recursos y actividades intangibles**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Aumentar la cuota de mercado</b>		
<b>Intangibles críticos</b>	<b>Mantener y atraer empleados clave</b>	<b>Capacidad de innovar</b>	<b>Enfoque hacia el cliente</b>
<b>Recursos Intangibles a crear o desarrollar</b>	<b>Personal muy preparado</b>	<b>Patentes</b>	<b>Clientes leales</b>
<b>Actividades intangibles para mejorar los recursos</b>	<b>Actividades de formación</b>	<b>Actividades de I + D</b>	<b>Marketing directo</b>
<b>Act. Intangibles para evaluar los rtdos</b>	<b>Encuesta al personal</b>	<b>Análisis del rendimiento de I + D</b>	<b>Encuestas a clientes</b>

Fuente: Cañibano, et al., 2002.

### Fase 2: Medición

Una vez identificados los intangibles críticos, y establecidas las relaciones causales descritas anteriormente, la empresa necesita definir indicadores específicos que sirvan para la medición aproximada de cada intangible. Por ello, ha de definirse y desarrollarse un sistema de indicadores para cada intangible.

Puede ser interesante para las empresas comprobar en qué medida los indicadores elegidos satisfacen las propiedades resumidas en el cuadro Nº 12

**Cuadro N° 12 Características de los indicadores**

ÚTIL						
Relevante			Comparable	Fiable		
Significativo	Comprensible	Oportuno		Objetivo	Veraz	Verificable
Factible						

**Fuente:** Cañibano, et al., 2002.

Un indicador es útil si posibilita la toma de decisiones internas (de gestión o de control, por ejemplo) o la toma de decisiones por terceros (por ejemplo, de inversión o de concesión de créditos) —siempre y cuando la información se difunda— o ambas.

Un indicador es relevante si proporciona información que sea capaz de modificar o confirmar las expectativas de quienes toman las decisiones. Para ello conviene que sea significativo, comprensible y oportuno.

Un indicador es significativo si la información que proporciona está relacionada con los intangibles críticos de la compañía, esto es, ligada a características de la empresa que ayuden a entender su proceso de creación de valor.

Un indicador es comprensible si está calculado y presentado con claridad, empleando procedimientos racionales que puedan ser fácilmente entendidos por los usuarios potenciales.

Un indicador es oportuno si está a disposición de los gerentes tan frecuentemente como sea requerido. La información sobre intangibles que la empresa decida mostrar a terceros debe estar disponible, cuando menos, con la misma frecuencia con que se preparen los estados financieros.

Un indicador es comparable si se ha elaborado y presentado siguiendo unos criterios homogéneos, de modo que sus usuarios puedan realizar comparaciones tanto en el tiempo como entre compañías.

Un indicador es fiable si la información que proporciona es de confianza, es decir, veraz, objetiva y verificable.

Un indicador es objetivo si su valor no se ve afectado por los intereses particulares de las partes implicadas en su preparación.

Un indicador es veraz si la información que contiene refleja fielmente la verdadera situación de la empresa en el aspecto al que se refiere.

Un indicador es verificable si es posible comprobar la veracidad de la información que proporciona.

Un indicador es factible si la información necesaria para construirlo está disponible en los sistemas de información para la gestión de la empresa o si puede obtenerse modificando dichos sistemas con un costo inferior a los beneficios que se derivan del uso del indicador correspondiente.

Los indicadores —ya se trate de recursos o de actividades intangibles— pueden ser financieros o no financieros. En todo caso, es importante que, en la medida de lo posible, los indicadores permitan obtener una idea clara de la vinculación entre los recursos y actividades intangibles de la empresa y la generación de riqueza que de ellos se deriva.

### **Fase 3: Seguimiento y acción**

Esta fase supone la consolidación del sistema de gestión de los intangibles, así como su integración con las rutinas de gestión de la empresa. Se trata del reconocimiento de los procesos de aprendizaje que se han desarrollado en las fases previas, que afectan tanto a las actividades como a los recursos intangibles. En esta fase se evalúa la situación del capital intelectual de la empresa, y se contemplan los efectos de las distintas actividades sobre los recursos intangibles. Como consecuencia de esta evaluación se identificarán fortalezas y debilidades, y surgirá la necesidad de actividades intangibles adicionales. Buena parte

de las actividades de esta fase pueden convertirse en rutinas o procesos sistemáticos de apoyo a la gestión de intangibles.

Desde un punto de vista conceptual, es posible y útil distinguir entre actividades que:

- Desarrollan recursos intangibles dentro de la empresa o sirven para adquirirlos externamente; por ejemplo, actividades que atraigan nuevos empleados que posean un conocimiento determinado, o la adquisición de una nueva tecnología informática que permita crear nuevos protocolos internos de comunicación.
- Aumentan el valor de los recursos intangibles existentes; por ejemplo, las actividades de formación pueden aumentar el valor del capital humano, mientras que la publicidad puede aumentar la lealtad de los clientes.
- Miden los efectos de actividades previas; por ejemplo, las encuestas sobre la satisfacción de los empleados y de los clientes son actividades que aportan información a la empresa sobre qué resultados están obteniendo sus inversiones en esas áreas. Simultáneamente, las encuestas por sí mismas pueden aumentar el nivel de satisfacción de los empleados y clientes, puesto que se dan cuenta de que la satisfacción es algo que preocupa a la empresa.

En resumen, la fase de seguimiento y acción es parte de un proceso altamente dinámico, donde la evaluación de los resultados y el diseño de las nuevas actividades pueden, en ocasiones, superponerse a las fases de identificación y medición. Se podría afirmar que, en la medida en que las actividades de seguimiento y acción estén más integradas en las rutinas de la organización, más consolidado estará el proceso de gestión de los intangibles y, por tanto, mayor reconocimiento tendrá interna y externamente.

La frecuencia y las características de los ejercicios de seguimiento variarán para los diferentes intangibles de que se trate, y serán altamente específicas para la empresa y para el sector, puesto que dependerán de la naturaleza del intangible y de si es o no crítico para esa empresa

determinada. Por ejemplo, normalmente los bancos mensualmente aplican a sus clientes encuestas de satisfacción. La misma frecuencia sería adecuada para comprobar el uso de la red interna de la empresa, pero sería menos apropiada para evaluar hasta qué punto se identifican los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa.

## 2.9 El informe de Capital Intelectual

### 2.9.1 Importancia de la difusión de la información

Para que el informe sobre el capital intelectual sea relevante, debe existir una relación entre las actividades de gestión de los intangibles y de difusión de información sobre ellos. Para ello deben cumplirse las dos condiciones siguientes (Cañibano, et al., 2002: 37, 38):

- En primer lugar, basándose en una estrategia bien definida, la empresa debe mostrar su compromiso firme con el mantenimiento y desarrollo de su capital intelectual.
- En segundo lugar, si la empresa quiere transmitir adecuadamente su estrategia, tanto interna como externamente, está obligada a difundir, al menos en parte, información sobre los esfuerzos realizados para mantener y desarrollar sus recursos intangibles.

La primera condición consiste, pues, en colocar la visión de la empresa en el contexto adecuado, es decir, se debe incluir la gestión del capital intelectual en la estrategia de la empresa.

La segunda condición parte de la base de que la difusión de información sobre capital intelectual genera valor. La publicación de información puede ayudar a mejorar la relación de la empresa con sus clientes, empleados y propietarios, y en general, a dar mayor énfasis a las actividades que permiten compartir conocimientos con terceros interesados, superando los límites de la organización. Esta difusión de información sobre intangibles tiene un impacto en la imagen de la empresa en los mercados, incluidos los mercados de

factores; así, la empresa puede mejorar su capacidad para atraer recursos humanos mediante la difusión de información sobre su plan de desarrollo profesional o mejorar sus condiciones de contratación con proveedores mediante la publicación de datos sobre sus periodos medios de pago.

### 2.9.2 Elementos del informe de capital intelectual

Como ha sido dicho, el informe de capital intelectual consta de tres partes diferentes, cuyo contenido se describirá con mayor detalle a continuación.

### 2.9.3 Visión de la empresa

La visión de la empresa identifica:

- Los objetivos alcanzados por la compañía y cómo la consecución de estos ha añadido valor a sus clientes, accionistas y otros terceros interesados. Así mismo, incluye los objetivos estratégicos establecidos para el futuro inmediato.
- Los intangibles críticos de la empresa que han permitido la consecución de los objetivos estratégicos mediante procesos de producción de conocimiento creadores de valor.

En la visión de la empresa se narra cómo los distintos agentes se benefician de las actividades dirigidas a generar conocimiento en la empresa. Por ejemplo, se describe cómo los usuarios y clientes pueden beneficiarse comprando los productos o servicios ofrecidos por la empresa, o cómo los proveedores tienen acceso a un mercado más amplio. En otras palabras, la visión de la empresa describe en qué se diferencia la empresa de sus competidores y cómo marca las distancias con otras organizaciones, por ejemplo, tratando de ser una organización sin fronteras que opera en un sistema en red.

Adicionalmente, la visión de la empresa informa sobre cuáles son los ingredientes claves con que cuenta para hacer realidad esa visión. Ella sintetiza los esfuerzos realizados en la fase de identificación antes descrita. En resumen, la visión de la empresa contiene la siguiente información:

- Describe e ilustra los intangibles críticos que le permiten alcanzar sus objetivos estratégicos.
- Permite al lector comprender el proceso de creación de valor en la empresa y el papel que en él juegan los intangibles.

#### **2.9.4 El resumen de los recursos y actividades intangibles**

Este resumen identifica los elementos siguientes:

- Los recursos intangibles que posee la compañía, o que debe obtener, para poder alcanzar sus objetivos futuros.
- Las actividades intangibles desarrolladas o a desarrollar para poder alcanzar los objetivos estratégicos futuros.
- Los diferentes procesos realizados para asegurar que la medición de intangibles esté dando lugar a acciones, así como los que deben seguirse realizando para asegurar las acciones futuras.

Debe expresarse con claridad la relación existente entre la primera parte del informe (visión de la empresa) y las actividades de desarrollo, mejora y seguimiento de intangibles. En otras palabras, la empresa debe mostrar que es precisa una combinación única de acciones para alcanzar los objetivos estratégicos, y que está desarrollando estas acciones en la práctica.

El resumen de los recursos y actividades intangibles es el resultado de las fases de identificación y seguimiento-acción descritas. La empresa debe decidir qué parte de la información relativa a ambas fases desea difundir.

### 2.9.5 El sistema de indicadores

Los indicadores representan una forma simple que tiene el valor de verificar el cumplimiento de los diferentes objetivos planteados por la empresa, plasmados en el informe de capital intelectual.

Actualmente no existe un sistema de indicadores predeterminado para el informe de capital intelectual. Tal y como se ha mencionado en la sección anterior, los indicadores reflejan aquello que la empresa considera que es importante gestionar y controlar.

Los diferentes indicadores deben ser agrupados en las dimensiones de capital humano, estructural y relacional, y distinguir si son posibles las actividades intangibles de los recursos intangibles.

En resumen, la presentación del sistema de indicadores tiene las siguientes características:

- Visualiza el proceso de transformación de un conjunto de acciones en un sistema de información.
- Muestra una batería de indicadores que describen el proceso de creación de valor en la empresa.
- Consta, normalmente, de indicadores de las tres áreas de capital intelectual. De no ser así, debería exponerse el motivo por el cual no figuran.
- Se compone de una mezcla de indicadores financieros y no financieros.
- Todos los indicadores deben ser verificables, incluso aunque no puedan ser auditados expresamente. El método de definición, elaboración y presentación debe explicarse en el informe.

## 2.9.6. Aspectos prácticos relativos a la preparación del informe de capital intelectual

### A) Cómo recoger información?

La información sobre intangibles debe ser recogida de forma sistemática. Una vez que se diseña e implementa el sistema de medición, y que se define el tipo de datos, la información se obtiene de:

- Las bases de datos de la compañía.
- Revistas e informes de uso interno.
- Cuestionarios, tales como encuestas sobre la satisfacción de los empleados o los clientes.
- Entrevistas.
- El sistema de información para la gestión y los documentos sobre los que se sustenta.

### B) ¿Quién debe preparar la información en la empresa?

En el primer grupo, dedicado al diseño y desarrollo, normalmente encontramos:

- Altos directivos.
- Consultores externos/internos.
- Directores de recursos humanos.
- Directores financieros y de contabilidad.

El recojo de datos debe efectuarse en los distintos departamentos de la empresa, puesto que se necesita información de muy diversa naturaleza.

Una vez que se ha obtenido la información necesaria de los distintos departamentos, el personal que se hace cargo de la preparación del informe anual sería el más apropiado, puesto

que cuenta con experiencia probada en la acumulación, integración y difusión de la información.

### C) Frecuencia

La frecuencia en la elaboración de los indicadores dependerá tanto del tipo de empresa como de la dinámica del sector en el que opere, así como de la propia estrategia de la compañía.

Como regla general, el año fiscal es el periodo recomendado para recoger la información sobre intangibles. Sin embargo, actualmente la tendencia es recortar el periodo y aumentar la frecuencia como resultado de las demandas de terceros interesados en la información. Hoy día esto es técnicamente posible, dada la existencia de avanzados instrumentos tecnológicos que permiten a la empresa recoger información, a bajo costo, siempre que resulte oportuno.

Serán las necesidades específicas de la gerencia las que determinarán los periodos apropiados para cada compañía. En todo caso, es evidente que la información necesaria para la gestión debe poder obtenerse de manera casi inmediata y, consiguientemente, los informes podrán generarse con una frecuencia tan elevada como aconsejen las circunstancias y permitan las restricciones técnicas y económicas de cada empresa.

Por último, debe tenerse presente la conveniencia de llevar a cabo un análisis costo-beneficio para establecer la frecuencia con que la información periódica sobre intangibles debe ser preparada, tanto para uso interno como para su difusión al exterior.

### 3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se ha efectuado la revisión correspondiente en bibliotecas locales, no se encontró específicamente trabajos aplicados a escuelas de ciencias económicas empresariales en instituciones universitarias locales. Si se encontraron en medios electrónicos temas similares en universidades nacionales e internacionales que guardan alguna relación con el tema a tratar, algunos de los cuales se detallan a continuación.

#### 3.1. Título: “GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. CASO UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA- SEDE MANIZALES”.

**Autor(es):** Luz Edith Mosquera Cardona

**Universidad:** Facultad De Administración Manizales

**Grado Obtenido:** Magister en Administración.

**Año de Recepción:** 2011.

**Resumen:** El presente estudio es un análisis realizado en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, cuyo objetivo primordial es conocer el estado actual de la Gestión del Capital Intelectual de las instituciones de Educación Superior, para el personal administrativo, partiendo del enfoque que tiene la estructura contemplada en los acuerdos del consejo superior, las políticas y el referente teórico sobre modelos de capital intelectual, que dan soporte a la investigación y que permiten determinar que bajo una economía globalizada y cambiante el conocimiento y la innovación son los factores productivos de la nueva era del conocimiento.

#### **Conclusiones:**

1. Al realizar una revisión teórica de los modelos de gestión de capital intelectual, se encontró que bajo la actual dinámica de un entorno económico

globalizado y de conocimiento el capital humano es hoy una de las palancas dinamizadoras de la economía a través de la innovación y el conocimiento.

2. Los enfoques tradicionales que privilegian la racionalidad económica y la estrategia sin estar integrados a una naturaleza de conocimiento y de generación de valor están inmersos en un proceso de gestión del siglo pasado, por lo tanto adoptar modelos o enfoques que privilegien los activos intangibles redundaran en beneficios y pasaran de ser competidores a tener competencias esenciales para su operación.

3. En la Universidad Nacional de Colombia- Sede Manizales se encontró que no se tiene implementado un modelo específico respecto a los referentes teóricos para la gestión del capital intelectual del personal administrativos; sin embargo si se cuenta con un horizonte dado por un documento guía: Líneas y directrices generales para la gestión del talento humano.

4. El analizar los diferentes modelos de capital intelectual, se encontraron coincidencias entre la política de gestión y dirección de la UN-Manizales y los modelos de Cuadro de Mando integral y de dirección estratégica por competencias en cuanto a que su eje temático es la visión, la estrategia y perfilar una competencia esencial o diferenciadora dada por conocer lo que es y lo que puede hacer (visión y estrategia).

5. Es imperativo gestionar el conocimiento a través de una concepción diferente respecto al capital humano, que como uno de los ejes del capital intelectual se convierten en actores dinamizadores de la gestión y socios estratégicos de la operación para ser cada vez más eficientes y eficaces a través de la racionalidad de los recursos que son cada vez más escasos.

6. Como referente y coherencia de la propuesta se tiene la evidencia de experiencias exitosas implementar el CMI en instituciones de educación superior de nivel internacional, casos concretos: Universidad Jaime I (2000), Universidad Pompeu Fabra (2001), Universidad de Cádiz (2004), Universidad de Almería (2006), entre otras).

7. Al proponer unos lineamientos para implementar un modelo de gestión del capital intelectual en el personal administrativo en la Universidad Nacional de Colombia- Sede Manizales, basados en la propuesta presentada donde se fusionan los modelos de CMI y de dirección estratégica por competencias se

tiene como ventaja la alineación de los objetivos del personal administrativo con la visión universitaria donde se comparten, interiorizan, motivan y orientan los logros por objetivos comunes.

8. La experiencia adquirida a través del estudio de caso realizado en el presente trabajo permite tener una base explicativa de cómo la IES a través de su principal función, la generación del conocimiento, pueden aportar al interior de su estrategia la valoración de los intangibles cuando se ajustan o adoptan modelos de gestión del capital intelectual en el personal administrativo, socio estratégico de las tres funciones misionales de las universidades, es decir la investigación, la extensión y la docencia.

### **3.2. Título: “ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA DEL PERÚ”.**

**Autor(es):** Julio Antolin Yenque Dedios

**Universidad:** Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

**Fuente:** Revista de la Facultad de Ingeniería industrial-ISSN: 1560-9146

**Año de Recepción:** 2015

**Resumen:** Actualmente el estudio del capital intelectual en las universidades Públicas del Perú es un tema relativamente nuevo. La Facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM ha superado un proceso de acreditación; sin embargo, no existe una forma de medición del capital intelectual; esto trae como consecuencia no conocer a detalle factores influyentes, ni mucho menos gestionarlos. Asimismo, al no poder gestionar el capital intelectual de la Facultad, no se pueden tomar medidas adecuadas que orienten el crecimiento de este rubro tan importante en una institución universitaria.

Tampoco existe un estudio sobre su comportamiento, lo cual constituye una falencia que debe enfrentarse mediante acciones estratégicas.

**Conclusiones:**

1. Al realizar una revisión teórica de los modelos de gestión de capital intelectual, se encontró que bajo la actual dinámica de un entorno económico globalizado y de conocimiento el capital humano es hoy una de las palancas dinamizadoras de la economía a través de la innovación y el conocimiento.
2. Los enfoques tradicionales que privilegian la racionalidad económica y la estrategia sin estar integrados a una naturaleza de conocimiento y de generación de valor están inmersos en un proceso de gestión del siglo pasado, por tanto, adoptar modelos o enfoques que privilegien los activos intangibles redundaran en beneficios y pasaran de ser competidores a tener competencias esenciales.
3. En la facultad de ingeniería industrial se encontró que no se tiene implementado un modelo específico respecto a los referentes teóricos para la gestión de capital intelectual del personal administrativo-docente; sin embargo, si se cuenta con un horizonte dado por un documento guía: líneas y directrices generales para la gestión del talento humano.
4. Al proponer unos lineamientos para implementar un modelo de gestión del capital intelectual en el personal administrativo en la facultad de ingeniería industrial, basados en la propuesta presentada donde se fusionan los modelos de CMI y de dirección estratégica por competencias se tiene como ventaja la alineación de los objetivos del personal administrativo con la visión universitaria donde se comparten, interiorizan, motivan y orientan los logros por objetivos comunes.
5. La experiencia adquirida a través del estudio de caso realizado en el presente trabajo permite tener una base explicativa de cómo las IES a través de su principal función la cual es la generación del conocimiento, pueden aportar al interior de su estrategia la valoración de los intangibles cuando se ajustan o adoptan modelos de gestión del capital intelectual en el personal administrativo, socio

estratégico de las tres funciones misionales de las universidades, es decir la investigación, la extensión y la docencia.

### 3.3. Título: “VALIDEZ INICIAL DE UNA ESCALA DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN UNIVERSIDADES”

**Autor(es):** Patricia Mercado Salgado.

**Universidad:** Universidad Autónoma del Estado de México

**Fuente:** Revista *Universitas Psychologica*, Pontificia Universidad Javeriana.

**Año de Recepción:** 2016

#### **Resumen:**

La dificultad para medir el capital intelectual en universidades latinoamericanas acentúa su poco interés, a pesar de su relevancia en la economía del conocimiento. Se construyó y validó una escala de medición del capital intelectual de universidades a partir de la teoría de recursos y capacidades y un modelo de tres componentes (capital humano, capital estructural y capital relacional), esta escala fue elaborada por un grupo de expertos utilizando análisis de contenido. La prueba empírica se hizo con una muestra de conveniencia (n=742) de académicos, mandos medios y directivos de universidades mexicanas. Se realizó análisis factorial y Alfa de Cronbach, concluyéndose en la calidad métrica y estabilidad de la escala, quedando pendiente replicar el estudio para generar modelos de medida y estructural.

#### **Conclusiones:**

- 1.- La escala de medición del capital intelectual se construyó y validó a partir de la teoría de recursos y necesidades, literatura científica y reconociendo el contexto de las universidades mexicanas. Aunque se partió de tres componentes del capital intelectual (capital humano,

capital estructural y capital relacional), la escala validó cuatro: estos tres y el capital tecnológico.

- 2.- De los 45 ítems de la escala de capital intelectual, se eliminaron cuatro reactivos, quedando 41, 16 reactivos de capital estructural, 13 reactivos de capital relacional, 7 reactivos de capital humano y 5 reactivos de capital tecnológico.
- 3.- Se presenta un cuestionario con cierta validez de constructo y se ha avanzado en la consistencia de la escala, ya que permite comprobar que se está midiendo el capital intelectual en el momento en que queda claro que subyacen cuatro factores, los reactivos que integran cada uno de estos y cómo están relacionados entre sí.
- 4.- Queda pendiente replicar el estudio en muestras varias para llegar a la certeza de que se trata de una escala multidimensional, es decir, que con este cuestionario se están midiendo constructos diferenciados. Lo que sigue es confirmar la trayectoria de los factores del capital intelectual, pues ya se sabe que actúan en interacción.
- 5.- Las implicancias prácticas de este estudio radican en que dirigentes, académicos, administrativos, alumnos y todos los agentes vinculados a las universidades sepan que, así como “los ingresos visibles incrementan los fondos propios, los ingresos invisibles mejoran el rendimiento y el valor de los activos intangibles” (Sveiby, 1997, p.302).
- 6.- Mediante la evidencia del capital intelectual, se contribuye a construir argumentos para la asignación de presupuestos y, por ende, su seguimiento y evaluación. Esta escala es una aportación para medir el carácter dinámico del capital intelectual en universidades, y si bien podría suponerse que cada institución caracteriza su capital intelectual, lo que no tiene marcha atrás es que este intangible es esencial en la construcción de ventajas competitivas en la economía del conocimiento.

#### 4. OBJETIVOS

- Identificar el modelo de gestión del capital humano, estructural y relacional de la Facultad de Ciencias Económico Empresariales en la Institución Educativa Universitaria.
- Identificar los indicadores de Capital humano, estructural y relacional que usa actualmente la Facultad de Ciencias Económico Empresariales en la Institución Educativa Universitaria
- Proponer un modelo de gestión de capital humano, estructural y relacional para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales de la Institución Educativa Universitaria.
- Proponer indicadores de capital humano, estructural y relacional más adecuados para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales de la Institución Educativa Universitaria.
- Establecer como ayudaran los indicadores y el modelo Intellectus propuesto en mejoras acreditadas y de valor institucional.

## 5. HIPÓTESIS

Dado que el Capital Intelectual constituye la combinación de activos inmateriales o intangibles que involucran conocimiento, relaciones con los clientes y los proveedores, procesos internos y la capacidad de I + D, que no son identificados y tomados plenamente en cuenta en la Facultad de Ciencias Económico Empresariales en una Institución Universitaria privada para sus procesos de gestión institucional.

Es posible que, al incorporar un sistema de indicadores y un modelo de gestión de los mismos, permita su adecuada identificación, seguimiento y control. De esta manera, en el mediano plazo, se pueda contribuir a mejoras acreditadas y mayor generación de valor institucional.



