

**PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL PARA MEDIR Y  
GESTIONAR LOS INTANGIBLES DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS**

**Guillermo Sarmiento Zea**  
Profesor Titular de Escuela Universitaria

**Isabel Román Martínez**  
Profesora Titular de Universidad

Universidad de Granada, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad  
Campus Universitario de Melilla, Facultad de Ciencias Sociales

**Área temática:** f) Sector Público

**Palabras clave:** intangibles, capital intelectual, conocimiento, administraciones públicas, modelo de capital intelectual

# **PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL PARA MEDIR Y GESTIONAR LOS INTANGIBLES DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS**

## **Resumen**

Las administraciones públicas no son ajenas a la sociedad del conocimiento ni a la llamada "nueva economía", sino que están acomodándose a estas nuevas exigencias, mejorando sus procesos para satisfacer las nuevas necesidades de los ciudadanos. En este contexto los activos intangibles juegan un papel relevante y se convierten en fuente de ventaja competitiva, pero siempre que sean adecuadamente gestionados. Así, es preciso conocer e identificar previamente los activos intangibles que poseen las administraciones, para lo cual es básico contar con un modelo de capital intelectual que contemple los diferentes capitales que integran la organización y permita su medición. El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de capital intelectual que facilite la medición y la gestión de los recursos intangibles en una administración pública, y que recoja las especificidades de la entidad pública a la que se aplica.

Las administraciones públicas no son ajenas a la sociedad del conocimiento ni a la llamada "nueva economía", sino que están acomodándose a estas nuevas exigencias, mejorando sus procesos para satisfacer las nuevas necesidades de los ciudadanos. En este contexto los activos intangibles juegan un papel relevante y se convierten en fuente de ventaja competitiva, pero siempre que sean adecuadamente gestionados. Así, es preciso conocer e identificar previamente los activos intangibles que poseen las administraciones, para lo cual es básico contar con un modelo de capital intelectual que contemple los diferentes capitales que integran la organización y permita su medición. El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de capital intelectual que facilite la medición y la gestión de los recursos intangibles en una administración pública, y que recoja las especificidades de la entidad pública a la que se aplica.

## **1. Introducción**

Estamos inmersos en un entorno dinámico, complejo, variable e incierto (Prahalad y Hamel, 1990) que afecta a todos los sectores económicos, tanto en el ámbito privado como en el público. Además, se ha producido una transformación de la economía en la que los activos intangibles son los principales factores de creación de valor y riqueza (Grant 1996; Amit y Schoemaker, 1993; Bueno, 1998).

Esta perspectiva lleva a redefinir la función pública y el servicio público a partir del nuevo enfoque, que obliga a conocer qué activos relacionados con la información, el conocimiento, el talento y el aprendizaje organizativo poseen las entidades públicas, buscando mecanismos para conocer y medir el valor del conocimiento y del capital

intelectual público, para saber cómo se crean, se transforman y se transmiten, y así poder llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de estos recursos.

Estos factores posibilitan el desempeño de la función pública, y permiten dotar a la Administración de las capacidades precisas para conseguir la flexibilidad, agilidad y calidad necesarias para satisfacer las demandas de los ciudadanos y de otros agentes sociales.

A pesar de la actualidad de estos conceptos, tenemos que ser conscientes de que las ideas relacionadas con el capital intelectual no son nuevas, los activos inmateriales siempre han existido en las organizaciones. Ocurre que el interés aumenta a medida que se extiende la nueva economía basada en las tecnologías de la información, crecen las empresas de servicios y aparecen más entidades basadas en el conocimiento.

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar un modelo de capital intelectual que facilite la medición y la gestión de los recursos intangibles en una administración pública. Una vez justificado el trabajo, continuamos con una revisión de la literatura sobre los intangibles y el conocimiento, destacando la importancia que tienen estos recursos en el ámbito público, repasamos en el tercer apartado los diferentes modelos utilizados en la Administración para medir y gestionar el capital intelectual. Finalmente, explicamos el modelo propuesto y los resultados de su aplicación a una empresa pública concreta, para la que se ha utilizado como método de investigación el estudio de caso.

## **2. El papel de los intangibles en el sector público**

Los recursos intangibles están teniendo una importancia creciente para la empresa como sustento de su ventaja competitiva, ya que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto de los competidores (Salas, 1996; Bueno, 1998). Factores como la imagen de la empresa, el conocimiento tecnológico, el capital humano o la marca son variables con un peso cada vez mayor en la explicación del éxito empresarial (Navas y Ortiz de Urbina, 2002). De esta forma, en el sector privado no se han escatimado esfuerzos para diseñar modelos de medición y gestión de los intangibles ni para encontrar nuevos indicadores que evalúen de forma más fiable y precisa las estrategias de las organizaciones. Sin embargo, las entidades públicas han prestado muy poco interés a la medición, registro y gestión de los activos intangibles o capital intelectual, y ello a pesar de su indudable interés, pues la intangibilidad está incluso más presente en el sector público que en las empresas privadas (Bossi et al., 2005).

En el sector público, el capital intelectual tiene un mayor alcance que en el ámbito privado. En primer lugar porque los objetivos de las entidades públicas son no lucrativos, en segundo lugar porque los recursos utilizados con más intensidad son los inmateriales, y en tercer lugar porque el objetivo más frecuente de la Administración es la prestación de servicios y éstos son, en esencia, intangibles (Bossi *et al.*, 2001). A pesar de esto, las administraciones públicas se han percatado con cierto retraso en comparación con las empresas privadas, de la importancia de los intangibles como factores críticos para una adecuada dirección estratégica y como generadores de calidad y de ventajas competitivas, y han hecho un menor esfuerzo en su estudio, registro, gestión y medición.

Pero, ¿de qué activos estamos hablando? existen distintas denominaciones y se utilizan diferentes nombres tales como: “activos intangibles”, “capital intelectual”,

“capital humano”, “activos inmateriales”, “activos invisibles”, “capital del conocimiento”, “activos intelectuales”, etc. Parece que nos encontramos ante una falta de acuerdo básico generalizado en cualquier tipo de investigación o publicación (Knight *et al.*, 1993; Swan y Scarbrough, 2001)<sup>1</sup>. En nuestro trabajo utilizaremos de manera indistinta los términos “intangibles” y “capital intelectual”, al igual que lo hacen numerosos autores, (Lev, 2003; Cañibano *et al.*, 2004, Sánchez, 2008).

El capital intelectual y el conocimiento son conceptos que están muy relacionados (Bontis 2002), hasta el punto que algunos autores entienden que son sinónimos (Darroch y McNaughton, 2002). Nosotros opinamos, como la mayoría de los estudiosos de este tema (Peluffo y Catalán, 2002; Olea y Solé, 2002; Sanguino, 2003; Viedma, 2000), que son conceptos distintos, aunque la línea que los separa es extremadamente difusa. El conocimiento es la base del capital intelectual, es el componente más importante de los intangibles y la principal fuente de recursos de los sistemas de innovación en el proceso de creación de valor para las organizaciones y en la obtención de ventajas competitivas. El capital intelectual es un concepto más amplio, que incluye no sólo el conocimiento individual y organizativo, sino también elementos como fidelidad de los clientes, satisfacción de los empleados, las bases de datos o la información sobre el mercado.

