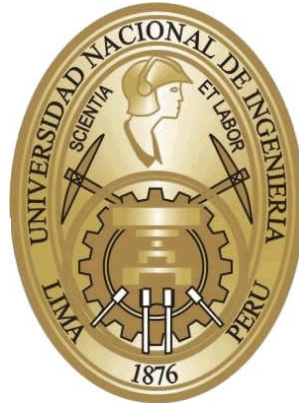


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA CIVIL

SECCION DE POSTGRADO



EVALUACION DEL CAPITAL INTELECTUAL: CASO FONCODES

TESIS PARA LOGRAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTION TECNOLOGICA
EMPRESARIAL

Ing. Fiorella María Romani Ángeles

LIMA - PERU

2009

EVALUACION DEL CAPITAL INTELECTUAL: CASO FONCODES

ING. FIORELLA MARIA ROMANI ANGELES

Presentado a la sección de Postgrado de la Facultad de Ingeniería Civil en cumplimiento parcial de los requerimientos para el grado de:

MAESTRO EN

GESTION TECNOLOGICA EMPRESARIAL

DE LA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

2009

2009, Fiorella M. Romani Angeles. Todos los derechos reservados.

El autor de esta tesis autoriza a la UNI a reproducir esta tesis en su totalidad o en parte.

Autor: Ing. Fiorella María Romani Angeles
Facultad de Ingeniería Civil

Asesor: MSc. Alfredo Florentino Pezo Paredes

Aceptado por: Dr. Sc. José Carlos Matías León
Jefe de la Sección de Postgrado

Este trabajo está dedicado a cada uno de los miembros de mi familia que siempre me alentó y apoyo, para el logro de los objetivos.

A los Integrantes de la Sección de Postgrado
de la Facultad de Ingeniería Civil –
Universidad Nacional de Ingeniería, por el
ejemplo y colaboración obtenida, en especial
al MSc. Alfredo Florentino Pezo Paredes.

INDICE:

Lista de Figuras

Lista de Cuadros

Resumen	1
Abstrac	3
Introducción	5
Capítulo 01: Concepto	
01.01 Que se entiende por Capital Intelectual.	8
01.02 Componentes del Capital intelectual.	15
Capítulo 02: Importancia e Impacto del Capital Intelectual en las Instituciones	
02.01 Respecto a la competitividad	16
02.02 Respecto a la calidad	20
02.03 Respecto a la productividad	23
02.04 Respecto a la rentabilidad	26
02.05 Respecto a la sostenibilidad en base a la gestión del conocimiento	28
Capítulo 03: Variables e Indicadores del Capital Intelectual	
3.01 Variables e indicadores respecto al capital humano	32
3.02 Variables e indicadores respecto al capital estructural	33
3.03 Variables e indicadores respecto al capital relacional	35
Capítulo 04: Modelos de Evaluación del Capital Intelectual	
04.01 La Norma Internacional de Contabilidad 38 (IAS 38)	36
04.02 Indicador Q- De Tobin	38
04.03 El modelo de Skandia	40
04.04 El modelo Balanced Scorecard	44
04.05 El modelo Technology Broker	46
04.06 Cuadro comparativo de modelos	47

Capítulo 05: Metodología Aplicada para Evaluación del Capital Intelectual en FONCODES

05.01	Elección de la entidad sobre la cual se haría el estudio	48
05.01.01	Las metas de desarrollo del milenio	52
05.02	Metodología aplicada para demostrar las hipótesis planteadas	
05.02.01	Modelo a emplear	54
05.02.02	Sustento del porque se empleará dicho modelo	54
05.02.03	Variables e indicadores a tomar en cuenta	55
05.02.04	Metodología aplicada	56

Capítulo 06: Estudio del Caso del Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social “FONCODES”

06.01	Diagnostico: Situación actual	58
06.01.01	Misión	58
06.01.02	Visión	59
06.02	Validación: Estrategias	
06.02.01	Estrategias	60
06.02.02	Utilización de nuevos instrumentos de focalización de la inversión social	64
06.02.03	Afianzamiento de los Núcleos Ejecutores	64
06.02.04	Participación de nuevos actores en el ciclo del proyecto	65
06.02.05	Acciones estratégicas	67
06.03	Objetivos	
06.03.01	Objetivos estratégicas	72
06.03.02	Objetivos estratégicos específicos	73
06.04	Indicadores	75
06.04.01	Desarrollo de estándares de referencia y herramientas de control de la gestión en FONCODES	75
06.04.02	Indicadores de impacto	75
06.04.03	Indicadores de impacto	76
06.04.04	Indicadores de resultado	76
06.04.05	Indicadores de productos, efectos directos	77
06.04.06	Indicadores de insumo	77

06.04.07	Indicadores de evaluación del desempeño institucional	77
06.05	Metas	95
06.06	Iniciativas y planes de acción	
06.06.01	Lineamientos de política institucional	96
06.06.02	Programa Multianual de Inversiones 2003–2011	97
06.06.03	Criterios para la asignación subnacional de recursos	99
06.07	Evaluación y retroalimentación	102

Capítulo 07: Conclusiones y recomendaciones:

07.01	Conclusiones	119
07.02	Recomendaciones	124

Referencias Bibliográficas

Anexo A- Plan Estratégico

Anexo B- “Bases para la Sustentación del Plan Estratégico Institucional 2003 – 2011”

Anexo C- “Guía de Ejecución”

LISTA DE FIGURAS

FIGURA N° 04.00 Esquema del Navegador Skandia

42

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 01.01	Esquema del valor de mercado de Skandia	15
Cuadro N° 03.01	Enfoque humano, modelo: Leif Edvinsson y Michael Malone	32
Cuadro N° 03.02	Enfoque estructural, proceso: Leif Edvinsson y Michael Malone	33
Cuadro N° 03.03	Enfoque estructural, renovación y desarrollo: Leif Edvinsson y Michael Malone	34
Cuadro N° 03.04	Enfoque relacional, modelo: Leif Edvinsson y Michael Malone	35
Cuadro N° 04.01	Cuadro comparativo de modelos de capital intelectual	47
Cuadro N° 05.01	Metas de desarrollo del milenio	52
Cuadro N° 05.02	Ejecución Financiera 1991 - 2002	53
Cuadro N° 05.03	Ejecución según Nivel de Vida	53
Cuadro N° 05.04	Mapa de camino	57
Cuadro N° 06.01	Misión de FONCODES	58
Cuadro N° 06.02	Acciones estratégicas	68
Cuadro N° 06.03	Esquema de objetivos estratégicos	72
Cuadro N° 06.04	Objetivos estratégicos específicos	73
Cuadro N° 06.05	Objetivos estratégicos por gerencia	74
Cuadro N° 06.06	Esquema de excelencia institucional	78
Cuadro N° 06.07	Indicadores de impacto	80
Cuadro N° 06.08	Indicadores de resultados	83
Cuadro N° 06.09	Indicadores de producto	88
Cuadro N° 06.10	Indicadores de desempeño institucional	90
Cuadro N° 06.11	Metas de largo plazo	95
Cuadro N° 06.12	Programa multianual de inversiones de FONCODES, 2003 – 2011	98
Cuadro N° 06.13	Asignación por Departamento	101
Cuadro N° 06.14	Indicadores de impacto – estrategias reorientadas	102
Cuadro N° 06.15	Indicadores de resultados – estrategias reorientadas	105
Cuadro N° 06.16	Indicadores de producto – estrategias reorientadas	112
Cuadro N° 06.17	Indicadores de desempeño institucional- estrategias reorientadas	115

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo dar un valor al capital intelectual de la empresa, a fin de obtener una real valoración de la misma, integrando un conjunto de factores normalmente no considerados.

Nos proponemos demostrar que el capital intelectual de la empresa permite identificar, valorar y medir que activos de la empresa le generan un mayor valor y por lo tanto garantizar el mejor posicionamiento de ésta creando, ventajas competitivas y que por lo tanto las organizaciones deberán desarrollar en un nuevo paradigma caracterizado por una economía basada en el conocimiento.

Asimismo pretendemos demostrar que la evaluación del capital intelectual, empleado como herramienta de gestión de la empresa permite determinar el cumplimiento de las metas de estos activos intangibles a corto, mediano y largo plazo.

Con el fin de concretar nuestros objetivos, se definirá el capital intelectual y sus componentes, para después desarrollar el impacto del capital intelectual en las organizaciones.

Además el trabajo, describe las variables e indicadores considerados en la gestión del capital intelectual (GCI), y presenta una clasificación de modelos de medición del capital intelectual (CI) en función del tipo del CI, de los indicadores de medición, de las principales aportaciones y limitaciones de cada modelo, así como del enfoque de gestión que puede establecerse con cada unos de ellos.

Se formula un sustento de la elección de la entidad, a la cual se aplicaría el caso, seleccionando una organismo gubernamental, por su complejidad y connotación nacional, escogiendo al Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social “FONCODES”, por sus característica de atención a la población pobre y más pobre, y se establece una metodología a emplear, seleccionando el modelo de medición que se consideró más apropiado.

De acuerdo a lo descrito, se aplicó el estudio del caso, realizando un diagnóstico de la situación actual, estrategias, objetivos y metas para determinar los indicadores, con los que no contaba la entidad. Se procedió a efectuar la evaluación, a través de las encuestas encontrando las deficiencias y potencialidades de aspecto general. En base a este análisis se hizo una propuesta para replantear las acciones de la entidad a fin de asegurar el cumplimiento de sus metas, demostrando que la evaluación es una herramienta de gestión que permite corregir de forma oportuna la actuación, que otra manera solo sería histórica, con un record de lo aparentemente logrado cada año.

Se recogen finalmente las conclusiones y recomendaciones generales.

ABSTRAC

The objective of the present work to give a value to the intellectual capital of the company, in order to obtain a real valuation of the same one, integrating a set of factors normally not considered.

We set out to demonstrate that the one of the intellectual capital of the company allows to identify, to value and to measure that active of the company they generate a greater value to him and therefore to guarantee the best positioning of this creating competitive advantages and that therefore the organizations they will have to be developed in a new paradigm characterized by an economy based on the knowledge.

Also we try to demonstrate that the evaluation of the intellectual capital, employee as tool of management of the company allows to determine the fulfillment of the goals of these intangible assets to short, medium and long term.

With the purpose of making specific our objectives, will define the intellectual capital and its components, later to develop the impact of the intellectual capital in the organizations.

In addition the work, describes to the variables and indicators considered in the management of the intellectual capital (GCI), and presents/displays a classification of models of measurement of the intellectual capital (CI) based on the type of the CI, of the indicators of measurement, the main contributions and limitations of each model, as well as of the approach of management that can settle down with each of them.

A sustenance of the election of the organization is formulated, to which a governmental organism would be applied to the case, selecting, by its complexity and national connotation, choosing to the National Bottom of Compensation and Social Development "FONCODES", by its characteristic of attention to the poor and poorer population, and a methodology settles down to use, selecting the measurement model which I consider myself more appropriate.

According to the described thing, I am applied the study of the case, making I diagnose of the present situation, strategies, objectives and goals to determine the indicators, on which it did not count the organization. It was come to carry out the evaluation, through the surveys finding the deficiencies and potentialities of general aspect. On the basis of this analysis a proposal was made to reframe the actions of the organization in order to assure the fulfillment its goals, being demonstrated that the evaluation is a management tool that allows to correct of opportune form the performance, that another historical serious single way, with a record of apparently obtained every year.

The general conclusions and recommendations take shelter finally

INTRODUCCION

La sociedad actual enfrenta día a día numerosos desafíos como consecuencia de los cambios económicos, sociales y tecnológicos, lo cual requiere una rápida adaptación para responder a las nuevas necesidades y para aprovechar las oportunidades que se abren en una economía mundial en proceso de integración acelerada, fundamentada en el uso de conocimientos más que en el de capacidades físicas, así como la aplicación de la tecnología más que en la transformación de materias primas.

Inmersas en este contexto, las empresas enfrentan un nuevo reto para competir, crear valor y sobrevivir, que ya no está determinada por el tamaño de los activos físicos y financieros, sino por la habilidad de la organización para explotar la capacidad de los individuos logrando, logrando así ser mejores y más innovadoras que su competencia.

Los activos organizativos de tipo intangible constituyen la base de la ventaja competitiva sostenible de la empresa. Bajo el concepto de capital intelectual se recogen aquellos activos intangibles de la empresa, no reflejados en los estados contables y financieros tradicionales, pero que contribuyen a la creación de valor. En particular, un activo intangible de importancia estratégica para la empresa es la capacidad organizacional, que incluye factores tales como calidad y alcance de los sistemas de informática, imágenes de la compañía bases de datos patentadas, conceptos organizacionales y documentación.

El entorno competitivo actual en el que navegan las empresas demanda una gestión ad hoc de este activo intangible, diferente por tanto, de la gestión tradicional de los activos tangibles. Las empresas deben conocer cuál es su stock de conocimiento organizativo, y analizar los flujos entre los diferentes tipos de conocimiento que fluyen en la empresa. Para ello, cuentan con la ayuda de herramientas de medición del capital intelectual, introducidas a mediados de la década de los noventa, y cuyo desarrollo aún está en fase inicial.

Durante la década de los 90's, las nuevas tendencias de valoración de empresas centró su interés en la investigación y desarrolla un tanto compleja y abstracta en torno a los conceptos de aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, determinación y

medición del capital intelectual comprometiendo esfuerzos y recursos con miras a identificar y reconocer la importancia estratégica del capital intelectual para el logro y sostenimiento de ventajas competitivas.

Para la estructuración, valoración, administración medición y reporte del capital intelectual, en el mundo de la academia y empresarial se han desarrollado diferentes modelos, algunos de los cuales son presentados en este trabajo.

La evaluación del capital intelectual aplicado a organizaciones gubernamentales permite legitimar la responsabilidad social y dar respuesta a las crecientes exigencias de la ciudadanía, posibilitando el brindar un servicio de mayor valor, en términos de impacto social, canalizado mediante los principios de una mayor eficiencia, eficacia y economía. En una acción más integral de crear espacios de intercambio y relación que permitan modos de expresión ciudadana conducentes a la definición de propósitos, metas y acciones en armonía con las necesidades de la sociedad. A diseñar procesos de gestión eficientes basados en una administración eficaz de los conocimientos disponibles que aseguren el cumplimiento de los principios constitucionales.

Una administración receptiva que recoja las demandas de los ciudadanos a la hora de idear sus políticas, de una gestión proactiva, que permita anticipar soluciones a los problemas antes de que éstos se produzcan y de la responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos y metas planificados, se convierta en acción. La adopción de la filosofía de la dirección por objetivos debe ser un imperativo, programando los presupuestos por objetivos.

En este contexto, si de verdad se quiere influir en la transformación de la organización administrativa actual, se debe comenzar por el establecimiento de una metodología común para la planificación estratégica, que haga realidad la dirección por objetivos y la evaluación de los resultados. Resulta por tanto preciso que los objetivos a conseguir, además de encontrar respaldo en un diagnóstico previo, se expresen en términos de resultados y no como metas genéricas; que se desagreguen en las acciones a seguir, los medios necesarios para ello y –sobre todo- los indicadores que se utilizarán para medir los resultados.

Ciertamente, el establecimiento de un sistema de indicadores no es una cuestión exenta de dificultades, por la resistencia en la gestión pública a establecerlos, basadas en la percepción de que los mismos redundarán en una mayor vigilancia. Pero, el establecimiento de los indicadores de gestión tiene como finalidad contribuir a la mejora de la gestión pública. Responden a la máxima: “Lo que no se mide no se puede gestionar”. Pero, actualmente en el Perú, en lugar de emplear la planificación de la gestión y en la evaluación de los resultados obtenidos a fin de redimensionar la organización, se ha optado por controlar rígidamente el proceso inicial de asignación de recursos (la fase de negociación presupuestaria), y por restar autonomía a los centros gestores del gasto, que deben subordinar su actuación a las exigencias y criterios de los órganos rectores del presupuesto, omnipresentes en los distintos procedimientos, dando lugar a una enorme ralentización–burocratización– de los procesos de gestión.

Esta cultura ha favorecido en los centros gestores la despersonalización por la gestión desarrollada, al diluirse la responsabilidad de los resultados en la necesidad de cumplir con las exigencias de otros órganos ajenos a su gestión. Cuanto más se controla, el órgano supervisado desarrolla menos sus competencias de auto-dirección y auto-motivación.