### III. Planteamiento Operacional

#### 1. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación

##### 1.1. Técnicas e instrumentos

VARIABLE	INDICADOR Y SUBINDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO	ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO
<b>Gestión del Capital Intelectual: Modelo Intellectus</b> (La función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la institución en relación con sus actividades y su entorno con respecto a sus activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los	<b>Capital Humano</b> (Representa el valor de los conocimientos y del talento que se encarnan o poseen las personas que componen la organización).  Valores y actitudes Aptitudes Capacidades	<b>Observación:</b> Ficha de observación documental:(Plan Estratégico Institucional 2017, Plan Operativo Anual 2017  <b>Encuesta:</b> Cuestionario usando la Escala de Likert	1-14
	<b>Capital Estructural</b> (Representa el valor de los conocimientos existentes y propiedad de la organización, que generan su base de conocimiento).  <b>Capital Estructural Organizativo</b> Cultura Estructura	<b>Observación:</b> Ficha de observación documental:(Plan Estratégico Institucional 2017, Plan Operativo Anual 2017  <b>Encuesta:</b> Cuestionario usando la Escala de Likert	15-36

<p>proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I + D, etc.).</p>	<p>Aprendizaje Organizativo Procesos</p> <p><b>Capital Estructural Tecnológico</b></p> <p>Esfuerzo en I+D Dotación Tecnológica Propiedad Intelectual Resultados de la Innovación</p>		
	<p><b>Capital Relacional</b> (Representa el valor de los conocimientos que se incorporan a las personas y a la organización con motivo de las relaciones de carácter más o menos permanente que mantienen con los agentes del mercado y de la sociedad en general)</p> <p><b>Capital Relacional Negocio</b></p> <p>Relaciones con clientes Relaciones con proveedores. Relaciones con aliados Relaciones con</p>	<p><b>Observación:</b> Ficha de observación documental:(Plan Estratégico Institucional 2017, Plan Operativo Anual 2017</p> <p><b>Encuesta:</b> Cuestionario usando la Escala de Likert</p>	<p>37-60</p>

	<p>competidores.</p> <p>Relaciones con instituciones de promoción y mejora de</p> <p><b>Capital Relación Social</b></p> <p>Relaciones con administraciones públicas</p> <p>Relaciones con medios de comunicación e imagen.</p> <p>Relaciones con defensa del medio ambiente.</p> <p>Relación Social.</p> <p>Relación Corporativa.</p>		
--	---	--	--

## 1.2. Materiales de verificación:

A continuación, se presenta el modelo Intellectus y las fichas de observación documental que serán usadas en la presente investigación.

### 1.2.1 Modelo Intellectus

#### INSTRUMENTO- MODELO INTELLECTUS

A continuación se muestran los diferentes componentes, elementos y variables que servirán de base para la propuesta de indicadores de Gestión del Capital Intelectual para la Facultad de Ciencias Económico Empresariales en la Institución Educativa Universitaria Privada de Arequipa, los 273 indicadores planteados por el Modelo Intellectus serán usados por el investigador como referenciales, puesto que el investigador propondrá o adaptará nuevos indicadores o elementos que se adecuen a las necesidades y prioridades estratégicas institucionales

de la entidad educativa universitaria, por lo que el presente instrumento solo detalla los componentes, elementos y variables del Modelo Intellectus, quedando pendiente presentar en la propuesta final, los indicadores respectivos.

<b>CAPITAL HUMANO</b>	
<b>Elementos (3)</b>	<b>Variables (14)</b>
Valores y actitudes ( ser +estar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentimiento de Pertenencia y compromiso</li> <li>✓ Auto motivación</li> <li>✓ Satisfacción</li> <li>✓ Sociabilidad</li> <li>✓ Flexibilidad y adaptabilidad</li> <li>✓ Creatividad</li> </ul>
Aptitudes (saber)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Educación Reglada.</li> <li>✓ Formación especializada.</li> <li>✓ Experiencia.</li> <li>✓ Desarrollo Personal</li> </ul>
Capacidades (saber hacer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprendizaje</li> <li>✓ Colaboración (trabajo en equipo)</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Liderazgo</li> </ul>

<b>CAPITAL TECNOLÓGICO</b>	
<b>Elementos (4)</b>	<b>Variables (13)</b>
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Homogeneidad cultural</li> <li>✓ Evolución de Valores Culturales</li> <li>✓ Clima Social</li> <li>✓ Filosofía del negocio</li> </ul>
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño</li> <li>✓ Desarrollo organizativo</li> </ul>
Aprendizaje organizativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entornos de aprendizaje</li> <li>✓ Pautas organizativas</li> <li>✓ Captación y Transmisión de</li> </ul>

	<p>conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creación y desarrollo de conocimiento</li> </ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigidos al cliente interno</li> <li>✓ Dirigido al cliente externo</li> <li>✓ Dirigido a los proveedores</li> </ul>
<b>CAPITAL HUMANO</b>	
<b>Elementos (4)</b>	<b>Variables (15)</b>
Esfuerzo en I+D+I	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gasto en I+D+I</li> <li>✓ Personal en I+D+I</li> <li>✓ Proyectos en I+D+I</li> </ul>
Dotación Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compre de tecnología</li> <li>✓ Dotación de tecnologías de la información</li> <li>✓ Dotación de tecnologías de la información y de las comunicaciones</li> </ul>
Propiedad intelectual e industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Patentes y modelos de utilidad</li> <li>✓ Marcas registradas</li> <li>✓ Licencias</li> <li>✓ Secreto industrial</li> <li>✓ Dominios en Internet</li> </ul>
Resultados de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Innovación de producto</li> <li>✓ Innovación de proceso</li> <li>✓ Innovación de gestión</li> <li>✓ Innovación social</li> </ul>
<b>CAPITAL NEGOCIO</b>	
<b>Elementos (6)</b>	<b>Variables (19)</b>
Relaciones con clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Base de Clientes relevantes</li> <li>✓ Lealtad de clientes</li> <li>✓ Satisfacción el cliente</li> <li>✓ Proceso de relación con clientes</li> <li>✓ Red de distribución</li> </ul>
Relaciones de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formalización de la relación</li> </ul>

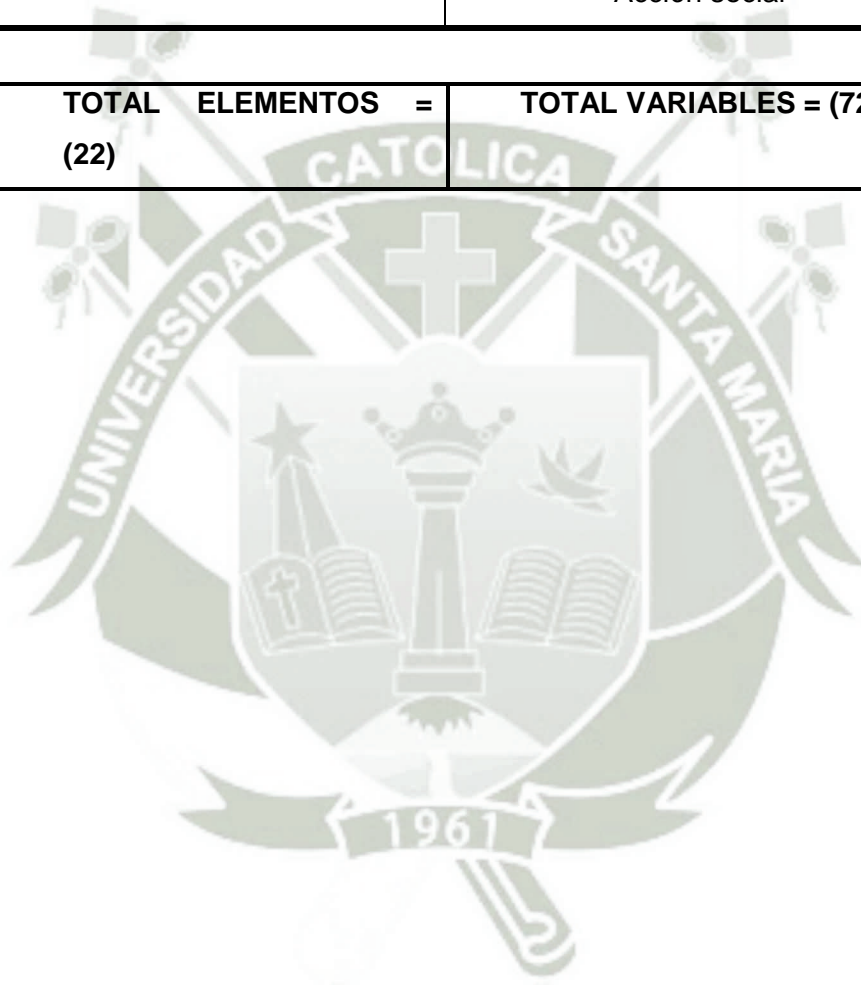
	<p>con proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Soporte tecnológico</li> <li>✓ Personalización de productos y servicios</li> <li>✓ Capacidad de respuesta del proveedor</li> </ul>
Relaciones con accionistas, instituciones e inversores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relación con los accionistas e inversores institucionales</li> <li>✓ Relación con instituciones del mercado</li> <li>✓ Relación de participación empresarial</li> </ul>
Relación con aliados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Base de aliados</li> <li>✓ Solidez de las alianzas</li> <li>✓ Beneficios de las alianzas</li> </ul>
Relación con competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento de competidores</li> <li>✓ Procesos de relación con competidores</li> </ul>
Relación con instituciones de promoción y mejora de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones con instituciones de calidad</li> <li>✓ Certificaciones y sistemas de calidad</li> </ul>

**CAPITAL SOCIAL**

<b>Elementos (5)</b>	<b>Variables (11)</b>
Relación con las administraciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colaboración con las administraciones públicas</li> <li>✓ Participación en la gestión pública</li> </ul>
Relación con la defensa del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones con las instituciones de defensa medioambiental</li> <li>✓ Códigos y certificaciones medioambientales</li> </ul>

<p>Relaciones con la defensa del medio ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones con las organizaciones sindicales</li> <li>✓ Relaciones con las instituciones del mercado de trabajo</li> </ul>
<p>Reputación corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Códigos de conducta organizativa</li> <li>✓ Código de gobierno de la empresa</li> <li>✓ Acción social</li> </ul>

<p><b>TOTAL ELEMENTOS = (22)</b></p>	<p><b>TOTAL VARIABLES = (72)</b></p>
--------------------------------------	--------------------------------------



**Cuadro resumen de componentes, elementos variables e indicadores (en Anexo 1 se detalla como ejemplo indicadores de Capital Humano)**

<b>COMPONENTE</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>
Capital humano	3	14	53
Capital organizativo	4	13	61
Capital tecnológico	4	15	62
Capital negocio	6	19	63
Capital social	5	11	34
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>72</b>	<b>273</b>

**Anexo 1- Detalle de indicadores (37) del componente capital humano  
por variables y elementos-**

<b>CAPITAL HUMANO</b> Elemento: valores y actitudes	
<b>Variables</b>	<b>Indicadores (16)</b>
Sentimiento de pertenencia y compromiso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Años de antigüedad en la organización</li> <li>✓ % de personas implicadas en actividades corporativas de mejora</li> <li>✓ % de empleados con participación en el accionariado de la empresa</li> </ul>
Auto motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ N° de personas promocionadas</li> </ul>
Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ratio de Beneficio por empleado</li> <li>✓ N° de premios y reconocimientos al trabajo realizado</li> </ul>
Sociabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ % de personas involucradas en redes internas de trabajo</li> <li>✓ % de personas involucradas en redes externas de trabajo</li> <li>✓ Índice de clima social (Encuesta de clima laboral)</li> </ul>
Flexibilidad y adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ N° de cambios de actividad en la vida profesional</li> <li>✓ Edad media de las personas de la organización</li> <li>✓ N° de movimientos geográficos en la vida profesional</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ N° de tareas delegadas formalmente</li> </ul>
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ N° de ideas sugeridas por el personal</li> <li>✓ Grado de diversidad en la composición de la plantilla</li> <li>✓ % de personas dedicadas a actividades de I+D+I</li> </ul>

<b>CAPITAL HUMANO</b> Elemento: aptitudes	
<b>Variables</b>	<b>Indicadores (11)</b>
Educación Reglada	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grado de heterogeneidad de la formación académica (ejemplo: N° de titulados en humanidades/total de titulados)</li> </ul>
Formación Especializada	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ N° de personas que han realizado cursos de formación continua/Total plantilla</li> <li>✓ N° de acciones en el campus corporativo virtual</li> <li>✓ N° de acciones formativas en la Internet/ N° total de acciones formativas</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Antigüedad media de experiencia en el puesto de trabajo</li> <li>✓ Antigüedad media de experiencia en el sector</li> <li>✓ Antigüedad media de experiencia en la organización</li> <li>✓ N° de personas con experiencia profesional internacional</li> </ul>
Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ % de personas con actividades socio-culturales al margen de su vida profesional</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ % de personas con responsabilidades familiares</li> <li>✓ N° medio anual de promociones en la plantilla</li> </ul>
--	---

<b>CAPITAL HUMANO</b> Elemento: capacidades	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES (11)</b>
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiempo dedicado a actividades de formación/Tiempo total de trabajo</li> </ul>
Colaboración(trabajo en equipo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ N° de personas que participan en dos o más equipos internos de trabajo</li> <li>✓ N° de personas que participan en dos o más equipos externos de trabajo</li> <li>✓ N° de equipos transversales y multifuncionales en marcha</li> <li>✓ N° de objetivos individuales integrados en objetivos generales de equipo</li> <li>✓ Equipos con incentivos compartidos en relación al total de equipos</li> </ul>
Comunicación(Intercambio de conocimiento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ N° de aportaciones sugeridas</li> <li>✓ N° de aportaciones llevadas a la práctica/ Total aportaciones</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ N° de personas satisfechas con sus responsables directos</li> <li>✓ % de personas en actividades corporativas de mejora</li> </ul>

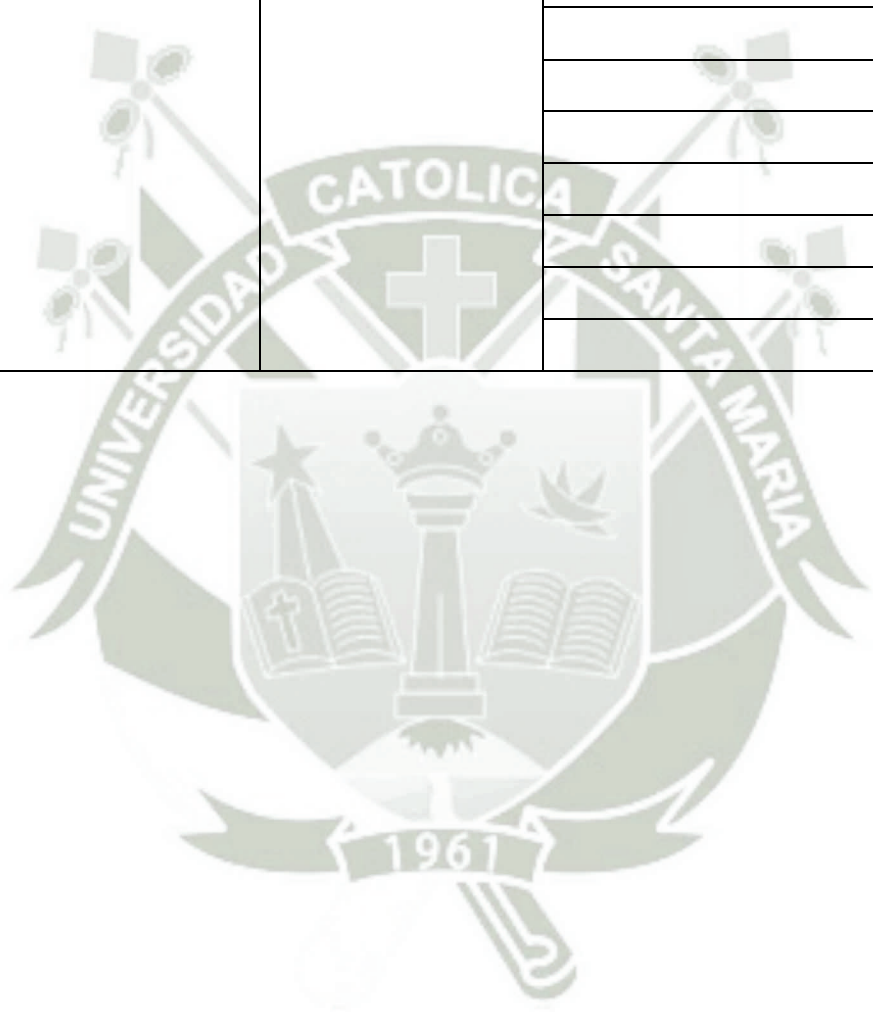
### 1.2.2 Ficha de observación documental

<p><b>Institución Universitaria Fuente Primaria</b></p>	<p><b>Ficha de Observación Documental Plan Estratégico Institucional 2016- 2020</b></p>	<p><b>Ficha N. 1</b></p>
<p><b>Documento Fuente:</b> PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL- INSTITUCION UNIVERSITARIA PRIVADA</p>	<p><b>Observador:</b></p> <p><b>Fecha:</b></p>	
<p><b>Objetivo de la observación:</b> Conocer la identidad, la visión y el conjunto de prioridades institucionales de la entidad universitaria, documento del cual se desprenden los indicadores que plantea la Facultad de Ciencias Económico Empresariales.</p> <p><b>Componentes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identidad</li> <li>2. Visión y Objetivos Generales</li> <li>3. Prioridades Estratégicas</li> </ol>		
<p><b>TEMAS</b></p>	<p><b>DESCRIPCIÓN</b></p>	
<p><b>1. Identidad</b></p>		
<p><b>2. Visión y Objetivos Generales</b></p>		
<p><b>3. Prioridades Estratégicas</b></p>		




<p><b>Institución Universitaria Fuente Primaria</b></p>	<p><b>Ficha de Observación Documental Plan Operativo Anual Facultad de Ciencias Económico Empresariales - 2017</b></p>	<p><b>Ficha N. 2</b></p>
<p><b>Documento Fuente:</b> PLAN OPERATIVO ANUAL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES -2017-INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA</p>		<p><b>Observador:</b>  <b>Fecha:</b></p>
<p><b>Objetivo de la observación:</b> Conocer la visión, objetivos generales y específicos y actividades, que plantea la Facultad de Ciencias Económico Empresariales para el 2017. Así mismo podremos efectuar la clasificación de los objetivos e indicadores según el Modelo Intellectus (Capital humano, estructural y relacional).</p> <p><b>Componentes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión y Objetivos Generales</li> <li>2. Prioridades Estratégicas</li> <li>3. Objetivos Específicos</li> <li>4. Indicadores</li> </ol>		
<p><b>TEMAS</b></p>	<p><b>Componentes Capital Intelectual</b></p>	<p><b>DESCRIPCIÓN</b></p>
<p>1. <b>Visión y Objetivos Generales</b></p>		
<p>2. <b>Prioridades Estratégicas</b></p>		
<p>3. <b>Objetivos Específicos</b></p>		

<b>4. Indicadores</b>		



<p><b>Institución Universitaria Fuente Primaria</b></p>	<p><b>Ficha de Observación Documental</b> Indicadores de Calidad y Acreditación Universitaria</p>		<p><b>Ficha N. 3</b></p>
<p><b>Documento Fuente:</b> MODELO DE ACREDITACIÓN PARA PROGRAMAS DE ESTUDIOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA - SINEACE</p>	<p><b>Observador:</b>  <b>Fecha:</b></p>		
<p><b>Objetivo de la observación:</b> Conocer las dimensiones, factores y estándares que plantea el actual Modelo de Acreditación de la Educación Superior Universitaria en el Perú y que será usado por la Facultad de Ciencias Económico Empresariales en su proceso de acreditación. Así mismo podremos efectuar la clasificación de las dimensiones y estándares-indicadores según el Modelo Intellectus (Capital humano, estructural, relacional).</p> <p><b>Componentes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimensiones</li> <li>2. Factores</li> <li>3. Estándares-Indicadores</li> </ol>			
<p><b>TEMAS</b></p>	<p><b>Componentes Capital Intelectual</b></p>	<p><b>DESCRIPCIÓN</b></p>	
<p><b>1. Dimensión</b></p>			
<p><b>2. Factor</b></p>			
<p><b>3. Estándares- Indicadores</b></p>			



### **3. Estrategia de recolección de datos**

#### **3.1 Organización:**

##### **Fuentes Primarias**

- Plan Estratégico Institucional 2017.
- Plan Operativo Anual 2017 (Indicadores financieros y no financieros).
- Indicadores de Calidad y Acreditación Universitaria 2017.

##### **Fuentes Secundarias**

- Documentos bibliográficos
- Datos de gestión de la institución
- Otros estudios similares

Las variables propuestas servirán básicamente para proporcionar un marco de referencia con validez general para la identificación, medición y control del Capital intelectual en la Facultad de Ciencias Económico Empresariales de la universidad; y para ofrecer una serie de criterios útiles para la difusión de información sobre aquellos intangibles que constituyen elementos determinantes por su capacidad de creación de valor , con lo cual se tendrá en consideración no solamente el valor de sus tangibles, sino y más bien el valor de sus intangibles, considerando en este caso como tal el capital intelectual de la Facultad.

Esta selección se hace en función de que la universidad debe ser consciente de la importancia de la generación de conocimiento como fortaleza, y una vez esto, debe también comprometer los recursos necesarios para lograr la generación y desarrollo del mismo de una manera paulatina y programada.

La fuente de información será la misma Facultad, para lo cual se plantea como metodología de trabajo:

- 1.- Examinar y evaluar los indicadores determinados en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), indicadores de acreditación, planes operativos que la Facultad de Ciencias Económico Empresariales usa para la gestión de su capital intelectual, tomando especial consideración en aquellos que tengan incidencia en el ámbito

académico. En este punto se revisarán indicadores de gestión institucional para obtener un solo conjunto de indicadores de Capital Intelectual.

- 2.- Comparación de indicadores actuales usados por la Facultad con indicadores de Capital Intelectual propuestos de modo que se identifiquen aquellos que vienen siendo usados y aquellos que se proponen y que no son considerados por la institución universitaria.
- 3.- Posteriormente se analizarán los resultados y determinarán los indicadores finales más convenientes que se encuentran más alineados con las prioridades y objetivos estratégicos de la institución y Facultad, se propondrá una serie de indicadores que permitan un sistema más adecuado de gestión y control del Capital Intelectual.
- 4.- En caso de ser necesario, se plantea una entrevista con una submuestra, para retroalimentar el sistema de indicadores propuestos que nos permita establecer una mejor propuesta de operatividad en la Facultad de Ciencias Económico Empresariales.

Según sea el comportamiento de los datos se procederá a realizar las pruebas de hipótesis y validación correspondiente; así mismo si fuese necesario de preguntas abiertas se realizarán utilizando las técnicas de cuestionario o entrevista según sea el caso.

### 3.2 Recursos:

Conformados por los gastos del propio investigador y los relacionados al proceso de la investigación, tales como bibliografía, páginas especializadas, PCs, útiles de oficina, utilitarios del Excel, etc.

DETALLE	Cantidad	Unidad	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.
<b>PERSONAL</b>				
Personal de apoyo	01	Persona	500.00	500.00
<b>SERVICIOS Y OTROS</b>				
Impresiones	2000	Unid.	0.10	200.00
Material bibliográfico	3	Unid.	120.0	360.00
Anillados	10	Unid.	4.00	40.00
Empastados	05	Unid.	40.00	200.00
Digitalización	05	Unid.	15.00	75.00
Sub total				1375.00
IMPREVISTOS (10%)				137.50
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>				<b>1512.50</b>

#### IV. Cronograma

ACTIVIDADES	Periodo de Ejecución 2017							
	ENE- MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT .- NOV
Elaboración del proyecto de tesis, marco teórico y antecedentes.	X	X	X					
Estudio de campo, aplicación de instrumentos de investigación.			X	X	X	X		
Análisis e Interpretación de resultados, propuestas de propuesta de indicadores y modelo Intellectus.						X		
Presentación de Borrador de Tesis							X	
Ajustes y Presentación Final								X

Fuente: Elaboración Propia

#### Diseño de Investigación

Transversal porque examina datos a un momento dado.

#### Tipo de Investigación

La investigación es descriptiva documental y no experimental, porque no se manipula variables. Se efectuará la revisión de la literatura de capital intelectual y de la información proporcionada por la Facultad de Ciencias Económico Empresariales y a partir de eso, se propondrá un modelo y un sistema de indicadores de capital humano, capital estructural y relacional.