Por otra parte, son múltiples las clasificaciones de los intangibles que han aparecido desde que en los años noventa comenzó el auge del desarrollo de la teoría del capital intelectual. Las primeras clasificaciones de estos recursos son debidas a autores como Brooking (1997), Sveiby (1997), Edvinson y Malone (1997). Actualmente, de todas las clasificaciones existentes, la más utilizada es la que descompone el capital intelectual en tres componentes principales: capital humano, capital estructural y capital relacional (Euroforum, 1998; Roos y Roos, 1997; Bueno 1998), y que están basadas en la propuesta de Edvinsson y Malone.

En la elaboración de los modelos del ámbito público, para medir el capital intelectual, también se suele partir de los tres capitales clásicos: humano, estructural y relacional a los que se les añade el apéndice de “público”. A su vez el capital estructural público se desglosa en dos componentes: capital organizativo público y capital tecnológico público, y el capital relacional en: capital social público y capital relacional de la entidad, de acuerdo con la estructura básica del modelo Intellectus (Bueno *et al.*, 2003).

Veamos sucintamente el contenido de cada uno de estos capitales:

#### *Capital humano público*

El capital humano público se refiere al conocimiento, ya sea explícito o tácito, individual o social, que poseen los miembros de la organización y los grupos, así como su capacidad para generarlo, es decir, la capacidad de aprender y de compartir los conocimientos con los demás para el beneficio de la organización, y que es de gran utilidad para conseguir la misión de la entidad. A su vez podemos descomponer el capital humano público en tres grupos: valores y actitudes, conocimientos técnicos y competencias.

#### *Capital estructural público*

---

<sup>1</sup> Citado por Suárez (2003: 2)

Para Merino *et al.* (2004) el capital estructural público es el conjunto de conocimientos y de activos intangibles derivados de los procesos de acción que son propiedad de la organización y que se quedan en ella cuando las personas la abandonan, a diferencia de lo que ocurre con el capital humano.

De acuerdo con el modelo presentado, debido a que muchas organizaciones públicas son complejas y de un gran tamaño, se ha considerado conveniente dividir este capital en dos elementos:

- El capital organizativo, que va a recoger los aspectos relacionados principalmente con la cultura organizacional, los procesos y procedimientos.
- El capital tecnológico, que se refiere a las actividades relacionadas con las tecnologías de la información, la comunicación y la innovación.

#### *Capital relacional público*

Por último, el capital relacional público contempla el conjunto de intangibles derivados de las relaciones que mantiene la organización con los diferentes agentes vinculados a ella (Bueno et al, 2003). Se descompone en dos: el capital social público y el capital relacional de la entidad.

El capital social público recoge la utilidad que tiene la organización para desarrollar su función como servicio público a disposición de los ciudadanos.

El capital relacional público de la entidad se refiere al valor que tienen las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados con la actividad principal de la entidad.

### **3. Modelos de gestión y evaluación de los intangibles aplicados al sector público**

Las empresas siempre han empleado métodos para valorar sus activos, tradicionalmente las medidas financieras han sido las más usadas para conseguir este propósito, sin embargo, la economía del conocimiento pone de relieve que estos métodos se han quedado obsoletos y son insuficientes para recoger el valor de los activos intangibles, por ello, han surgido un gran número de metodologías para la medición de los intangibles<sup>2</sup>. El hecho de que existan múltiples modelos indica la dificultad y la tenacidad de los especialistas de este tema para revelar el valor del capital intelectual, así como la importancia que despierta entre los académicos el fenómeno de los intangibles.

Los modelos para gestionar el capital intelectual pueden clasificarse ateniendo a diferentes criterios, Luthy (1998) y Williams (2000) los agrupan en cuatro categorías que son las siguientes: métodos del capital intelectual directo, métodos de capitalización de mercado, métodos del retorno sobre activos, y métodos de Scorecard. Todos estos modelos se han desarrollado para la empresa privada,

---

<sup>2</sup> En la siguiente dirección <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> Sveiby tiene una página en Internet denominada "Methods for Measuring Intangible Assets" donde va recopilando los diferentes modelos que se van creando para medir los Intangibles. La última actualización, de abril de 2010, recogía un total de 42 métodos, y no estaban todos, por ejemplo faltaban los modelos siguientes de autores españoles: Nova (Camisón *et al.*, 2000), Modelo de dirección por competencias (Bueno, 1998), ICBS (Viedma, 2001).

habiendo siendo varios de ellos posteriormente aplicados a entidades del sector público.

Entendemos que, prácticamente, cualquiera de los métodos es susceptible de aplicarse al sector público, con la única salvedad de contemplar las características más sobresalientes que diferencian a la gestión pública de la privada. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el sector público no es nada homogéneo, las actividades de las organizaciones que lo integran son múltiples, prácticamente abarcan todos los sectores económicos, las figuras jurídicas que pueden adoptar son diversas, pueden tener un mayor o menor grado de autonomía, las fórmulas de financiación también pueden diferir.

Aunque hay un gran objetivo común a la mayoría de entidades públicas que es mejorar el bienestar de los ciudadanos, también existen múltiples objetivos genéricos y específicos como la asignación eficiente de los recursos, redistribución de la renta, fomentar el desarrollo, mejorar la salud de la población, mejorar la seguridad, etc. Además, los agentes interesados (stakeholders) son distintos y tienen objetivos propios. Por tanto, habría que analizar la organización en cuestión, determinar cuáles son los objetivos a alcanzar relacionados con los intangibles (visualizar los intangibles, valorar el capital intelectual, implantar una cultura del conocimiento y el aprendizaje, mejorar la calidad, alcanzar la excelencia, gestionar estratégicamente, etc.), elegir el modelo que se adapte mejor a sus características y, finalmente, adaptar el modelo a la organización en función de los factores expuestos anteriormente.

De los distintos modelos existentes, pensamos que los que mejor se adecuan al sector público son los denominados “métodos de scorecard”. De hecho, y de acuerdo con la literatura revisada y las experiencias publicadas, la mayoría de los modelos aplicados a la Administración pertenecen a este grupo, aunque también hay muchos modelos que son propios del equipo, empresa o personas que lo han implantado, de la misma manera que ocurre en el sector privado.

A nivel internacional los tres modelos más conocidos son el Balance Scorecard, traducido al castellano como Cuadro de Mando Integral, el Monitor de Activos intangibles y el Navegador de Skandia. En este sentido Chaminade y Cañibano (2004) exponen que entre los métodos más populares están el Cuadro de Mando Integral (BSC) de Kaplan y Norton (1992, 2000), el Intellectual Capital Assets Monitor de Sveiby, y el Navigator de Edvinsson y Malonne. Por su parte, Viedma (2002) afirma que estos tres modelos simbolizan la metodología más representativa de la teoría estándar del capital intelectual, de acuerdo con Adrienssen (2001), y constituyen los cimientos del paradigma vigente del capital intelectual.