Por lo descrito se escogió a FONCODES como institución a hacer la evaluación, pues de acuerdo con su guía de ejecución tienen un tipo de gestión de proyectos que es ejecutada íntegramente por Núcleos Ejecutores (NE), en proyectos que son priorizados por la comunidad beneficiaria, quien elige un NE. En vista que la institución no contaba con indicadores, se propuso un primer grupo general, hallando dificultades para cumplir sus metas, en cada gerencia y reconociendo potencialidades en su modelo de gestión, evaluación que permite reorientar las estrategias para el cumplimiento de sus metas e incluso redefinir un grupo de indicadores más específico, de acuerdo a las deficiencias y potencialidades, que ubique en donde se repite la misma deficiencia o potencialidad, en mayor porcentaje y de esta manera oriente sus escasos recursos sobre estos que generan el mayor impacto. (1)

1) FONCODES “Guía de Ejecución”

CAPITULO 01: CONCEPTO

01.01 Que se Entiende por Capital Intelectual.

El capital intelectual constituye hoy en día la base de la ventaja competitiva sostenible de la empresa. Bajo este concepto de capital intelectual se recogen aquellos activos intangibles de la empresa, no reflejados en los estados contables y financieros tradicionales, pero que contribuyen a la creación del valor. El valor del recurso humano, del conocimiento organizativo y de sus relaciones supera hoy en día el valor indicado en los libros contables de las empresas. (1)

La contabilidad tradicional, como sistema de información, tanto interna como externa de la empresa, no logra explicar la diferencia (abismal en muchos casos) entre el valor contable de las empresas y su valor de mercado, esta debería incorporar la valoración de los activos intangibles. El clásico enfoque financiero, a través del balance de situación, resume el pasado de la empresa, pero poco o nada nos dice acerca de la generación de valor en el futuro, pues ahí es donde entran en juego activos no físicos de gran trascendencia pero no contemplados: imagen, prestigio, reputación, habilidades de nuestro personal, capacidad innovadora, cultura organizacional, conocimiento de la clientela, alianzas estratégicas, relaciones con agentes de frontera diversos, etc. En el capital intelectual, en esa parte no visible de la empresa, encontramos la respuesta. La medición del capital intelectual será por lo tanto necesaria para conocer el valor real de una empresa. (1)

Usualmente en las empresas, uno puede medir el cumplimiento de metas del personal, pero no se mide el proceso del conocimiento, que es un proceso cíclico y continuo en el que se debe prestar atención a las personas y la forma en que ellos adquieren conocimiento tanto del exterior como de experiencias en la misma empresa. Este proceso de aprendizaje implica el desarrollo de mecanismos adecuados para obtener el máximo provecho de la creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación de estos conocimientos tanto de las personas hacia la organización como de esta última a las personas. (1)

1) Michael S. Malone Leif Edvinsson "El Capital Intelectual" Editorial Norma

Entonces, puede deducirse que una parte de la responsabilidad será de las personas, y otra de la organización, siendo también necesario determinar la capacidad de la organización en entregar la estructura adecuada para el adecuado flujo de conocimientos. (1)

Además de estos recursos, las empresas necesitan desarrollar ciertas capacidades; estas son las habilidades para combinar adecuadamente los recursos disponibles y ponerlos en acción en orden a la generación de competencias, es decir, para desempeñar aquello que hacemos mejor que nuestros competidores.

En este sentido, generar capacidades para la innovación continua resulta primordial, pues a menos que la empresa ponga todos sus recursos al servicio de la misma, terminaría a merced de sus clientes, en lugar de sintonizar con ellos. Además, la velocidad juega un papel crítico, no sólo en términos de rápidas respuestas al mercado, sino de un más rápido aprendizaje, tanto de las nuevas tecnologías como de la integración de las actuales. Esto es, quizás, lo que más cuesta a muchas empresas, obligadas a asimilar las reglas de la sociedad del conocimiento y de la nueva economía (virtual, no física), que exigen introducir cambios profundos en las estructuras organizacionales y en el modo de dirigir las, por lo que omiten medir tan importantes aspectos de su capital intelectual. (1)

Las empresas no son ajenas a los cambios que dichas tecnologías están provocando, algunas ya tienen una inversión en sus sistemas de información, y por el contrario tendrían que aprovechar las oportunidades que presentan. El tele trabajo, las subastas on-line, el comercio electrónico, así como su empleo en las relaciones con cualquier agente de frontera de la organización (suministradores, administraciones privadas y otras públicas, etc.), deben posibilitar mayores niveles de eficiencia y la ampliación de los mercados. Además, el uso de estas tecnologías a nivel interno facilita (y agiliza) enormemente los flujos de información y de comunicación entre todos los integrantes de la empresa, pese a su eventual dispersión geográfica. (1)

1) Michael S. Malone Leif Edvinsson "El Capital Intelectual" Editorial Norma

Lo que se constituye en una poderosa fuente de mejora continua en su funcionamiento al facilitar la participación de todos ellos y obviar los inconvenientes del tamaño y el distanciamiento físico, reforzando la comunicación, no solamente en los mercados de bienes y servicios, sino entre sus propios socios, como instrumento transmisor de un proyecto colectivo y de una cultura empresarial, prolongando y amplificando la acción de sus líderes. Pero estas innovaciones tecnológicas deben tener en cuenta que si una empresa compra, por ejemplo, el último procesador de datos para almacenar la información financiera de la empresa, y ninguno de sus empleados sabe como operar este procesador, este no tendrá ninguna función útil para la empresa, sólo será un gasto adicional en el cual ella incurrió innecesariamente. (1)

La medición del capital intelectual incluye la relación entre la empresa y su clientela, este se asemeja al Goodwill ya que, en un sentido no contable, se relaciona con los beneficios derivados de una reputación favorable entre los clientes. Es decir, una empresa comienza a generar valor agregado por el reconocimiento que le hace la sociedad a la labor que desempeña, con satisfacción, cotidianamente. También hay que poner en relevancia que para la empresa este es un capital sumamente importante, ya que si no tiene a quien venderle o prestarle algún servicio la empresa no tiene razón de ser. Además cabe anotar que para una empresa es más dispendioso, tanto económicamente como en función del tiempo conseguir nuevos clientes, razón por la cual es indispensable mantener a toda costa la lealtad de los clientes, ofreciéndoles lo mejor a los mejores precios. (1)

Esta medición, también debe incluir el establecimiento de alianzas y de redes empresariales que se está convirtiendo en una práctica estratégica cada vez más habitual, tanto a escala nacional como internacional, a la que las sociedades cooperativas han de sumarse, y con más fuerza si cabe, pues a la razón económica se añade la de su propio ideario. Precisamente, la estructura reticular o federación de empresas es una nueva forma organizativa que ha sido concebida para gestionar una amplia variedad de negocios que comparten múltiples interrelaciones tangibles e intangibles, estimulando el aprendizaje (Hedlund, 1994).

1) Michael S. Malone Leif Edvinsson "El Capital Intelectual" Editorial Norma

Por lo descrito, no debe caber duda que si una empresa conociera y aprovechara todo lo que sabe, así como averiguar lo que no sabe, multiplicaría su valor. El conocimiento (su creación y transferencia allí donde sea necesario en la organización), los intangibles en general, constituyen en la actualidad la más poderosa fuente de ventajas competitivas sostenibles y con estos conocimientos puedo escoger la estructura y estrategias que me permitirán mejorar el posicionamiento de la empresa, pero, solo si logro trasladar este conocimiento del capital intelectual a un modelo de evaluación lograré determinar el cumplimiento de los objetivos y estrategias a corto y largo plazo.

(1)

Es debido a su enorme importancia que, en setiembre de 1998 el Comité de Normas Internacionales (IASB son sus siglas en inglés), publicó la NIC 38 – ACTIVOS INTANGIBLES, que "prescribe la contabilidad y la revelación de activos intangibles que no son tratados específicamente en otras Normas Internacionales de Contabilidad". También en la misma fecha el Comité de Contabilidad Financiera y Gerencial de la Federación Internacional de Contadores, publicó el estudio titulado MEDICIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL: UNA INTRODUCCIÓN, más conocido como el ESTUDIO 7.

En el Perú es recién a partir de 1999, que los Contadores Públicos tuvieron la oportunidad de leer libros y trabajos interamericanos relacionados con los temas de la Economía del Conocimiento, la Administración del Capital Intelectual y la Contabilidad del Conocimiento. (2)

En el caso de las empresas peruanas, los sistemas de información contable y de medición del beneficio suelen tratar de enfatizar la eficiencia y el control de los costos, mediante el uso del dinero como base para la toma de decisiones. Esta forma de planificar, presupuestar y contabilizar a partir de indicadores tangibles de riqueza acaba por empobrecer a nuestro mismo país y devaluar la riqueza de nuestras empresas, porque pasa por alto la contribución de los intangibles. (2)

- 1) Michael S. Malone Leif Edvinsson "El Capital Intelectual" Editorial Norma
- 2) Jordi GUIMET " Eficacia, eficiencia y gestión de lo intangible: el capital intelectual en las organizaciones y la Administración Pública " Catastro

Por esta misma razón, las actividades del sector público peruano son sistemáticamente subestimadas al no contarse con formas de medir su real valor y contribución, lo que hace que también acaben perdiendo el talento existente en el sistema, sea porque ese talento busque en otros lugares aplicaciones más rentables o por que este talento no es canalizado con el puesto, la capacitación y sistemas de organización adecuados.

Por ello, en el caso del sector público peruano los valores sociales deben ser reconsiderados a la luz de su potencial de generación de valor. Por ejemplo, la asignación de recursos a la educación, la salud, los servicios sociales, y la infraestructura de comunicaciones no debería basarse en el coste, sino en el potencial para crear valor mediante el conocimiento y satisfacción de necesidades.

La medición del Capital Intelectual (IC) en un programa nacional como el Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES) que es un organismo descentralizado autónomo, dependiente del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, y que cuenta con autonomía funcional, económica, financiera, administrativa y técnica, que financiar proyectos de inversión social en todo el país, presentados por organismos creados por la propia población, por comunidades campesinas y nativas, por diferentes organismos religiosos asentados en zonas populares, por organismos no gubernamentales, por Municipalidades Provinciales o Distritales, por Organismos del Estado y en general por cualquier institución o grupo social que represente a una comunidad organizada y busque un beneficio de tipo social para ésta, permitirá conocer ¿Dónde se está creando el valor en el programa? ¿Cuál es el conocimiento que está creando el mismo? ¿Qué aspecto presenta el mapa del capital intelectual y del conocimiento de este? ¿Cuáles han sido las principales innovaciones sociales vistas en los últimos cinco años? ¿Está surgiendo en el programa otra logística del valor, que apele a un nuevo concepto emprendedor del conocimiento y de la sociedad orientada hacia el capital intelectual? ¿Quién en este programa se ocupará de la generación del capital intelectual? ¿Cuál es el beneficio logrado a la sociedad a través de sus servicios? ¿Cuál es el nivel de satisfacción de las necesidades cubiertas y cuáles son estas mismas?

(1)

1) FONCODES Portal de Internet

Un programa o entidad que maneje fondos públicos no puede subsistir sin justificación de las necesidades que puede satisfacer y, por otro lado, sólo el conocimiento de este les ofrece la oportunidad de crear una mejor riqueza del programa, y el conocimiento acumulado en la organización, debe generar nuevo conocimiento que les permita mejorar, innovar, ser más competitivos. Por tanto, la medición del capital intelectual permitirá desarrollar un mapa para el FONCODES que refleje el capital intelectual y los activos de satisfacción de necesidades y conocimiento de esta empresa. La dimensión cartográfica crucial debería ser la respuesta a la pregunta: ¿quién domina el capital intelectual y dónde se está creando la riqueza en esta empresa? ¿Tal vez pondría de manifiesto un enorme depósito de conocimiento en el sector de atención al público, acumulado a lo largo de estos años que ya tenga identificadas las características de los clientes y tenga ganada su confianza, o en el sector de abastecedores, que tendrían de repente un banco de datos de estos y sus especialidades, quizás con gran potencial para la creación colectiva de riqueza? ¿Una clase específica de capital intelectual, como las destrezas por experiencias, o además contarían con profesionales con amplios conocimientos técnicos, que conocen de los equipos empleados, redes de servicio, tipo de suelo, topografía y clima peruano, que ya estarían generando innovación en la empresa? ¿Si este personal existe, se encuentra satisfecho? (1)

Más aún, en las entidades estatales hay un inmenso coste social causado por no poner en marcha de inmediato el potencial intelectual y de satisfacción de necesidades. Dicho coste de oportunidad social no es medido y es lo que ubica al país en un estado de atraso. Y el valor del capital intelectual inactivo no puede acumularse como se hace con el valor de las minas.

Es preciso desarrollar una nueva agenda de liderazgo de esta empresa pública en torno al capital intelectual y a la gestión del conocimiento, con especial atención a:

¿Cómo ver el capital de conocimiento de la empresa, así como sus flujos?

¿Cuánto beneficio otorgo por el capital total que se invierte en el programa social específico?

1) FONCODES "Guía de Ejecución"

¿Cómo desarrollar la eficiencia y la renovación del capital de conocimiento del programa?

¿Cómo capitalizar el capital de conocimiento dentro de la riqueza colectiva de la entidad?

01.02 Componentes del Capital intelectual.

El valor de una entidad se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles: Marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas, experiencia. Hasta ahora empieza a despertar interés en las compañías en medir este activo, que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado; este cambio es cada vez más dramático en las empresas de amplia base tecnológica (internet, software, biotecnología etc.). (1)

Podemos decir que el factor que marca esta diferencia es el capital intelectual. Para el efecto hacemos una descripción de los elementos que conforman el capital intelectual (desde la óptica de Leif Edvinsson), son de acuerdo al cuadro adjunto:

Cuadro N° 01.01

ESQUEMA DEL VALOR DE MERCADO DE SKANDIA

CAPITAL INTELECTUAL			
Capital Humano	Capital estructural		
	Capital clientes	Capital organizacional	
		Capital Innovación	Capital procesos
		Referido a la forma como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla	Entendida como la capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios
Que corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones.	Activos relacionados con los clientes (marcas registradas, fidelidad del cliente, listas de clientes etc.)		

1) Michael S. Malone Leif Edvinsson "El Capital Intelectual" Editorial Norma

CAPITULO 02: IMPORTANCIA E IMPACTO DEL CAPITAL INTELLECTUAL EN LAS INSTITUCIONES

02.01 Respecto a la Competitividad

¿Qué se entiende por competitividad?

La importancia atribuida a los factores del entorno es cuestionable, debido a la heterogeneidad de los resultados de las empresas que forman un sector o grupo estratégico. En efecto, los cambios en el entorno industrial pueden generar oportunidades susceptibles de ser canalizadas por las empresas. Pero para que puedan convertirse en una característica diferencial con respecto a la competencia, es necesario poseer una habilidad de respuesta rápida que permita la explotación de forma anticipada a los competidores.

El desarrollo de esta actitud proactiva y la heterogeneidad del comportamiento de las empresas dentro de una misma industria, pueden atribuirse la posesión de diferentes tipos de recursos y capacidades. Solo con el ámbito interno de las organizaciones como dimensión desencadenante de la competitividad, desde este punto de vista, es posible explicar la diferencia de rentabilidad entre empresas, a través de la posesión de recursos y capacidades con rasgos distintivos (heterogeneidad) valorables por los clientes, que no estén a disposición del resto, siendo difícilmente imitables y transferibles. Las empresas son heterogéneas porque sus recursos lo son.

Por lo tanto, el estudio de los recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de estrategias. Las organizaciones, desde una perspectiva dinámica, deberán prestar atención preferente a identificar, desarrollar, proteger dichos elementos para conseguir las ventajas competitivas.

¿Cómo se expresa el capital intelectual en la empresa?

La Teoría de Recursos (Amit y Schoemaker, 1993), se fundamenta en investigar los recursos y capacidades de una empresa, para explicar mediante su posesión las diferencias en los resultados a lo largo del tiempo de una determinada organización empresarial dentro de su negocio.

De ahí por tanto, se puede deducir que los elementos centrales de análisis y estudio son precisamente los recursos y capacidades. Sin embargo, la distinción entre ambos conceptos no está nítidamente delimitada. Con la finalidad de intentar clarificar el controvertido problema conceptual al hablar de recursos, es necesario diferenciar entre el sentido amplio y el sentido estricto.

Recurso en sentido amplio se entiende como aquel medio que sirve para alcanzar un objetivo marcado de antemano. Esta acepción de recurso incluiría también al concepto de capacidad, es decir, las capacidades de una empresa serán también recursos con los que ésta cuenta.

Los recursos en sentido estricto serán definidos como los stocks de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa (Amit y Schoemaker, 1993). En cambio, la capacidad sería la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa.

Por lo tanto, en este contexto, las capacidades se refieren a la competencia de una empresa para desplegar los recursos, usualmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un fin deseado.

Otro aspecto que no se debe descuidar, es la distinción entre recursos y competencias. Para esta aclaración, es necesaria la reflexión sobre el concepto tradicional de "ventaja competitiva sostenible" (Coyne, 1986). El enfoque basado en los recursos identifica los recursos como la fuente de ventajas competitivas. Pero no basta con tener una ventaja competitiva, además ésta debe ser sostenible en el tiempo y la empresa debe poder apropiarse de las rentas que genera.

La competitividad de la empresa, depende entonces de su capacidad para configurar una cartera de recursos únicos, que le confieran una serie de competencias distintivas.

Selznick (1957), se refiere al concepto de competencia distintiva de una organización, no como lo que puede hacer, sino como lo que puede hacer bien.

Andrews (1971) por su parte le da ya una concepción actual al referirla a la experiencia en producir y comercializar una línea de productos, el desarrollo de las capacidades de los individuos que comprende la organización, el grado en que la capacidad individual se aplica a la tarea común, y la calidad de la coordinación del esfuerzo individual y de grupo.

Hay quienes también definen las competencias de la organización como "el nivel y patrones de despliegues de recursos y habilidades pasados y presentes que ayudan a la organización a alcanzar sus metas y objetivos", diferenciándolas de los recursos, porque se trata de "recursos obtenidos y desplegados de modo que no puedan ser duplicados fácilmente por otros".

Esta conceptualización de los recursos y competencias distintivas permite apuntar que los recursos de la empresa se convertirán en competencias distintivas cuando: (a) la organización no comparta su propiedad con la competencia; (b) permitan producir salidas adaptadas a las necesidades de los clientes con mejor desempeño que los competidores.