## V. Bibliografía

- ALARCO** Germán (Compilador). Crisis: Análisis y perspectivas de la crisis económica mundial desde el Perú. Lima: Grupo Editorial Norma, 2009.
- ALAREZ GARCIA, ISAIAS Y TOPETE.** Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de la calidad en la educación superior. Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 1997.
- ANDREU, R. Y SIEBER, S.** La gestión integral del documento y del aprendizaje. Economía industrial, 1999, pp.63-72.
- BORGE,** Tomás. El arte como herejía. Lima: Editorial EDAPROSPRO, 1991.
- BORREL,** Francesc. Cómo trabajar en equipo: Relaciones de calidad con jefes y compañeros. Lima: Ediciones DEUSTO, 2003,
- BRRITTON, B., &TESSER, A.** Effects of time management practices of college grades. Journal of Educational Psychology. 1991.
- BROOKING, A.** El Capital Intelectual. El principal active de las empresas del tercer milenio. Ediciones Paidós, 1997.
- BUENO, E.** Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual. Boletín Intellect N.1, 1999, pp 2-3.
- CALERO PÉREZ,** Mavilo. Técnicas de estudio e investigación. Editorial .San Marcos. Lima, 2005.
- CHIAVENATO,** Idalberto. Gestión del talento humano. Bogotá: Editorial Nomos S.A. 2003,
- CHIAVENATO,** Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.
- CONSEJO PONTIFICIO DE FAMILIA.** Lexicón .Ediciones Palabra.Madrid.2006.
- COVEY,** S. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. España: Paidós Plural, 1997.

**D´ALESSIO IPINZA**, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Lima: CENTRUM – Pontificia Universidad Católica del Perú, 2008.

**D´ALESSIO IPÍNZA**, Fernando. Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica.

**DIANINE**-Harvard, Alexandre. Perfil del Líder. Hacia un liderazgo virtuoso. Ediciones Palabra, 2010.

**EISENHOWER**, Dwight. “Los autos alquilados que no se lavan”. 2000.

**FERREIRO**, Pablo y Manuel ALCÁZAR. Gobierno de personas en la empresa.

**FERREIRO**, Pablo y Manuel ALCÁZAR. Gobierno de personas en la empresa. Barcelona: Editorial ARIEL, 2002.

**GÓMEZ-GARCÍA PALAO**, Vincent y Jorge Antonio PALAO CASTAÑEDA. Administre sus recursos humanos con visión y liderazgo. Lima: Punto y Coma Editores S.A.C., 2008.

**GREENE**, Robert. Las 48 leyes del poder. Buenos Aires: Editorial Atlántida S.A., 2004.

**GUIBERT ALVA**, Guillermo Miguel. Las competencias profesionales y el perfil académico de los estudiantes de la Facultad de ciencias Contables, Económicas y Financieras de la Universidad San Martín de Porres, Año 2014. Lima, 2015.

**HORTAL ALONSO**, Augusto. Ética en los negocios. Centros Universitarios de la Compañía de Jesús, Bilbao. 2002.

**IADE**, Universidad Autónoma de Madrid, Centro de Investigación sobre la sociedad del Conocimiento (CIC), junio 2003.

**IFAC**. Manual de los Pronunciamientos Internacionales de Formación. Federación (Contadores, 2005) Internacional de Contadores-Contadores. Edición 2008.

**IADE**, Universidad Autónoma de Madrid, Centro de Investigación sobre la sociedad del Conocimiento (CIC), junio 2003.

- JIMENEZ SAVEDRA**, Hidelbrando. La Gestión de interés en la Administración Pública Peruana. Tesis. Universidad Nacional de Ingenierías. Lima, 2010.
- KOONTZ**, Harold y Heinz WEIHRICH (Autores). Administración: Una perspectiva global. Décimo primera edición. México: Compañía Editorial Ultra S.A. de C.V., 1999.
- LEXUS**. Diccionario enciclopédico. Editorial Trébol.
- LUSSIER**. Citado por Edita Flores García en “El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura. Universidad de Piura. Piura, 2014.
- M.A. MARÍA JOSÉ DEL VALLE** en “Variables que inciden en la adquisición de hábitos de lectura de los estudiantes. Ministerio de Educación. Guatemala, 2012
- MACAN, T., SHAHANI, C., DIPBOYE, R. & PHILLIPS, A.** College Students, Time Management: Correlations with Academic Performance and Stress. Journal of Educational Psychology. 1990.
- MAQUIAVELO**, Nicolás. El príncipe. Lima: Empresa Editora El Comercio, 1999.
- MARIÁTEGUI**, José Carlos. 7 Ensayos de interpretación de la realidad peruana. Septuagésima cuarta edición. Lima: Editorial Minerva, 2007.
- MARIÁTEGUI**, José Carlos. El alma matinal y otras estaciones del hombre de hoy. Décimo primera edición. Lima: Empresa Editora Amauta S.A., 1988.
- MINISTERIO DE TRABAJO**. Fuente: Definiciones del mercado laboral
- MINTZBERG**, Henry y coautores. Liderazgo. Harvard Business Review. Barcelona: Ediciones DEUSTO, 1999,
- ROBBINS**, S. Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas. Serie: Capacitación Integral. Editorial Prentice Hall, 1999.

- ROBBINS**, Stephen P. y Timothy A. JUDGE. Comportamiento organizacional. Décimo tercera edición. México: Pearson Educación, 2009.
- ROUZER**, Thomas. Liderazgo y equipos de alto rendimiento en organizaciones sociales. Lima: Texto de enseñanza. Pontificia Universidad Católica del Perú, 2003.
- SALAZAR**, S y PONCE, D. Hábitos de Lectura. Citado por M.A María José del Valle en “Variables que inciden en la adquisición de hábitos de lectura de los estudiantes. Ministerio de Educación. Guatemala, 2012.
- SALAZAR**, S. Claves para pensar la formación del hábito lector. Citado por M.A María José del Valle en “Variables que inciden en la adquisición de hábitos de lectura de los estudiantes. Ministerio de Educación. Guatemala, 2012.
- SUAREZ SUÁREZ**, Andrés. Diccionario terminológico de economía, administración y Finanzas. Ediciones Pirámide, 2002.
- SOTO PASCO**, Rogelio. Técnicas de Estudio. Editorial Palomino E.I.R.L. Lima, 2007.
- SVEIBY**, K.E., Capital Intelectual. El principal activo de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Ed. Gestión 2000.
- TOFFLER**, Alvin. El shock del futuro. Novena edición. Barcelona: Plaza y Janes Editores S.A., 1995.
- TRACY**, Brian. Estrategias eficaces de venta. Grupo Nelson. E.U.A., 2008.
- UNIVERSIDAD DE CORUÑA**. Perfiles de Ingreso/Egreso y captación de estudiantes. Facultad de Ciencias de la Educación. Diciembre 2013.
- VALLE**, M.M Variables que inciden en la adquisición de hábito de lectura de estudiantes, 2012.
- VELAZQUEZ**, Manual. Ética en los negocios, Conceptos y casos. Pearson, México. 2012.

## VI. INFORMATOGRAFÍA

Banco Central de Reserva del Perú <http://www.bcrp.gob.pe/marco-legal.html>.  
Extraído el 20 de febrero de 2016 a las 3:00 pm

Blog de Ramiro Pinto extraído de: <http://ramiropinto.es/libros-ramiro-pinto/renta-basica/indice/evolucion-economia/realidad-economica/> el 20 de enero de 2016 a las 4:15 p.m.

CAPELLA RIERA, Jorge .Diario Gestión. URL del sitio:  
<https://www.google.com/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-q=El+perfil+acad%C3%A9mico+profesional+y+metodolog%C3%ADa+para+su+elaboraci%C3%B3n>  
Extraído el 12 de julio de 2012 a las 2:30 p.m.

CIPAL (02 de 07 del 2009).Centro de Investigación de Psicología Aplicada Latinoamericana: <http://cipal.pe/cuantos-tipos-de-lectura-existen/>.  
Extraído el 1 de 08 de 2015 a las 9:30 a.m.

Definición ABC-25 de 02 de 2010-Fuente:  
<http://www.definicionabc.com/economia/ingreso-familiar.php>. Extraído el 20 de agosto de 2015 a las 10:00 p.m.

Diario Gestión extraído de: <http://gestion.pe/economia/sector-servicios-aportamas-al-pbi-que-mineria-y-comercio-2136170>. Extraído el 20 de marzo d 2016 a las 7:30 p.m.

GARCIA DE ALBA, Juan Manuel (02 de 05 de 2007). Apuntes para universitarios. de Apuntes para universitarios :<http://www.edukativos.com/apuntes/archives/206>. Extraído el 15 de 08 de 2015 a las 6:30 p.m.

International Federation for Home Economics (IFHE): Position Statement in: International Journal of Home Economics; Volume 1, Issue 1. Extraído el 20 de marzo de 2016 a las 10:30 a.m.

Parodi Carlos. Diario Gestión. URL del sitio web:  
[http://blogs.gestión.pe/economía para todos/2014/02 que es y para qué sirve el cre.html](http://blogs.gestión.pe/economía+para+todos/2014/02+que+es+y+para+qué+sirve+el+cre.html). Extraído el 14 de junio de 2016 a las 10:30 p.m.

Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Honduras, Perfil académico profesional de egreso. URL del sitio: [http://www.upnfm.edu.hn/php?option=com\\_content & view=article&id=46=0&Itemid=531](http://www.upnfm.edu.hn/php?option=com_content&view=article&id=46=0&Itemid=531). Pag.1. Extraído el 15 de setiembre de 2016 a las 9:30 a.m.





Anexo N° 2

***Encuesta sobre Capital Intelectual***

ENCUESTA DE CAPITAL INTELECTUAL

Buenos días /tardes:

Agradecemos su colaboración contestando a las preguntas que hacemos en este cuestionario, con el cual se desea validar algunos indicadores propuestos para la medición del Capital Intelectual universitario. Esta actividad se enmarca dentro de un proyecto de investigación doctoral.

CAPITAL HUMANO

Es la combinación de los recursos humanos, organizativos y relacionales de una empresa o institución.

Indicadores de Capital Humano: Conocimiento (explícito o tácito e individual o social) que poseen las personas y grupos, así como su capacidad para generarlo, que resulta útil para el propósito de la organización. Está integrado por el conocimiento que el empleado se lleva cuando abandona la empresa.

¿Qué nivel de importancia otorga usted a la siguientes propuestas de indicadores para medir el Capital Humano en una Universidad? (1: nada importante; 5: muy importante)

Indicadores de Capital Humano	1	2	3	4	5
# de docentes con maestría y doctorado/ # total de docentes. (%)					
# de premios de los docentes					
# de docentes que participan en actividades de capacitación (pedagógica y TIC)/ # total de docentes (%)					
Promedio de calificación a docentes por edad (envejecer dirigida a alumnos sobre el uso de recursos digitales, cumplimiento del libro, preparación de clases, etc.)					
Logro de competencias del alumno: indicadores cognitivos, procedimentales y actitudinales (este indicador podría aparecer en el componente Capital Relacional-Negocio)					
# de docentes investigadores a tiempo parcial y completo/ # total de docentes (%)					
# de publicaciones (libros, revistas de trabajo, artículos, etc.)					
# de ponencias en congresos nacionales e internacionales, pasantías, premios, papers, papers indexados etc.					
# de docentes e investigadores que participan en trabajo colaborativo interno (asesoría, dictámenes, jurado etc.) / # total de docentes (%)					
# de docentes e investigadores que participan en proyectos de investigación nacional e internacional/ # total de docentes (%)					
Años (promedio) de antigüedad en la instrucción de la planta docente.					
# de horas académicas de asistencia docente					
# de docentes que participan en equipos de trabajo interno/comité de calidad/ # total de docentes (%)					
Calificación del ambiente de trabajo (encuesta a profesores)					

Indicadores de Capital Estructural: Conocimiento y acciones tangibles derivadas de los procesos de acción que son propiedad de la organización y que permanecen en la empresa al final de jornada laboral.

¿Qué nivel de importancia otorga usted a la siguientes propuestas de indicadores para medir el Capital Estructural en una Universidad? (1: nada importante; 5: muy importante)

Indicadores de Capital Estructural	1	2	3	4	5
Índice de clima laboral					
# de acciones de divulgación de la cultura institucional.					
# de cursos GRP (curso que promueve la investigación en posgrado)					
# de trabajos de traducción (mejoría, actualización, traducción política)					
# de capacitaciones a docentes, docentes y dictaminadores					
Recursos dedicados a I+D / presupuesto total (%)					
# de investigadores / # total de docentes (%)					
# de horas destinadas a revisión y rediseño de Plan de Estudios (nuevas, actualizados, perfil de egreso)					
# de actividades que promueven integración del saber					
# de títulos e bachilleratos					
% de avances de incorporación de enfoques que complementen					
# de docentes a tiempo completo					
# de volúmenes en biblioteca, bases de datos y repositorios. (Este indicador puede aparecer en la variable Investigación)					
# de diplomados de posgrado y maestrías					
% de asignaturas que usan laboratorios de cómputo (postos y servidores)					
# de alumnos usuarios de recursos informáticos / # total alumnos (%)					
# de alumnos usuarios de simulador de negocios / # total alumnos (%)					
# de asignaturas que usan plataforma de apoyo a la docencia (Moodle, Blackboard y otros) / # total de asignaturas (%)					
Frecuencia media en días de actualización de la página de Investigación					
% de avance "Memoria de Investigación" (base de datos de estado general en el que la facultad y comunidad académica sepan que temas y proyectos de investigación desarrollan los miembros de la comunidad universitaria)					

# de comunicaciones a docentes e investigadores sobre cumplimiento del Plan Operativo Anual –POA					
Frecuencia media en días de actualización del portal de transparencia.					

Indicadores de Capital Relacional: Conocimiento que se incorpora a la organización y a las personas que la integran, como consecuencia de las relaciones continuas con agentes del mercado y la sociedad en general.

¿Qué nivel de importancia otorga usted a la siguiente propuesta de indicadores para medir el Capital Relacional en una Universidad (1: nada importante; 5: muy importante)

Indicadores de Capital Relacional	1	2	3	4	5
# de alumnos que no requieren cursos de nivelación/ # total de alumnos Ingresantes.(%)					
% de alumnos que terminan en el tiempo indicado su plan de estudios					
Nota media conseguida en exámenes de admisión.					
% de alumnos aprobados por curso.					
Tasa de deserción: # de alumnos que abandonan / # total de alumnos matriculados (%)					
Tasa de aceptación: # alumnos seleccionados/ # total de postulantes					
Tasa de matrícula: # alumnos matriculados /# total de alumnos seleccionados (%)					
% de alumnos en programas de intercambio: # de alumnos participantes /# total de alumnos. (%)					
# de reuniones con alumnos y antiguos alumnos (conjuntas e individuales).					
# de alumnos Ingresantes que asisten al propedéutico/#total de alumnos Ingresantes (%)					

Indice de empleabilidad: # de titulados empleados/ # total titulados.(%)					
# de alumnos/ # total de profesores					
Encuesta de opinión: Índice de satisfacción de los alumnos sobre la atención recibida (atención en secretaría, atención en plataforma de servicios, servicio de fotocopiadoras, etc)					
Encuesta de opinión: Índice de satisfacción de antiguos alumnos sobre formación, prácticas, titulación y empleabilidad (encuesta de opinión)					
# de docentes visitantes					
# de redes y convenios con universidades nacionales e internacionales.					
# de apariciones en medios de comunicación					
Encuesta de opinión: Reconocimiento de la universidad por el empresariado (encuesta de opinión)					
# Reuniones con comité consultivo (personalidades del ámbito empresarial)					
# de convenios con empresas para prácticas pre profesionales, inserción laboral y otros					
# de actividades ,proyectos y trabajo colaborativo con instituciones públicas y privadas.					
# de actividades académicas y culturales (actividades de apoyo en capacitación y cultura. Responsabilidad social)					
# de becas integrales concedidas. ( Este indicador podría aparecer en el componente Capital Relacional- Negocio)					
# de proyectos sociales en beneficio local, regional y nacional.					

**PERFIL DEL PARTICIPANTE**

Sexo: Femenino  Masculino

Edad: \_\_\_\_\_

Puesto: Académico  Administrativo  Académico/Administrativo

Nivel: Directivo  Docente

N° de horas académicas de dictado: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la Universidad: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

Universidad a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Anexo N° 3

***Formatos de validación de encuestas***



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Estimado profesional, solicitamos su participación en la validación del instrumento de investigación para la tesis presentada por el aspirante a Doctor en Ciencias Sociales Jorge Benavides Shialer, cuyo título es "PROPUESTA DE INDICADORES Y MODELO DE GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PRIVADA DE AREQUIPA, 2017"

**DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Leira Flores Edward Freddy  
 Cargo o Institución donde labora: Director de la E. P. Contabilidad  
 Instrumento Evaluado: Encuesta Sobre Capital Intelectual

INDICADORES	CRITERIOS	MUY MALO 0%-20%	MALO 21%-40%	REGULAR 41%-60%	BUENO 61%-80%	MUY BUENO 81%-100%
Claridad	Está formulado en lenguaje apropiado					✓
Objetividad	Está expresado adecuadamente					✓
Validez	Los indicadores de las variables están inmersos en contexto teórico de forma					✓
Suficiencia	Existe una organización lógica					✓
Intencionalidad	Es adecuado para valorar aspectos que se desea evaluar					✓
Consistencia	Está basado en la evaluación del Capital Intelectual					✓
Pertinencia	Existe pertinencia entre las variables y los indicadores					✓

**Comentarios Adicionales:**

- 1.-
- 2.-

Juicio de Aplicabilidad SI  NO   
 Promedio de valoración: 87% Fecha de Evaluación: 13-09-2017



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado profesional, solicitamos su participación en la validación del instrumento de investigación para la tesis presentada por el aspirante a Doctor en Ciencias Sociales Jorge Benavides Shialer, cuyo título es "PROPUESTA DE INDICADORES Y MODELO DE GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PRIVADA DE AREQUIPA, 2017"

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Oscar Alfredo Díaz Becerra

Cargo o Institución donde labora: Docente Tiempo Completo del Departamento Académico de Ciencias Administrativas de la PUCP

Instrumento Evaluado: Cuestionario

INDICADORES	CRITERIOS	MUY MALO 0%-20%	MALO 21%-40%	REGULAR 41%-60%	BUENO 61%-80%	MUY BUENO 81%-100%
Claridad	Está formulado en lenguaje apropiado					X
Objetividad	Está expresado adecuadamente					X
Validez	Los indicadores de las variables están inmersos en contexto teórico de forma					X
Suficiencia	Existe una organización lógica					X
Intencionalidad	Es adecuado para valorar aspectos que se desena evaluar					X
Consistencia	Está basado en la evaluación del Capital Intelectual					X
Pertinencia	Existe pertinencia entre las variables y los indicadores					X

**Comentarios Adicionales:**

1.- Ninguno.

Juicio de Aplicabilidad SI  NO

Promedio de valoración: 90%

Fecha de Evaluación: 26.10.2017



Universidad Católica  
de Santa María

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado profesional, solicitamos su participación en la validación del instrumento de investigación para la tesis presentada por el aspirante a Doctor en Ciencias Sociales Jorge Benavides Shialer, cuyo título es "PROPUESTA DE INDICADORES Y MODELO DE GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PRIVADA DE AREQUIPA, 2017"

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: SOTOMAYOR LECAROS, MIGUEL ANGEL

Cargo o institución donde labora: DOCENTE

Instrumento Evaluado: Propuesta de Indicadores

INDICADORES	CRITERIOS	MUY MALO 0%-20%	MALO 21%-40%	REGULAR 41%-60%	BUENO 61%-80%	MUY BUENO 81%-100%
Claridad	Está formulado en lenguaje apropiado					
Objetividad	Está expresado adecuadamente				✓	
Validez	Los indicadores de las variables están inmersos en contexto teórico de forma				✓	
Suficiencia	Existe una organización lógica				✓	
Intencionalidad	Es adecuado para valorar aspectos que se desea evaluar				✓	
Consistencia	Está basado en la evaluación del Capital Intelectual				✓	
Pertinencia	Existe pertinencia entre las variables y los indicadores				✓	

Comentarios Adicionales:

1.-

2.-

Juicio de Aplicabilidad  
Promedio de valoración:

SI  NO

Fecha de Evaluación:

15/10/2017





Universidad Católica de Santa María

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Estimado profesional, solicitamos su participación en la validación del instrumento de investigación para la tesis presentada por el aspirante a Doctor en Ciencias Sociales Jorge Benavides Shialer, cuyo título es "PROPUESTA DE INDICADORES Y MODELO DE GESTIÓN DE CAPITAL INTELLECTUAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PRIVADA DE AREQUIPA, 2017"

**DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: ANGULO PAUCET, JORGE ALBERTO  
 Cargo o Institución donde labora: UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO, DIRECCIÓN DE ESCUELA  
 Instrumento Evaluado: ENCUESTA SOBRE CAPITAL INTELLECTUAL

INDICADORES	CRITERIOS	MUY MALO 0%-20%	MALO 21%-40%	REGULAR 41%-60%	BUENO 61%-80%	MUY BUENO 81%-100%
Claridad	Está formulado en lenguaje apropiado					X
Objetividad	Está expresado adecuadamente					X
Validez	Los indicadores de las variables están inmersos en contexto teórico de forma					X
Suficiencia	Existe una organización lógica				X	
Intencionalidad	Es adecuado para valorar aspectos que se desea evaluar					X
Consistencia	Está basado en la evaluación del Capital Intelectual					X
Pertinencia	Existe pertinencia entre las variables y los indicadores					X

**Comentarios Adicionales:**

- 1.-
- 2.-

*Juan*

Juicio de Aplicabilidad SI  NO   
 Promedio de valoración: 90%

Fecha de Evaluación: 13-09-17

Anexo N° 4

***Calificación obtenida en la propuesta de indicadores de Capital  
Intelectual (%)***

**CALIFICACIÓN OBTENIDA EN LA PROPUESTA DE INDICADORES DE CAPITAL  
INTELLECTUAL (%)**

**Indicadores de Capital Humano**

**Elemento:** Aptitud y Capacidad Docente e investigadora

**Variable:** Diseño Académico

**Cuadro N°1**

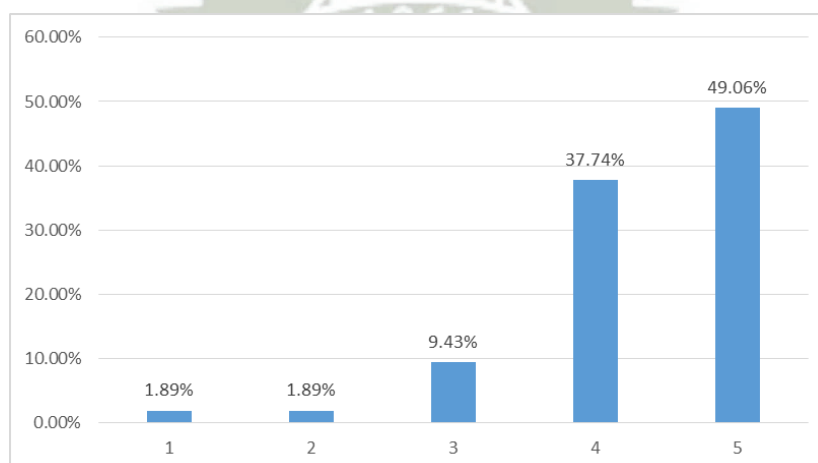
**Indicador 1: # de docentes con maestría y doctorado/ # total de docentes (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	1	1.89%
3	5	9.43%
4	20	37.74%
5	26	49.05%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°1**

**Indicador 1: # de docentes con maestría y doctorado/ # total de docentes (%)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°2**

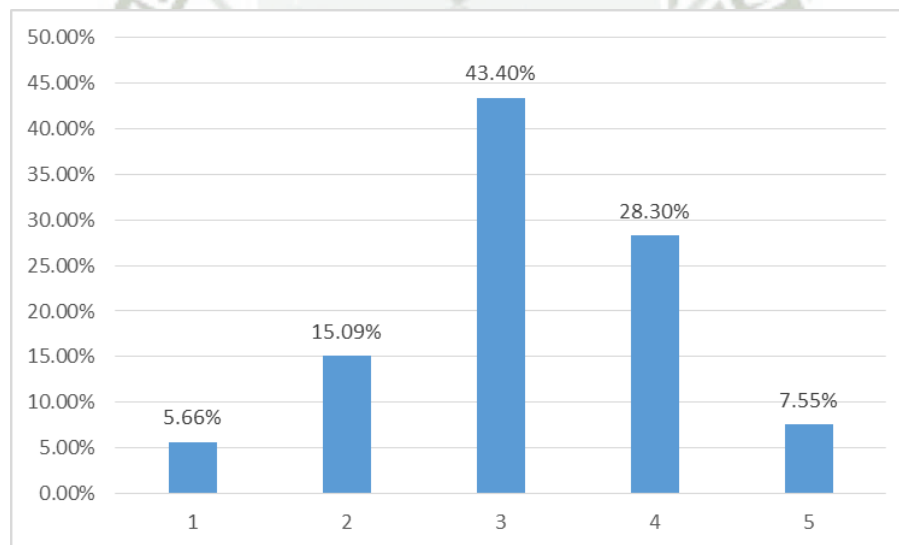
**Indicador 2: Edad promedio de los docentes**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5.66%
2	8	15.09%
3	23	43.40%
4	15	28.30%
5	4	7.55%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°2**