En nuestro país la mayoría de las organizaciones públicas que han implantado alguna iniciativa para gestionar los intangibles lo han realizado desde la perspectiva de la excelencia y la calidad, y por tanto se han basado en sistemas de calidad. De los distintos modelos empleados destaca poderosamente la utilización del modelo EFQM<sup>3</sup>.

El Balanced Scorecard también se está utilizando profusamente entre las entidades públicas, especialmente en Cataluña.

En España se han creado algunos modelos de capital intelectual adaptados al sector público, ver Ramírez (2010), entre ellos destacamos el modelo derivado de

---

<sup>3</sup> Para una mayor información sobre el modelo EFQM se puede consultar la página web <http://www.efqm.org/>

Intellectus (Bueno *et al.*, 2003) denominado “Modelo de capital intelectual para la Administración Pública” (Landaeta *et al.*, 2004) y el modelo CICBC (Cities’ Intellectual Capital Benchmarking System)<sup>4</sup> propuesto por el profesor Viedma y su equipo.

#### **4. Propuesta de modelo para la evaluación del capital intelectual de la Administración Pública**

Para el diseño y elaboración de nuestro modelo de capital intelectual nos hemos basado en la metodología formulada por el Balance Scorecard y MERITUM (2002), para determinar la visión, la misión, los objetivos y la identificación de los intangibles críticos que pueden facilitar la consecución de las metas estratégicas. En cuanto a la terminología empleada en la descripción de los capitales, hemos seguido la que propone el modelo Intellectus (Componentes, Elementos, Variables e Indicadores) y el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, que denomina a estos capitales perspectivas: de Aprendizaje y Crecimiento, de los Procesos y de los Clientes o Usuarios.

Hemos querido representar el modelo como un proceso continuo y retroalimentado que irá recogiendo los cambios y variaciones que puedan tener los diferentes elementos que lo componen. También incorporamos la estructura interna y externa de la organización.

El modelo propuesto se puede utilizar para medir el valor intelectual de cualquier entidad pública, ya que es flexible y está diseñado para adaptarse a los casos concretos de cada organización, por ejemplo, se podría añadir o eliminar perspectivas, clasificar los elementos, variables e indicadores atendiendo a diferentes criterios, etc.

En la figura nº 1 se presenta el modelo, y en él aparecen algunos elementos, variables, e indicadores de ejemplo.

El modelo parte de la misión, que sirve de fundamento a las principales decisiones estratégicas. La misión debe reflejar claramente la razón de ser de la organización, además, en una entidad pública es prioritario el cumplimiento de la misión que se le ha asignado. La misión es el objetivo principal de la entidad y, a su vez, se descompone en un conjunto de objetivos estratégicos.

La visión es una declaración de lo que quiere ser la organización, representa la imagen futura de la misma. La visión va a estar vinculada a unos objetivos estratégicos que exigen identificar los intangibles críticos que serán fundamentales para contribuir a la creación de valor.

Una vez identificados los intangibles críticos, será necesario saber cómo podemos lograr que éstos se generen o se incrementen. A través de este proceso podemos visualizar y valorar los componentes del capital intelectual que serán relevantes para alcanzar los objetivos estratégicos.

El modelo se ha desagregado en tres componentes: capital humano público, capital estructural público y capital relacional, a su vez el *capital humano público* lo hemos dividido en los elementos siguientes: valores y actitudes, conocimientos y competencias, capacidades y liderazgo. El *capital estructural público* se ha desglosado en dos componentes: capital organizativo y capital tecnológico. El capital organizativo

---

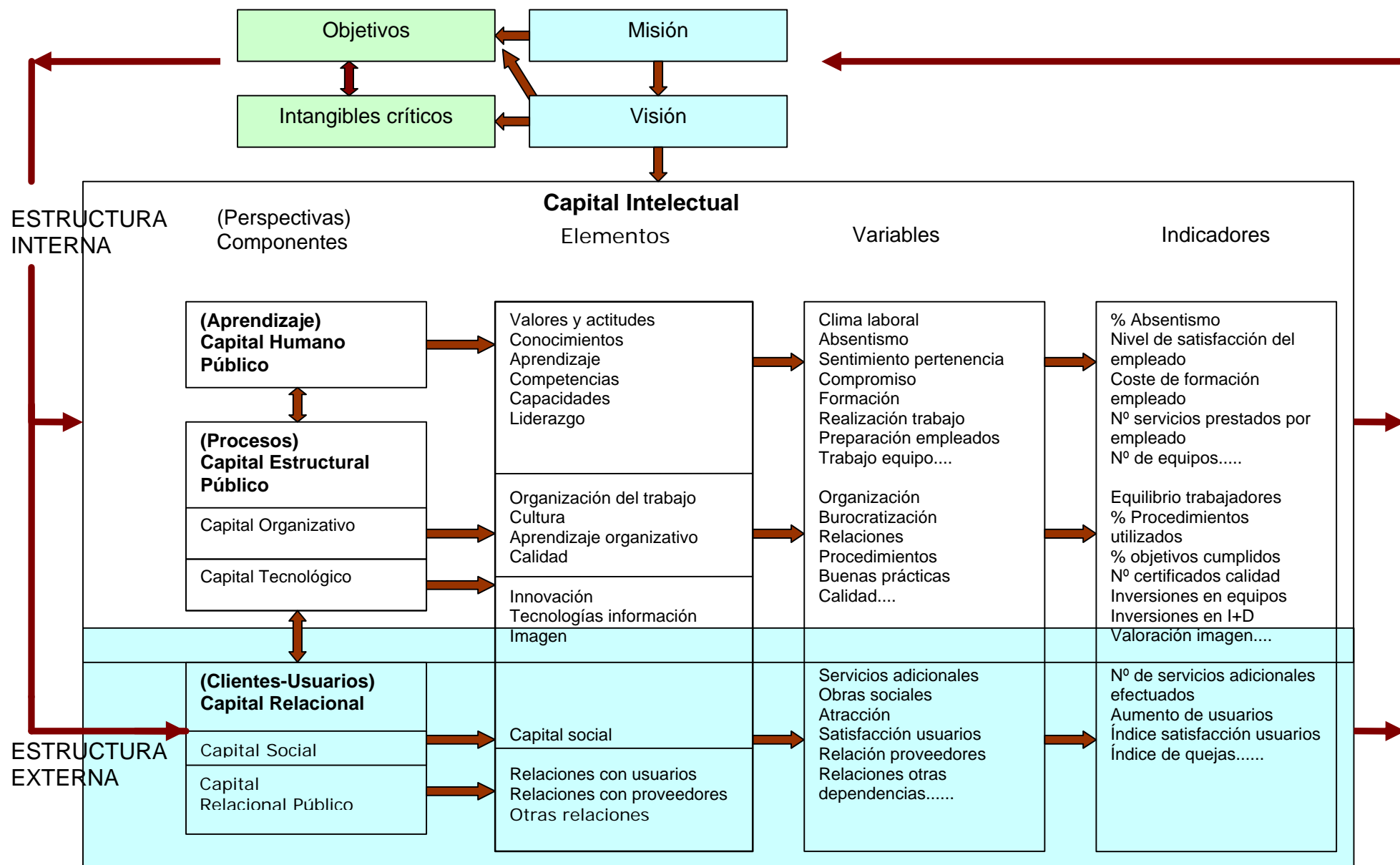
<sup>4</sup> Para una mayor información sobre este modelo puede consultarse el artículo de Viedma *et al.* (2004): “La gestión del capital intelectual en Mataró. Medición, control y gestión de los Intangibles”, Deusto.

se compone de los siguientes elementos: organización del trabajo, cultura, aprendizaje organizativo y calidad. El capital tecnológico se compone de los elementos: innovación, tecnologías de la información e imagen. El *capital relacional* está integrado por dos componentes: capital social y capital relacional público. El capital relacional público está integrado por las relaciones con los usuarios, las relaciones con los proveedores y otras relaciones.