Una ventaja competitiva sólida exige que sea perenne, duradera y defendible. Ahora, una ventaja competitiva sólo puede ser perenne, si está basada en recursos con ciertos atributos. Los recursos que reúnen dichos requisitos resultan críticos, factores estratégicos o activos estratégicos y su stock será una buena medición de las competencias distintivas de la empresa. (1)

La gestión del capital intelectual, es la clave de la competitividad sostenida de las compañías en la nueva era del conocimiento. Su capacidad para adaptarse a un entorno dinámico y generar valor en un futuro. Ninguna compañía, con independencia de su naturaleza, escapa a la necesidad de considerar los valores intangibles, especialmente los relacionados con la gestión, transferencia y explotación del conocimiento. (1)

1) María Barroso G. Irene Correa T. Juan Simarro G. "La Importancia del Capital Intelectual como Factor Clave en el desarrollo de las Empresas de la Nueva Economía" Universidad de Huelva

Además, según Michael Porter la prosperidad competitiva de una compañía es función de la combinación de fuerza, energía y competencia de sus proveedores, clientes, competidores en potencia, incluyendo entre estos últimos, muy peligrosamente, a competidores que no se esperaban, provenientes de un campo enteramente distinto, que ofrecen una nueva categoría sustitutiva de productos.

Por lo expuesto, la medición del capital intelectual permite mejorar la competencia de la empresa al validar su capacidad para alcanzar sus metas, identificando sus vacíos en activos intangibles.

Así mismo, permite planear la investigación y desarrollo, hay confusión entre creación de patentes y nuevos diseños y el desarrollo del conocimiento práctico, siendo que la primera es a menudo para propósitos defensivos y es costosa de mantener, mientras que el segundo puede ser la fuente de beneficios reales para la compañía. La evaluación del capital, permite además distinguir el compromiso de la compañía en cada caso, en la situación del conocimiento práctico le ayuda a entender que ventajas competitivas posee realmente para la extracción del valor.

La evaluación del capital intelectual amplía la memoria institucional, permitiendo identificar recursos e individuos claves, de manera de manera que se puedan aprovechar debidamente en lugar de gastar grandes sumas de dinero en reinventar perpetuamente esas destrezas, aumentando con ello su competitividad.

La evaluación del capital intelectual, mejora la competitividad al calcular el valor de la empresa, pues provee conocimiento a fondo de los activos intangibles de la organización que puede usarse para sustentar los tangibles, dando a los analistas, financieros, accionistas y clientes, presentando en un formato estandarizado que sea común en toda la industria, pues permite una mejor comparación y aprendizaje por referencias.

1) María Barroso G. Irene Correa T. Juan Simarro G. "La Importancia del Capital Intelectual como Factor Clave en el desarrollo de las Empresas de la Nueva Economía" Universidad de Huelva

02.02 Respecto a la Calidad

Las empresas para garantizar una participación dinámica, que le origine beneficios, aceptación en los mercados, conquista de ellos, participando dentro de la competitividad, con ventajas competitivas, tienen que identificarse con las normativas de calidad internacional, de acuerdo a lo que realmente exigen los escenarios comerciales internacionales, en donde muchas empresas exitosas ya se han identificado con las normas de calidad internacionalmente aceptadas. (1)

Desde esta perspectiva, la familia de normas ISO son adoptadas por las empresas analizando su alcance, repercusiones, certificación, ventajas y desventajas.

Se está plenamente de acuerdo cuando se indica, que es necesario desarrollar una concientización de ISO en todos los funcionarios de la empresa, ir desarrollando una cultura de calidad en donde todos participen, indicando su importancia, cuál es el rol que deben desempeñar, cómo incide en el trabajo de cada uno.

Las normas ISO son normas técnicas internacionales sobre los sistemas de calidad, aceptadas y validadas mundialmente que consisten en una serie de procedimientos y directrices que le permiten homogenizar lenguajes y bases técnicas a nivel mundial, con el fin de seleccionar y mejorar procesos. (1)

La familia de normas ISO son normas de "calidad" y "gestión continua de calidad", establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática, que esté orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría (el proceso de verificar que los sistemas de gestión cumplen con el estándar). (1)

1) Abilio Marrero Rodríguez "Metodología para la Gestión del Capital Intelectual en Organizaciones de Ciencia y Técnica" www.gestiopolis.com

Estas normas fueron escritas con el espíritu de que la calidad de un producto no nace de controles eficientes, si no de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente. De esta forma es una norma que se aplica a la empresa y no a los productos de esta. Su implementación asegura al cliente que la calidad del producto que él está comprando se mantendrá en el tiempo. En la medida que existan empresas que no hayan sido certificadas constituye la norma una diferenciación en el mercado. (1)

Desde esta perspectiva, se concluye que los futuros beneficios de una organización dependen de un elemento clave: el Capital Intelectual. Tanto la teoría como la evidencia empírica han puesto de manifiesto que la ventaja competitiva de una empresa resulta de la combinación de inversiones tangibles e intangibles (CI). Tanto investigación y desarrollo como innovación pueden ser consideradas como elementos del capital intelectual. Las empresas intensivas en investigación no sólo necesitan invertir en investigación y desarrollo e innovación sino también en otras formas de Capital Intelectual. La investigación empírica disponible aporta evidencia sobre la estrecha relación existente entre inversiones en investigación y desarrollo, innovación, recursos humanos y capital relacional. Las inversiones en investigación y desarrollo no son suficientes para el éxito, hacen falta también inversiones en otras formas de capital intelectual como recursos complementarios. El capital intelectual juega un papel vital en la creación de valor a través de la investigación y desarrollo. (1)

En primer lugar, la investigación y desarrollo es una actividad que crea capital intelectual en forma de conocimiento y, en segundo lugar, para crear valor mediante la investigación y desarrollo, las empresas necesitan capital intelectual como recursos complementarios. Dichos recursos complementarios son bienes intermedios que necesitan ser incorporados a los productos o servicios para generar valor. Por ejemplo, el diseño de un nuevo coche carecería de valor si no se dispusiera de los recursos necesarios para desarrollar las funciones de producción, marketing, distribución, financiación y servicios post-venta. (1)

1) Abilio Marrero Rodríguez "Metodología para la Gestión del Capital Intelectual en Organizaciones de Ciencia y Técnica" www.gestiopolis.com

El capital intelectual es por tanto el resultado de combinar el producto de la investigación y desarrollo con los recursos complementarios que dan lugar a la creación de valor. A pesar de esto, no son muchas las empresas que de forma sistemática, analizan gestionan, miden e informan sobre su capital intelectual.

Establecer el valor resulta todavía problemático y, consecuentemente, atraer capitales para su inversión en activos intangibles es mucho más difícil que conseguirlos para su inversión en activos tangibles. Los inversores se muestran renuentes hacia las inversiones en este activo, por el mayor riesgo inherente a las mismas. No obstante, el capital intelectual es actualmente el principal impulsor de la creación de valor, el sesgo negativo que afecta a las inversiones en el mismo puede ser considerado como dañino, tanto para las empresas innovadoras como para aquellas otras intensivas en investigación. La información sobre capital intelectual (CI) puede mejorar la transparencia de este tipo de empresas en dos aspectos. El informe de capital intelectual puede ayudar a las empresas a mejorar su propia comprensión sobre la constelación de valores que surgen de la investigación y desarrollo y, en particular, el generado por los recursos complementarios, aquellos que convierten en comercialmente explotable el producto de la investigación y desarrollo (Chaminade y Cañibano, 2003: 174). De esta forma, las empresas serían conscientes de la importancia que tiene la gestión de intangibles para el logro de sus objetivos, para su eficacia y su crecimiento.

Mediante el informe de CI, las empresas innovadoras podrán gestionar su negocio de manera más profesional. El proceso de elaboración de un informe de CI constituye una experiencia de aprendizaje para la gestión de las empresas que investigan o innovan, ayudando asimismo a alinear los diferentes puntos de vista que pudieran existir en su seno. El informe de CI puede ayudar a mejorar el diálogo entre inversores y empresas, puesto que al revelar información sobre los recursos intangibles de estas últimas, hace visibles sus competencias y relaciones, contribuyendo a la transparencia empresarial y reduciendo la incertidumbre que gravita sobre sus intangibles críticos.

02.03 Respecto a la Productividad

Los diferentes estudios sobre el capital humano que se han venido realizando en el marco de la llamada gestión del conocimiento, han demostrado que la pieza clave está en la gente, en el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, en la calidad de sus hábitos de trabajo, concluyéndose que el capital humano es de vital importancia en la obtención de un nivel óptimo en la productividad, por cuanto esta última se fundamenta en la creación, difusión y utilización del saber. Cabe destacar que el capital humano no puede ser comprado por las empresas, solo puede ser contratado por un tiempo determinado. Es esa la razón del por qué las organizaciones deben orientar sus acciones en atraerlo, desarrollarlo y crear un sentido de pertenencia o fidelidad con respecto a la empresa, sin dejar por fuera la aplicación de mecanismos apropiados de medición y control del desempeño laboral. Como se sabe, el capital humano capacitado, forma parte del capital intangible de la organización, es decir, del llamado capital intelectual, y es precisamente este capital humano, la fuente que origina los diferentes tipos de capital intelectual, en función del conocimiento, creatividad e innovación aporta.

En consonancia con la definición de Amit y Schoemaker (1993), Grant (1991), ellos afirman que los recursos (en sentido amplio) son entradas en el sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa. Reconocen, que pocos recursos aunque independientes son productivos, dan aparición al concepto de capacidad. Una capacidad es la habilidad para un equipo de recursos de realizar alguna tarea o actividad. Mientras los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa, las capacidades son la principal fuente de sus ventajas competitivas. Pero las capacidades no sólo se limitarán a organizar coordinadamente un conjunto de recursos, sino que las capacidades incorporan interacciones complejas entre personas y entre personas y otros recursos de que se compone la empresa.

Las capacidades son básicamente consecuencias de la acción de la dirección para movilizar los recursos mediante la generación de un sistema de rutinas organizativas y de una cultura, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo. Como se desprende de la definición de Cuervo, las capacidades también serán recursos al alcance de la

empresa, de carácter organizativo, que permitirán dinamizar el resto de recursos que posee una organización empresarial.

El factor humano y su rol en las empresas, debe analizar tópicos relacionados con: Capacitación, desarrollo de habilidades y destrezas; autoestima y asertividad del trabajador; ergonomía; comportamiento organizacional; coaching y motivación; manejo de inteligencia emocional y múltiples; empowerment; liderazgo carismático proactivo; interpretación e identificación de índices de gestión; cargos, desempeño y productividad de acuerdo a las tecnologías modernas: perfil del actual trabajador competitivo; recompensas, reconocimiento y participación; responsabilidad social, ética y valores del trabajador; dinámica de grupos y participación; trabajadores e integración a los procesos productivos.

Es muy importante por tanto, que la gerencia de este siglo debe estar plenamente identificada con las exigencias que en administración se requiere a fin de diseñar, evaluar, desarrollar estrategias, tomar decisiones y acciones de acuerdo a lo que el escenario del presente necesita, por tanto debe mejorar la productividad, hacer uso del potencial del recurso humano, de su capital intelectual, de sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la empresa, al país y en su propio crecimiento.

No debe la gerencia descuidar el clima de trabajo, puesto como se sabe, constituye la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.

De aquí que sugerimos además, que se considere, que la productividad en una industria va más allá del simple hecho de producir un bien sino que busca encontrar métodos y soluciones para ser competitivos en el mercado empresarial.

La productividad debe ir orientada a satisfacer las necesidades del consumidor de forma directa o indirecta. Para ello, la gerencia debe saber integrar todos los factores que intervienen en la productividad y desde luego, a uno de los más determinantes que le da vida a los resultados de la empresa, es el del factor humano.

En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿Le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? ¿Cómo se está manejando el factor humano? ¿Qué importancia y rescate se está haciendo sobre esto?

Ahora bien, se dice, que cuando entramos en el mundo de la teoría se debe analizar una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. Justamente, en ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, las relaciones individuo a individuo, individuo a grupo y grupo a grupo.

En concreto, consideremos, que el comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política.

02.04 Respecto a la Rentabilidad

Hoy la sociedad se ha vuelto abierta. El imperativo son las redes, las comunicaciones, los intercambios, el trabajo en equipo, Internet, La eliminación de las barreras, se han convertido en un objetivo común. También está claro que nadie quiere volver atrás en el uso de las tecnologías. Se está de acuerdo en que es necesario utilizar las mejores, en la búsqueda del liderazgo, empoderamiento y participación en todos los niveles.

Se discute el reparto equitativo de los beneficios derivados de todo ello, especialmente, la racionalidad en el uso de recursos: un esfuerzo en aras de la sostenibilidad, entendida como el aprovechamiento hoy sin poner en riesgo a las generaciones futuras, e igualmente, la problemáticas de las responsabilidades derivadas de la participación en grupos sociales.

Todo ello ha derivado en un nuevo concepto de riqueza. Ya no es suficiente la obtención de utilidades, la sola productividad (eficacia) o la competitividad (diferenciación), sino que es imperativa la generación del valor del accionista, luego de haber agregado valor para el cliente que en últimas corresponde al actual entendimiento del ciclo financiero.

Hoy, más que nunca, la problemática del valor condiciona la riqueza misma. Ya no se entiende valor desde una sola perspectiva (Balance/Patrimonio) sino que implica la interacción de diferente interés (Balanceo/stakeholders).

En la práctica, ello ha significado que las relaciones económicas de producción no son únicamente a nivel de tierra, capital y trabajo (activos tangibles, con vida útil agotables) sino, y más importante aún, las derivadas del procesamiento de información y de participación del conocimiento (activos intangibles, con vida indeterminada, que crecen con su uso y no se deprecian).

Por ello, en la acción empresarial, está claro que el gasto tiene que ser cero; el costo, mínimo; la calidad a medida de las necesidades y de la disposición a pagar que

tiene el cliente; y el tiempo oportuno (ni antes, ni después), y lo urgente, buscar nuevas fuentes de ingresos, esto es la diversificación del portafolio de clientes y productos, esto es la búsqueda de mayor participación en el mercado.

La actividad económica que pretende tener lucro tiene claro todo ello.

02.05 Respecto a la Sostenibilidad en Base a la Gestión del Conocimiento

Las empresas no deben descuidar en ningún momento su recurso humano, prestarle la atención necesaria en pro del desarrollo, capacitación, formación, proporcionándoles todas las facilidades que les permitan hacer uso adecuado de los conocimientos que el presente requiere en pro del desempeño de sus funciones. De ahí, la importancia de la gerencia de velar que el recurso humano bajo su cargo tenga accesibilidad en la adquisición de los conocimientos que hoy se necesitan para garantizar operatividad y productividad.

Ante el rol de la gestión del conocimiento en relación a las empresas surgen las preguntas:

¿Cómo puede una organización gestionar el conocimiento de una manera efectiva?, ¿Cuáles son los componentes clave de Gestión del Conocimiento?, ¿Cómo podemos establecer la mejor solución de gestión del Conocimiento para un cliente?

Estas desde luego deben ser contestadas y hacer énfasis en la relevancia de esta gestión, tomando muy en cuenta lo que el diccionario define conocimiento como: "El producto o resultado de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe o que están contenidas en la ciencia". El diccionario acepta que la existencia de conocimiento es muy difícil de observar y reduce su presencia a la detección de sus efectos posteriores. Los conocimientos se almacenan en la persona (o en otro tipo de agentes). Esto hace que sea casi imposible observarlos.

Algunos autores consideran que: "conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada".

El Conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, de una forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente.

Como se nota, existen múltiples definiciones de conocimiento, desde las clásicas y fundamentales como una creencia cierta y justificada, a otras más recientes y pragmáticas como una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

Características del Conocimiento:

Las características del conocimiento, básicamente son: (1)

- Ser personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia (es decir, de su propio "hacer", ya sea físico o intelectual) y lo incorporan a su acervo personal estando "convencidas" de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas "piezas".
- Que su uso pueda repetirse sin que el conocimiento "se consuma" como ocurre con otros bienes físicos, permite "entender" los fenómenos que las personas perciben (cada una "a su manera", de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento determinado), y también "evaluarlos", en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento; y sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).
- Que existe dentro de las personas, como parte de la complejidad humana y de nuestra naturaleza impredecible. Aunque solemos pensar en activos definibles y concretos, los activos de conocimiento son mucho más difíciles de manejar. El conocimiento puede ser visto como un proceso (flujo) o como un stock.

1) María Barroso G . Irene Correa T. Juan Simarro G. "La Importancia del Capital Intelectual como Factor Clave en el desarrollo de las Empresas de la Nueva Economía " Universidad de Huelva

El conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos. Para que la información se convierta en conocimiento, las personas deben hacer prácticamente todo el trabajo. Esta transformación se produce gracias a la interacción, de la comparación, conexión y conversación, y las consecuencias de esta.

Las actividades de creación de conocimiento tienen lugar dentro y entre personas. Al igual que encontramos datos en registros, e información en mensajes, podemos obtener conocimiento de individuos, grupos de conocimiento, o incluso en rutinas organizativas.

La gestión del conocimiento nos permite determinar que procesos debemos mejorar, que ámbitos de servicio al cliente hace que vendamos menos, como hacer más rentable un determinado proceso, que mejora esperan nuestros clientes de nuestro producto, que innovación nos puede dar una ventaja competitiva sobre nuestros clientes.

A su vez, desde otro punto de vista positivo se pueden afirmar que aumenta la productividad, acelera los procesos de innovación, reduce los tiempos promedios en hacer una oferta comercial óptima, reducir el tiempo necesario para localizar expertos comerciales que pudieran matizar y mejorar estas ofertas, fomentar la reutilización de ofertas comerciales dentro de la compañía. De igual manera nos permite elegir los socios y el producto adecuado para lograr posicionarnos en el mercado. (1)

En otro orden de ideas la aplicación de la gestión del conocimiento ha sido planteada por diferentes autores mediante distintas metodologías que se fundamentan en el análisis del capital humano, estructural y del cliente como componentes fundamentales del capital intelectual. (1)

1) María Barroso G. Irene Correa T. Juan Simarro G. "La Importancia del Capital Intelectual como Factor Clave en el desarrollo de las Empresas de la Nueva Economía" Universidad de Huelva

Definitivamente, la Gestión del Conocimiento es: "El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo". (1)

Parece claro entonces, que el desarrollo de conocimiento se hace con el objetivo de emplearlo en la consecución de ventajas competitivas sostenibles, no simplemente acumulando conocimiento sin aplicarlo.