**Indicador 2: Edad promedio de los docentes**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°3**

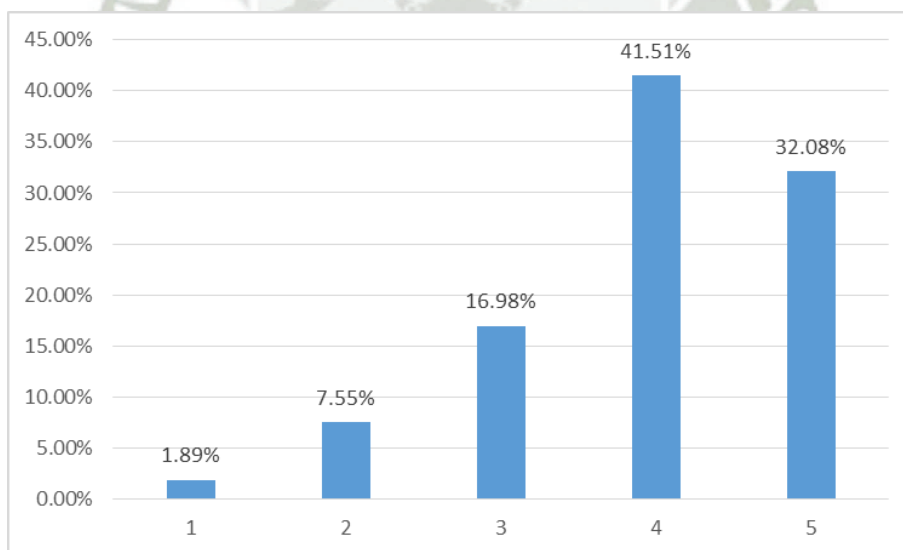
**Indicador 3: # de docentes que participan en actividades de capacitación (pedagógica y TIC) / # total de docentes (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	4	7.55%
3	9	16.98%
4	22	41.51%
5	17	32.08%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°3**

**Indicador 3: # de docentes que participan en actividades de capacitación (pedagógica y TIC) / # total de docentes (%)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°4**

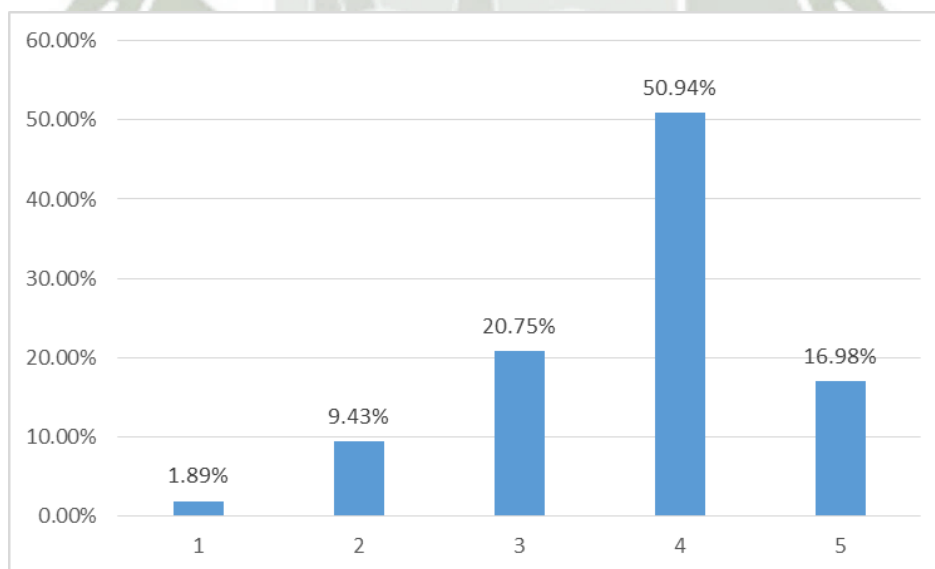
**Indicador 4: Promedio de calificación a docentes por edad (encuesta dirigida a alumnos sobre: uso de recursos didácticos, cumplimiento del silabo, preparación de clases, etc.)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	5	9.43%
3	11	20.75%
4	27	50.94%
5	9	16.98%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°4**

**Indicador 4: Promedio de calificación a docentes por edad (encuesta dirigida a alumnos sobre: uso de recursos didácticos, cumplimiento del silabo, preparación de clases, etc.)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°5**

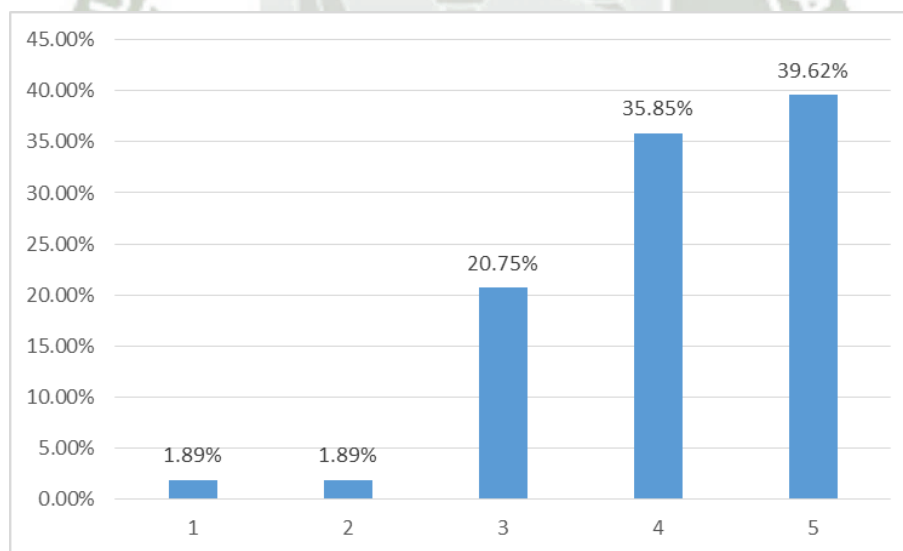
**Indicador 5: Logro de competencias del alumno: indicadores cognitivos, procedimentales y actitudinales (este indicador podría aparecer en el componente Capital Relacional- Negocio)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	1	1.89%
3	11	20.75%
4	19	35.85%
5	21	39.62%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfica N°5**

**Indicador 5: Logro de competencias del alumno: indicadores cognitivos, procedimentales y actitudinales (este indicador podría aparecer en el componente Capital Relacional- Negocio)**



Fuente: Elaboración propia

**Elemento:** Aptitud y Capacidad Docente e investigadora

**Variable:** Investigación

**Cuadro N°6**

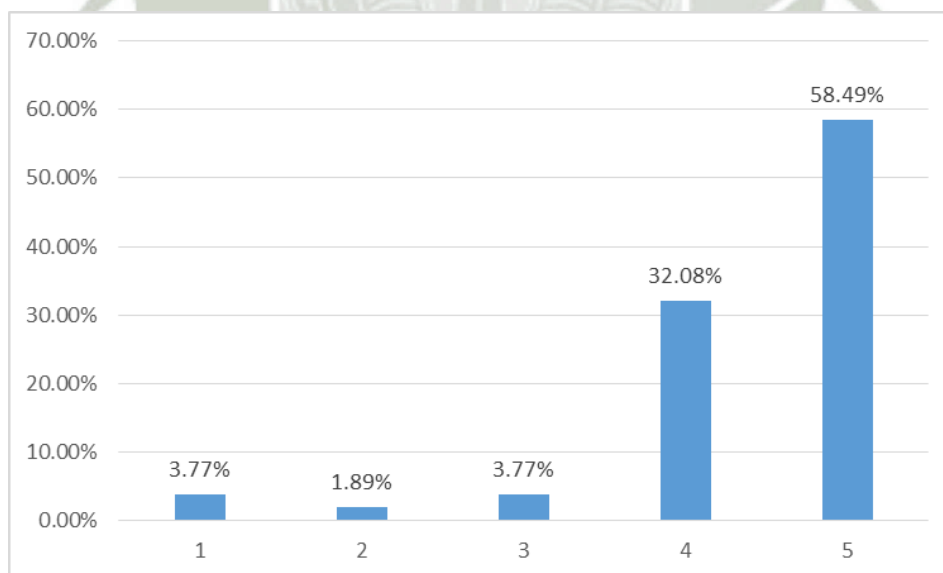
**Indicador 6: # de docentes investigadores a tiempo parcial y completo/# total de docentes (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2	3.77%
2	1	1.89%
3	2	3.77%
4	17	32.08%
5	31	58.49%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°6**

**Indicador 6: # de docentes investigadores a tiempo parcial y completo/# total de docentes (%)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°7**

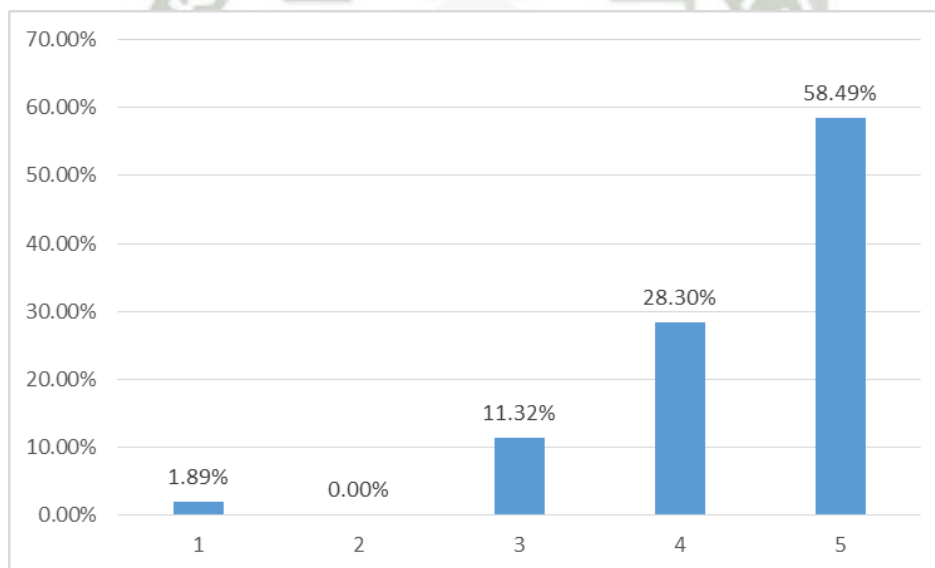
**Indicador 7: # de publicaciones (libros, cuadernos de trabajo, artículos, etc.).**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	0	0.00%
3	6	11.32%
4	15	28.30%
5	31	58.49%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°7**

**Indicador 7: # de publicaciones (libros, cuadernos de trabajo, artículos, etc.)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°8**

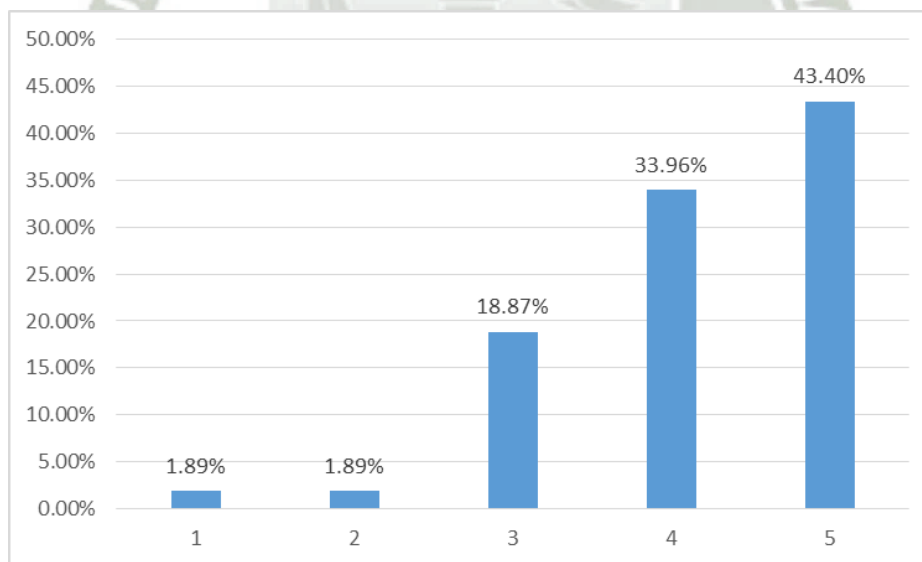
**Indicador 8: # de ponencias en congresos nacionales e internacionales, pasantías, premios, papers, papers indexados, etc.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	1	1.89%
3	10	18.87%
4	18	33.96%
5	23	43.40%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°8**

**Indicador 8: # de ponencias en congresos nacionales e internacionales, pasantías, premios, papers, papers indexados, etc.**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°9**

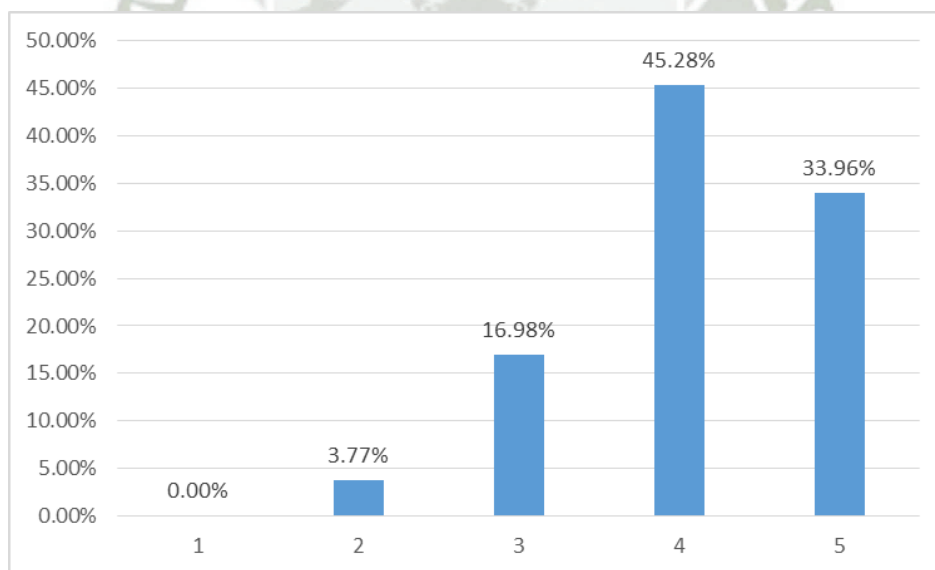
**Indicador 9: # de docentes e investigadores que participan en trabajo colaborativo interno (asesoría, dictámenes, jurado etc.)/ # total de docentes. (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	2	3.77%
3	9	16.98%
4	24	45.28%
5	18	33.96%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°9**

**Indicador 9: # de docentes e investigadores que participan en trabajo colaborativo interno (asesoría, dictámenes, jurado etc.) # total de docentes. (%)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°10**

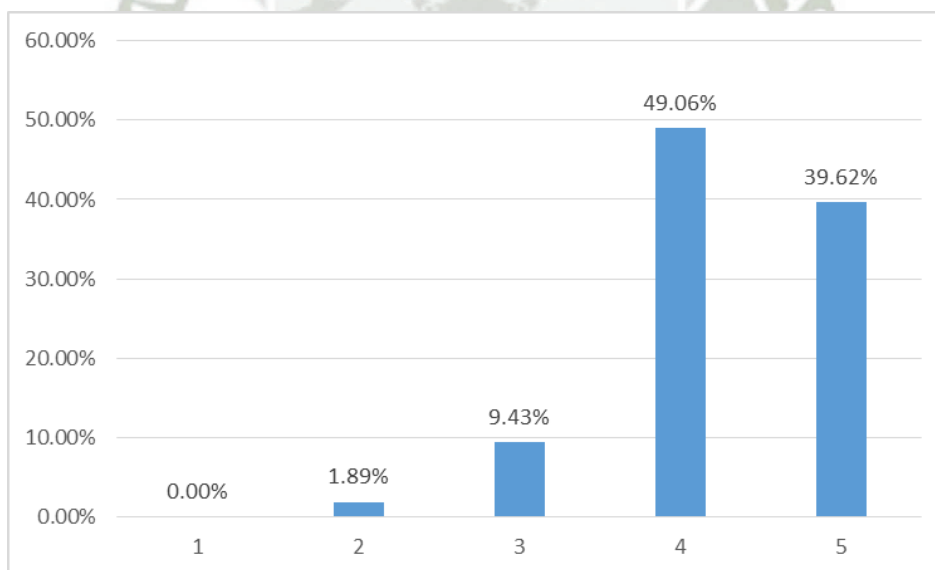
**Indicador 10: # de docentes e investigadores que participan en proyectos de investigación nacional e internacional/ # total de docentes (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	1	1.89%
3	5	9.43%
4	26	49.06%
5	21	39.62%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°10**

**Indicador 10: # de docentes e investigadores que participan en proyectos de investigación nacional e internacional/ # total de docentes (%)**



Fuente: Elaboración propia

**Elemento:** Valores y Actitudes

**Variable:** Pertenencia, compromiso, motivación

**Cuadro N°11**

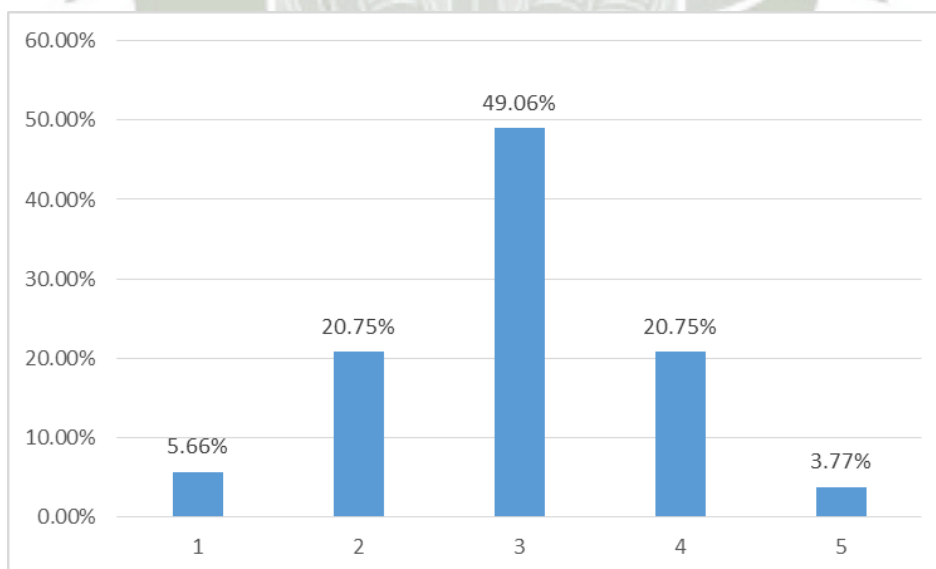
**Indicador 11: Años (promedio) de antigüedad en la institución de la plana docente**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5.66%
2	11	20.75%
3	26	49.06%
4	11	20.75%
5	2	3.77%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°11**

**Indicador 11: Años (promedio) de antigüedad en la institución de la plana docente**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°12**

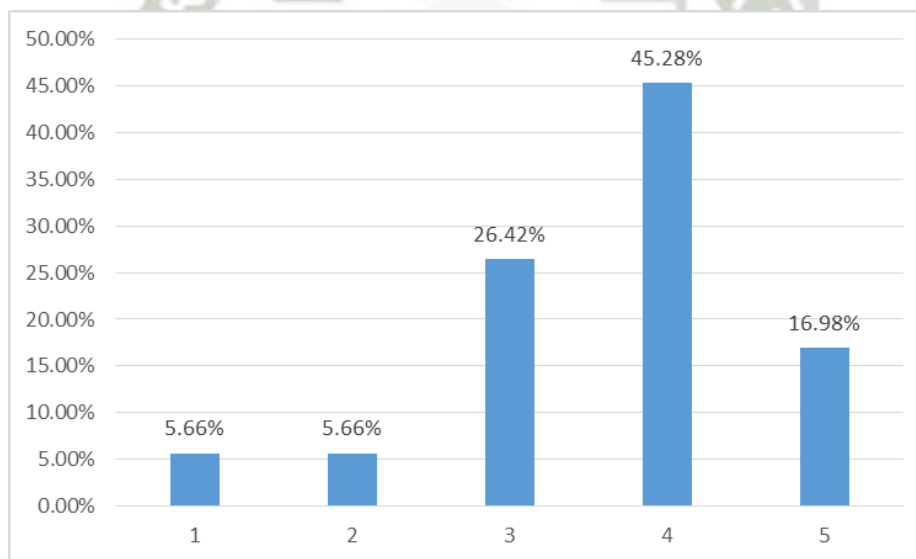
**Indicador 12: # de horas académicas de ausentismo docente**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5.66%
2	3	5.66%
3	14	26.42%
4	24	45.28%
5	9	16.98%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°12**

**Indicador 12: # de horas académicas de ausentismo docente**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°13**

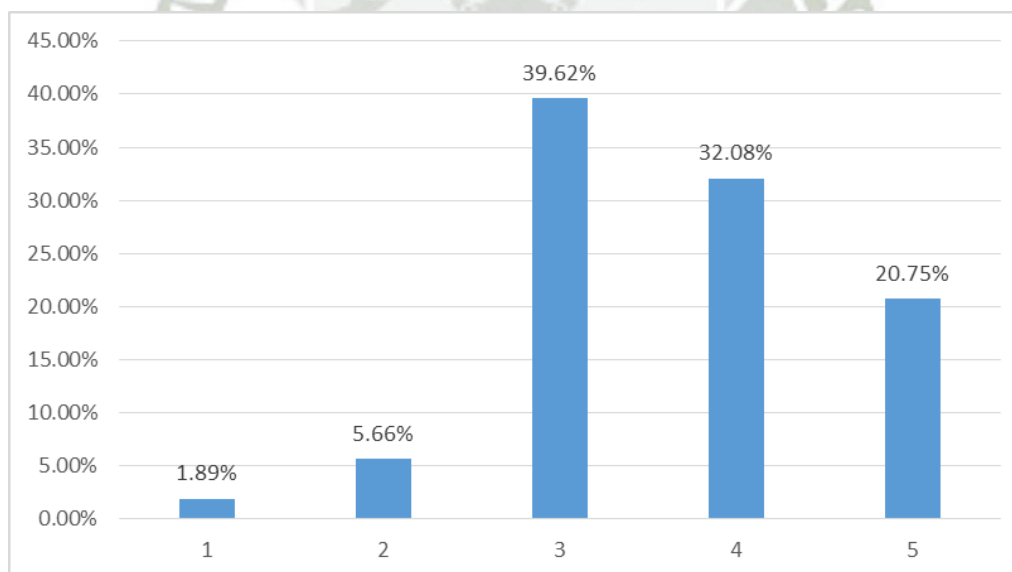
**Indicador 13: # de docentes que participan en equipos de trabajo interno (Comité de Calidad) / # total de docentes (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	3	5.66%
3	21	39.62%
4	17	32.08%
5	11	20.75%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°13**

**Indicador 13: # de docentes que participan en equipos de trabajo interno (Comité de Calidad) / # total de docentes (%)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°14**