Figura nº 1

Propuesta de modelo de gestión del Capital Intelectual en la administración pública



Fuente: elaboración propia

## **5. Aplicación del modelo para valorar el capital intelectual de una entidad pública, el caso de PROMESA.**

Vamos a utilizar nuestro modelo para medir el capital individual de la empresa pública PROMESA, para ello, hemos efectuado la investigación utilizando el método de estudio de caso a lo largo del año 2008. Proyecto Melilla S.A. (Sociedad Pública de Promoción Económica de Melilla) es la entidad de desarrollo local de la Ciudad Autónoma de Melilla (CAM). Es una sociedad mercantil anónima pública que se encarga de la dinamización de los procesos de desarrollo económico, social y de empleo. Este tipo de organizaciones son reconocidas por las instituciones europeas como canalizadoras de ayudas económicas, delegándoles el seguimiento y encomendándoles el control de las mismas.

Para alcanzar sus objetivos utiliza diferentes instrumentos: canalización de recursos locales, nacionales y europeos, formación y empleo, asesoramiento, fomento de la utilización de nuevas tecnologías, nuevos métodos y nuevos procedimientos, etc. La empresa se creó en el año 1990 y tiene 29 empleados en el año 2008.

La Misión de la sociedad es: Contribuir a la promoción, la formación ocupacional, y el desarrollo económico de la Ciudad de Melilla.

La Visión de la entidad es: Ser una Agencia de promoción ejemplar que promocioe económicamente la Ciudad Autónoma de Melilla y que sea capaz de captar inversiones externas para el desarrollo local.

Sus principales objetivos son:

- La creación de nuevas empresas.
- La generación de empleo.
- La gestión de ayudas y subvenciones a la inversión.
- La mejora de la formación de los trabajadores, desempleados y empresarios.

Las actividades principales son:

- La cooperación en la concesión de ayudas globales a la PYMES en concierto con la Unión Europea.
- Asesoramiento y mediación con entidades oficiales de crédito.
- Asesoramiento en programas comunitarios.
- Asesoramiento en comercio exterior.
- Conciertos con Sociedades de Garantía Recíproca.
- Asesoramiento mercantil, laboral, contable e informático a entidades en fase de constitución.
- Servicio de “ventanilla única”.
- Vivero de empresas.
- Administración de activos cedidos por el Excmo. Ayuntamiento (actualmente Ciudad Autónoma de Melilla).
- Estudios de viabilidad. Programas de formación de jóvenes empresarios, en colaboración con diversas entidades (CEOE, Cámara de Comercio, Escuela de Ciencias Sociales).
- Elaboración de estadísticas comerciales.
- Elaboración de bases de datos diversas.

- Acceso a fondos estructurales europeos para lograr los objetivos generales, definidos en el Tratado constitutivo de la Unión Europea.
- Promoción del régimen económico-fiscal de Melilla en relación con entidades que deseen invertir en la ciudad.
- Captación de activos financieros, al abrigo de las disposiciones fiscales.
- Coparticipación financiera para el desarrollo de sectores económicos generadores de empleo y servicios que se encuentren desasistidos en la actualidad y mejoren en la infraestructura de la ciudad.

Para obtener los datos necesarios para la confección del modelo, diseñamos un cuestionario en el que preguntamos a los empleados sobre los intangibles de la organización. El cuestionario elaborado sigue la estructura generalmente aceptada del capital intelectual, que lo desglosa en capital humano, capital estructural y capital relacional. Muchas de las preguntas que aparecen en el cuestionario son habituales en otros trabajos empíricos (Trujillo y Rodríguez, 2003; Cobo 2006; Landaeta *et al.*, 2004), y otras las hemos realizado de acuerdo con el modelo que proponemos. Para ello seguimos la clasificación presentada en el modelo y diseñamos las preguntas orientadas a medir estos capitales. La escala de valoración utilizada es la de Likert, que consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la valoración (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos, esta escala es muy utilizada para medir actitudes. En nuestro caso la valoración presentada ofrece cinco alternativas: 1 (completamente en desacuerdo), 5 (completamente de acuerdo).

La puntuación de los ítems es simple, de tal manera que todas las preguntas tienen el mismo valor. Para evaluar cada ítem calculamos su media aritmética.

Con las contestaciones a los cuestionarios se obtiene una valoración subjetiva del capital intelectual puesto que las respuestas son las percepciones de los sujetos que han rellenado el cuestionario. La información se completaría y se contrastaría con un conjunto de indicadores que satisfaga las necesidades de información y de gestión.

Para valorar el capital intelectual hemos utilizado el mismo modelo de cuestionario empleado para recoger las opiniones de los empleados, y les hemos añadidos las columnas que contienen las frecuencias de las respuestas, la media aritmética, la desviación típica y el coeficiente de variación, estas dos medidas nos indicarán el grado de homogeneidad en las respuestas.

Las preguntas están agrupadas por capitales o componentes, subcomponentes, elementos y variables, de acuerdo con el modelo propuesto de capital intelectual.

Para completar la información se ha efectuado una primera entrevista estructurada al Presidente de la unidad y a la Directora Gerente, que tuvo una duración aproximada de una hora. En ella se trató de obtener información sobre la unidad y el responsable, la percepción que se tiene sobre los intangibles, capital intelectual y gestión del conocimiento, importancia que se presta, aspectos sobre la dirección estratégica, utilización de indicadores, etc.

Posteriormente se hicieron, de forma semiestructurada, más entrevistas a los directivos y a algunos empleados, con el objetivo de aclarar algunas respuestas del cuestionario, conseguir información adicional que no se había obtenido anteriormente, profundizar en determinados aspectos, así como ratificar algunas evidencias.

A continuación, en la tabla nº 1, exponemos el modelo valorado de capital intelectual de PROMESA.