Gestionar el conocimiento viene a ser la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es por lo tanto un concepto dinámico, es decir de flujo.

Una organización que favorezca la creación de conocimiento debe ser capaz de diseminar el mismo por toda la empresa lo más rápidamente posible porque:

- El ritmo de innovación del mercado ha aumentado, la presión competitiva obliga a responder con la mayor celeridad.
- Se está reduciendo el tiempo de adquisición del conocimiento.
- Las tasas de rotación de los trabajadores del conocimiento provocan una pérdida, en muchos casos insustituibles, de este activo.

1) María Barroso G . Irene Correa T. Juan Simarro G. "La Importancia del Capital Intelectual como Factor Clave en el desarrollo de las Empresas de la Nueva Economía " Universidad de Huelva

CAPITULO 03: VARIABLES E INDICADORES DEL CAPITAL INTELLECTUAL

03.01 Variables e Indicadores Respecto al Capital Humano

De acuerdo a lo señalado por Leif Edvinsson y Michael Malone, el capital humano se compone, según el cuadro adjunto:

Cuadro N° 03.01

ENFOQUE HUMANO MODELO: Leif Edvinsson y Michael Malone		
Variable	Indicador	Factores
Calidad en la administración de los empleados en relación con las metas establecidas	Índice de liderazgo %	· Clientes satisfechos
	Índice de motivación %	· Empleados satisfechos · Personal motivado y competente · Administradores de calidad asegurada y eficientes
Control que creen tener los empleados sobre su trabajo diario	Índice de empleados facultados # (de 1000)	· Motivación · Apoyo dentro de la organización · Conciencia de las demandas de calidad · Responsabilidad y autoridad para actuar · Competencia
Amenaza del valor sostenido del capital organizacional	Número de empleados #	Rotación del personal
	Número de empleados/número de empleados en alianzas %	
	Rotación de empleados %	
	Promedio de años de servicio con la compañía #	
Suplir necesidades administrativas que requiere	Número de gerentes #	Nivel de diversidad
	Número de mujeres gerentes #	
Renovación de la compañía de talentos	Gasto de entrenamiento por empleado \$	Nivel de aprendizaje de nuevas tecnologías
	Días al año de entrenamiento #	
	Promedio de edad de los empleados #	Renovación del personal
	Porción de empleados menores de 40 años %	
Conservación de la compañía de empleados clave	Número de empleados permanente de tiempo completo #	· Capacidad para conservar su personal
	Empleados permanentes a tiempo completo/total empleados %	
	Promedio de edad de los empleados permanentes a tiempo completo #	
	Rotación anual de empleados permanentes a tiempo completo #	
	Costo anual de entrenamiento por EPTC	· Compromiso de la compañía para mantenerlos
	EPTC que pasan menos del 50% de trabajo fuera de los edificios de la compañía	· Capacidad para conservar a personal relevante que trabaja en organizaciones corporativas
Conservación de la compañía de empleados temporales	Número de empleados temporales de tiempo completo %	· Capacidad para conservar su personal
	Promedio de años de servicio con la compañía	
	Costo anual de entrenamiento por ETTC	· Compromiso de la compañía para mantenerlos
Conservación de la compañía de empleados a tiempo parcial y contratistas no de tiempo completo	Número de empleados de este tipo %	· Capacidad para conservar su personal
	Promedio de duración del contrato	
	Costo anual de entrenamiento	· Compromiso de la compañía para mantenerlos contentos
	Destrezas de gran valor para que la compañía se adapte con rapidez	Porcentaje de gerentes que tienen un grado avanzado de negocios %
Porcentaje de gerentes de nacionalidades distintas de las de la sede %		
Número de Idiomas que hablan #		· Nivel de diversidad
Gerentes destinados a EPTC %		

03.02 Variables e Indicadores Respecto al Capital Estructural

El capital estructural se puede describir como la estructura que incorpora, capacita y sostiene al Capital Humano, según lo señalado por Leif Edvinsson y Michael Malone, según cuadros adjuntos, en los cuales se diferencia este capital en procesos y renovación y desarrollo:

Cuadro N° 03.02

ENFOQUE ESTRUCTURAL, PROCESO: Leif Edvinsson y Michael Malone		
Variable	Indicador	Factores
Eficiencia administrativa de la compañía	Gasto administrativo/activos manejados #	· Costo invertido en administración
	Gasto administrativo/ingresos totales #	
	Costo por error administrativo/ingresos administrativos %	· Costo invertido en equivocaciones administrativas
	Rendimiento total comparado con índice %	· Rendimiento del programa de administración en relación a otras industrias
Control de las operaciones de la compañía	Tiempo de procesamiento, desembolsos #	· Capacidad de la infraestructura
	Contratos registrados sin errores #	
	Puntos de función /empleado del mes #	
Desarrollo de la eficiencia administrativa	Computadores personales/Numero de empleados #	· Nivel de penetración tecnológica en la vida diaria de sus trabajadores
	Computadores portátiles/Numero de empleados #	
	Gasto administrativo/empleado #	
	Gasto en tecnología informática TI/empleado #	
	Gasto en TI/gasto administrativa %	· Nivel de eficiencia general en los procesos de la firma
	Personal de TI/personal total %	
	Gasto administrativo/total primas %	
	Capacidad de TI #	
Variación de inventario TI en un año \$		
Proyección del crecimiento futuro de la compañía	Empleados que trabajan desde su casa/total empleados %	· Nivel de eficiencia de los empleados en TI
	Competencia de los empleados en TI #	
Protección de malas interpretaciones de los errores en tecnología	Meta de calidad corporativa #	· Nivel de relación del TI en la calidad corporativa
	Rendimiento corporativo/meta de calida %	· Relacion del TI en las utilidades
	Costo de inventario TI de menos de 2 años/aumento de ingresos %	
	Costo de inventario TI de menos de 2 años/aumento de utilidades %	· Nivel de Obsolencia de TI
	Costo de reposición de inventario TI discontinuado por fabricantes \$	
	Valor de inventario TI de fabricantes que ya no existen \$	
	Valor de inventario TI huérfano /inventario de TI %	
Costo de reposición de inventario TI huérfano, Inc. Software incompatible %		
Mejorar el poder de procesamiento por empleado	Capacidad de TI/empleados #	· Capacidad para procesar de cada empleado
	Rendimiento de TI/empleado #	

Cuadro N°03.03

ENFOQUE ESTRUCTURAL, RENOVACIÓN Y DESARROLLO: Leif Edvinsson y Michael Malone		
Variable	Indicador	Factores
Eficiencia en la toma de decisiones de la compañía	gasto en desarrollo de competencia/empleo \$	nivel de empoderamiento
	índice de facultades a los empleados #	
Capacidad de renovación	gasto en renovación/cliente \$	nivel de inversión para renovación comprometido por la compañía (CIA)
	gasto en renovación/línea de producto o servicio \$	
Preparar a la compañía en tareas de innovación y desarrollo	participación en horas de método y tecnología %	conocimiento de los empleados en innovación y desarrollo (I&D)
	participación en horas de entrenamiento %	
	participación en horas de desarrollo %	
	visión de los empleados (índice de facultades) #	
	gasto en I &/gasto administrativo %	
Capacidad de dar respuestas rápidas a ambientes cambiantes	empleados empresarios/total empleados %	nivel de compromiso de la compañía en innovación y desarrollo
	tiempo para establecer una oficina en el exterior #	
	gasto en TI/gasto administrativo %	
	gasto en entrenamiento/empleo \$	
	gasto en desarrollo de negocios/gasto administrativo %	
Proyección del crecimiento futuro de la compañía	proporción de empleados menores de 40 años %	nivel de respuesta a la innovación y desarrollo
	gasto de desarrollo de TI/gasto en TI %	
	gasto en TI para entrenamiento/gasto en TI %	
	recursos de I&D/recursos totales %	
Estrechar lazos con sus clientes identificando las necesidades de sus clientes	base de clientes #	conocimiento del tipo de cliente y nivel de gasto
	promedio edad de los clientes #; años de educación #; e ingresos \$	
	promedio de duración del cliente con la compañía meses #	
	promedio de compras del cliente por año \$	nivel de gastos comprometidos en apoyo y servicio al cliente
	inversión en entrenamiento/cliente \$	
	inversión en programas de servicio/apoyo/entrenamiento para nuevos clientes \$	
	comunicaciones directas con clientes/año #	
	promedio de contacto con cliente/año #	
Mejorar de la participación de la compañía en actividades de toda la industria	gasto no relacionado con producto/cliente/año \$	inversión auxiliar relacionada al cliente, desde bonificaciones y regalos hasta traer información
	inversión en desarrollo de nuevos mercados \$	compromiso de la CIA para I&D nuevos
	inversión en desarrollo de la industria \$	compromiso de la compañía para premiar nuevas formas de desarrollo, tales como asociaciones de profesionales
	inversión en programas de inteligencia competitiva \$	
	inversión en desarrollo de socios estratégicos \$	
	empleados situados en instalaciones de socios #	
empleados de los socios, situados en instalaciones de la CIA #		
Mejorar la velocidad y confiabilidad para procesamiento de datos	valor total del sistema de intercambio electrónico de datos \$	capacidad del sistema de intercambio electrónico de datos
	actualización del IED \$	
	capacidad del sistema IED #	
Flexibilizar la gestión en la operatividad de la industria	productos de la compañía diseñados por socios %	compromiso de socios en las operaciones con clientes
	porcentaje de entrenamiento, servicio y apoyo a clientes prestados por socios %	
	programas comunes de entrenamiento, compañía y socios \$	
Generar nuevos productos que se adapten al cambiante mercado actual	nuevos productos actualmente en desarrollo #	innovación constante de productos
	porcentaje histórico de nuevos productos de la CIA que llegan al mercado %	
	expectativa histórica de vida de nuevos productos #	
	proporción de productos de menos de 2 años, a la familia total %	
Generar especialización en los nuevos productos	porcentaje de IED invertido en investigación básica %	compromiso de inversión en I&D
	porcentaje de I&D invertida en diseño de productos %	
	porcentaje de I&D invertida en aplicaciones %	
	inversión en apoyo y entrenamiento para los nuevos productos \$	
Brindar protección a los nuevos productos	número de patentes de la compañía #	registros de patentes
	promedio de edad de las patentes de la compañía #	
	patentes pendientes #	
Crear valor económico agregado en la empresa	valor del sistema de información administrativa (SIA) \$; capacidad #; actualizaciones \$	instalación de tecnología adecuada y alineamiento de operaciones al futuro
	contribución del SIA a ingresos de la compañía \$	
	valor del sistema de diseño en ingeniería (SDI) \$; capacidad #; actualizaciones \$	
	contribución del SDI a ingresos corporativos \$	
	valor del sistema corporativo de información de ventas \$; capacidad #; actualizaciones \$	
	valor del sistema de control de procesos (SCP) \$; capacidad #; actualizaciones \$	
	contribución del SCP a ingresos corporativos \$	
	valor de redes corporativas de comunicación RCC \$; capacidad #; actualizaciones \$	
contribución de las RCC e ingresos corporativos \$		

03.03 Variables e Indicadores Respecto al Capital Relacional

Coincidió con lo señalado por Leif Edvinsson y Michael Malone, que consideran como capital relacional la relación de una compañía con sus clientes, que son distintas de su trato con los empleados y los socios estratégicos y en que esta relación es de particular importancia en el valor de la compañía, al punto que cuando una compañía se vende por más del valor en libros, después de restar el valor de las patentes y derechos de autor, la diferencia es el reconocimiento que la compañía tiene clientes leales. Por lo tanto es en las relaciones con los clientes, que se inicia el lujo de caja. Lo cual se describe en el cuadro adjunto:

Cuadro N° 03.04

ENFOQUE RELACIONAL, MODELO: Leif Edvinsson y Michael Malone		
Variable	Indicador	Factores
Crecimiento y conservación de la participación del mercado	Participación del mercado %	· Nivel de complacencia de los clientes
	Numero de clientes #	· Capacidad de entrega entre un mercado y un grupo de clientes
	Ventas anuales/cliente \$	
	Clientes perdidos #	· tiempo y dinero que no se administró adecuadamente para la retención del cliente
	Accesibilidad del teléfono o medios electrónicos %	· Capacidad para satisfacer al cliente en general en su trato con la compañía
	Duración media de la relación con el cliente #	
	Tamaño medio clientes \$	
	Calificación del cliente %	· Interacción personal directa entre clientes y representantes de la compañía.
	Visitas del clientes a la compañía #	
	Días dedicados a visitar a los clientes #	
	Clientes/empleados #	
	Empleados de primera línea #	
	Gerentes de primera línea #	
	Tiempo medio entre contacto con cliente y venta #	· Conocimiento de la base de datos de la clientela potencial
	Proporción de contactos de primera línea y ventas cerradas	
	Índice de satisfacción del cliente %	
Proporción de clientes de repetición %		
Cubrimiento del mercado %		
Dar rentabilidad a la capacidad instalada	Puntos de venta #	· Administración de las propiedades intelectuales y físicas
	Inversión en informática \$	
	Inversión en informática/servicio y apoyo por cliente \$	
	Número de clientes internos de informática #	
	Número de clientes externo de informática #	
	Número de contratos/informática - empleados #	
	Competencia de clientes en informática %	
	Gastos de apoyo/cliente \$	
	Gasto en servicio/cliente/año \$	
Gasto en servicio/cliente/contacto \$		

CAPITULO 04: MODELOS DE EVALUACIÓN DEL CAPITAL INTELLECTUAL

04.01 La Norma Internacional de Contabilidad 38 (IAS 38)

Durante la década de los 90's, las nuevas tendencias de valoración de empresas centró su interés en la investigación y desarrolla un tanto compleja y abstracta en torno a los conceptos de aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, determinación y medición del capital intelectual comprometiendo esfuerzos y recursos con miras a identificar y reconocer la importancia estratégica del capital intelectual para el logro y sostenimiento de ventajas competitivas.

Para la estructuración, valoración, administración medición y reporte del capital intelectual, en el mundo de la academia y empresarial se han desarrollado entre otros, el modelo IAS 38 como respuesta de la contabilidad financiera a la medición del capital intelectual.

La norma internacional de contabilidad 38 define los activos intangibles susceptibles de ser valorados e incluidos en la contabilidad; para el efecto define un activo intangible como: “es un activo no monetario identificable, carente de sustancia física, poseído para uso en la producción o suministro de bienes o servicios, para alquiler a otros o para propósitos administrativos.

Un activo es un recurso:

- Controlado por una empresa como resultado de eventos pasados
- Por el cual se espera que fluyan beneficios económicos futuros para una empresa.

Una limitante importante de IAS 38 es que bajo el modelo tradicional de contabilidad, se reconoce un activo intangible si:

- Los beneficios económicos futuros sean atribuibles al activo que fluirá para la empresa.

- Se puede medir confiablemente el costo del activo.

Bajo este criterio, se continúa con las restricciones del modelo tradicional de contabilidad, es decir no sería viable medir aspectos como:

- Marcas
- Fidelidad de los clientes y relaciones establecidas.
- El Good Will (cuando no ha sido adquirido directamente por la empresa).
- El conocimiento acumulado en las personas.

Por lo tanto, es un modelo limitado que se fundamenta en los modelos de valoración de costo histórico.

04.02 Indicador Q- de Tobin

Uno de los primeros enfoques empleados para medir el capital intelectual fue el indicador Q – de Tobin, técnica desarrollada por James Tobin, Investigador de la Universidad de Yale, premio Nobel.

La Q de Tobin es el resultado de dividir el valor actual de su empresa en función de su rentabilidad esperada entre el costo de reposición de sus activos, es decir se dividía el financiamiento por acciones (ordinarias, preferentes) y deuda en el mercado financiero entre el costo de reposición a precios actuales de los activos de la empresa Tal y como se expresa a continuación:

$Q = \text{Valor del mercado, pasivos y acciones} / \text{Costo de reposición de los activos reales}$

Las interpretaciones que se hace de este índice para la toma de decisiones son:

Si el índice Q es mayor que 1 la empresa está valorada por encima de su valor real material, lo que significa que la rentabilidad de sus activos es mayor que la exigida por el mercado. En este caso consideraban que era rentable y adecuado para la empresa invertir en más activos materiales (maquinaria, equipos, instalaciones, etc.).

Discrepo con esta opinión, pues solo programaba el crecimiento en activos materiales que se deprecian con el tiempo o pierden vigencia tecnológica, tornándose en obsoleta y no en la inversión en el incremento de capacidades de sus trabajadores permite un incremento en la producción.

Si el Índice Q resultaba menor que uno, representaba que el mercado no valoraba adecuadamente el esfuerzo de inversión de la empresa y que no está dispuesto a pagar en forma de capital o préstamo el capital requerido para nuevas inversiones en cuyo caso, coincido con su apreciación que lo conveniente sería disminuir la inversión en activos materiales y orientar su política a activos financieros (bonos, acciones) más baratos.

Como resultado de la aplicación de dicho valor Q, las empresas con valores de marca importante o protección de patentes muestran valores más altos, mientras que los valores más bajos corresponden a sectores altamente repetitivos y en retroceso, por lo que es conveniente comparar los valores de la empresa, con otras del mismo ramo de negocios.

04.03 El Modelo de Skandia

Skandia AFS es una empresa sueca de seguros, ha sido una de las empresas pioneras tanto en el desarrollo como en la aplicación de herramientas de medición del capital intelectual.