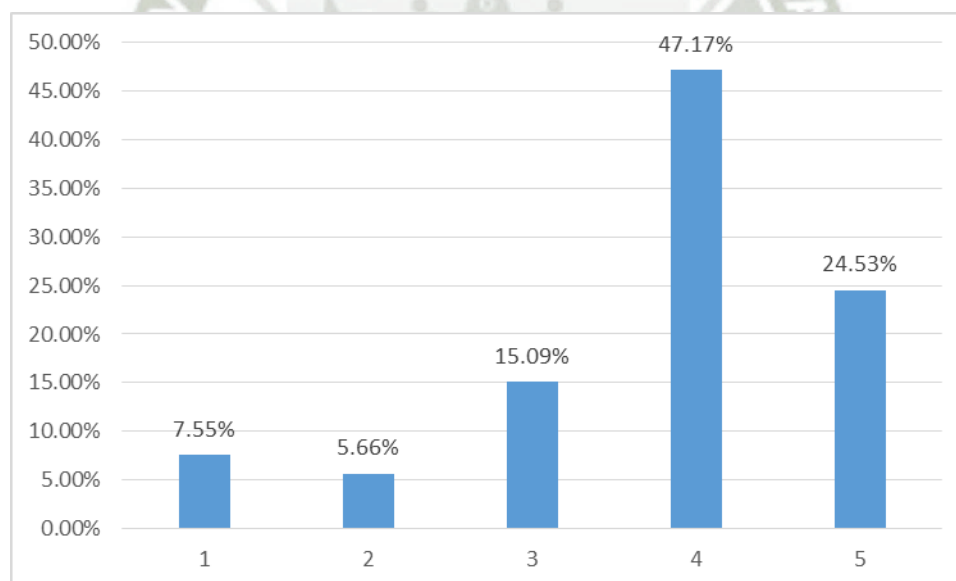
**Indicador 14: Calificación del ambiente de trabajo (encuesta a profesores)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	4	7.55%
2	3	5.66%
3	8	15.09%
4	25	47.17%
5	13	24.53%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°14**

**Indicador 14: Calificación del ambiente de trabajo (encuesta a profesores)**



Fuente: Elaboración propia

### Indicadores de Capital Estructural Organizativo

**Elemento:** Cultura y Espiritualidad

**Variable:** Clima Social/Laboral

#### Cuadro N°15

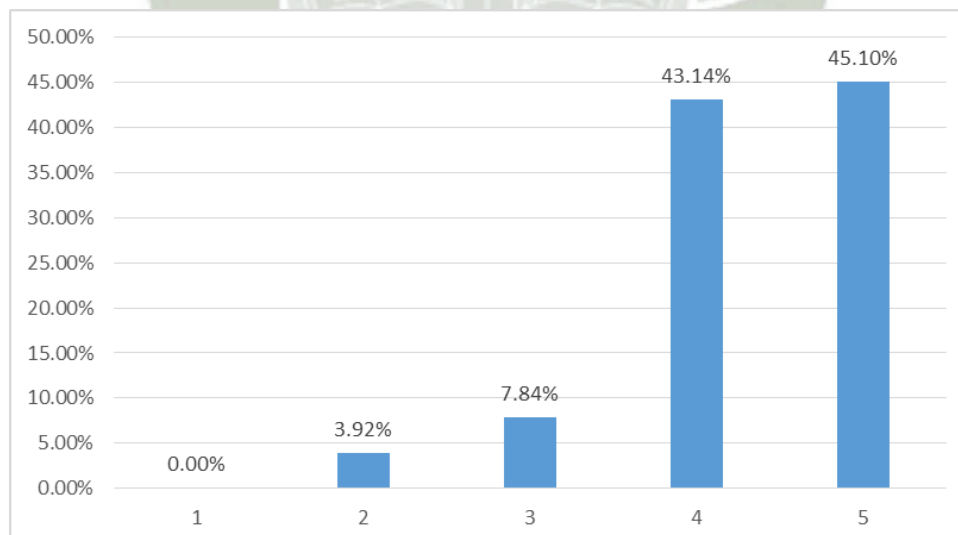
##### Indicador 15: Índice de clima laboral

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	2	3.92%
3	4	7.84%
4	22	43.14%
5	23	45.10%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Gráfico N°15

##### Indicador 15: Índice de clima laboral



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°16**

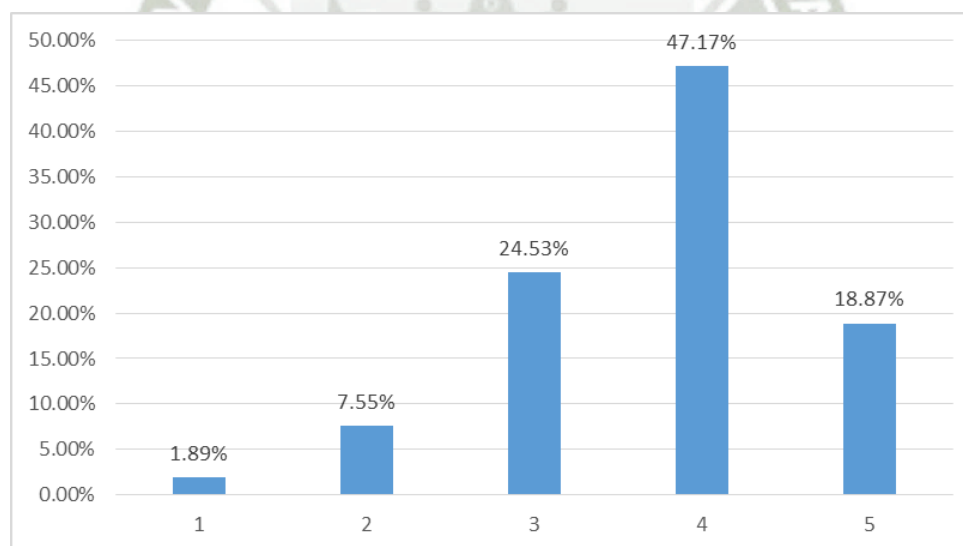
**Indicador 16: # de acciones de divulgación de la cultura institucional**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	4	7.55%
3	13	24.53%
4	25	47.17%
5	10	18.87%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°16**

**Indicador 16: # de acciones de divulgación de la cultura institucional**



Fuente: Elaboración propia

**Elemento:** Procesos y actividades

**Variable:** Investigación

**Cuadro N°17**

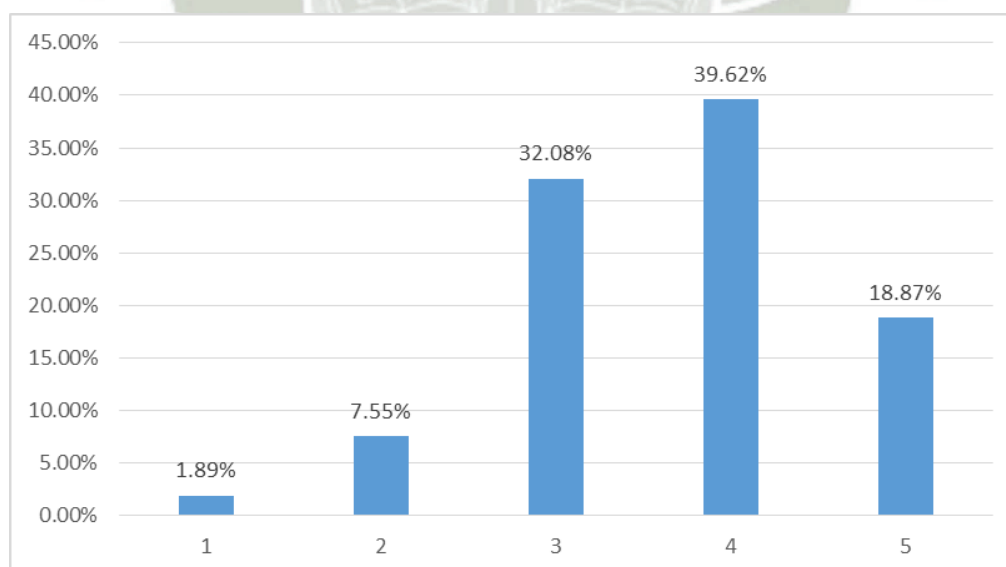
**Indicador 17: # de cursos GRIP (curso que promueve la investigación en pregrado)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	4	7.55%
3	17	32.08%
4	21	39.62%
5	10	18.87%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°17**

**Indicador 17: # de cursos GRIP (curso que promueve la investigación en pregrado)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°18**

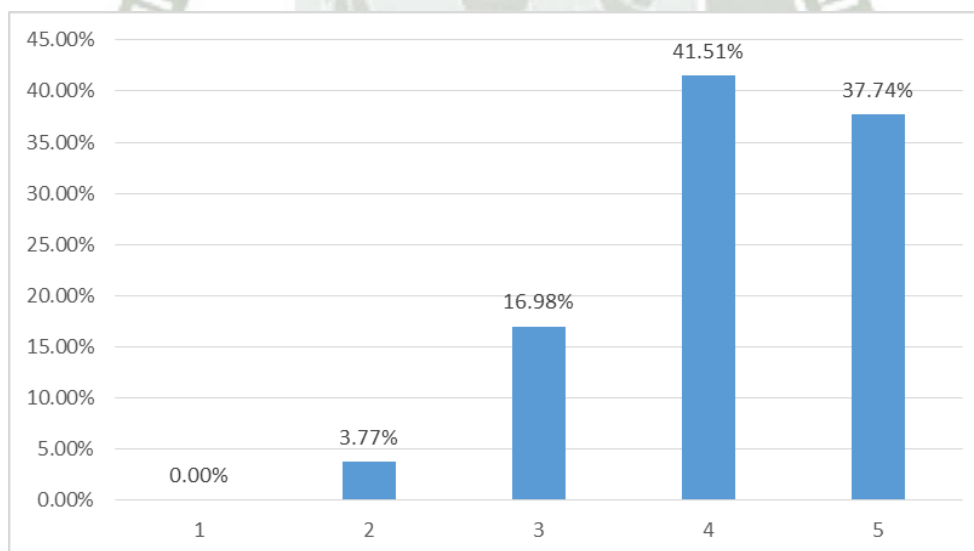
**Indicador 18: # de trabajos de titulación (mayoría, unanimidad, felicitación pública)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	2	3.77%
3	9	16.98%
4	22	41.51%
5	20	37.74%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°18**

**Indicador 18: # de trabajos de titulación (mayoría, unanimidad, felicitación pública)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°19**

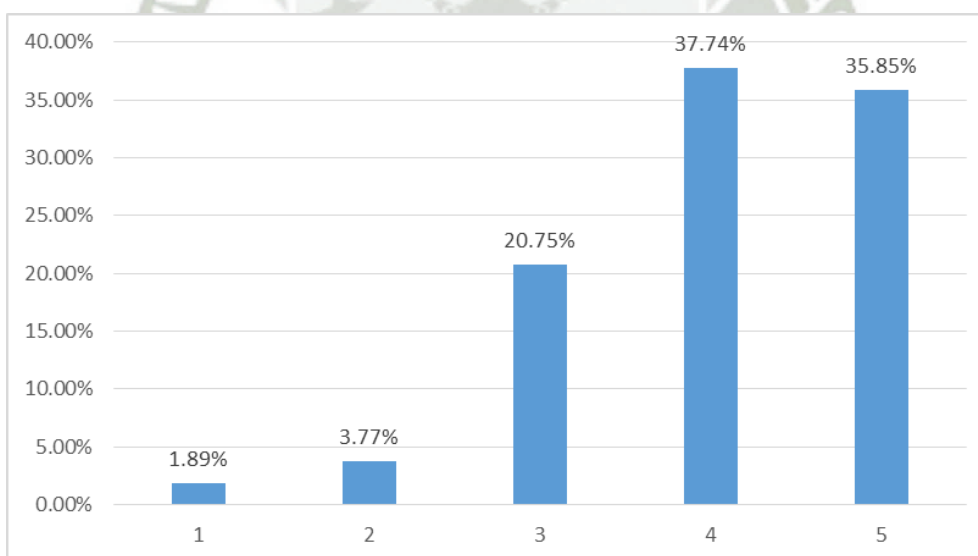
**Indicador 19: # de capacitaciones a docentes, asesores y dictaminadores (este indicador podría aparecer en el elemento Aprendizaje Organizativo)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	2	3.77%
3	11	20.75%
4	20	37.74%
5	19	35.85%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°19**

**Indicador 19: # de capacitaciones a docentes, asesores y dictaminadores (este indicador podría aparecer en el elemento Aprendizaje Organizativo)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°20**

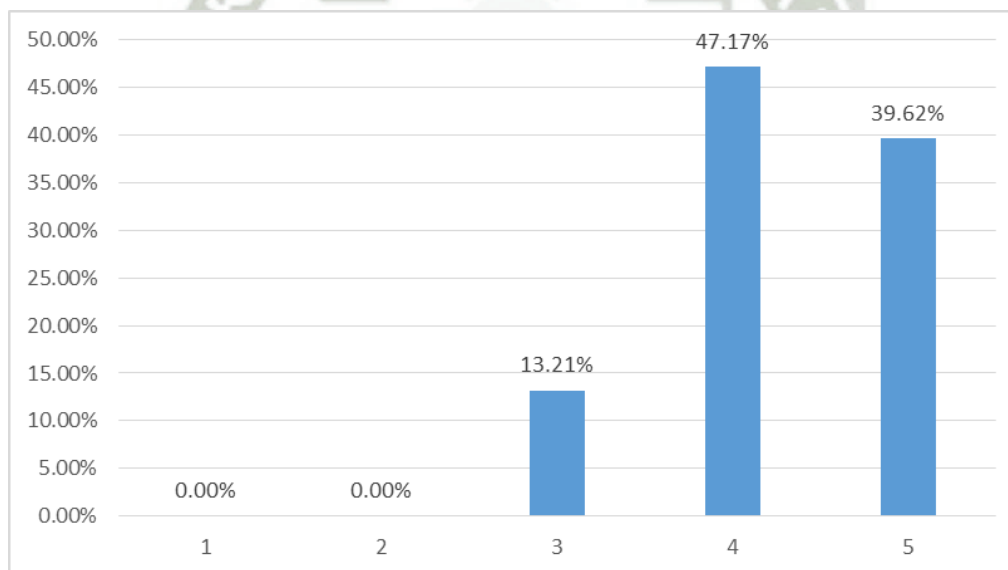
**Indicador 20: Recursos dedicados a I+D / presupuesto total (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	0	0.00%
3	7	13.21%
4	25	47.17%
5	21	39.62%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°20**

**Indicador 20: Recursos dedicados a I+D / presupuesto total (%)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°21**

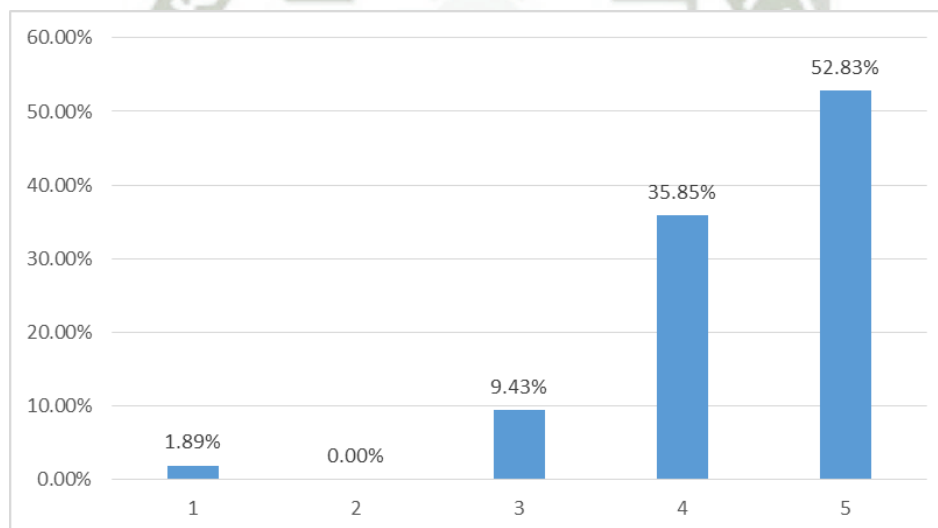
**Indicador 21: # de investigadores / # total de docentes (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	0	0.00%
3	5	9.43%
4	19	35.85%
5	28	52.83%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°21**

**Indicador 21: # de investigadores / # total de docentes (%)**



Fuente: Elaboración propia

**Elemento:** Desarrollo organizativo

**Variable:** Diseño Académico

**Cuadro N°22**

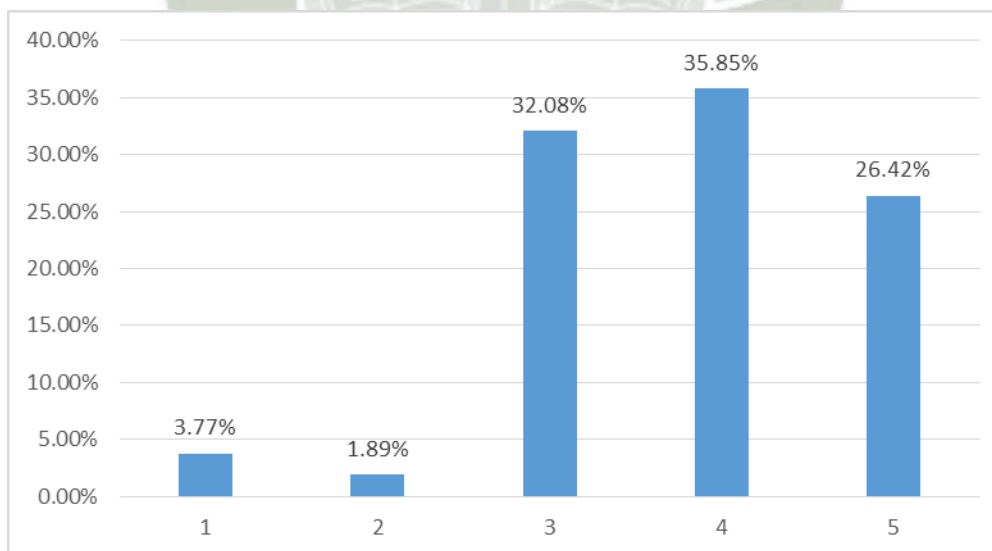
**Indicador 22: de horas destinadas a revisión y rediseño de Plan de Estudios (cursos, contenidos, perfil de egreso)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2	3.77%
2	1	1.89%
3	17	32.08%
4	19	35.85%
5	14	26.42%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°22**

**Indicador 22: # de horas destinadas a revisión y rediseño de Plan de Estudios (cursos, contenidos, perfil de egreso)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°23**

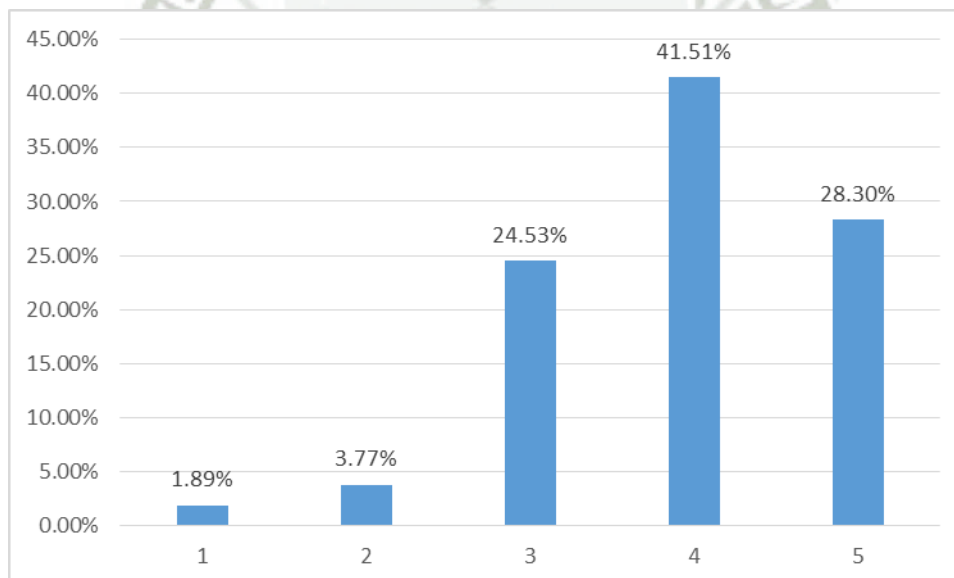
**Indicador 23: # de actividades que promueven integración del saber**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	2	3.77%
3	13	24.53%
4	22	41.51%
5	15	28.30%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°23**

**Indicador 24: # de actividades que promueven integración del saber**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°24**

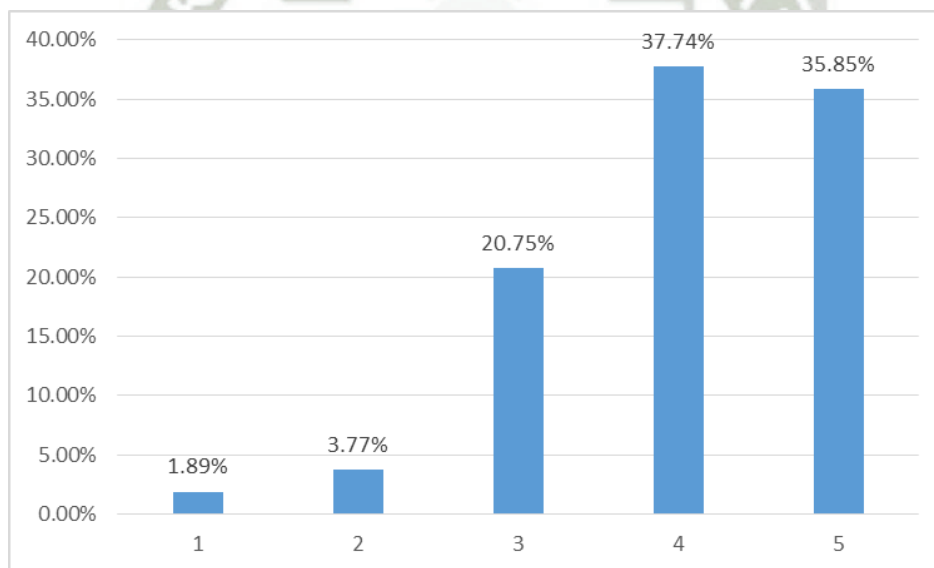
**Indicador 24: # de titulados y bachilleres**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	2	3.77%
3	11	20.75%
4	20	37.74%
5	19	35.85%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°24**

**Indicador 24: # de titulados y bachilleres**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°25**

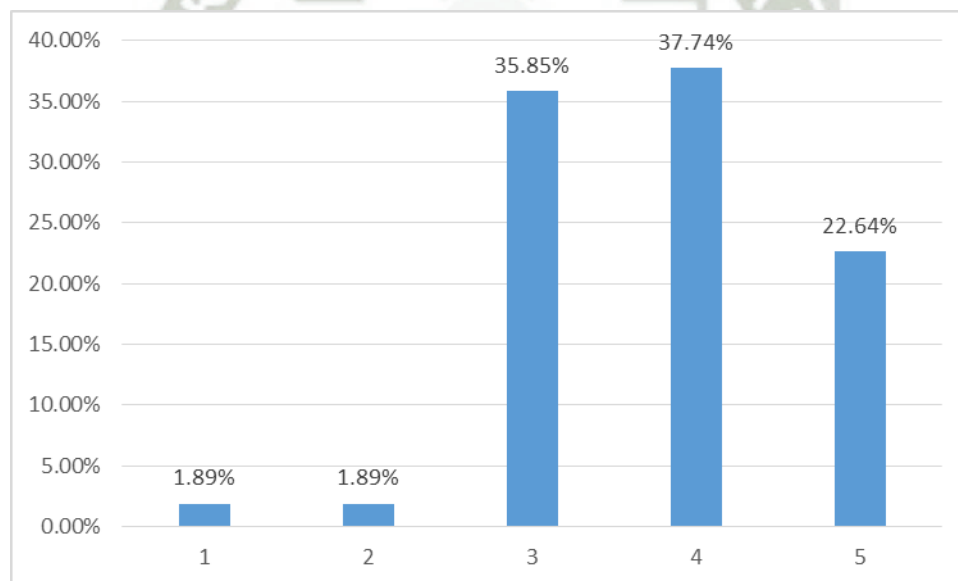
**Indicador 25: % de avance de incorporación de enfoque por competencias**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	1	1.89%
3	19	35.85%
4	20	37.74%
5	12	22.64%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°25**

**Indicador 25: % de avance de incorporación de enfoque por competencias**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°26**

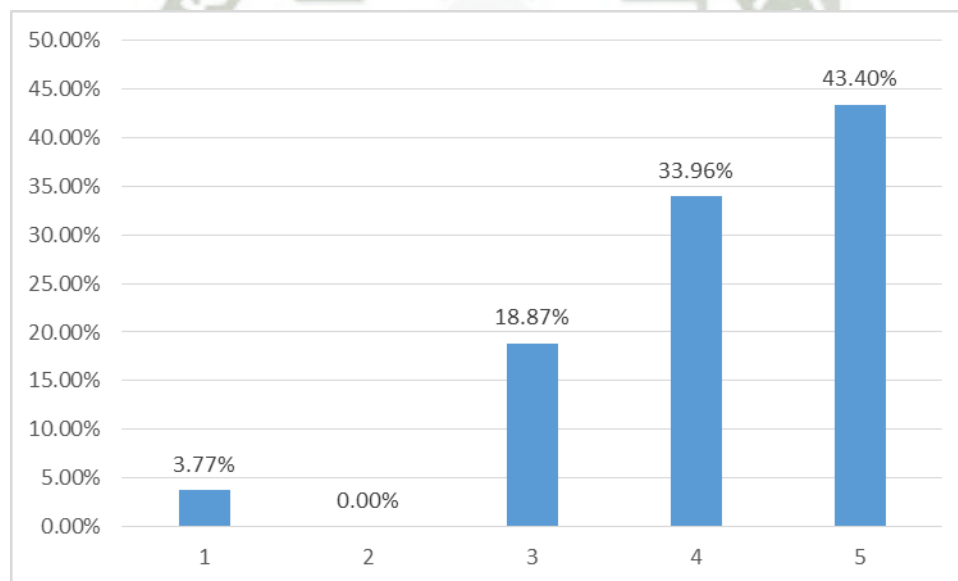
**Indicador 26: # de docentes a tiempo completo**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2	3.77%
2	0	0.00%
3	10	18.87%
4	18	33.96%
5	23	43.40%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfica N°26**