**Tabla nº 1. Modelo de capital intelectual de PROMESA**

**SERVICIO: PROMESA**

**DIRECCIÓN: Polígono SEPES. C/ La Dalia, 6**

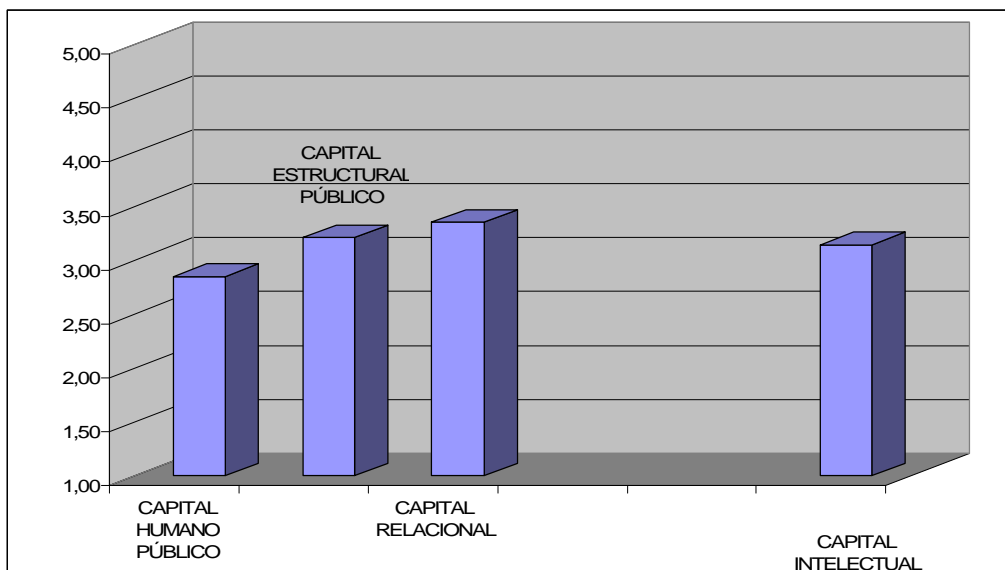
	Frecuencias					Media	s	CV%
<b>CAPITAL HUMANO PÚBLICO</b>						<b>2,85</b>		
<b>Valores y actitudes</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
<b>Valores</b>						<b>3,09</b>		
Existe un adecuado clima laboral		4	7	5	3	2,63	0,98	37,4
El índice de absentismo es mínimo	2	8	7	1	1	3,47	0,94	27
El personal participa en actividades voluntaria o extralaborales		4	5	5	5	2,42	1,09	45,1
Los empleados, generalmente, actúan honestamente	5	7	6	1		3,84	0,87	22,8
<b>Actitudes</b>						<b>2,95</b>		
Existe un sentimiento de pertenencia a la organización	2	4	8	3	2	3,05	1,10	36
Los empleados están comprometidos con la organización	1	6	6	3	3	2,95	1,15	38,9
Existe un adecuado nivel de seguridad	4	10	4		1	3,84	0,93	24,3
Los empleados se encuentran satisfechos con la organización del servicio		3	6	8	2	2,53	0,88	34,9
La dirección valora la creatividad y el desarrollo de iniciativas por parte del empleado	2	1	5	5	6	2,37	1,27	53,4
<b>Conocimientos y competencias</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
<b>Conocimientos</b>						<b>2,92</b>		
Los empleados están adecuadamente formados	1	5	7	5	1	3,00	0,97	32,4
Los empleados realizan bien su trabajo	2	9	6	2		3,58	0,82	22,8
Los empleados están satisfechos con la formación recibida por parte de la organización		1	7	9	1	2,44	0,68	28
La organización imparte suficientes cursos de formación		2	7	8	2	2,47	0,82	33,1
Los cursos impartidos son adecuados y útiles para mejorar el trabajo		1	6	9	3	2,26	0,78	34,7
Los empleados tienen la experiencia suficiente para desempeñar correctamente su trabajo	3	10	5	1		3,79	0,77	20,2
<b>Aprendizaje</b>						<b>2,58</b>		
La organización se preocupa por mejorar la capacitación y la formación de los trabajadores	1	2	7	8	1	2,68	0,92	34,3
Los métodos de aprendizaje son los adecuados		3	4	11	1	2,47	0,82	33,1
<b>Capacidades y competencias</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,19</b>		
Los empleados están preparados para adaptarse a los cambios y nuevas formas de trabajo	4	6	7	2		3,63	0,93	25,6
La dirección facilita la flexibilidad y la adaptación a los cambios y nuevas formas de trabajo		2	7	5	3	2,47	0,92	37
En nuestra unidad se suele trabajar en equipo	3	5	6	3	1	3,33	1,11	33,2
El trabajo del equipo es muy importante en mi unidad	5	9	2	1		4,06	0,80	19,8
Los empleados participan en la toma de decisiones	1	2	3	9	4	2,32	1,08	46,6
Los empleados son responsables de sus decisiones	2	4	10	2		3,33	0,82	24,5
<b>Liderazgo</b>						<b>2,38</b>		
En nuestra unidad las comunicaciones entre empleados y jefes son muy fluidas	1	3	7	5	3	2,68	1,08	40,2
En nuestra unidad las comunicaciones entre los empleados son muy fluidas	1	3	7	5	3	2,68	1,08	40,2

Los directivos de mi unidad tienen en cuenta la opinión de los empleados		1	5	4	8	1,94	0,97	49,9
La manera de dirigir el trabajo es la correcta	1	4	5	6	3	2,68	1,13	42
En mi unidad se facilita y estimula la promoción		2	2	5	8	1,88	1,02	54,3
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL PÚBLICO</b>						<b>3,21</b>		
<b>Capital organizativo</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,13</b>		
<b>Organización del trabajo</b>						<b>3,43</b>		
Mi unidad está organizada correctamente		4	9	4		3,00	0,69	22,9
El nivel de burocratización es el adecuado	2	4	10	2		3,33	0,82	24,5
Existe un adecuado equilibrio entre trabajadores jóvenes y veteranos	1	10	5	1	1	3,50	0,90	25,6
Existe un adecuado equilibrio entre mujeres y hombres	5	8	2	4		3,74	1,07	28,6
Existe un adecuado equilibrio entre jefes y trabajadores	1	7	5	3	2	3,11	1,10	35,4
Las tareas están suficientemente informatizadas	3	8	7			3,78	0,71	18,8
La utilización de la Intranet es la adecuada	1	9	3	2	2	3,29	1,13	34,2
La utilización de Internet en la mejora del servicio es la adecuada	1	11	3		1	3,69	0,85	22,9
<b>Cultura</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,26</b>		<b>0</b>
Existen buenas relaciones entre los empleados y los jefes		2	8	6	3	2,47	0,88	35,6
Existen buenas relaciones entre los compañeros	3	4	10		1	3,44	0,96	27,7
Se utilizan frecuentemente los procedimientos		8	7	2	1	3,22	0,85	26,5
Generalmente se alcanzan los objetivos propuestos	2	10	3			3,93	0,57	14,6
Las actividades y tareas son complejas		7	10	1	1	3,21	0,77	23,9
<b>Aprendizaje organizativo</b>						<b>2,69</b>		
La organización promueve las buenas prácticas	1	2	8	5	1	2,82	0,92	32,7
La organización formaliza, documenta y difunde las buenas prácticas		5	3	7	1	2,75	0,97	35,2
Los empleados están dispuestos a formarse y a aprender		2	8	7	1	2,61	0,76	28,9
La organización enseña de manera eficaz cómo trabajar adecuadamente		3	6	7	2	2,56	0,90	35,1
<b>Calidad</b>						<b>3,13</b>		
La calidad del servicio es la adecuada		7	9	3		3,21	0,69	21,6
A los usuarios del servicio se les atiende regularmente en tiempo y hora		5	8	3		3,13	0,70	22,3
Los usuarios utilizan frecuentemente los servicios ofertados a través de Internet	1	4	7	5		3,06	0,87	28,5
<b>Capital Tecnológico</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,30</b>		
<b>Innovación</b>						<b>2,94</b>		<b>0</b>
La inversión en Investigación y desarrollo es adecuada	1	4	5	4	1	3,00	1,03	34,4
La inversión en innovación y mejora de los procesos y servicios es adecuada	1	2	7	6		2,88	0,86	29,8
<b>Tecnologías de la Información</b>						<b>3,47</b>		
La inversión en software y programas es la adecuada	2	9	6	1		3,67	0,75	20,3
La inversión en equipos informáticos y hardware es la adecuada	3	10	5	1		3,79	0,77	20,2
Los empleados están satisfechos con el sistema informático de la unidad	3	9	6	2		3,65	0,85	23,4
Los empleados conocen y utilizan adecuadamente el sistema informático	1	9	8	1		3,53	0,68	19,2
Los usuarios conocen y utilizan adecuadamente las prestaciones del servicio	1	7	8	2		3,39	0,76	22,3
Los empleados de otras unidades valoran adecuadamente la prestación del servicio		3	10	2	1	2,94	0,75	25,4