La principal línea de argumentación es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado. Esta diferencia se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para poder gestionar estos valores, es necesario hacerlos visibles.

El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por dos capitales, el financiero y el intelectual.

El modelo de Skandia divide el Capital Intelectual en cinco áreas de enfoque:

- Capital Humano, competencia y capacidad de los empleados, nivel de compromiso de la compañía para mantener las destrezas afinadas y actualizadas y la combinación de experiencia e innovación que se encuentra en los empleados y en las estrategias de la compañía para cambiar o conservar dicha combinación
- Capital Estructural:

Integrado por tres elementos:

- Clientes, activos relacionados con los clientes (fidelización, papel del cliente en el diseño del producto, manufactura entrega y servicio, capacidad para convertirlos en socios estratégicos y conformar equipos mixtos, creación de programas orientados al servicio de primera línea del cliente, índice de compras, etc).
- Procesos, forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla, tales como empleo de tecnología, si contribuyen al valor de la firma tal como productividad o rendimiento.

- Capacidad de Innovación, posibilidad de mantener el éxito de la empresa a en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios, así como el abandono de mercados venidos a menos y otras acciones estratégicas.
- El Enfoque Financiero (Balance de Situación), es el pasado de la empresa, una medida específica donde estaba en un momento específico. A los indicadores tradicionales añade ratios que evalúan el rendimiento, rapidez y calidad.

El presente está constituido por las relaciones con los clientes y los procesos de negocio. La base es la capacidad de innovación y adaptación, que garantiza el futuro, de modo que se evalúe el grado de entrenamiento de los empleados, desarrollo de nuevos productos, grado de rotación de productos, abandono de mercados venidos a menos y otras acciones estratégicas. También atiende el ambiente en que operará la organización.

El centro del modelo y corazón de la empresa es el Enfoque Humano, con el cual el modelo incorpora la competencia y capacidad de los empleados, el compromiso de la compañía para mantener esas destrezas afinadas y actualizadas, y la combinación de experiencia e innovación que se encuentra entre esos empleados, o la estrategia de la compañía para cambiar dicha combinación.

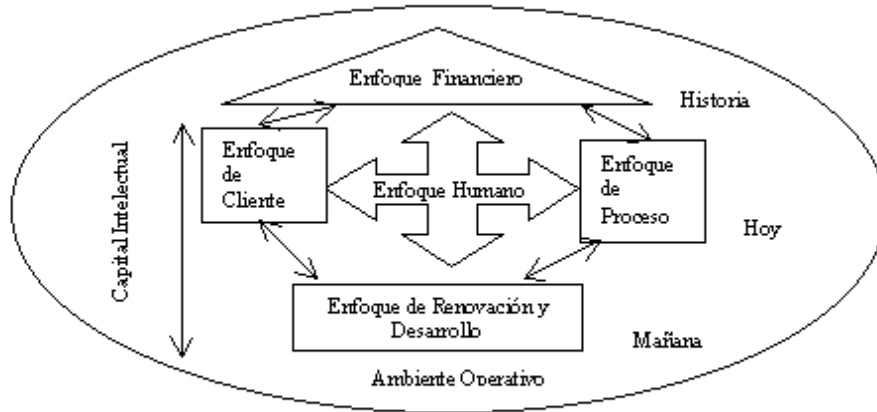
Los indicadores deben cumplir unos requisitos: relevancia, precisión, adimensionalidad y facilidad de medición.

Skandia, de acuerdo a Leif Edvinsson y Michael Malone, es uno de los instrumentos más eficientes para la evaluación del capital intelectual. Fueron los primeros en crear un puesto de Director de Capital Intelectual, encargado de descubrir las posibles formas de valorar los activos intangibles de la organización y desarrollar un modelo de gestión para el capital intelectual. Emplea indicadores tanto de medida absoluta como de eficiencia del capital intelectual.

El «Skandia Navigator» permite desglosar la visión y objetivos globales de la empresa en factores más concretos que pueden ser conectados con el propio trabajo de los empleados, es descrito según cuadro adjunto por sus autores:

Figura N° 04.00

Figura 4: Skandia Navigator



Fuente: Supplement to Skandia's 1996 Interim Report (p.10) y Edvinson y Malone (1997)

04.04 El Modelo Balanced Scorecard

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización, Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1.990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro “The Balanced Scorecard”.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

El modelo presenta cuatro bloques:

Perspectiva Financiera

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.

Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo.

Perspectiva de Cliente

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente el segmento de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos.

Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente.

Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes.

Perspectiva de Procesos Internos de Negocio

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen tres tipos de procesos:

- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido.

Perspectiva del Aprendizaje y Mejora

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. Considero que de cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad y necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

04.05 El modelo Technology Broker

El modelo, Brookings 1996, propone cuatro tipos de activos intangibles como son los activos de mercado, los humanos, los de propiedad intelectual y los de infraestructura. No considera relaciones entre los diferentes tipos de CI (bloques). No define indicadores cuantitativos, solo propone indicadores respecto a cuestiones cualitativas. El objetivo es la medición del valor de mercado

04.06 Cuadro Comparativo de Modelos

A continuación se desarrolla un cuadro comparativo de modelos:

Cuadro N° 04.01

CUADRO COMPARATIVO DE MODELOS DE MEDICION DE CAPITAL INTELECTUAL						
Modelos	Objetivos principales	Tipos de Capital Intelectual	Indicadores de medición	Aportaciones principales	Limitaciones principales	Enfoque de gestión
1. La Norma Internacional de Contabilidad 38 (IAS 38, 1990)	Medir resultados con indicadores financieros	Se reconocía al activo del cual se podía atribuir beneficios económicos futuros y si se podía medir el costo del activo	Indicadores tradicionales	Reconoció a los intangibles como activos susceptibles de ser valorados	Solo se reconocía al intangible: si los beneficios económicos futuros eran atribuibles al activo que fluiría para la empresa y se podía medir confiablemente el costo del activo	comprometer esfuerzos y recursos para identificar el capital intelectual que genere o sostenga ventajas competitivas
2. Indicador Q-De Toban	Medir al intangible en función de su rentabilidad esperada entre el costo de reposición de sus activos	Enfoque Financiero	Valor del mercado, pasivos y acciones y costo de reposición de los activos reales	permitía evaluar la inversión en más activos materiales o orientar su política a activos financieros (bonos, acciones) más baratos	programaba el crecimiento en activos materiales que se deprecian con el tiempo o pierden vigencia tecnológica, tornándose en obsoleta y no en la inversión en el incremento de capacidades de sus trabajadores permite un incremento en la producción	se prefieren las empresas con valores de marca importante o protección de patentes frente a sectores altamente repetitivos y en retroceso
3. Navegador de Skandia (Edvinsson y Malone, 1997)	Medir el valor de mercado de la empresa, integrado por el Capital Financiero y el CI	Enfoque Financiero - Enfoque Clientes - Enfoque Humano - Enfoque de procesos - Enfoque de desarrollo	Indicadores tradicionales - Ratios de rendimiento, rapidez y calidad	Considera horizontes temporales - El centro del modelo es el Enfoque Humano	Las relaciones entre bloques - Los indicadores	Enfoque Humano (orientado a medir el Capital Humano)
4. Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992)	Medir resultados con indicadores financieros y no financieros	Perspectiva financiera - Perspectiva del cliente - Perspectiva de procesos internos - Perspectiva del aprendizaje y crecimiento - Indicadores driver e indicadores output - Indicadores financieros y no financieros La visión integral de sistemas de medición para la gestión - Los activos más intangibles	Indicadores driver e Indicadores output Indicadores financieros y no financieros	La visión integral de sistemas de medición para la gestión	Los activos más intangibles	
5. Technology Broker (Brooking, 1996)	Medir el valor de mercado de las empresas como suma de activos tangibles y el CI	Activos de mercado - Activos de propiedad intelectual - Activos humanos - Activos de infraestructura	Indicadores cualitativos	La propiedad intelectual, la relación con los objetivos corporativos, la relación con los objetivos corporativos	Las relaciones entre bloques. El horizonte temporal. Los Indicadores cuantitativos	

CAP.05: METODOLOGÍA APLICADA PARA EVALUACION DEL CAPITAL INTELECTUAL EN FONCODES

05.01 Elección de la entidad sobre la cual se haría el estudio

En la sociedad informacional, el combustible, el poder, es el conocimiento. Veremos cómo se desarrolla una nueva estructura de clases que separa a los que tienen información de los que se mueven en la ignorancia. Esta nueva clase no basa su poder en el dinero ni en la propiedad de la tierra, sino en el conocimiento.

El conocimiento es lo que permite a la gente actuar, tomar decisiones en todos los campos. La gente que no comprende cómo funcionan las cosas o que no puede conseguir los datos que necesita está a merced de los demás y lo mismo se podría afirmar de las organizaciones. Las personas y organizaciones absorben gran cantidad de información que a su vez transmiten e intercambian con otros.

En la actualidad el conocimiento es el principal insumo de producción de cualquier organización. El cambio es tal que trasciende el ámbito económico transformando las relaciones humanas y por lo tanto impacta en la sociedad. Por ello, el Estado no puede mantenerse al margen de este nuevo fenómeno.

Si bien el Capital Intelectual es una noción que se desarrolla en el sector privado para ser aplicado a empresas no cabe duda de su utilidad para cualquier tipo de organización, sea privada, estatal, gubernamental o no gubernamental. Las administraciones públicas están afrontando el reto de su modernización mediante la innovación a fin de legitimar la responsabilidad social y dar respuesta a las crecientes exigencias de la ciudadanía. En suma, es posible brindar un servicio de mayor valor, en términos de impacto social, canalizado mediante los principios de una mayor eficiencia, eficacia y economía. No se trata de ofrecer una mera respuesta informativa a los ciudadanos sino una acción más integral tendiente a crear espacios de intercambio y relación que permitan modos de expresión ciudadana conducentes a la definición de propósitos, metas y acciones en armonía con las necesidades de la sociedad. Por lo que es indispensable diseñar procesos de gestión eficientes basados en una administración

eficaz de los conocimientos disponibles que aseguren el cumplimiento de los principios constitucionales.

Los gobiernos, casual o deliberadamente, tienen problemas de gestión mucho más difíciles de los que pueda tratar de superar cualquier empresa. Por lo que para dar solución a los cada vez más complejos problemas públicos, se requiere de ideas creativas y dejar de lado las soluciones convencionales tomadas de la gestión de empresas como privatizaciones, subcontratación, la formación de agencias, etc.

Las políticas públicas requieren de intensa y prolongada cooperación entre muchas organizaciones, que son formalmente autónomas pero funcionalmente interdependientes. Tal coordinación resulta clave para conseguir la eficacia en la gestión pública. (1)

La gestión pública se ocupa del comportamiento de todo un sistema (macro gestión) y esta no suele valorizar el trabajo humano de forma tal que lo considere un verdadero recurso estratégico, por lo que es necesario, superar una serie de elementos estructurales que actúan como condicionantes del proceso. A saber, el desarrollo de una cultura organizacional que fomente la idea de que el verdadero poder no es la información sino compartir el conocimiento útil que se posee. Compartir y usar el conocimiento disponible de las organizaciones no son hechos "naturales", debe crearse una actitud solidaria y en colaboración para que el conocimiento fluya en el sector público para que se produzca un fortalecimiento institucional y pueda cumplir con sus funciones en pro del bienestar general. Es imprescindible el trabajo en equipo, una tarea de gestión de conocimiento presupone tender en lo posible al trabajo colectivo. El desarrollo de tal trabajo grupal exige de una organización flexible, con comunicación horizontal entre los distintos departamentos. Con prácticas que hagan compatibles la experiencia con la innovación. Ni la innovación se puede transformar en un cambio por el cambio mismo, ni la experiencia se puede confundir con la rutina. (1)

1) Jordi GUIMET " Eficacia, eficiencia y gestión de lo intangible: el capital intelectual en las organizaciones y la Administración Pública " Catastro

Todo ello implica la identificación de las competencias necesarias y la conducción del proceso de aprendizaje de los empleados, orientado al logro de las estrategias de la organización. La coherencia estratégica de todo sistema de gestión de Recursos Humanos sólo puede ser evaluada en función de su conexión con la misión, prioridades y objetivos de la organización. Ante un entorno cada vez más complejo, la efectividad de las organizaciones públicas depende cada vez más de la calidad de sus recursos humanos.

En la organización pública, un informe de capital intelectual sirve para demostrar la necesaria alineación y coherencia de objetivos con metas, misiones y funciones y/o actividades desplegadas.

La adopción de la noción del capital intelectual a la administración pública, permitirá tender a la lograr eficiencia, eficacia, economía, equidad, transparencia y participación; contando con una adecuada base de datos facilitaría mejorar diagnósticos de situaciones susceptibles de mejorar. El hecho de obtener mejores diagnósticos ya es un hecho auspicioso pero debemos recordar que constituye sólo una condición necesaria para el diseño de políticas públicas que podríamos denominar impacto.

Siendo que en mundo se avizora un mundo enmarcado en 10 megatendencias: (1)

- Desplazamiento de la sociedad industrial a una basada en la información.
- Cambio de una tecnología forzada a una sociedad de alta tecnología (con acabados de alta calidad).
- Modificación de una economía nacional a una economía mundial.
- Movimientos pensados a largo plazo, en lugar de hacerlo con visiones cortoplacistas.
- El poder centralizado se descentraliza.
- Énfasis en una mayor autoayuda en lugar de la dependencia por la ayuda institucional.

1) FONCODES "Bases para la Sustentación del Plan Estratégico Institucional 2003 – 2011"

- Los trabajadores y consumidores pasan de una democracia representativa a una democracia participativa.
- Las jerarquías ceden su lugar a las redes.
- Preferencia por desplazarse del norte al sur.
- Reemplazo del Y/O por opciones múltiples.

Las dos mega tendencias que tienen relevancia para el Perú, son la Globalización y la descentralización, su alcance e intensidad con la que se manifiestan en nuestros días y su impacto sobre las formas y métodos tradicionales de organizar la economía y los negocios, la integración social y la convivencia política, son escenarios nuevos. Ambos fenómenos ponen en cuestión el concepto Estado-Nación, pues los países son demasiado pequeños para resolver los grandes problemas y demasiado grandes para resolver los problemas pequeños, ambos fenómenos han obligado a los países a trabajar en esquemas globalizados basados en la integración en bloques de países a nivel internacional y desplegar hacer esfuerzos de descentralización y democratización nacional, con el propósito de armonizar las esferas locales y globales. (1)

1) FONCODES "Bases para la Sustentación del Plan Estratégico Institucional 2003 – 2011"

05.01.01 Las Metas de Desarrollo del Milenio (1)

Durante la Cumbre del Milenio celebrada en septiembre de 2000, las Naciones Unidas reafirmaron su compromiso con el desarrollo sostenible y la eliminación de la pobreza. Las ocho metas del desarrollo del milenio se han convertido en la principal herramienta a nivel internacional, para medir el progreso y el desarrollo de una nación, son según cuadro adjunto:

Cuadro N° 05.01

Metas de Desarrollo del Milenio

Meta 1:	Erradicar el hambre y la extrema pobreza
Meta 2:	Lograr la enseñanza primaria universal
Meta 3:	Promover la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres
Meta 4:	Reducir la mortalidad infantil
Meta 5:	Mejorar la salud materna
Meta 6:	Detener la propagación del VIH/SIDA, la malaria y otras grandes enfermedades
Meta 7:	Asegurar la sostenibilidad ambiental
Meta 8:	Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

El Perú en este contexto, creó el Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES) como un organismo descentralizado autónomo, dependiente del MIMDES, que cuenta con autonomía funcional, económica, financiera, administrativa y técnica, para que entre otras agencias, sea un instrumento del Gobierno Nacional para responder a los retos de erradicar el hambre y la extrema pobreza.

Con el objetivo de financiar proyectos de inversión social en todo el país, presentados por organismos creados por la propia población, por comunidades campesinas y nativas, por diferentes organismos religiosos asentados en zonas populares, por organismos no gubernamentales, por municipalidades provinciales o distritales, por organismos del estado y en general por cualquier institución o grupo social que represente a una comunidad organizada y busque un beneficio de tipo social para ésta, según cuadro adjunto:

- 1) FONCODES "Bases para la Sustentación del Plan Estratégico Institucional 2003 – 2011"

Cuadro N° 05.02

**Ejecución Financiera 1991 - 2002
(Millones de US\$)**

Fuente de Financiamiento	Monto
Recursos Ordinarios	1,185
Crédito Externo	539
Donaciones y Transferencias	60
Recursos Directamente Recaudados	16
TOTAL (*)	1,800

Fuente: Gerencia de Planeamiento y Sistemas.

(*) Incluye US\$ 422.9 millones de proyectos especiales

Más del 90% de los recursos asignados a los proyectos aprobados y terminados de FONCODES se han concentrado principalmente en los distritos rurales y calificados como pobres. Asimismo, más del 60% de distritos beneficiados fueron calificados como en situación de pobreza extrema o muy pobres, tal como se puede observar en el cuadro:

Cuadro N° 05.03

**Ejecución según Nivel de Vida
(Monto en Nuevos Soles)**

Distritos Según Nivel de Vida	Proyectos Aprobados			Proyectos Terminados		
	Proy.	Monto Aprob. S/.	% Monto	Proy.	Monto Aprob. S/.	% Monto
Pobre Extremo	6,616	501'864,474	15,46%	6.084	428.799.608	15,79%
Muy Pobre	19,386	1,447'347,023	44,60%	17.395	1.193.368.724	43,95%
Pobre	13,245	994'270,266	30,64%	12.032	828.671.750	30,52%
Regular	4,366	287'005,046	8,84%	4.016	250.409.554	9,22%
Aceptable	187	14'966,005	0,46%	170	13.834.667	0,51%
TOTAL	43,800	3,245'452,814	100,00%	39.697	2.715.084.303	100,00%

Nota: No incluye 422 Proyectos Especiales por S/.1,134'141,181.