**Indicador 26: # de docentes a tiempo completo**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°27**

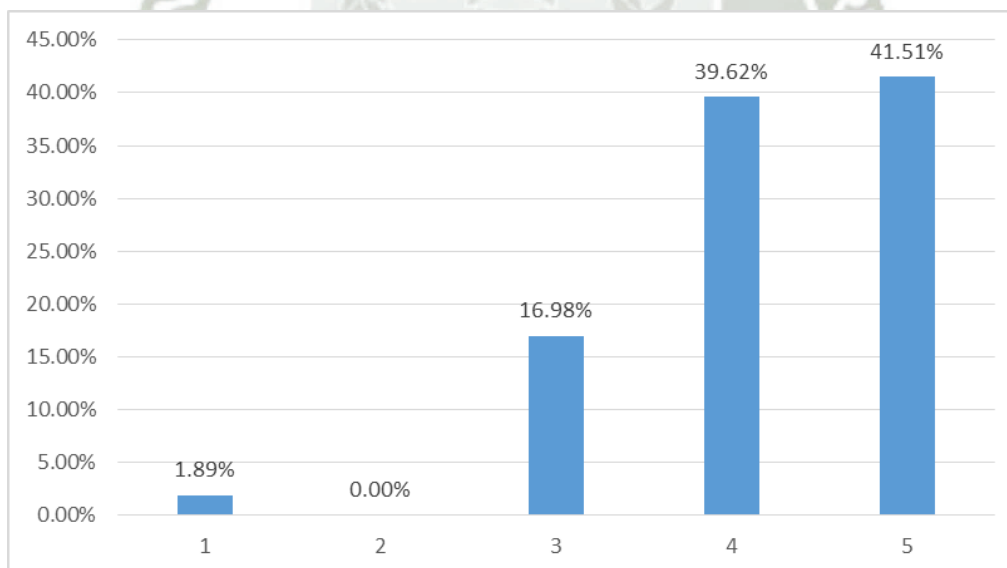
**Indicador 27: # de volúmenes en biblioteca, bases de datos y repositorios. (Este indicador puede aparecer en la variable Investigación)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	0	0.00%
3	9	16.98%
4	21	39.62%
5	22	41.51%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfica N°27**

**Indicador 27: # de volúmenes en biblioteca, bases de datos y repositorios. (Este indicador puede aparecer en la variable Investigación)**



Fuente: Elaboración propia

**Elemento:** Extensión universitaria (público interno y externo)

**Variable:** Programa de especialización

**Cuadro N°28**

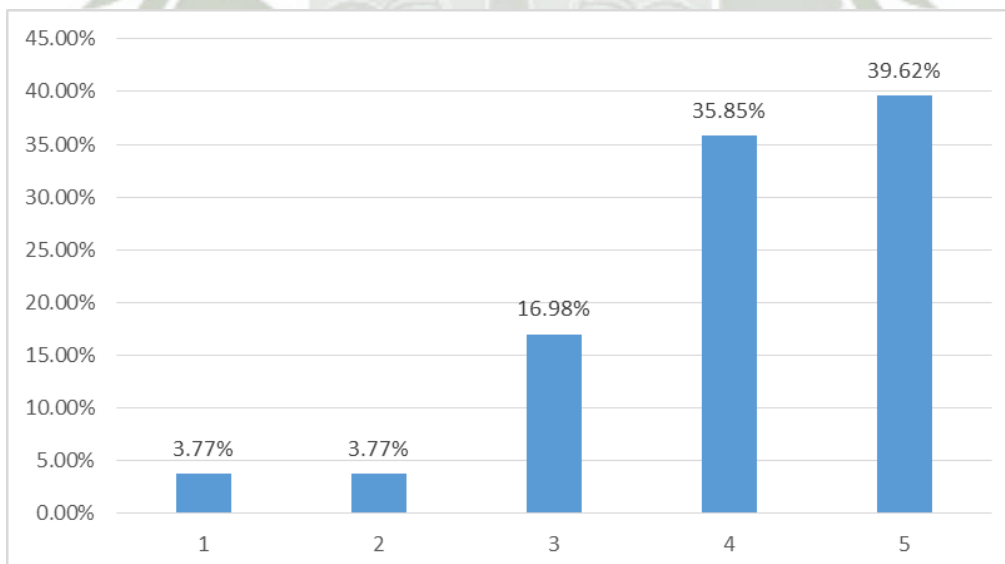
**Indicador 28: # de diplomados de posgrado y maestrías**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2	3.77%
2	2	3.77%
3	9	16.98%
4	19	35.85%
5	21	39.62%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°28**

**Indicador 28: # de diplomados de posgrado y maestrías**



Fuente: Elaboración propia

## INDICADORES DE CAPITAL ESTRUCTURAL-TECNOLÓGICO

**Elemento:** Infraestructura y Equipamiento

**Variable:** Diseño Académico

**Cuadro N°29**

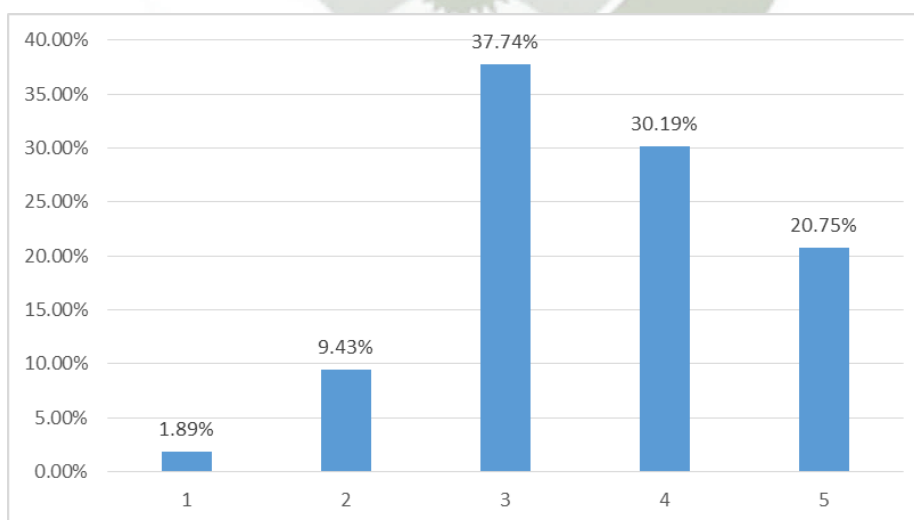
**Indicador 29: % de asignaturas que usan salas de cómputo (puestos y ordenadores)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	5	9.43%
3	20	37.74%
4	16	30.19%
5	11	20.75%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°29**

**Indicador 29: % de asignaturas que usan salas de cómputo (puestos y ordenadores)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°30**

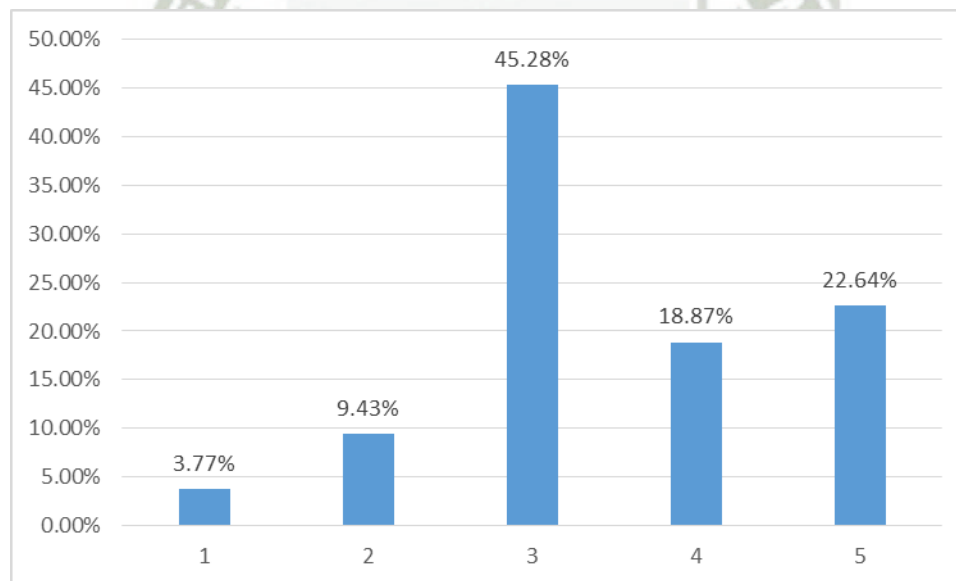
**Indicador 30: # de alumnos usuarios de paquetes informáticos / # total alumnos (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2	3.77%
2	5	9.43%
3	24	45.28%
4	10	18.87%
5	12	22.64%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°30**

**Indicador 30: # de alumnos usuarios de paquetes informáticos / # total alumnos. (%)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°31**

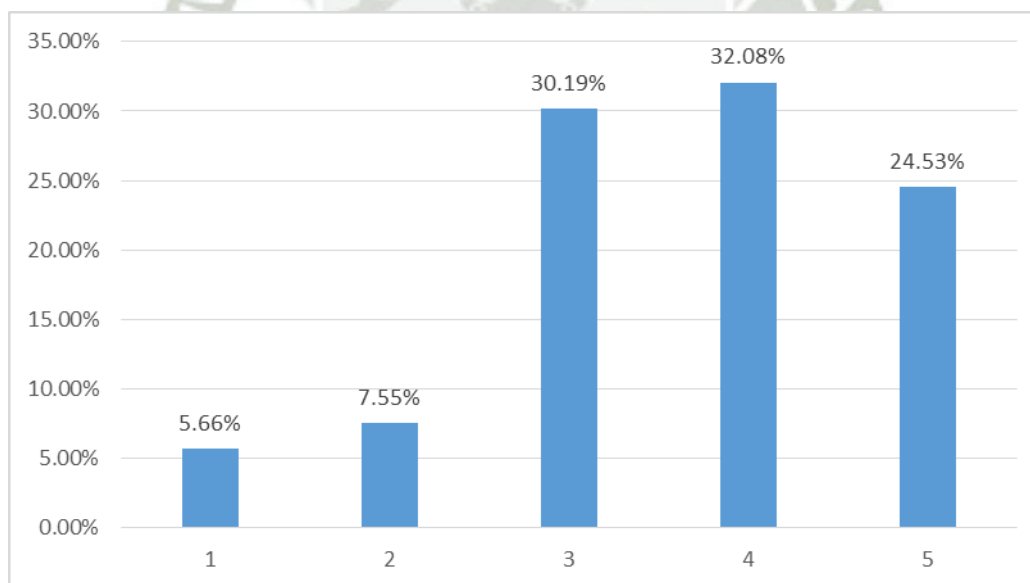
**Indicador 31: # de alumnos usuarios de simulador de negocios/ # total alumnos (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5.66%
2	4	7.55%
3	16	30.19%
4	17	32.08%
5	13	24.53%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°31**

**Indicador 31: # de alumnos usuarios de simulador de negocios/ # total alumnos (%)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°32**

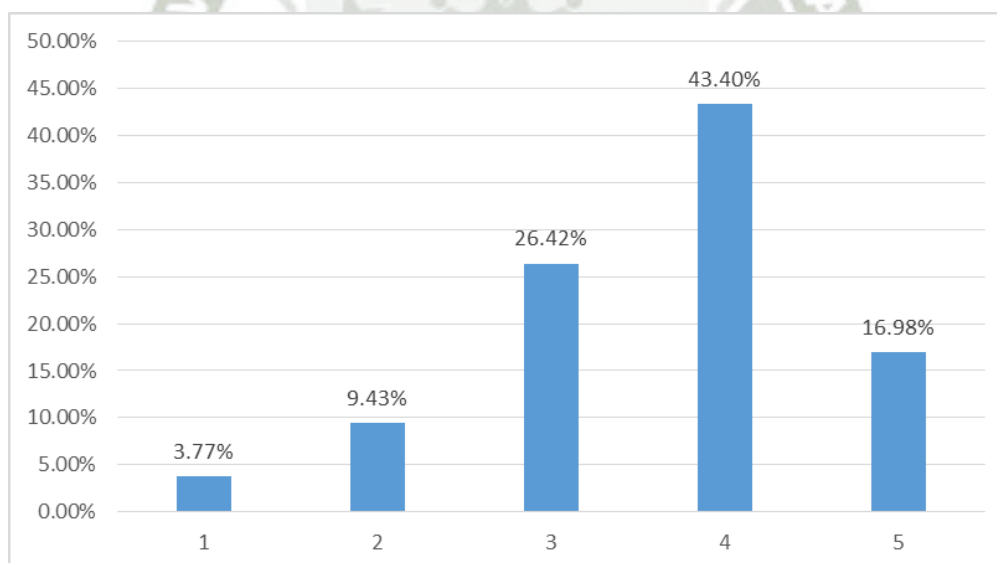
**Indicador 32: # de asignaturas que usan plataforma de apoyo a la docencia (Moodle, google scholar y otros) / # total de asignaturas (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2	3.77%
2	5	9.43%
3	14	26.42%
4	23	43.40%
5	9	16.98%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°32**

**Indicador 32: # de asignaturas que usan plataforma de apoyo a la docencia (Moodle, google scholar y otros) / # total de asignaturas (%)**



Fuente: Elaboración propia

**Elemento:** Medios de Comunicación

**Variable:** Comunidad Académica/sociedad

**Cuadro N°33**

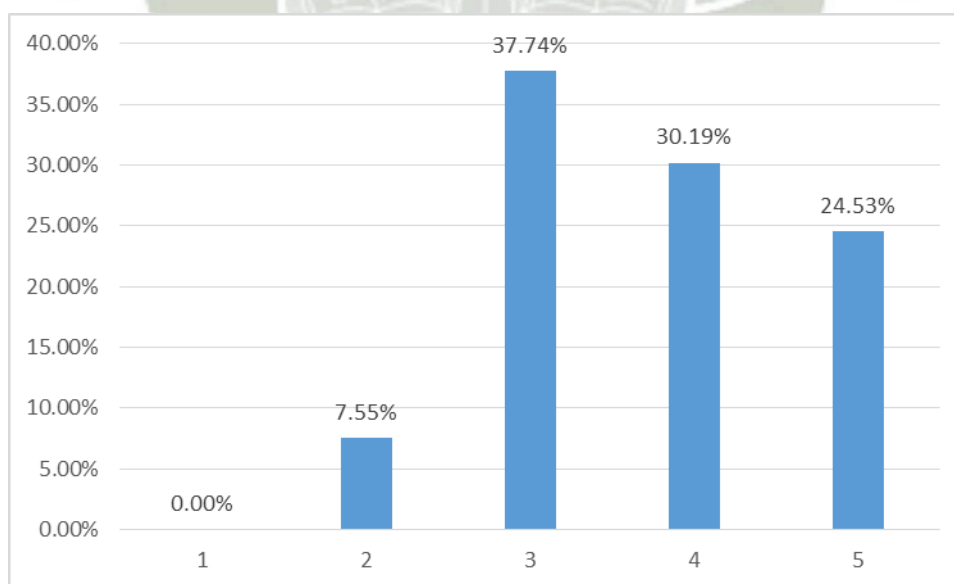
**Indicador 33: Frecuencia media en días de actualización de la página de investigación**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	4	7.55%
3	20	37.74%
4	16	30.19%
5	13	24.53%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°33**

**Indicador 33: Frecuencia media en días de actualización de la página de investigación**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°34**

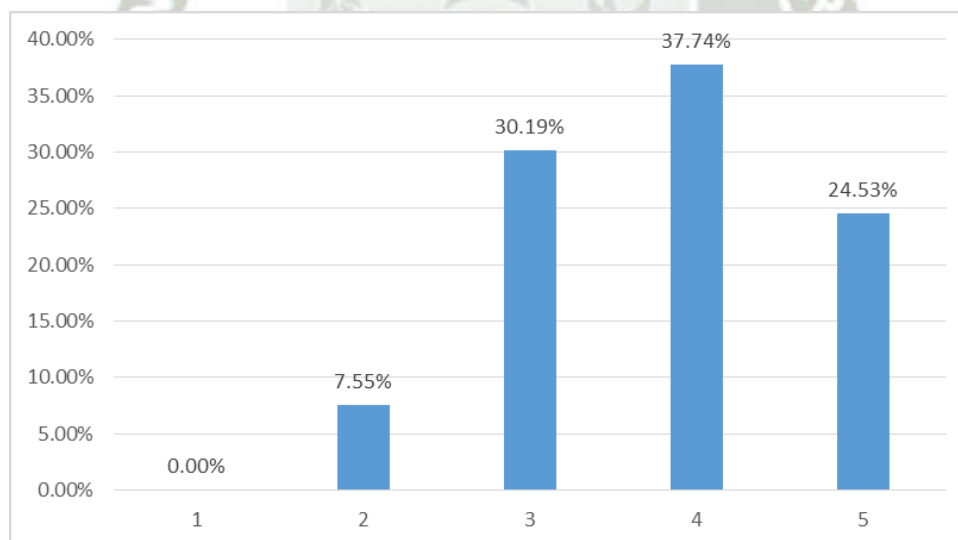
**Indicador 34: % de avance Memoria de investigación (Base de datos de acceso general en el que la Facultad y comunidad académica conocen que temas y proyectos de investigación desarrollan los miembros de la comunidad universitaria)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	4	7.55%
3	16	30.19%
4	20	37.74%
5	13	24.53%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°34**

**Indicador 34: % de avance Memoria de investigación (Base de datos de acceso general en el que la Facultad y comunidad académica conocen que temas y proyectos de investigación desarrollan los miembros de la comunidad universitaria)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°35**

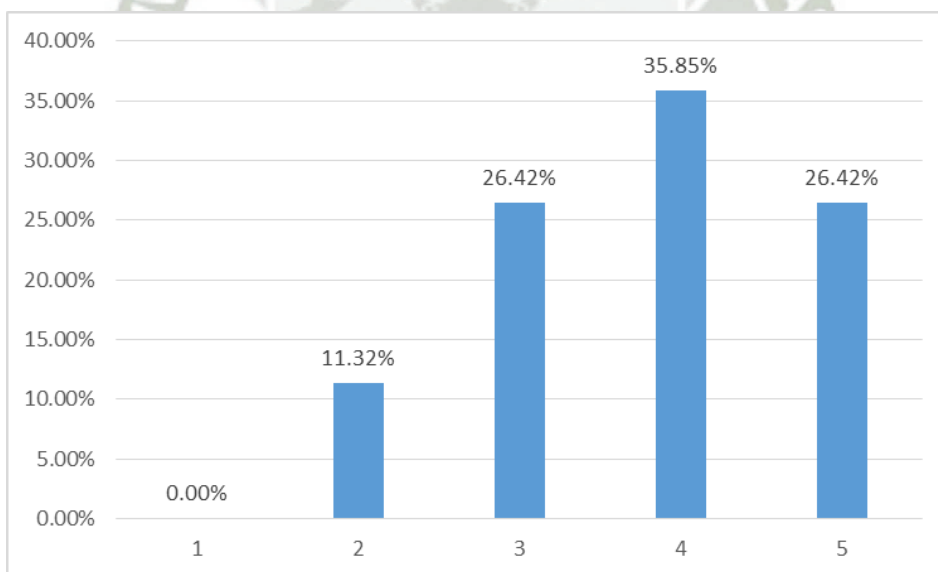
**Indicador 35: # de comunicaciones a docentes e investigadores sobre cumplimiento del Plan Operativo Anual–POA)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	6	11.32%
3	14	26.42%
4	19	35.85%
5	14	26.42%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°35**

**Indicador 35: # de comunicaciones a docentes e investigadores sobre cumplimiento del Plan Operativo Anual–POA**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°36**

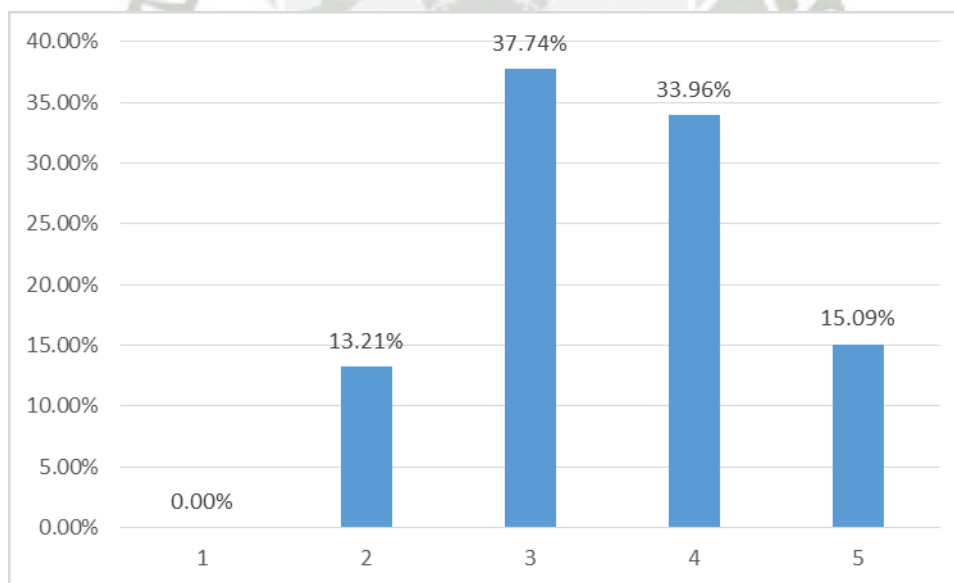
**Indicador 36: Frecuencia media en días de actualización del portal de transparencia**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	7	13.21%
3	20	37.74%
4	18	33.96%
5	8	15.09%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°36**

**Indicador 36: Frecuencia media en días de actualización del portal de transparencia**



Fuente: Elaboración propia

### Indicadores de Capital Relacional-Negocio

**Elemento:** Relaciones con alumnos

**Variable:** Desempeño

**Cuadro N°37**

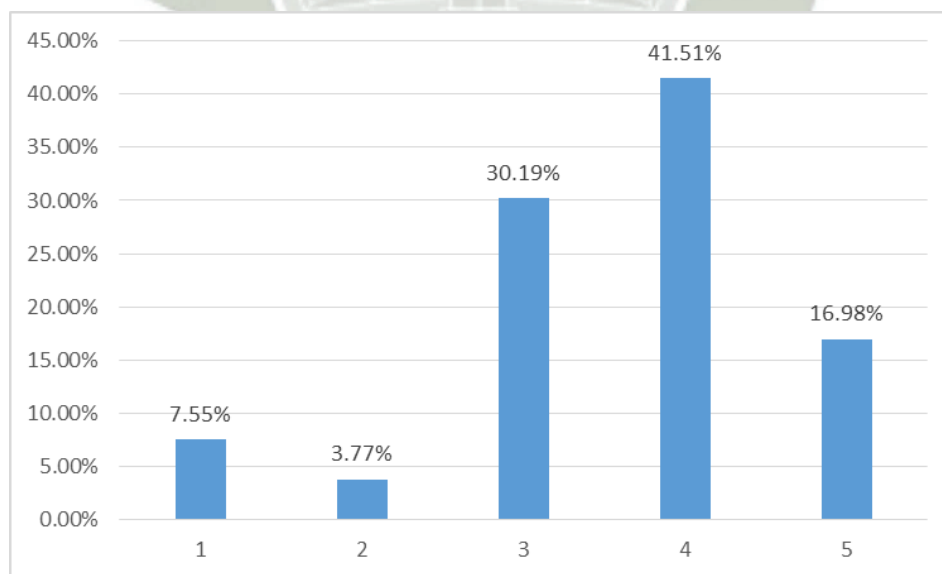
**Indicador 37: # de alumnos que no requieren cursos de nivelación/ # total de alumnos ingresantes (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	4	7.55%
2	2	3.77%
3	16	30.19%
4	22	41.51%
5	9	16.98%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°37**