El sistema informático es eficiente y facilita la prestación del servicio	2	7	6	3	1	3,32	1,03	31
<b>Imagen</b>						3,50		
La unidad tienen una buena imagen		9	6	1		3,50		
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,35</b>		
<b>Capital social</b>						2,39		
Mi unidad ofrece a los usuarios servicios adicionales a los estrictamente obligatorios	1	8	6	1		3,56	0,70	19,8
Mi unidad realiza obras sociales		3	1	2	8	1,93	1,22	63,4
Mi unidad realiza actividades defensoras del medio ambiente, de la cultura, etc.		1	2	3	9	1,67	0,94	56,6
<b>Capital relacional público</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3,67</b>		
<b>Relaciones con los usuarios</b>						3,30		
La unidad tiene capacidad para atraer a los ciudadanos		7	6	4		3,18	0,78	24,7
Los ciudadanos consideran que se les da un servicio de calidad			8	10		2,44	0,50	20,3
Los usuarios del servicio se sienten satisfechos	1	8	9			3,56	0,60	16,8
Las distintas actividades y eventos que realiza el servicio tienen éxito		5	9	2		3,19	0,63	19,9
Los servicios ofrecidos por la unidad son utilizados frecuentemente por los usuarios	1	8	6	2		3,47	0,78	22,4
El índice de quejas de los usuarios es mínimo	4	11	3	1		3,95	0,76	19,2
<b>Relaciones con los proveedores</b>						3,88		
Las relaciones con los proveedores son adecuadas	2	10	4			3,88	0,60	15,5
<b>Otras relaciones</b>						3,83		
Las relaciones con otras dependencias son adecuadas	1	10	7			3,67	0,58	15,7
Las relaciones con otras entidades y agentes sociales son adecuadas	2	9	2			4,00	0,55	13,9
<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>						3,14		

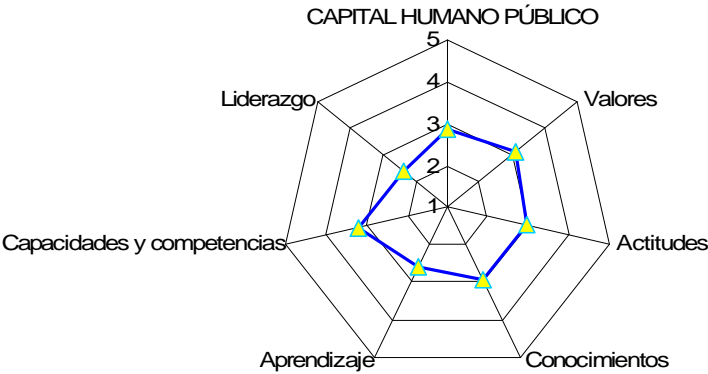
En la figura nº 2 se puede observar la valoración de los diferentes capitales de PROMESA.

**Figura nº 2. Capital intelectual de PROMESA**

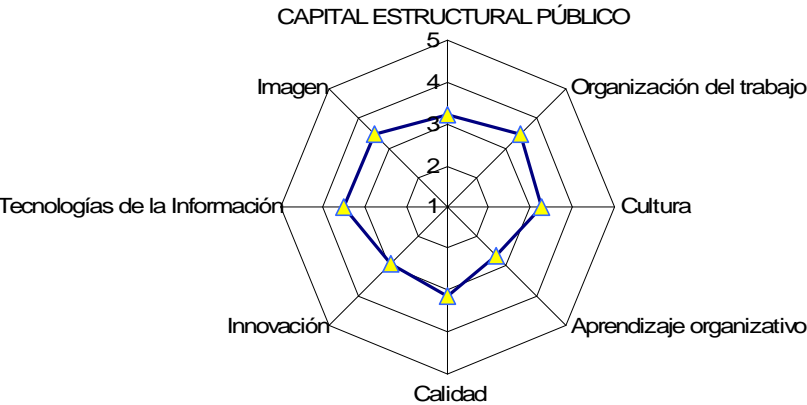


En las figuras nº 3, nº 4 y nº 5 se puede apreciar la valoración de los distintos elementos que componen los capitales.

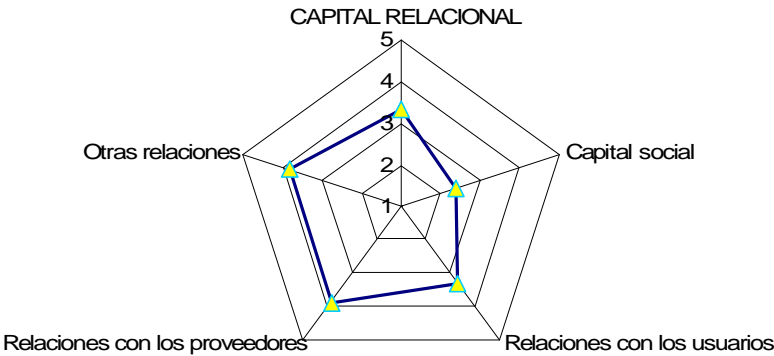
**Figura nº 3**



**Figura nº 4**



**Figura nº 5**



En la tabla nº 2 podemos ver los indicadores objetivos del servicio.