Fuente: Gerencia de Planeamiento y Sistemas.

- 1) FONCODES "Bases para la Sustentación del Plan Estratégico Institucional 2003 – 2011"

05.02 Metodología Aplicada Para Demostrar las Hipótesis Planteadas

05.02.01 Modelo a Emplear

Tomé la decisión de emplear Balanced Scorecard, pues es una herramienta de gestión que sirve para implementar, y no para formular, estrategias.

05.02.02 Sustento del Porque se Empleará Dicho Modelo

Se empleará dicho modelo debido a los beneficios que proporciona involucrando los activos intangibles con su relación de desempeño. El otro factor que influyó en tomar la decisión en utilizar el Scorecard como herramienta de gestión estuvo relacionado con la administración y seguimiento de las diversas áreas, con las que cuenta la institución escogida. Estableciendo que cada una de estas áreas estén alineadas con la estrategia corporativa global. Cabe resaltar que el BSC no sólo estará midiendo indicadores cuantitativos sino también cualitativos: Los llamados indicadores blandos que miden lo intangible, indicadores que normalmente no se medían pero que cada vez influyen más en el éxito de las gestiones gubernamentales.

El BSC es una medición para conocer si una capacitación fue exitosa o no, la medición de la capacidad del soporte tecnológico de la entidad para implementar reportes gerenciales, son ejemplos de indicadores blandos de mucha utilidad.

Finalmente debe recordarse que los indicadores del BSC deben apoyarse en el benchmarking para que puedan gerenciarse visualmente en base a manejo de escenarios tipo semáforo. Cabe mencionar que para cierto grupo de indicadores se puede aprovechar, además de la data histórica de la entidad, la data de entidades similares en otros países con el fin de mejorar la definición de los distintos escenarios esperados

FONCODES cuenta con estrategias, las mismas que si se demuestran que fueron mal formuladas, la llevará más rápido al fracaso. (1)

- 1) FONCODES "Plan estratégico"

Ahora bien, dado que la misión es la meta y la estrategia es el medio para llegar a esa meta (y no un fin en sí misma), es necesario contar con la Misión de la Unidad Estratégica. Considerándose esta última como aquella que tiene una estrategia diferente a otra dentro de la misma entidad. Para que esto suceda es porque las fuerzas externas (Oportunidades y Amenazas) y/o las internas (Fortalezas y Debilidades) la impactan en forma diferente, dando origen a estrategias diferentes. Lo descrito fue obtenido del plan estratégico de FONCODES (1)

Este es el Perú que muchos quisiéramos: Entidades públicas utilizando las herramientas modernas de gestión que el mundo privado ya compró hace algunos años, elevando así la competitividad del país

05.02.03 Variables e Indicadores a Tomar en Cuenta

Se tomarán en cuenta las metas planteadas para los objetivos estratégicos de la institución elegida, tomando como referencia las metas comprometidas por el Perú en la cumbre del milenio (“Metas de Desarrollo del Milenio”), pues esto forma parte del plan estratégico de la institución (Anexo A) y sus aspiraciones institucionales para alcanzar su visión y cumplir su misión. (1)

FONCODES no consideró indicadores que les permita el logro de sus objetivos, por lo que para el presente trabajo se propuso un conjunto de indicadores de cumplimiento de metas de actividades y de productos y de la evaluación de uno de los resultados esperados y el impacto generado en la población objetivo mediante otro conjunto de indicadores.

1) FONCODES “Plan estratégico”

05.02.04 Metodología Aplicada

Conociendo el Plan estratégico de la organización que contempla los objetivos claves que deben cumplirse hasta el año 2011, tomé la decisión de implementar una herramienta de control estratégico como el Balanced Scorecard para darle seguimiento a la estrategia, involucrar al personal, medir el desempeño, asignar recursos y establecer planes de acción para lograr los propósitos establecidos. (1)

En este proceso se van a establecer cómo hacer realidad los planes de la organización. Para lo descrito, debemos tener en cuenta que los activos intangibles conforman el mayor valor de la organización y que ninguna estrategia daría resultados positivos si no se le da el seguimiento apropiado.

El proceso de implementación validando el plan estratégico entregado por la institución estableciendo la ruta a seguir para cubrir la brecha entre la situación actual y la deseada en ese umbral de tiempo.

Se recopilará información en gabinete de la evaluación del capital intelectual y los modelos para realizarla. Se recopilará información de la Institución: Misión, visión, plan estratégico y objetivos. Con esta información se escogerá el modelo a aplicar.

La implementación se efectuará a través de entrevistas directas, teniendo en cuenta las metas de la empresa se elaboró un cuadro de indicadores para hacer un monitoreo general de indicadores de Crecimiento/Renovación, de eficiencia y de estabilidad del organismo del caso escogido.

En este mapa de camino, se establecen claramente los pasos a seguir y nos da un estimado de tiempo para su consecución, de los cuales: El diagnóstico de la situación actual, validación de estrategia y objetivos, fue información obtenida por FONCODES según lo referenciado en las citas, los indicadores íntegramente fueron elaborados por la autora de la presente tesis, las metas e iniciativas y planes de acción obtenidas por FONCODES según las referencias de cada ítem.

- 1) FONCODES "Plan estratégico"

Finalmente elaboró la evaluación y retro alimentación, corrigiendo las acciones planteadas en las estrategias. La evaluación, permite a la autora, detectar la situación real sobre el cumplimiento de metas y proponer correcciones o priorizaciones en las acciones del FONOCDES para que ellos aseguren el cumplimiento de sus metas.

Cuadro N° 05.04

MAPA DE CAMINO



CAPITULO 06: ESTUDIO DEL CASO DEL FONDO NACIONAL DE COMPENSACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL “FONCODES”

06.01 Diagnostico: Situación Actual

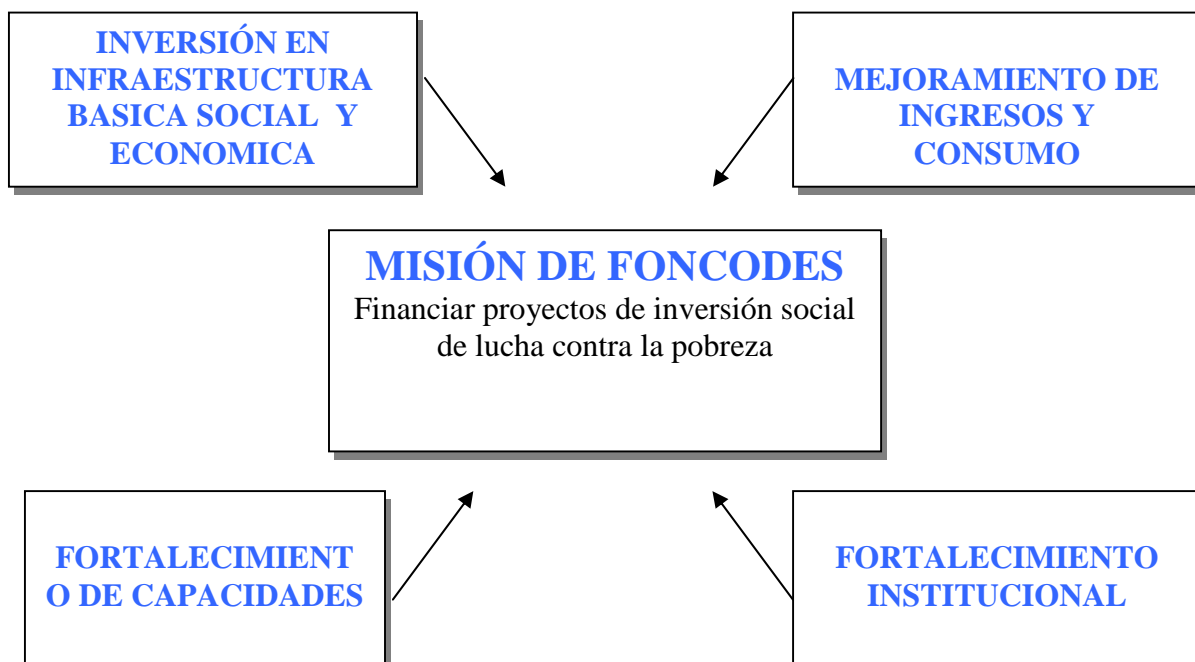
06.01.01 Misión (1)

¿Cuál es el encargo a FONCODES dentro de las Políticas Sociales del Gobierno?

“Financiar proyectos de inversión social de lucha contra la pobreza”

Entendiendo a la pobreza como un fenómeno multidimensional, FONCODES, en particular, financia proyectos de inversión social en atención a tres ejes del desarrollo social: infraestructura relacionada a la satisfacción de necesidades básicas, la promoción de ingresos y empleo, y el fortalecimiento de las capacidades de gestión de la institucionalidad local, en estrecha interrelación con los dos primeros, descrito en el cuadro adjunto:

Cuadro N° 06.01
Misión de FONCODES



1) FONCODES Portal de Internet

06.01.02 Visión (1)

¿A qué aspiran?

“Ser una entidad líder de lucha contra la pobreza, promoviendo y financiando la ejecución de proyectos de inversión social sostenibles; gestionando con eficiencia y transparencia sus recursos, en concertación con los gobiernos regionales, municipales y la sociedad civil”

- 1) FONCODES Portal de Internet

06.02 Validación: Estrategias

06.02.01 Estrategias (1)

Parte de la experiencia ganada por FONCODES, ha permitido identificar qué cosas se viene haciendo bien para continuarlas y qué debe ser reformado para el logro de los objetivos. En ese sentido, cabe destacar el reconocimiento a FONCODES de instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales sobre sus desarrollos en instrumentos de focalización, mapas de pobreza y metodologías de priorización de proyectos, así como, el haber promovido y recibido la respuesta positiva de la población en el desarrollo de los núcleos ejecutores, como mecanismo de participación social en la gestión y transparencia en el manejo de los recursos públicos.

Reconversión de FONCODES en un FONDO de “segundo piso” (1)

Los nuevos escenarios de democratización y descentralización que ha iniciado el Perú, exige un cambio de roles de FONCODES en el que debe abandonar progresivamente su rol de financiador directo (“primer piso”) para transformarse en un nuevo Fondo Nacional de Inversión Social de “segundo piso”, cuya función será captar recursos para el financiamiento de proyectos locales de Inversión Social. Este proceso implica una Reconversión de FONCODES, de sus funciones y responsabilidades, transfiriendo capacidades de decisión a los niveles regionales y locales; así como dando la oportunidad de aparición de nuevos operadores.

La adecuación de FONCODES al proceso de descentralización, considerará los procesos sociales y políticos en marcha tales como:

- Marco de acuerdos nacionales concertados y el desarrollo de acuerdos de gobernabilidad regionales.

1) FONCODES “Plan estratégico”

- Inicio del proceso de descentralización con la elección de nuevas autoridades municipales y de gobiernos regionales.
- Procesos de planificación y formulación de presupuestos participativos para el desarrollo local y experiencias iniciales de vigilancia social.
- Aprobación de las Bases para la Estrategia de Superación de la Pobreza y Oportunidades Económicas para los Pobres, que permitirá el diseño de una estrategia nacional de lucha contra la pobreza.

Asimismo, para la implementación de la estrategia de descentralización de FONCODES se tomarán en cuenta las consideraciones siguientes:

- vigencia de convenios y/o contratos de financiamiento externo que establecen términos y condiciones, de estricto cumplimiento, para el manejo de los préstamos,
- necesidad de fortalecer capacidades locales para la gestión del desarrollo local y regional,
- la opción de Descentralización efectiva y democrática requiere de un período prudencial para establecer el sistema nacional y regional para el manejo del Fondo,

En el marco de las normas que regulan el proceso de Descentralización y las Bases para la Estrategia de Superación de la Pobreza y Oportunidades Económicas para los Pobres, el Plan de Descentralización de FONCODES tendrá como objetivo general su reconversión en un nuevo fondo nacional de inversión social descentralizado que garantice un sistema eficiente de inversión social para la superación de la pobreza, que puede denominarse Fondo para el Desarrollo Local – FONDEL u otro nombre.

Plan de Transferencia 2003-2004 (1)

El proceso de descentralización de FONCODES, comprenderá dos etapas y se implementará en el período 2003-2004:

En la primera etapa, se cumplirán los propósitos siguientes: (i) compartir con los gobiernos regionales y locales, las funciones que vienen desarrollando las Oficinas Zonales de FONCODES, (ii) adecuar y compatibilizar los ámbitos de actuación de las Oficinas Zonales con los ámbitos territoriales de los gobiernos regionales, (iii) brindar asistencia técnica y capacitación a los gobiernos regionales y locales, para el manejo del ciclo de los proyectos de inversión social, (iv) contribuir al fortalecimiento institucional en gerencia social de los funcionarios y autoridades de los gobiernos regionales y locales.

En la segunda etapa, se cumplirán los propósitos siguientes: (i) implementar el sistema de planificación regional de la inversión social para la superación de la pobreza, para lo cual se transferirán recursos y funciones de las Oficinas Regionales de FONCODES a los gobiernos regionales, (ii) apoyar la construcción de la gestión de la inversión social local, para lo cual se transferirán funciones de las Oficinas Regionales de FONCODES a los gobiernos locales provinciales y distritales, (iii) creación e inicio de operaciones del nuevo fondo de inversión social de segundo piso, conformado sobre la base de la reconversión de FONCODES, redimensionado.

Rol del nuevo Fondo Nacional para el Desarrollo Social. (1)

El nuevo Fondo de Desarrollo Social, constituiría un instrumento para apoyar la descentralización, propiciando el fortalecimiento de los gobiernos municipales y las organizaciones locales de la sociedad civil; operaría como una institución de financiamiento de segundo piso, y se organizaría sobre la base del Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social – FONCODES que tendría como principal línea de acción el financiar proyectos de inversión social de lucha contra la pobreza encaminadas a:

- 1) FONCODES "Plan estratégico"

- construcción y la gestión social de infraestructura básica local, en áreas locales y ciudades intermedias. Busca incrementar el acceso a los servicios básicos de la población pobre y la mejora de sus activos y patrimonio.
- La ejecución de iniciativas locales de desarrollo de productivos que favorezcan a las localidades más pobres. Con esto se busca dar soporte al Desarrollo de capacidades para aprovechar las potencialidades locales y oportunidades de negocios sostenibles en zonas locales pobres. El enfoque central de esta línea es conectar a los pobres con los mercados para asegurar la sostenibilidad de la inversión.

Desarrollo de capacidades locales, dirigido prioritariamente a potenciar la gestión de los Gobiernos Locales en la lucha contra la pobreza y el desarrollo local, y a empoderar a organizaciones locales de la sociedad civil en la participación y vigilancia de dicha gestión.

Además de actuar como instrumento de superación de la pobreza dirigido a atender los servicios básicos insatisfechos de la población pobre y generar oportunidades económicas, y desarrollar las capacidades de gestión local, el nuevo Fondo constituye un instrumento que asegura la ejecución de la política nacional de desarrollo social y lucha contra la pobreza. Para estos efectos aplicará distintas modalidades de apoyo y financiamiento según las prioridades que se establezcan.

Rol de las instancias del Gobierno Regional y Local. (1)

Considerando que en la Ley de Bases del Gobierno Regional, se ha establecido una Gerencia de Desarrollo Social, les corresponde ser órganos responsables de los programas y proyectos sociales y de la promoción de la organización en cada municipio distrital y provincial de Unidades Técnicas de Inversión Social encargadas de coordinar la ejecución de los programas y proyectos de lucha contra la pobreza; dichos órganos mantendrán una estrecha relación funcional y técnica con el nuevo Fondo de Desarrollo Social.

- 1) FONCODES "Plan estratégico"

06.02.02 Utilización de Nuevos Instrumentos de Focalización de la Inversión Social (1)

El FONCODES ha venido trabajando desde el año 1992 con distintos mapas de pobreza, elaborados en base a indicadores sociales y económicos. Hasta el año 1995 estos mapas llegaban a nivel de las provincias. Sin embargo, con los datos del censo de 1993, en el año 1995 se elabora un nuevo mapa cuya cobertura llega a nivel de distritos, implementándose todas las acciones de la institución con este nuevo instrumento a partir de 1996. En la actualidad este mapa continúa vigente.

A partir del año 1997, con el FONCODES II, la inversión social del fondo se enfatiza en el ámbito rural, financiando proyectos en localidades rurales –centros poblados- cuyo tamaño estuviera entre 40 y 400 viviendas.

A partir del 2003, con el FONCODES III, continuará trabajando en el ámbito rural, en localidades de hasta 700 viviendas, ampliando de este modo la cobertura a un mayor número de localidades rurales.

FONCODES, en la actualidad esta trabajando en nuevos mapas de Servicios Básicos Insatisfechos y de Potencialidades Productivas a nivel de localidades, para lo cual viene levantando información sobre las carencias en infraestructura social y económica, recursos naturales y turísticos, actividad principal de la localidad, entre otros. Con estos datos se podrá estimar la demanda real de proyectos por parte de la población del ámbito rural, con miras a una planificación de la inversión social a mediano y largo plazo.

06.02.03 Afianzamiento de los Núcleos Ejecutores (1)

El Artículo 4° del Decreto Ley N° 26157, Ley de FONCODES, denomina Núcleo Ejecutor a las instituciones u organizaciones que reciban financiamiento por parte de FONCODES para la ejecución de sus proyectos, debiendo constituirse como tales ante él.