**Indicador 37: # de alumnos que no requieren cursos de nivelación/ # total de alumnos ingresantes (%)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°38**

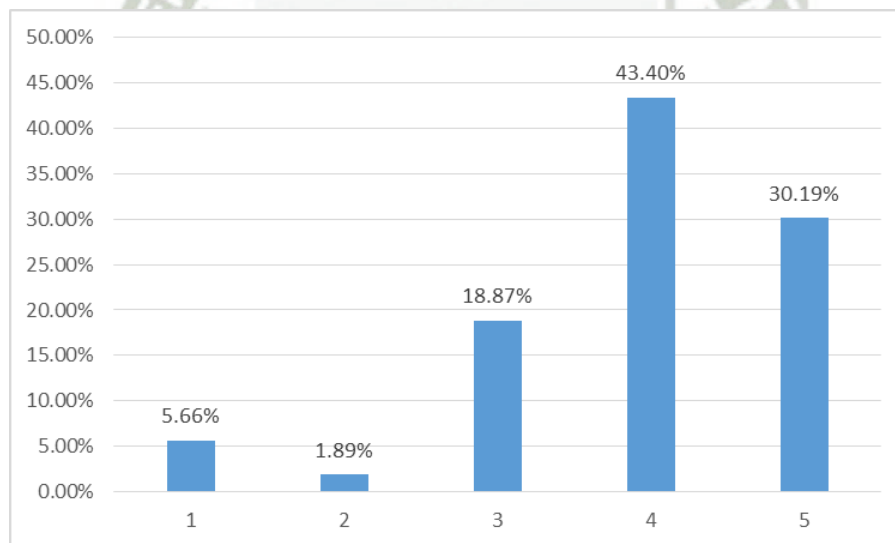
**Indicador 38: % de alumnos que terminan en el tiempo indicado su plan de estudios**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5.66%
2	1	1.89%
3	10	18.87%
4	23	43.40%
5	16	30.19%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°38**

**Indicador 38: % de alumnos que terminan en el tiempo indicado su plan de estudios**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°39**

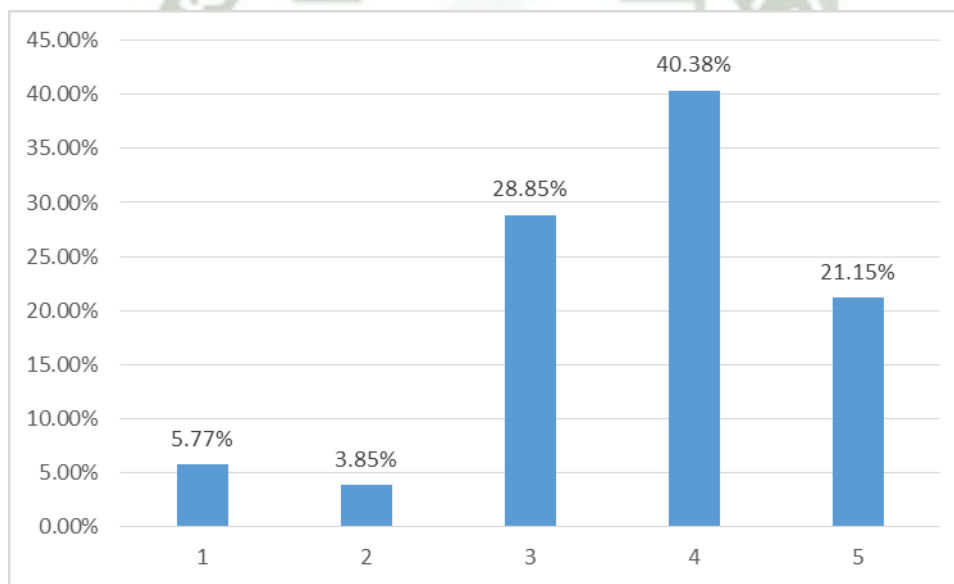
**Indicador 39: Nota media conseguida en exámenes de admisión**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5.77%
2	2	3.85%
3	15	28.85%
4	21	40.38%
5	11	21.15%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°39**

**Indicador 39: Nota media conseguida en exámenes de admisión**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°40**

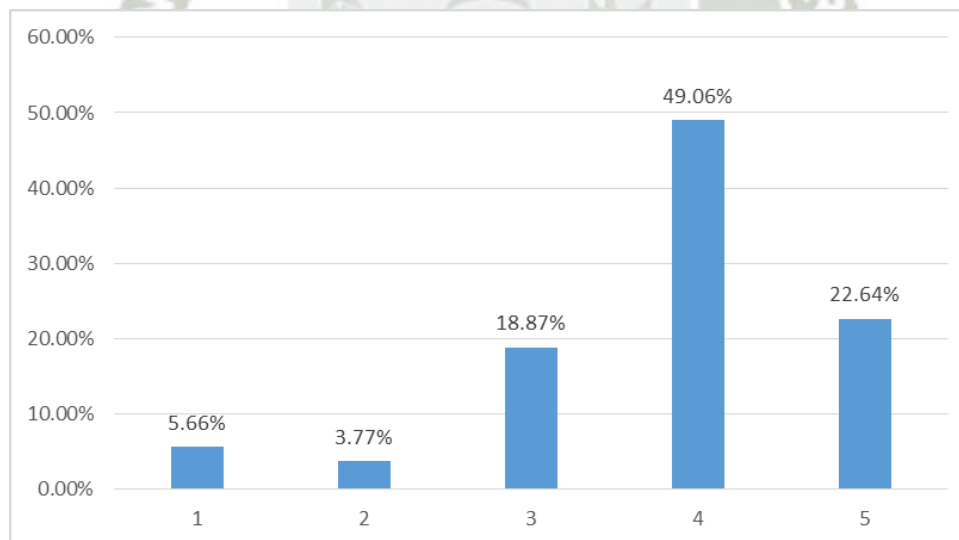
**Indicador 40: % de alumnos aprobados por curso**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5.66%
2	2	3.77%
3	10	18.87%
4	26	49.06%
5	12	22.64%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°40**

**Indicador 40: % de alumnos aprobados por curso**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°41**

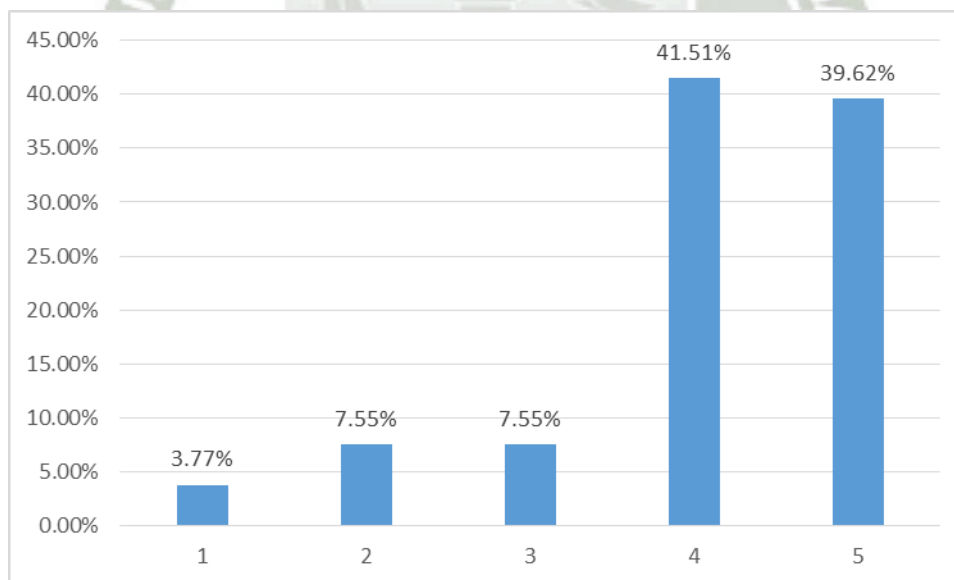
**Indicador 41: Tasa de deserción: # de alumnos que abandonan / Total de alumnos matriculados (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2	3.77%
2	4	7.55%
3	4	7.55%
4	22	41.51%
5	21	39.62%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°41**

**Indicador 41: Tasa de deserción: # de alumnos que abandonan / Total de alumnos matriculados (%)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°42**

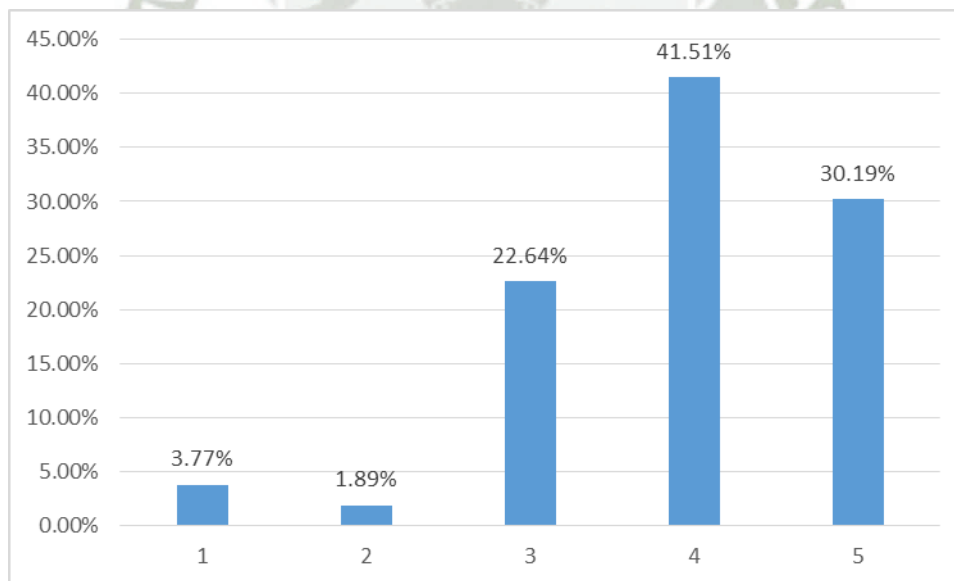
**Indicador 42: Tasa de aceptación: # alumnos seleccionados/ # total de postulantes**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2	3.77%
2	1	1.89%
3	12	22.64%
4	22	41.51%
5	16	30.19%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°42**

**Indicador 42: Tasa de aceptación: # alumnos seleccionados/ # total de postulantes**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°43**

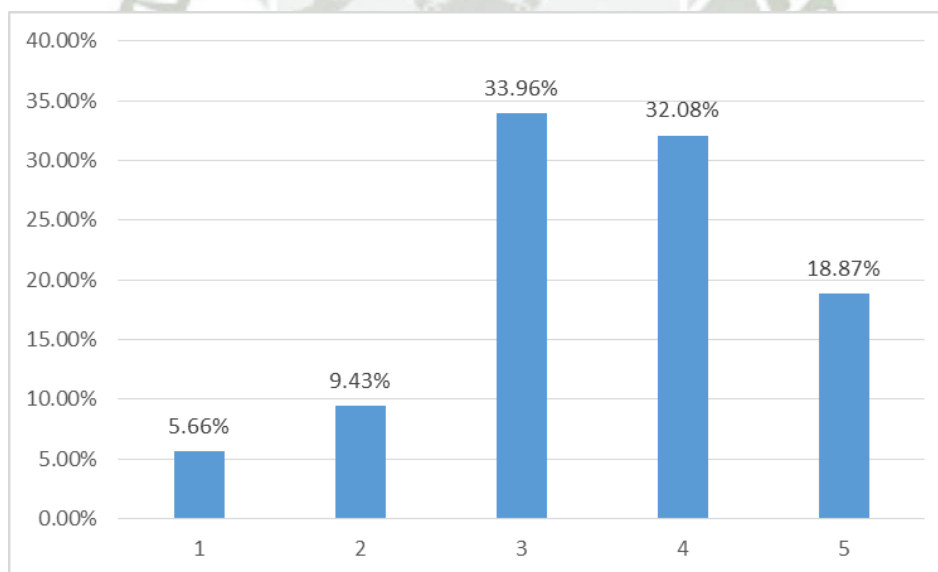
**Indicador 43: Tasa de matrícula: # alumnos matriculados / # total de alumnos seleccionados (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5.66%
2	5	9.43%
3	18	33.96%
4	17	32.08%
5	10	18.87%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°43**

**Indicador 43: Tasa de matrícula: # alumnos matriculados 7 # total de alumnos seleccionados (%)**



Fuente: Elaboración propia

**Elemento:** Relaciones con alumnos

**Variable:** Movilidad alumnado

**Cuadro N°44**

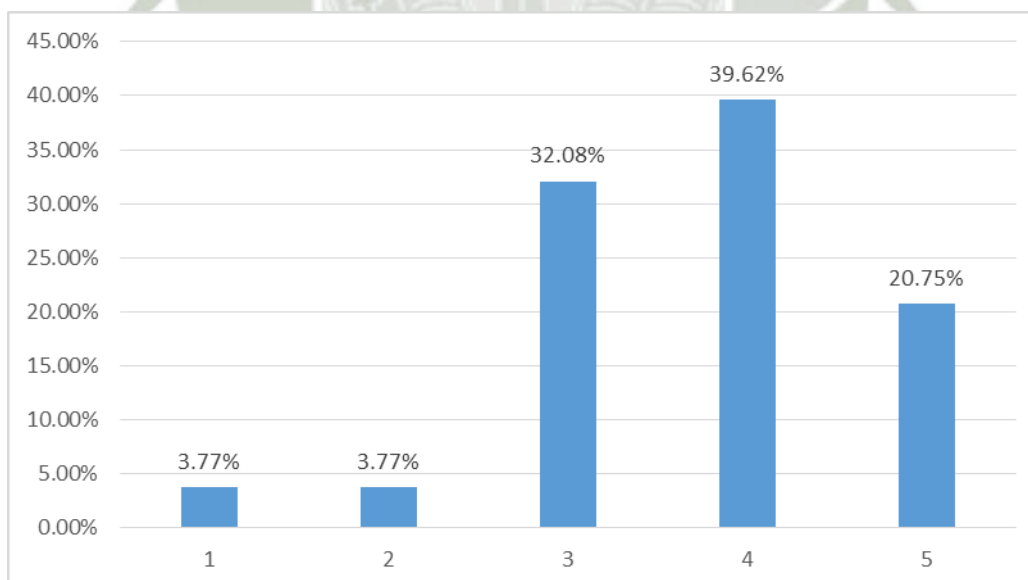
**Indicador 44: % de alumnos en programas de intercambio (# de alumnos participantes /# total de alumnos)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2	3.77%
2	2	3.77%
3	17	32.08%
4	21	39.62%
5	11	20.75%

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°44**

**Indicador 44: % de alumnos en programas de intercambio (# de alumnos participantes /# total de alumnos)**



Fuente: Elaboración propia

**Elemento:** Relaciones con alumnos

**Variable:** Satisfacción del alumno y antiguo alumno (formación ofrecida)

**Cuadro N°45**

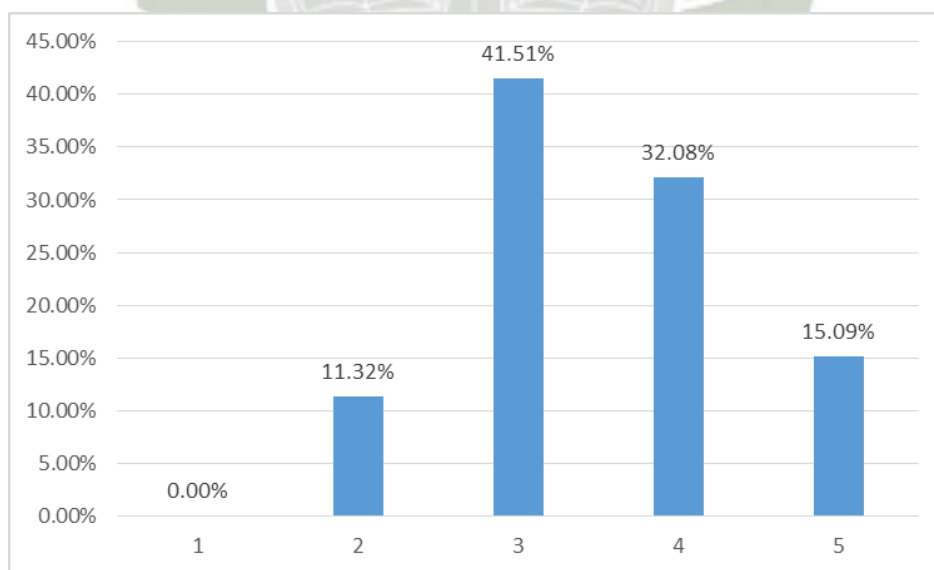
**Indicador 45: # de reuniones con alumnos y antiguos alumnos (conjuntas e individuales)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	6	11.32%
3	22	41.51%
4	17	32.08%
5	8	15.09%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°45**

**Indicador 45: # de reuniones con alumnos y antiguos alumnos (conjuntas e individuales)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°46**

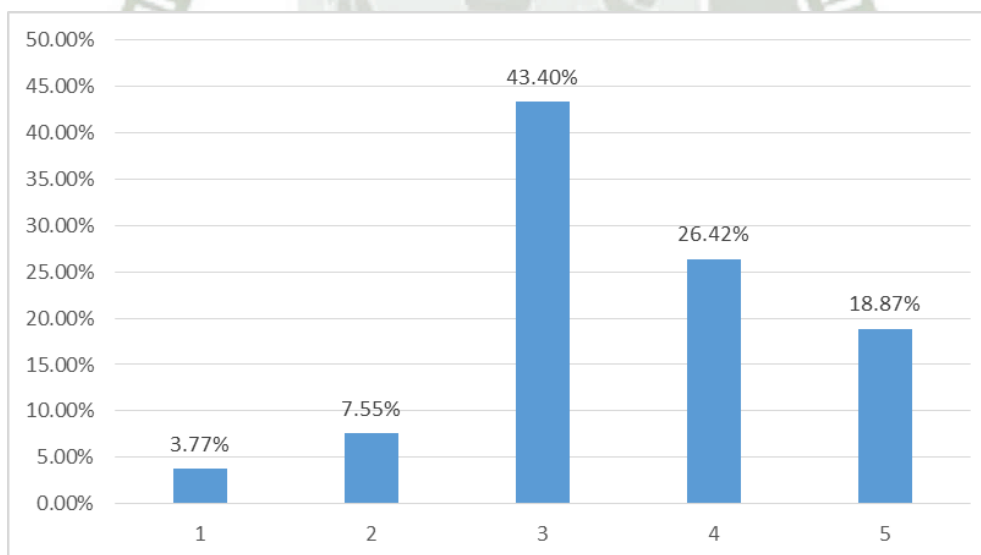
**Indicador 46: # de alumnos ingresantes que asisten a propedéutico/# total de alumnos ingresantes (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2	3.77%
2	4	7.55%
3	23	43.40%
4	14	26.42%
5	10	18.87%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°46**

**Indicador 46: # de alumnos ingresantes que asisten a propedéutico/# total de alumnos ingresantes**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°47**

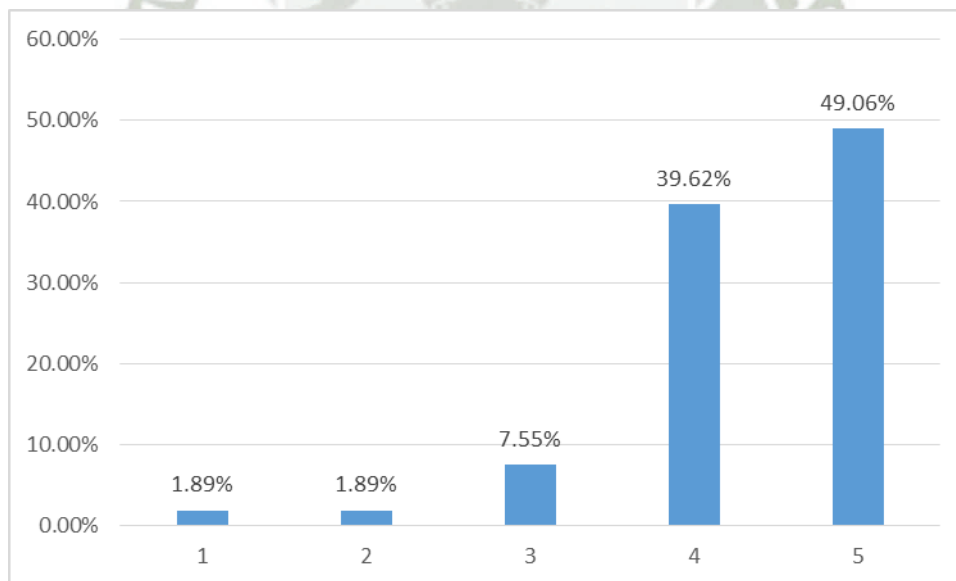
**Indicador 47: Índice de empleabilidad: # de titulados empleados/ # total titulados (%)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	1	1.89%
3	4	7.55%
4	21	39.62%
5	26	49.06%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°47**

**Indicador 47: Índice de empleabilidad: # de titulados empleados/ # total titulados (%)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°48**

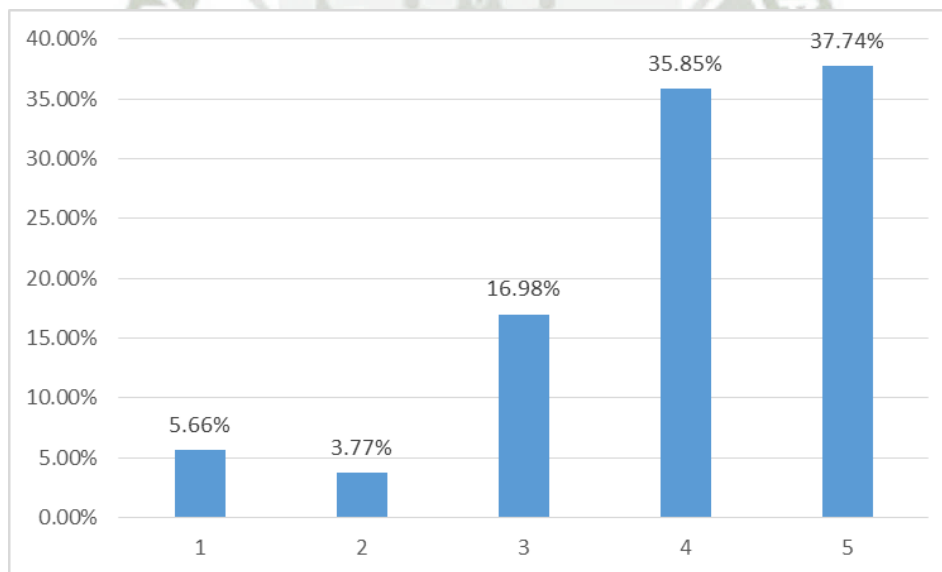
**Indicador 48: # de alumnos/ # total de profesores**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5.66%
2	2	3.77%
3	9	16.98%
4	19	35.85%
5	20	37.74%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°48**

**Indicador 48: # de alumnos/ # total de profesores**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°49**

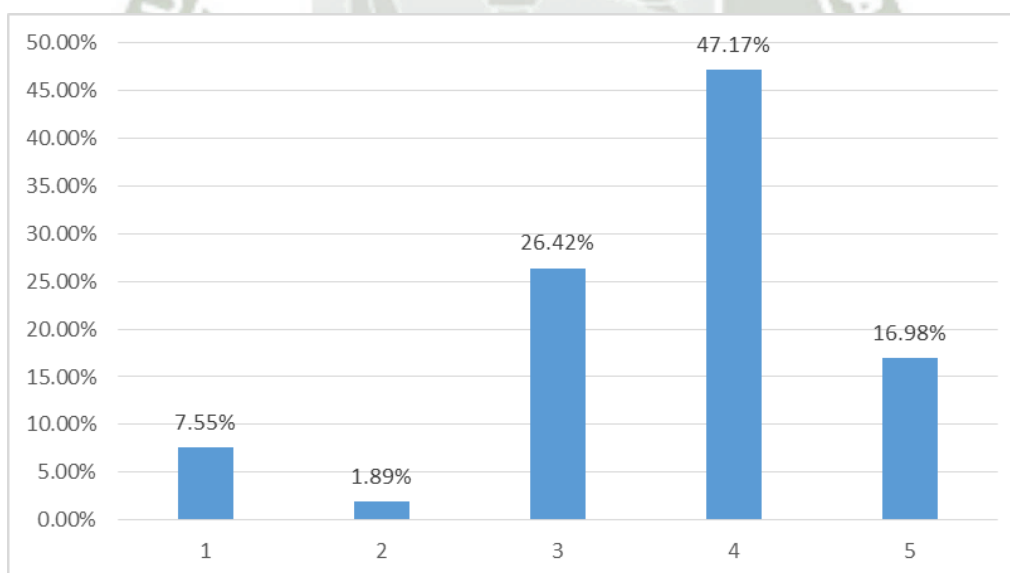
**Indicador 49: Encuesta de opinión: Índice de satisfacción de los alumnos sobre la atención recibida (atención secretarias, atención en plataformas, servicio de fotocopiadoras, etc.)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	4	7.55%
2	1	1.89%
3	14	26.42%
4	25	47.17%
5	9	16.98%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°49**