**Tabla nº 2. Indicadores de PROMESA**

<b>Indicadores</b>	
	<b>PROMESA</b>
<b>CAPITAL HUMANO</b>	
Nº empleados	29
% empleados fijos	100%
% “ temporales	0%
% “ de la administración	100%
% “ externos	0%
Empleados que han contestado el cuestionario	19
% respuestas	65%
% hombres	45%
% mujeres	55%
% más de 45 años	37%
Antigüedad media en el trabajo (años)	10,1
Promedio de edad	40,6
% titulados universitarios	62%
Índice absentismo	5%
Índice satisfacción empleados (1-5)	2,53
Índice rotación	0
Inversión en formación año	5.880€
Inversión formación empleado	203€
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>	
Inversión en equipos año	67.023€
Inversión en equipos informáticos. Evolución	33%
Inversión por empleado	2.311€
% empleados con acceso a Internet	90%
% empleados con acceso a Intranet	90%
Ordenadores por persona	1,2
% de procesos documentados	30%
Certificados de calidad conseguidos	1
Nº de grupos implantados	0
Auditorias de calidad pasadas	2
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	
Índice satisfacción usuarios (1-5)	3,95
Nº de empleados dedicados a atención de usuarios	7
% de servicios prestados a través de Internet	5%
Índice de quejas	0
Nº de reclamaciones/año	1



## 6. Análisis de los resultados

La valoración del capital intelectual, de acuerdo con el modelo propuesto (tabla nº 1), es de 3,14. El capital humano tiene una valoración relativamente baja, con una puntuación de (2,85), le sigue el capital estructural público (3,21) y el capital relacional (3,35).

Veamos de forma más detallada cada uno de los capitales:

En el capital humano podemos detectar que no hay un clima laboral muy positivo, entre los ítems peor puntuados podemos enumerar: la poca participación en actividades extralaborales, una satisfacción muy moderada con el servicio, compromiso escaso, etc. Existe una crítica generalizada al programa de formación de los trabajadores, aunque la Directora Gerente nos indicó que no está de acuerdo con estas críticas, que no son valoraciones objetivas. El liderazgo también es cuestionado, los factores peor valorados son la poca atención que prestan los directivos a la opinión de los empleados y la inexistencia de promoción.

En cuanto a las características del capital humano, de acuerdo con la tabla de indicadores (nº 2) son las siguientes: El total de empleados de que consta el servicio es de 29, todos son empleados con contrato permanente. Hay un equilibrio entre sexos, puesto que el 55% son mujeres y el 45% son varones. El porcentaje de trabajadores de más de 45 años es del 37%. El número de universitarios es alto, un 62%, y en gran parte la plantilla está formada por licenciados y diplomados universitarios, sobre todo en ciencias empresariales. La edad media es de 40,6 años y la antigüedad media es de 10,1 años. El índice de absentismo es relativamente elevado, un 5%, aunque recientemente se ha implantado un registro de firmas que ha hecho rebajar sensiblemente el índice de faltas.

En el capital estructural observamos cómo se cuestiona el aprendizaje organizativo, así como las relaciones tensas entre jefes y empleados. Sin embargo se valora positivamente la organización, la cultura y la calidad del servicio. Los elementos más apreciados son los relacionados con las tecnologías de información con una puntuación de 3,47. En referencia a la innovación, la Gerente nos indicó que se innova constantemente y se fomenta la introducción de nuevos métodos, sistemas y procedimientos, aunque no existe un programa explícito de innovación.

En el capital relacional los ítems menos valorados son: la ausencia de realización de obras sociales y de actividades defensoras del medio ambiente, la cultura, etc. Las valoraciones de las relaciones con los usuarios con los proveedores y con otras dependencias son correctas.

Para el Presidente y la Directora Gerente de esta Sociedad Pública, el capital intelectual, el conocimiento y sobre todo los recursos humanos despiertan un gran interés, y entienden que los conocimientos no se refieren exclusivamente a los académicos, sino a todos los adquiridos a lo largo de la vida laboral.

La gestión de intangibles se desarrolla principalmente utilizando herramientas informáticas (software específico, bases de datos, Internet, etc.) y los cursos de formación, ya sean los ofertados en el plan de formación de la CAM o mediante el acceso a cursos de entidades privadas a través de las cuotas patronales a la formación.

En esta unidad se considera que son importantes las innovaciones, la creatividad y las nuevas ideas, aunque se gestione de manera informal. También se aprecia positivamente, por parte de la dirección, la formación y la capacitación. Sin embargo, los empleados valoran negativamente este apartado, como hemos comprobado al analizar el modelo de capital intelectual.

El intangible crítico para la unidad es el perfeccionamiento de la calidad, puesto que si se da un servicio de calidad mejorarán otros aspectos como la satisfacción de los usuarios, la optimización de los recursos, la competencia de los empleados, etc. El departamento de ayudas tiene el certificado de calidad ISO 9001:2000.

De la valoración obtenida del capital intelectual podemos concluir que el capital humano está poco valorado y el capital estructural y relacional tienen una calificación de aprobado. En cuanto a la gestión del capital intelectual, ésta no es la más adecuada y se gestiona de manera informal. Existen una serie de elementos que dificultan la transferencia de conocimientos como la inercia, la apatía y la desmotivación de los empleados. Se reconoce la importancia del trabajo en grupo, una parte importante de los empleados trabajan en equipo, se comparte la información y el conocimiento entre los empleados, pero no existen grupos creados de forma expresa. Hemos observado como usualmente no se utilizan los procedimientos ni tampoco se manejan suficientes indicadores.

## **7. A modo de conclusión**

Las Administraciones Públicas deben responder a los retos derivados de la transformación de la sociedad y a las demandas de los ciudadanos, situándoles en el centro de sus decisiones. Para ello la Administración debe ser más competitiva, debe aumentar la satisfacción de los ciudadanos y de los grupos de interés, mejorando la prestación de los servicios, detectando cuáles son las buenas prácticas de gestión y qué aspectos se deben modificar con el fin de obtener unos excelentes resultados.

Esta perspectiva lleva a redefinir la función pública y el servicio público a partir del nuevo enfoque, que obliga a conocer qué activos relacionados con la información, el conocimiento, el talento y el aprendizaje organizativo poseen las entidades públicas, buscando mecanismos para conocer y medir el valor del conocimiento y del capital intelectual público, para saber cómo se crean, se transforman y se transmiten, y así poder llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de estos recursos.

En este proceso es básico contar con un modelo de capital intelectual que facilite la medición y la gestión de los recursos intangibles, razón por la cual presentamos en este trabajo una propuesta de modelo, basado en la metodología formulada por el Balance Scorecard y MERITUM (2002). Así, el modelo parte de la misión que se ha planteado la organización y de la visión sobre lo que quiere llegar a ser para plantear un conjunto de objetivos estratégicos. La terminología seguida para describir los distintos capitales es la adoptada por el modelo Intellectus, de forma que los componentes del capital intelectual (capital humano, capital estructural y capital relacional) se descomponen en elementos y a su vez estos se dividen en variables, que son medidas, en última instancia, por indicadores.