1) FONCODES "Plan estratégico"

Con la facultad de presentar y ejecutar proyectos en propio beneficio o en el de un grupo social para cuyo apoyo se ha constituido. Los Núcleos Ejecutores constituyen el eje central del accionar de FONCODES, por cuanto a través de ellos se canaliza el financiamiento de proyectos de inversión social que compete a FONCODES por Ley.

Asimismo, es de resaltar que los Decretos Supremos N° 015-96-PCM y 020-96-PRES, prescriben que los Núcleos Ejecutores gozan de capacidad jurídica para contratar, intervenir en procedimientos administrativos y judiciales, así como en todos los actos necesarios para la ejecución de los proyectos financiados por FONCODES que se encuentren a su cargo.

De otro lado, conforme al modelo de financiamiento realizado por FONCODES a través de dichos Núcleos Ejecutores, éstos se convierten en gestores y protagonistas de su propio desarrollo, al ejecutar en beneficio propio los proyectos presentados y financiados posteriormente por la Institución, de cumplirse con los requisitos exigidos. De igual forma, es relevante destacar que es el propio Órgano Representativo del Núcleo Ejecutor (Presidente, Tesorero, Secretario y Fiscal) el responsable del manejo adecuado de los recursos desembolsados por FONCODES, con cargo a rendir cuenta de dichos recursos.

En el proceso de descentralización y adecuación de FONCODES, se está considerando establecer nuevos niveles de coordinación de los núcleos ejecutores con los gobiernos locales, con la incorporación de un representante del municipio Distrital en el NE, en calidad de fiscal, y asimismo, se podría ampliar el concepto de NE para considerar a los municipios distritales como tal, con mecanismos de cofinanciamiento de proyectos de inversión social.

06.02.04 Participación de Nuevos Actores en el Ciclo del Proyecto (1)

La nueva estrategia de intervención de FONCODES, se caracteriza, por implementar el fortalecimiento de las capacidades locales mediante la capacitación a la comunidad en todas las etapas del ciclo del proyecto.

-1) FONCODES "Plan estratégico"

Además del acompañamiento en la operación y mantenimiento a las entidades administradoras y a la comunidad; y el involucramiento de los Municipios Distritales en todo el ciclo de proyectos con el propósito de garantizar la sostenibilidad de los mismos. Esta estrategia se sustentará en los siguientes criterios o lineamientos:

- Focalización del distrito bajo criterios de pobreza, identificación de localidades a través de las instancias locales de concertación y priorización de los proyectos bajo criterios técnicos.
- Participación de las comunidades en la toma de decisiones de diseño, ejecución y operación de los proyectos, bajo un enfoque de respuesta a la demanda, y el cofinanciamiento, mediante aporte de mano de obra no calificada, materiales locales y dinero en efectivo.
- Participación de las Municipalidades Distritales en la focalización en el nivel local, y mediante la priorización, ejecución y operación de los proyectos, esto incluye cofinanciamiento necesario para completar el presupuesto de la obra.
- Concepción de proyectos integrales que incluyan los aspectos técnicos, sociales y ambientales, bajo un solo ejecutor y un solo cronograma de ejecución.
- Intervención de los proyectos mediante la asistencia técnica de Operadores (Técnicos- Sociales y Supervisores), en ámbitos regionales o cuencas que involucren la ejecución de varios proyectos a través de los Núcleos Ejecutores.

El proceso que se establece en el Ciclo del Proyecto se divide en cuatro fases:

Fase de Pre Ciclo: En esta fase se realiza la focalización de los distritos y localidades y la priorización de los proyectos en las instancias locales de concertación. Aquí se identifican y seleccionan los ámbitos regionales o cuencas donde se establecerá el proyecto y la acreditación y selección de los Operadores Locales.

Fase de Pre Inversión: En esta fase se realiza la promoción de los proyectos en las localidades priorizadas, luego del cual la comunidad determina el proyecto a solicitar y se conforma en Núcleo Ejecutor, luego se priorizan los proyectos a los que se les establece la viabilidad correspondiente y se elabora el expediente técnico, el cual es evaluado y luego sometido al comité de aprobación del financiamiento. Así mismo durante esta etapa se capacita a la comunidad para que pueda participar en la determinación de las opciones tecnológicas y al Núcleo Ejecutor para la administración de los recursos.

Ejecución: Durante esta fase, se firma el convenio de financiamiento, se procede a la ejecución del proyecto, se capacita al Núcleo Ejecutor, a las Entidades Administradoras y a la comunidad; y se realiza acciones de supervisión y liquidación de las obras.

Post Ejecución: en esta fase se realiza el acompañamiento al Comité de Administración y a la Comunidad en la Operación del proyecto, evaluando su gestión y reforzando la capacitación en la administración, operación y mantenimiento de los servicios, así como en el fortalecimiento de capacidades y cambios de hábito de la población. Así mismo se establece la coordinación y articulación con el municipio distrital y los sectores salud y educación, con el propósito de fortalecer la sostenibilidad del proyecto.

06.02.05 Acciones Estratégicas (1)

Para el cumplimiento de su misión y el logro de sus Objetivos, Estratégicos y Específicos, FONCODES ha programado un conjunto de acciones que involucran cambios en su qué hacer y en su ser institucional, las mismas que se encuentran resumidas en el siguiente cuadro:

- 1) FONCODES "Plan estratégico"

Objetivos / Estrategias /Acciones	Área Responsabl e
<p>locales, y de gestión de los beneficiarios, con el propósito de mejorar el impacto y sostenibilidad de la inversión social</p> <p>Objetivo Específico 3.1: Las poblaciones organizadas de las localidades más pobres participan en la identificación, selección, ejecución, vigilancia y sostenibilidad de proyectos de inversión social.</p> <p>Acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de espacios (cursos, talleres y otros) para la Capacitación de promotores y líderes locales para la identificación y gestión de programas y proyectos de gran impacto social. 2. Promoción de espacios de participación social para la priorización de proyectos, y la constitución y gestión del Núcleos Ejecutores. 3. Programa de capacitación de Capacitadores y Promotores Locales en Ciclo de Proyectos, Sostenibilidad de la inversión social. 4. Programa de capacitación de la población beneficiaria en Ciclo de Proyectos, Sostenibilidad de la inversión social. 5. Transferir obras de infraestructura social y económica hacia las entidades receptoras conforme a Ley. <p>Objetivo Específico 3.2 Los Gobiernos Regionales y Locales han sido capacitados en Gerencia Social y permiten la participación de las poblaciones organizadas en la planificación, priorización, supervisión y control de proyectos de inversión social.</p> <p>Acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de capacitación de autoridades municipales y funcionarios de Gobiernos Regionales en Planificación Participativa y Concertación de Programas y Proyectos de Inversión Social. 2. Implementación de Talleres de capacitación en concertación, transparencia y vigilancia dirigida a líderes sociales. 3. Promover acuerdos y/o convenios con Organizaciones Sociales de Base y ONG para garantizar la sostenibilidad de la inversión social. 4. Implementar mecanismos de participación de organizaciones de mujeres y jóvenes en los procesos de concertación, planificación y vigilancia de la inversión social. 	<p>Of. Capacitación GPIS GFDP SGLT</p> <p>Subgerencia de Fortalecimien to Institucional GPIS GFDP</p>
<p>Objetivo Estratégico 4 Implantar un modelo de Gestión de Excelencia adecuándose a los nuevos roles del Estado en el proceso de descentralización del país, mejorando la eficiencia y eficacia del uso de los recursos del FONDO.</p> <p>Objetivo Específico 4.1: FONCODES desarrolla un modelo de gestión por excelencia, comunica sus</p>	<p>Todas las</p>

Objetivos / Estrategias /Acciones	Área Responsabl e
<p>Acciones:</p> <p>1. Formulación de proyectos de inversión social de acuerdo a los requerimientos del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP y de las fuentes cooperantes. Fo</p> <p>2. Gestión de proyectos de inversión social ante diversas organizaciones financieras. G</p> <p>3. Desarrollo de la programación y obtención de recursos. D</p> <p>Componente 5: Ejecución de Recursos Económicos y Financieros de las distintas fuentes de financiamiento.</p> <p>Acciones:</p> <p>1. Administrar la ejecución de los fondos de inversión social. Ad</p> <p>2. Administrar los fondos para el fortalecimiento de la Gestión Institucional Ad</p>	<p>GAF</p>

1) FONCODES "Plan estratégico"

06.03 Objetivos

06.03.01 Objetivos Estratégicos (1)

FONCODES en este nuevo milenio se enfrenta a un conjunto de retos a los que hay que responder para alcanzar la Visión Institucional y cumplir con la Misión encomendada. En este contexto los objetivos estratégicos de FONCODES son:

Cuadro N° 06.03
Esquema de Objetivos Estratégicos

VISION Ser una entidad nacional líder de lucha contra la pobreza			
MISION Financiar Proyectos de Inversión Social de lucha contra la pobreza			
Objetivos Estratégicos de Desarrollo Social			Objetivo Estratégico Institucional
Objetivo Estratégico 1 Contribuir a la mejora de la calidad de vida dotando de infraestructura social y económica sostenibles relacionadas a la satisfacción de Necesidades Básicas en poblaciones pobres.	Objetivo Estratégico 2 Desarrollar Potencialidades Productivas locales y alternativas de empleo que mejoren sostenidamente los ingresos monetarios y no monetarios en poblaciones pobres, así como nuevas alternativas de empleo.	Objetivo Estratégico 3 Fortalecer las capacidades de Gerencia Social de los gobiernos regionales y locales, y de gestión de los beneficiarios, con el propósito de mejorar el impacto y sostenibilidad de la inversión social.	Objetivo Estratégico 4 Implantar un modelo de Gestión de Excelencia adecuándose a los nuevos roles del Estado en el proceso de descentralización del país, mejorando la eficiencia y eficacia del uso de los recursos del FONDO.

- 1) FONCODES "Plan estratégico"

06.03.02 Objetivos Estratégicos Específicos (1)

Para el logro de los objetivos estratégicos se han definido los siguientes objetivos específicos:

Cuadro N° 06.04
Objetivos Estratégicos Específicos

Objetivo Estratégico (Impacto)	Objetivos Específicos (Resultados)
Objetivo Estratégico 1 Contribuir a la mejora de la calidad de vida dotando de infraestructura social y económica sostenibles relacionadas a la satisfacción de Necesidades Básicas en poblaciones pobres.	Objetivo Específico 1.1 Las localidades más pobres cuentan con infraestructura social y económica básica.
Objetivo Estratégico 2 Desarrollar Potencialidades Productivas locales bny alternativas de empleo que mejoren sostenidamente los ingresos monetarios y no monetarios en poblaciones pobres, así como nuevas alternativas de empleo.	Objetivo Específico 2.1: Las localidades más pobres cuentan con programas y proyectos de Desarrollo de Negocios Productivos. Objetivo Específico 2.2: Las localidades pobres cuentan con programas de empleo temporal que le permite suavizar las fluctuaciones de sus ingresos y consumo.
Objetivo Estratégico 3 Fortalecer las capacidades de Gerencia Social de los gobiernos regionales y locales, y de gestión de los beneficiarios, con el propósito de mejorar el impacto y sostenibilidad de la inversión social.	Objetivo Específico 3.1: Las poblaciones organizadas de las localidades más pobres participan en la identificación, selección, ejecución, vigilancia y sostenibilidad de proyectos de inversión social. Objetivo Específico 3.2 Los Gobiernos Regionales y Locales han sido capacitados en Gerencia Social y permiten la participación de las poblaciones organizadas en la planificación, priorización, supervisión y control de proyectos de inversión social.
Objetivo Estratégico 4 Implantar un modelo de Gestión de Excelencia adecuándose a los nuevos roles del Estado en el proceso de descentralización del país, mejorando la eficiencia y eficacia del uso de los recursos del FONDO.	Objetivo Específico 4.1: FONCODES desarrolla un modelo de gestión por excelencia, comunica sus logros y rinde cuentas del manejo de los recursos públicos dirigidos a proyectos de Inversión Social. Objetivo Específico 4.2: FONCODES ha establecido canalizar eficaces para el financiamiento de los proyectos de Inversión Social y de fomento a la descentralización.

1) FONCODES "Plan estratégico"

Las fórmulas de cálculo de cada uno de los indicadores de resultado asociado a los objetivos específicos se presentan en el capítulo de Control Estratégico.

Para que FONCODES logre los objetivos estratégicos (o largo plazo) y el logro de los objetivos específicos (o de mediano plazo), se ha involucrado a todas las Gerencias y las áreas de la institución para identificar cómo contribuyen bajo la estructura actual y cómo pueden contribuir el logro de los objetivos si se reforma sus funciones a la luz del presente plan, según el presente cuadro:

Cuadro N° 06.05
Objetivos Estratégicos por Gerencia

	Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	Objetivo Estratégico 3	Objetivo Estratégico 4
Gerencia de Fomento al Desarrollo Productivo		Obj.Específico 2.1	Obj.Específico 3.1	Obj.Específico 4.1
Gerencia de Proyectos de Infraestructura	Obj.Específico 1.1	Obj.Específico 2.2	Obj.Específico 3.1	Obj.Específico 4.1
Gerencia de Planeamiento y Sistemas				Obj.Específico 4.1 Obj.Específico 4.2
Gerencia de Administración y Finanzas				Obj.Específico 4.1 Obj.Específico 4.2
Gerencia Legal		Obj.Específico 2.1		Obj.Específico 4.1
Oficina de Capacitación		Obj.Específico 2.1	Obj.Específico 3.1	Obj.Específico 4.1
SubGerencia de Fortalecimiento Institucional		Obj.Específico 2.1	Obj.Específico 3.2	Obj.Específico 4.1
Subgerencia de Liquidaciones y Transferencia				Obj.Específico 4.1

06.04 Indicadores

Los indicadores no fueron considerados por FONCODES en su plan estratégico, por lo que se propusieron en su totalidad en este trabajo. Las metas institucionales planteadas para los objetivos estratégicos del FONCODES, toman como referencia las metas comprometidas por el Perú en la cumbre del milenio (“Metas de Desarrollo del Milenio”) y las aspiraciones institucionales para alcanzar su visión y cumplir su misión, que es ser una institución líder en el financiamiento de proyectos para la superación de la pobreza.

El logro de tales objetivos, requiere monitoreo de un conjunto de indicadores de cumplimiento de metas de actividades y de productos, sin los cuales la institución se encuentra ciega sobre el real cumplimiento de sus objetivos, por lo que se elaboró para el presente trabajo y de la evaluación de un los resultados esperados y el impacto generado en la población objetivo mediante otro conjunto de indicadores, propuestos a continuación:

06.04.01 Desarrollo de Estándares de Referencia y Herramientas de Control de la Gestión en FONCODES

La autora ha propuesto un conjunto de indicadores, en razón que en la actualidad, FONCODES carece de un Sistema de Información que permita medir el impacto de cada uno de los programas y proyectos de inversión social en el mediano y largo plazo, o medir el desempeño de cada una de las Gerencias y Oficinas en el corto plazo.

06.04.02 Indicadores de Gestión de FONCODES

La autora ha considerado necesario la aplicación de Indicadores de Gestión de FONCODES, que deben establecer un sistema de control de la Gestión de los Proyectos y de la Gestión Administrativa de FONCODES, en ese sentido constituye el nexo de

evaluación de los logros institucionales con respecto a cumplimiento de las metas tanto del Plan Estratégico de Largo Plazo como del Plan Operativo de Corto Plazo.

Los Indicadores de Gestión, pueden ser clasificados en una matriz de doble entrada, por un lado, en términos de su alcance temporal pueden ser Indicadores de Insumos, de Productos, de Resultados y de Impacto, en siglas IPRI. En términos de profundidad del logro, se clasifican en indicadores de Eficiencia, de Eficacia, de Economía, y de Calidad, en siglas, EEEEC.

En términos temporales, al Plan Estratégico le corresponden indicadores de impacto y de resultado pues miden los logros de mediano y largo plazo, y al Plan Operativo le corresponden indicadores de productos e insumos pues miden la gestión de recursos, el cumplimiento de actividades y la obtención de los productos.

06.04.03 Indicadores de Impacto

También la autora ha propuesto indicadores impacto, pues están asociados a los objetivos estratégicos y miden los efectos en las familias o individuos que son atribuibles a la intervención de FONCODES, por lo tanto, la fuente de información para estos indicadores son fundamentalmente las encuestas a hogares. Dado que para FONCODES la sostenibilidad de los proyectos (participación de la población en el mantenimiento de las obras es crítica) se ha incluido un indicador de sostenibilidad de las obras y los proyectos financiados. Se reflejan en el Cuadro N° 06.07

06.04.04 Indicadores de Resultado

La autora, ha propuesto indicadores de resultado, pues miden los logros de los objetivos específicos en términos de la eficacia de FONCODES en dar cobertura con programas y proyectos de inversión social a las localidades que han recibido la intervención.

Los indicadores de resultados, buscan medir el efecto en las comunidades e instituciones, a través de los cuales se llega a las familias, en este caso la fuente de información es una mezcla de encuestas y de información generada por los proyectos implementados. Se reflejan en el Cuadro N° 06.08.

06.04.05 Indicadores de Productos, Efectos Directos

La autora elaboró indicadores de producto, que miden el cumplimiento exitoso de “itos” establecidos para las actividades programadas, esto implica cambios cualitativos. Para FONCODES significa cumplimiento exitoso de cada uno de los proyectos de inversión social ejecutados. Los productos o proyectos concluidos tienen efectos directos tanto en términos de población beneficiada como de empleo atribuible a cada uno de los productos o líneas de intervención de FONCODES. Se reflejan en el Cuadro N° 06.09.

06.04.06 Indicadores de Insumos

La autora propone estos, vista que el cumplimiento de la metas con respecto a los productos, están asociados al cumplimiento de las actividades programadas en el plan operativo institucional motivo por el cual no se desarrollarán en este documento. En todo caso su medición estará asociada a los indicadores de Evaluación del desempeño que a continuación se detallan.