**Indicador 49: Encuesta de opinión: Índice de satisfacción de los alumnos sobre la atención recibida (atención secretarias, atención en plataformas, servicio de fotocopiadoras, etc.)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°50**

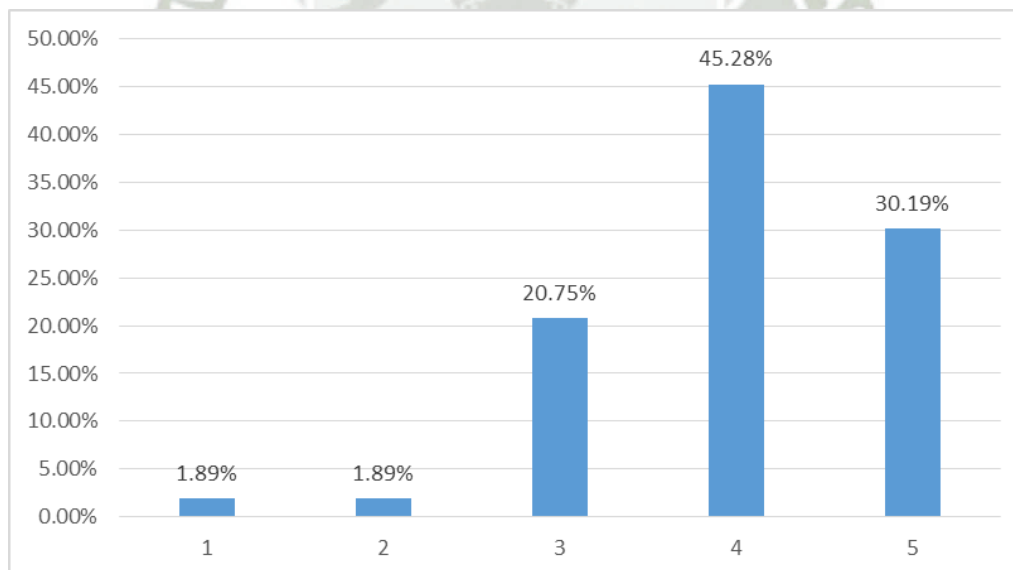
**Indicador 50: Encuesta de opinión: Índice de satisfacción de antiguos alumnos sobre formación, prácticas, titulación y empleabilidad**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	1	1.89%
3	11	20.75%
4	24	45.28%
5	16	30.19%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°50**

**Indicador 50: Encuesta de opinión: Índice de satisfacción de antiguos alumnos sobre formación, prácticas, titulación y empleabilidad**



Fuente: Elaboración propia

**Elemento:** Relaciones con el entorno

**Variable:** Relaciones con otras universidades

**Cuadro N°51**

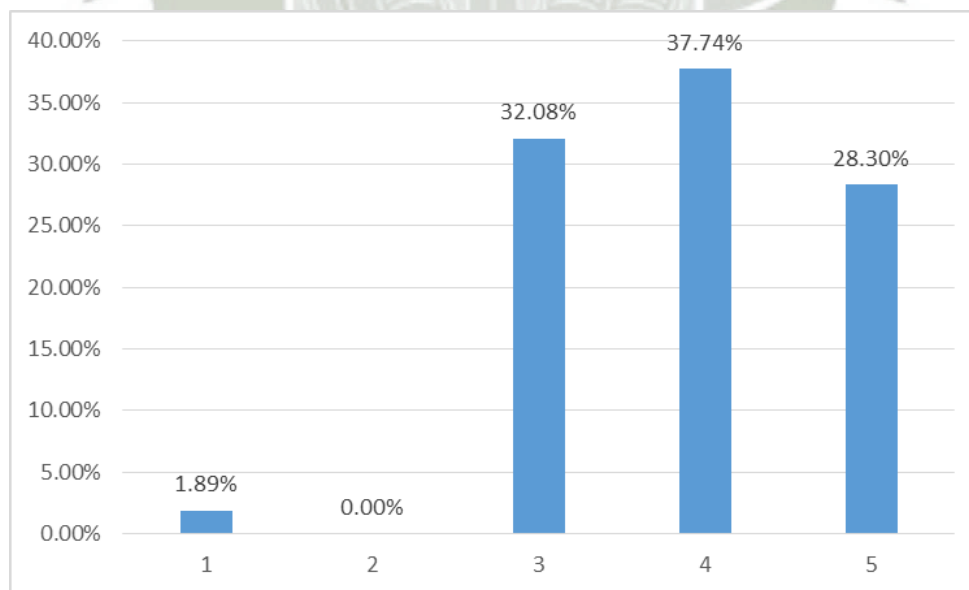
**Indicador 51: # de docentes visitantes**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	0	0.00%
3	17	32.08%
4	20	37.74%
5	15	28.30%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°51**

**Indicador 51: # de docentes visitantes**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°52**

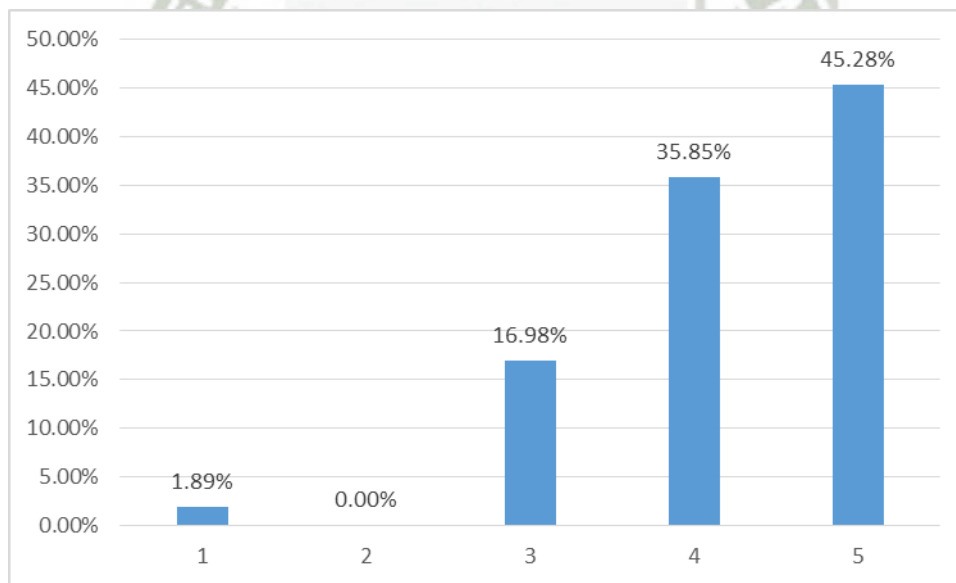
**Indicador 52: # de redes y convenios con universidades nacionales e internacionales**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	0	0.00%
3	9	16.98%
4	19	35.85%
5	24	45.28%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°52**

**Indicador 52: de redes y convenios con universidades nacionales e internacionales**



Fuente: Elaboración propia

**Elemento:** Relaciones con el entorno

**Variable:** Marca

**Cuadro N°53**

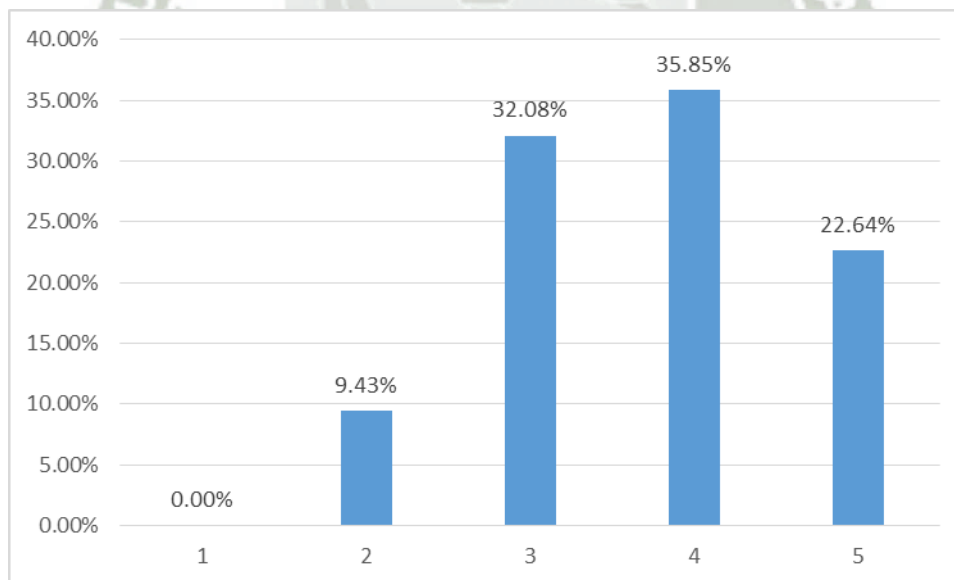
**Indicador 53: # de apariciones en medios de comunicación**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	5	9.43%
3	17	32.08%
4	19	35.85%
5	12	22.64%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°53**

**Indicador 53: # de apariciones en medios de comunicación**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°54**

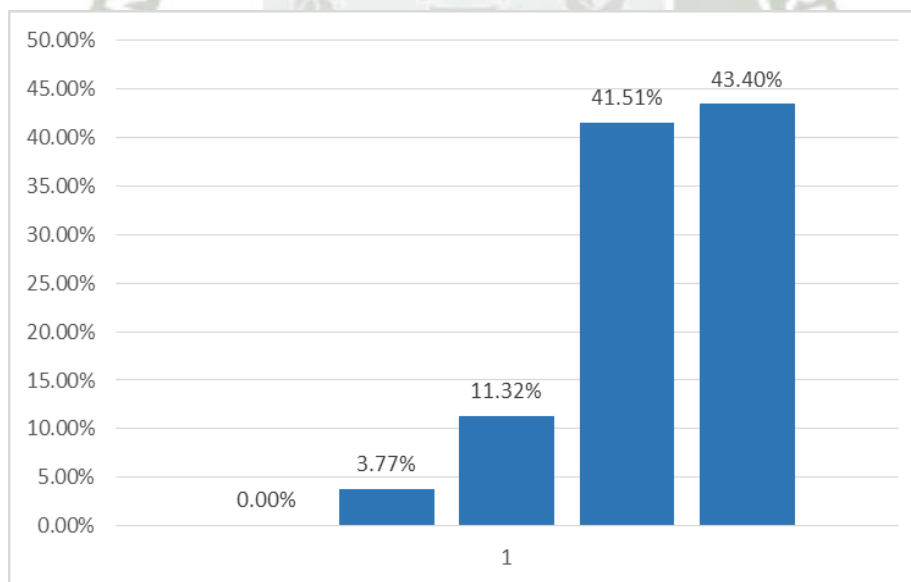
**Indicador 54: Encuesta de opinión: Reconocimiento de la universidad por el empresariado**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	2	3.77%
3	6	11.32%
4	22	41.51%
5	23	43.40%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°54**

**Indicador 54: Encuesta de opinión: Reconocimiento de la universidad por el empresariado**



Fuente: Elaboración propia

### Indicadores de Capital Relacional-Social

**Elemento:** Relaciones con la empresa

**Variable:** Gestión Académica

#### Cuadro N°55

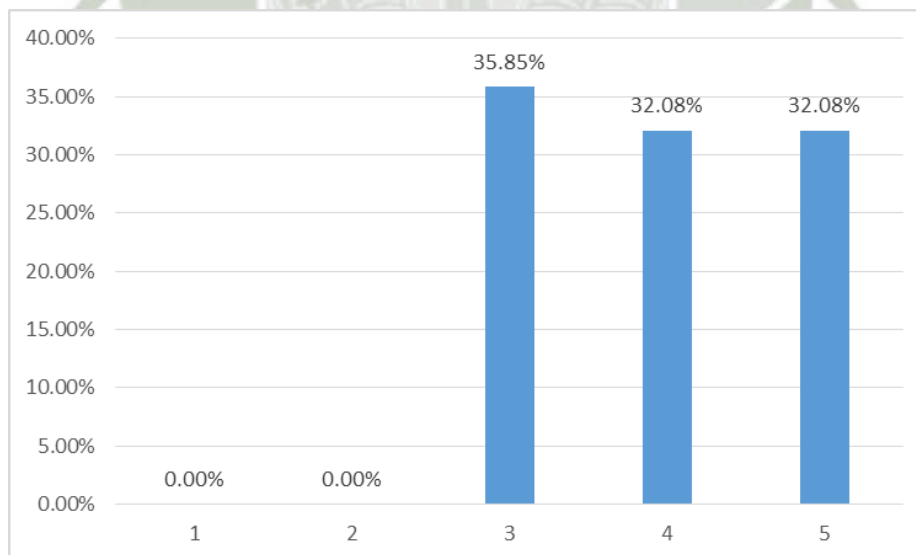
**Indicador 55: # Reuniones con Comité Consultivo (personalidades del ámbito empresarial)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	0	0.00%
3	19	35.85%
4	17	32.08%
5	17	32.08%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Gráfico N°55

**Indicador 55: # Reuniones con Comité Consultivo (personalidades del ámbito empresarial)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°56**

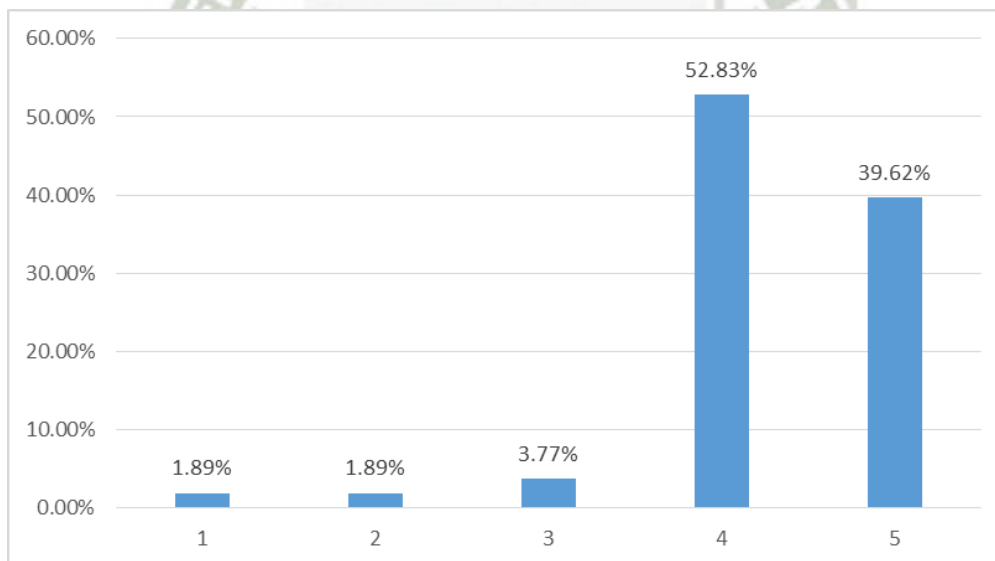
**Indicador 56: # de convenios con empresas para prácticas pre profesionales, inserción laboral y otros**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	1	1.89%
3	2	3.77%
4	28	52.83%
5	21	39.62%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°56**

**Indicador 56: # de convenios con empresas para prácticas pre profesionales, inserción laboral y otros**



Fuente: Elaboración propia

**Elemento:** Responsabilidad Social

**Variable:** Sociedad

**Cuadro N°57**

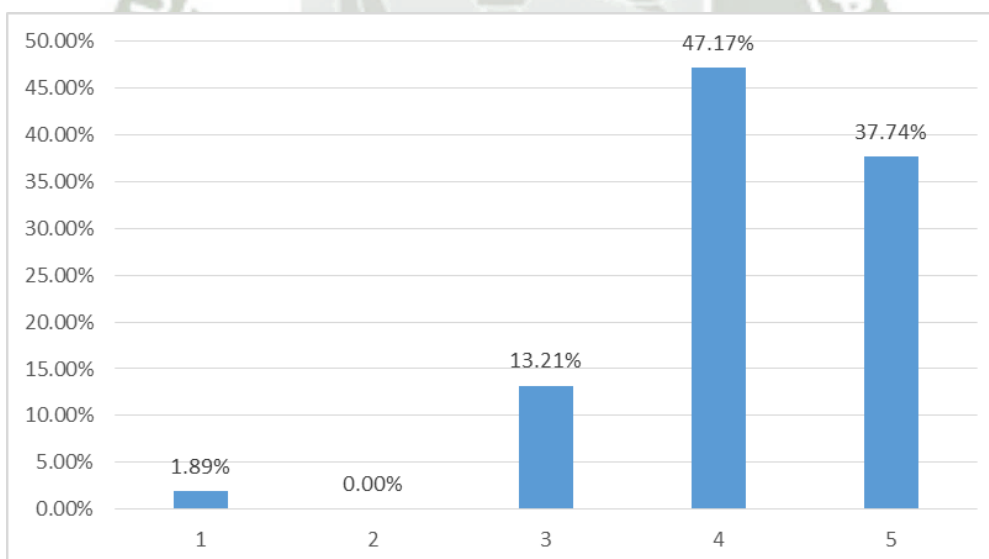
**Indicador 57: # de actividades, proyectos y trabajo colaborativo con instituciones públicas y privadas**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	0	0.00%
3	7	13.21%
4	25	47.17%
5	20	37.74%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°57**

**Indicador 57: # de actividades, proyectos y trabajo colaborativo con instituciones públicas y privadas**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°58**

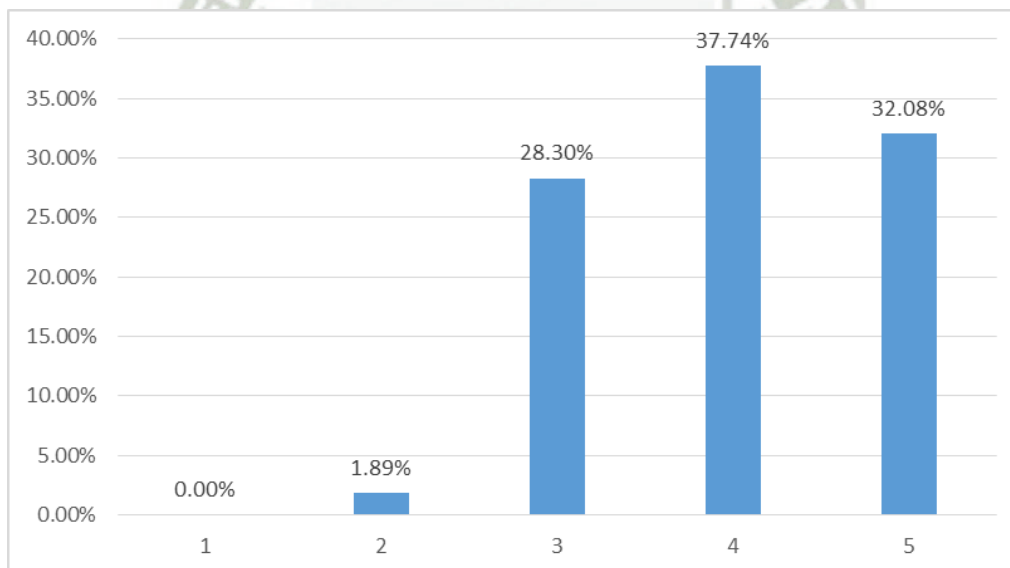
**Indicador 58: # de actividades académicas y culturales (actividades de apoyo en capacitación, cultura y Responsabilidad social)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.00%
2	1	1.89%
3	15	28.30%
4	20	37.74%
5	17	32.08%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfica N°58**

**Indicador 58 # de actividades académicas y culturales (actividades de apoyo en capacitación, cultura. Responsabilidad social)**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N°59**

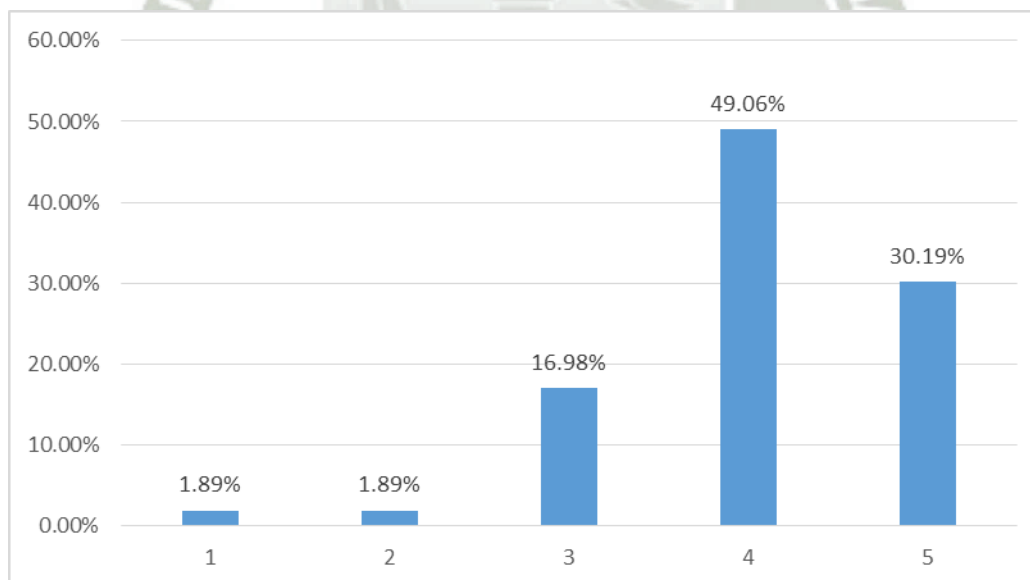
**Indicador 59: # de becas integrales concedidas. (Este indicador podría aparecer en el componente Capital Relacional- Negocio)**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1.89%
2	1	1.89%
3	9	16.98%
4	26	49.06%
5	16	30.19%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfica N°59**

**Indicador 59: # de becas integrales concedidas. (Este indicador podría aparecer en el componente Capital Relacional- Negocio)**



Fuente: Elaboración propia

**Elemento:** Responsabilidad Social

**Variable:** Investigación

**Cuadro N°60**

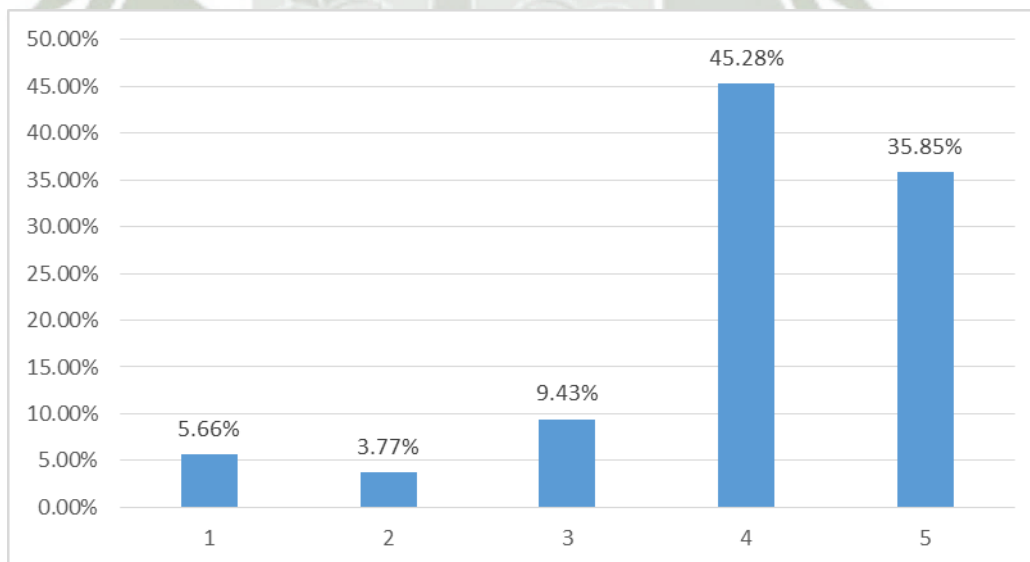
**Indicador 60: # de proyectos sociales en beneficio local y regional y nacional**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5.66%
2	2	3.77%
3	5	9.43%
4	24	45.28%
5	19	35.85%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfica N°60**

**Indicador 60: # de proyectos sociales en beneficio local y regional y nacional**



Fuente: Elaboración propia