Su adaptación al caso particular de PROMESA, S.A., empresa pública de Melilla, ha permitido comprobar que el modelo se puede utilizar para medir el valor intelectual de cualquier entidad pública, ya que está diseñado para adaptarse a las circunstancias concretas de cada organización.

## Bibliografía

- ADRIENSSEN, D. (2001): "Weightless wealth. Four modifications to standard Intellectual Capital theory", paper for the 4<sup>th</sup> World Congress on the *Management of Intellectual Capital*, Hamilton, Ontario Canada, pp. 1-10.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- BONTIS, N. (2002): "National intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region, Institute for Intellectual Capital Research, Ontario.
- BOSSI, A. *et al.* (2001): "El capital intelectual en el sector público", II congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva, julio 2001, León, España.
- BOSSI, A. *et al.* (2005): "Reflexiones en torno a la aplicación del capital intelectual en el sector público", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXXIV, nº 124, pp. 215-245.
- BROOKING, A. (1997): *El capital intelectual. El principal activo de las empresas en el tercer milenio*, Paidós Ibérica, Barcelona.
- BUENO, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual", *Boletín de Estudios Económicos*, nº 164, agosto. pp. 207-229.
- BUENO *et al.* (2003): "La importancia del capital social en la sociedad del conocimiento. Propuesta de un modelo integrados de capital intelectual", *I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles*.
- CAMISÓN *et al.* (2000): "Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual en la empresa: el modelo Nova", X Congreso Nacional ACEDE: Integración Económica, Competitividad y Entorno Institucional de la Empresa, Oviedo, 3-5 septiembre.
- CAÑIBANO *et al.* (2004): "Lecturas sobre intangibles y capital intelectual", AECA, "Directrices para la gestión y difusión de la información sobre intangibles (informe de capital intelectual)", pp. 237-273, Madrid.
- CHAMINADE, C. y CAÑIBANO, L. (2004): "Lecturas sobre intangibles y capital intelectual", AECA, "La gestión de los intangibles y el aprendizaje empresarial", pp. 163-182, Madrid.
- COBO, A. (2006): "Diseño de un modelo de capital intelectual para la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Indicadores de capital humano y gestión del conocimiento", Tesis Doctoral, Universidad de Málaga.
- DARROCH, J. y McNAUGHTON, R. (2002): "Examining the link between knowledge management practices and types of innovation", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, n.º 3, pp. 210-222.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. (1997): *Intellectual capital realizing your company's trade value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins, New York.

- EUROFORUM (1998): "Proyecto Intelec, Medición del Capital Intelectual", El Escorial, Madrid.
- GRANT, R. M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Cívitas, Madrid.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1992): "Balanced Scorecard: measures that drive performance". *Harvard Business Review*, enero-febrero.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2000): *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Gestión 2000, Barcelona, 2ª ed.
- KNIGHT, T. et al. (1993): "Networking as knowledge work: a study of strategic interorganizational development in the financial services industry", *Journal of management studies*, vol. 30, nº 6, pp. 975-996.
- LANDAETA et al. (2004): "Capital Intelectual en la Administración Pública Española: El proyecto SICAP", *Revista Electrónica de Ciencia Administrativa (RECADM)*, Volumen 03, nº 01, mayo/2004, obtenido el 01-06-2005 en [www.presidentekennedy.br/recadm/](http://www.presidentekennedy.br/recadm/)
- LEV, B. (2003): *Intangibles: medición, gestión e información*, Deusto, Barcelona.
- LUTHY, D. H. (1998): "Intellectual capital and its measurement". [www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf](http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf). Obtenido el 12-02-2005.
- MERINO, B. et al. (2004): "Capital Intelectual en la Administración Pública: El caso del Instituto de Estudios Fiscales" *Madri+d*, Febrero 2004, nº 21. Obtenido el 01-08-2005 en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista21/investigacion/proyectos1.asp>
- MERITUM, (2002): "Guidelines for managing and reporting on intangibles", *Intellectual Capital Report*, January, Ed. Fundación Airtel Vodafone.
- NAVAS, E. y ORTIZ DE URBINA, M. (2002): "El Capital Intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional", *Economía Industrial*, nº 346, IV, pp. 163-171.
- OLEA, M. y SOLÉ, F. (2002): *La formación, la gestión del conocimiento y los intangibles en las organizaciones, Pedagogía Laboral. Bases y estrategias para la formación de las organizaciones*, Ariel.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, Mayo-Junio, pp.79-91.
- PELUFFO, M. y CATALÁN, E. (2002): "Introducción a la gestión del conocimiento aplicada al sector público", *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social*, Agosto 2002
- RAMIREZ, Y. (2010): "Intellectual capital models in Spanish public sector", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 11 no. 2, pp. 248-264.
- ROOS, G., y ROOS, J. (1997): "Measuring your company's intellectual performance", *Long Range Planning*, Vol. 30, nº 3.

- SALAS, V. (1996): "Economía y gestión de activos intangibles", *Economía Industrial*, nº 307, pp. 17-24.
- SANGUINO, R. (2003): "La Gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización", obtenido el 04-10-2005 en <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/km/km.pdf>
- SANCHEZ, P. (2008): "Papel de los Intangibles y del Capital Intelectual en la creación y difusión del conocimiento en las organizaciones. Situación actual y retos de futuro", *ARBOR CLXXXIV 732 julio-agosto (2008)*, pp. 575-594.
- SHAW, E. (1999): "A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a small firm study", *Qualitative market research: An International Journal*, vol. 2: pp. 57-70.
- SUAREZ, M. (2003): "Intangibles. Determinantes psicológicos en contabilidad", I congreso internacional y virtual de intangibles, junio 2003, obtenido el 13-04-2005 en <http://psicondec.rediris.es/abstract/index.html>
- SVEIBY, K. E. (1997): "The intangible assets monitor", *Journal of human resource costing and accounting*, vol. 2, nº 1, spring, pp. 73-97.
- TRUJILLO y RODRIGUEZ (2003): "Las nuevas herramientas de gestión de los intangibles: una aplicación al sector de la automoción", *Madrid+*, nº 16, abril-mayo 2003.
- VIEDMA *et al.* (2004): "La gestión del capital intelectual en Mataró", *Medición, control y gestión de los intangibles*, pp. 201- 225, Deusto, Barcelona.
- VIEDMA, J. M. (2001): "ICBS Innovation Capability Benchmarking System", World Congress on Intellectual Capital Readings", Butterworth Heinemann, pp. 243-265.
- VIEDMA, J. M. (2000): "Gestión del Conocimiento y del capital intelectual", Ponencia en el 2º y 3er. World Congress on Intellectual Capital and Innovation, en Hamilton, Ontario (Canadá).
- VIEDMA, J. M. (2002): "Nuevas aportaciones en la construcción del paradigma del capital intelectual", obtenido el 15-01-2005 en <http://gestiondelcapitalintelectual.com>
- WILLIAMS, M. (2000): "Is a company's intellectual capital performance and intellectual capital disclosure practices related? Evidence from publicly listed companies from the FTSE 100". *Paper presentado en McMasters Intellectual Capital Conference*, enero 2001, Toronto.