06.04.07 Indicadores de Evaluación del Desempeño Institucional

La autora propuso estos indicadores, pues sirven para el monitoreo y evaluación del desempeño institucional. Miden el cumplimiento de las actividades (procesos) y las metas de productos programadas por cada una de las gerencias y oficinas de FONCODES en el Plan Operativo Anual. Fuente de Información: informes de evaluación del POA y estadísticas oficiales de FONCODES. Se reflejan en el Cuadro N° 06.10.

Estos indicadores tienen el propósito de medir la eficiencia (más productos al menor costo), la eficacia (más lograr productos de sostenibles), la economías generadas en términos de austeridad y mayor tasa de uso de los recurso y la calidad de los productos y servicios generados. A este tipo de indicadores se le denomina indicador EEEEC.

Para el caso de FONCODES el indicador EEEEC se obtiene como un promedio ponderado de los promedios institucionales cada tipo de indicador

$$IEEEEC = w_1 * IEf + w_2 * IEc + w_3 * IEi + (1 - w_1 - w_2 - w_3) * ICa$$

Wi = peso de cada indicador parcial para la institución.

i : eficiencia, Ef=1, eficacia, Ec=2, economía, Ei=3, y calidad, Ca=4.

Cuadro N° 06.06
Esquema de Excelencia Institucional



Cada uno de los indicadores EEEEC, se determinan como un promedio de todas las Gerencias y Oficinas que se considera. En ese sentido, el indicador de eficiencia (IEf) se obtiene como el promedio del indicador de eficiencia de todas las gerencias y

oficinas, lo mismo sucede con el indicador de eficacia (IEc), economía (IEi) y de Calidad(ICa).

Tabla Balanceada

a) **Indicadores de Impacto** (elaborados por la autora, con la información obtenida de FONCODES)
 (Se medirá el impacto neto que tiene la intervención de FONCODES sobre estos indicadores, empleando)

Cuadro N° 06.07

la

Objetivos	Objetivos Esp.	Indicador	Indicador	base	Meta	Estrategias
Objetivo Estratégico 1 Contribuir a la mejora de la calidad de vida dotando de infraestructura social y económica sostenibles relacionadas a la satisfacción de necesidades básicas en poblaciones pobres.	Objetivo Específico 1.1 Las localidades más pobres cuentan con infraestructura social y económica básica.	Índice de acceso a servicios básicos sostenibles (IASB)	Porcentaje de Hogares Pobres Rurales que acceden a servicios básicos	32%	52%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Programa de Mejoramiento de la Infraestructura Social Básica. Programa de Mejoramiento de Infraestructura Económica Programa de Vivienda Rural
	Objetivo Específico 2.1: Las localidades más pobres cuentan con programas y proyectos de Desarrollo de Negocios Productivos.	Indicador de mejora de ingresos monetarios y no monetarios en zonas intervenidas(IGI)	Porcentaje de Hogares Pobres Intervenidos que ha mejorado su ingreso	5%	25%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Programa de Fortalecimiento de Capacidades de Gestión Empresarial Programa de Mejoramiento de la Infraestructura Productiva Programa de Acceso a servicios Financieros a Microempresas Rurales Programa de Fomento a la Producción Alimentaria Programa de rescate de tecnologías nativas.
Objetivo Específico 2.2: Las localidades pobres cuentan con programas de empleo temporal que le permite suavizar las fluctuaciones de sus ingresos y consumo.	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Programa de Empleo Temporal- PESP Rural Rehabilitación de Infraestructura Social y Productiva 					

<p>Objetivo Estratégico 3</p> <p>Fortalecer las capacidades de Gerencia Social de los gobiernos regionales y locales, y de gestión de los beneficiarios, con el propósito de mejorar el impacto y sostenibilidad de la inversión social</p>	<p>Objetivo Específico 3.1:</p> <p>Las poblaciones organizadas de las localidades más pobres participan en la identificación, selección, ejecución, vigilancia y sostenibilidad de proyectos de inversión social.</p>	<p>Indicador de Desarrollo Capacidades Locales (IDC)</p>	<p>Valor del Índice con respecto a la meta 2011</p>	<p>60%</p>	<p>100%</p>	<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de espacios (cursos, talleres y otros) para la Capacitación de promotores y líderes locales para la identificación y gestión de programas y proyectos de gran impacto social. • Promoción de espacios de participación social para la priorización de proyectos, y la constitución y gestión del Núcleos Ejecutores. • Programa de capacitación de Capacitadores y Promotores Locales en Ciclo de Proyectos, Sostenibilidad de la inversión social. • Programa de capacitación de la población beneficiaria en Ciclo de Proyectos, Sostenibilidad de la inversión social. • Transferir obras de infraestructura social y económica hacia las entidades receptoras conforme a Ley.
	<p>Objetivo Específico 3.2</p> <p>Los Gobiernos Regionales y Locales han sido capacitados en Gerencia Social y permiten la participación de las poblaciones organizadas en la planificación, priorización, supervisión y control de proyectos de inversión social.</p>					<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación de autoridades municipales y funcionarios de Gobiernos Regionales en Planificación Participativa y Concertación de Programas y Proyectos de Inversión Social. • Implementación de Talleres de capacitación en concertación, transparencia y vigilancia dirigida a líderes sociales. • Promover acuerdos y/o convenios con Organizaciones Sociales de Base y ONG para garantizar la sostenibilidad de la inversión social. • Implementar mecanismos de participación de organizaciones de mujeres y jóvenes en los procesos de concertación, planificación y vigilancia de la inversión social.

Objetivo	Objetivo Esp.	Indicador	Indicador	Base	Meta	
Objetivo Estratégico 4 Implantar un modelo de Gestión de Excelencia adecuándose a los nuevos roles del Estado en el proceso de descentralización del país, mejorando la eficiencia y eficacia del uso de los recursos del FONDO	Objetivo Específico 4.1: FONCODES desarrolla un modelo de gestión por excelencia, comunica sus logros y rinde cuentas del manejo de los recursos públicos dirigidos a proyectos de Inversión Social.	Indicador de Excelencia de la Gestión Institucional Descentralizada	Valor del Índice con respecto a la meta al 2011	60%	100%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Reforzamiento del cuadro de profesionales de FONCODES. Programa de Especialización y Capacitación de personal en sus respectivas áreas de trabajo. Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo e Implementación de aplicativos y software integrados para el seguimiento de los programas, proyectos y actividades de las dependencias de FONCODES. Estandarización de procedimientos institucionales. Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de espacios de Coordinación de Políticas Sociales transversales. Mantener comunicación fluida entre las diversas dependencias de FONCODES.
	Objetivo Específico 4.2: FONCODES ha establecido canalizar financiamiento de los proyectos de Inversión Social y de fomento a la descentralización.					

b) **Indicadores de Resultados** (elaborados por la autora, con la información obtenida de FONCODES)

Cuadro N° 06.08

Objetivos	Objetivo Esp.	Indicadores	Base	Meta	Estrategias
Objetivo Estratégico 1 Contribuir a la mejora de la calidad de vida dotando de infraestructura social y económica sostenibles relacionadas a la satisfacción de Necesidades Básicas en poblaciones pobres.	Objetivo Especifico 1.1 Las localidades más pobres cuentan con infraestructura social y económica básica.	Cobertura de proyectos de SB que se pierde por falta de mantenimiento, incorrecta priorización, mal uso de CI	45%	0%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Mejoramiento de la Infraestructura Social Básica. • Programa de Mejoramiento de Infraestructura Económica • Programa de Vivienda Rural
		Inversión social en niños y niñas que se encuentra operativa por buen uso de CI, mantenimiento, priorización adecuada, diseño acorde con la realidad	10%	20%	
		Inversión en infraestructura de salud para niños y niñas, que se encuentra operativa por buen uso de CI, mantenimiento, priorización adecuada, diseño acorde con la realidad	5%	20%	
		Inversión de infraestructura educativa para niños y niñas, que se encuentra operativa por buen uso de CI, mantenimiento, priorización adecuada, diseño acorde con la realidad	10%	20%	

		Inversión de otros proyectos de inversión social en niños y niñas, que se encuentra operativa por buen uso de CI mantenimiento, priorización adecuada, diseño acorde con la realidad	3%	5%	
		Inversión per cápita en niños y niñas	45%	65%	
Objetivo Estratégico 2 Desarrollar Potencialidades Productivas locales y alternativas de empleo que mejoren sostenidamente los ingresos monetarios y no monetarios en poblaciones pobres, así como nuevas alternativas de empleo.	Objetivo Específico 2.1: Las localidades más pobres cuentan con programas y proyectos de Desarrollo de Negocios Productivos.	Cobertura de proyectos de infraestructura productiva, que se encuentra operativa por buen uso de CI, mantenimiento, priorización	3%	5%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Fortalecimiento de Capacidades de Gestión Empresarial • Programa de Mejoramiento de la Infraestructura Productiva • Programa de Acceso a servicios Financieros a Microempresas Rurales • Programa de Fomento a la Producción Alimentaria • Programa de rescate de tecnologías nativas.
		Cobertura de proyectos de negocios rurales, que se encuentra operativa por buen uso de CI (capacitación, priorización, plan sostenimiento)	1%	5%	
		Cobertura de proyectos de proyectos productivos alimentarios, que se encuentra operativa por buen uso de CI	1%	5%	
		Cobertura de servicios micro finanzas, que se encuentra operativa	1%	5%	

		por buen uso de CI			
		Uso de herramientas de gestión de negocios	1%	20%	
		Uso de tecnología apropiada	2%	20%	
		Articulación al mercado	3%	20%	
		Uso de crédito rural	1%	20%	
	Objetivo Especifico 2.2: Las localidades pobres cuentan con programas de empleo temporal que le permite suavizar las fluctuaciones de sus ingresos y consumo.	Planes de negocios con infraestructura productiva, que se encuentra operativa por buen uso de CI	1%	5%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Programa de Empleo Temporal- PESP Rural Rehabilitación de Infraestructura Social y Productiva
		Proyectos productivos alimentarios con infraestructura productiva, que se encuentra operativa por buen uso de CI	1%	5%	
		Coordinación Local	3%	20%	
		Generación de empleo de PP y PPA	6%	20%	
		Cobertura del PESP rural	1%	5%	
		Incidencia laboral del PESP rural	5%	25%	
		Empleos femeninos del PESP rural	1%	50%	
		Generación de empleos del PESP rural	2%	20%	
Objetivo Estratégico 3 Fortalecer las	Objetivo Especifico 3.1: Las poblaciones organizadas de las localidades más	Cultura de pago para la sostenibilidad, generado por capacitación de FONCODES	5%	100%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de espacios (cursos, talleres y otros) para la Capacitación de promotores y líderes locales para la identificación y gestión de programas y proyectos de gran impacto social.

capacidades de Gerencia Social de los gobiernos regionales y locales, y de gestión de los beneficiarios, con el propósito de mejorar el impacto y sostenibilidad de la inversión social	pobres participan en la identificación, selección, ejecución, vigilancia y sostenibilidad de proyectos de inversión social.	Comités de administración que tienen operativas sus obras, por capacitación del FONCODES	5%	100%	<ul style="list-style-type: none"> Promoción de espacios de participación social para la priorización de proyectos, y la constitución y gestión del Núcleos Ejecutores. Programa de capacitación de Capacitadores y Promotores Locales en Ciclo de Proyectos, Sostenibilidad de la inversión social. Programa de capacitación de la población beneficiaria en Ciclo de Proyectos, Sostenibilidad de la inversión social. Transferir obras de infraestructura social y económica hacia las entidades receptoras conforme a Ley.
		obras operativas por participación de municipios, capacitados por FONCODES	5%	100%	
		Porcentaje de la población capacitada por FONCODES, que aprovecha correctamente la obra	20%	80%	
	Objetivo Especifico 3.2 Los Gobiernos regionales y locales han sido capacitados en Gerencia Social y permiten la participación de las poblaciones organizadas en la planificación, priorización, supervisión y control de proyectos de inversión social.	Participación femenina en los núcleos ejecutores, conseguida por concertación y concientización	25%	80%	
Grado de concertación de local, obtenida por capacitación y empatía lograda con la comunidad	3%	20%			
Fortalecimiento de capacidad de comunidades obtenida por capacitación y empatía lograda, y concertación con las autoridades	15%	75%			
	Motivación de la entidad para el uso de gerencia social municipal	3%	20%		

Objetivo Estratégico 4 Implantar un modelo de Gestión de Excelencia adecuándose a los nuevos roles del Estado en el proceso de descentralización del país, mejorando la eficiencia y eficacia del uso de los recursos del FONDO	Objetivo Especifico 4.1: FONCODES desarrolla un modelo de gestión por excelencia, comunica sus logros y rinde cuentas del manejo de los recursos públicos dirigidos a proyectos de Inversión Social.	Porcentaje de personal, que cuenta con la capacitación y características personales para el perfil del puesto que ocupa	20%	100%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Reforzamiento del cuadro de profesionales de FONCODES. Programa de Especialización y Capacitación de personal en sus respectivas áreas de trabajo. Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo e Implementación de aplicativos y software integrados para el seguimiento de los programas, proyectos y actividades de las dependencias de FONCODES. Estandarización de procedimientos institucionales. Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de espacios de Coordinación de Políticas Sociales transversales. Mantener comunicación fluida entre las diversas dependencias de FONCODES.
		porcentaje de personal que conoce las metas, objetivos, y tiene acceso a toda la información necesaria para efectuar su trabajo	25%	100%	
		Porcentaje de personal que se siente motivado con los objetivos de la entidad	18%	100%	
	Objetivo Especifico 4.2: FONCODES ha establecido canalizar estables de financiamiento de los proyectos de Inversión Social y de fomento a la descentralización.	proyectos de inversión social, que fueron adecuadamente priorizados, diseñados y cuentan con capacitación y monitoreo posterior	15%	100%	
		Índice de proyectos de IS y fomento a la descentralización que se encuentran operativos, por adecuada coordinación con los diversos agentes	25%	100%	
Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Formulación de proyectos de inversión social de acuerdo a los requerimientos del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP y de las fuentes cooperantes. Gestión de proyectos de inversión social ante diversas organizaciones Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Administrar la ejecución de los fondos de inversión social. Administrar los fondos para el fortalecimiento de la Gestión Institucional 					

c) **Indicadores de Producto** (elaborados por la autora, con la información obtenida de FONCODES)

Cuadro N° 06.09

Objetivo	Objetivo Esp.	Indicador	Indicador	Base	Meta	Estrategias
Objetivo Estratégico 4 Implantar un modelo de Gestión de Excelencia adecuándose a los nuevos roles del Estado en el proceso de descentralización del país, mejorando la eficiencia y eficacia del uso de los recursos del FONDO	Objetivo Específico 4.1: FONCODES desarrolla un modelo de gestión por excelencia, comunica sus logros y rinde cuentas del manejo de los recursos públicos dirigidos a proyectos de Inversión Social.	Índice de EEEC de la GPI	Porcentaje de empleados que corresponden con el perfil del puesto, en nivel técnico y emocional, y se encuentran motivados con los objetivos de la institución en la Gerencia de Proyectos de Infraestructura Social	15%	100%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Reforzamiento del cuadro de profesionales de FONCODES. Programa de Especialización y Capacitación de personal en sus respectivas áreas de trabajo. Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo e Implementación de aplicativos y software integrados para el seguimiento de los programas, proyectos y actividades de las dependencias de FONCODES. Estandarización de procedimientos institucionales. Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de espacios de Coordinación de Políticas Sociales transversales. Mantener comunicación fluida entre las diversas dependencias de FONCODES.
		Índice de EEEC de la GFDP	Porcentaje de empleados que corresponden con el perfil del puesto, en nivel técnico y emocional, y se encuentran motivados con los objetivos de la institución en la Gerencia de Fomento al Desarrollo Productivo	10%	100%	
		Índice de EEEC de la GPYS	Porcentaje de empleados que corresponden con el perfil del puesto, en nivel técnico y emocional, y se encuentran motivados con los objetivos de la institución la Gerencia de Planeamiento y Sistemas	25%	100%	
		Índice de EEEC de la GAF	Porcentaje de empleados que corresponden con el perfil del puesto, en nivel técnico y emocional, y se encuentran motivados con los objetivos de la institución la Gerencia de Administración y Finanzas	18%	100%	
	Objetivo Específico 4.2: FONCODES ha	Índice de EEEC de la GAL	Porcentaje de empleados que corresponden con el perfil del puesto, en nivel técnico y	20%	100%	

	establecido canalizar estables de financiamiento de los proyectos de Inversión Social y de fomento a la descentralización.		emocional, y se encuentran motivados con los objetivos de la institución la Gerencia de Asesoría Legal			Nacional de Inversión Pública – SNIP y de las fuentes cooperantes. <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos de inversión social ante diversas organizaciones Acciones: <ul style="list-style-type: none"> • Administrar la ejecución de los fondos de inversión social. • Administrar los fondos para el fortalecimiento de la Gestión Institucional
		Índice de EEEC de Oficina de Concertación	Porcentaje de empleados que corresponden con el perfil del puesto, en nivel técnico y emocional, y se encuentran motivados con los objetivos de la institución la Oficina de Concertación	10%	100%	
		Índice de EEEC de la Oficinas Zonales	Porcentaje de empleados que corresponden con el perfil del puesto, en nivel técnico y emocional, y se encuentran motivados con los objetivos de la institución las Oficinas Zonales (se calcula por oficina zonal y el promedio va al índice de Excelencia)	25%	100%	

(*) Empleo temporal de seis meses

d) Indicadores de Desempeño Institucional (elaborados por la autora, con la información obtenida de FONCODES)

Cuadro N° 06.10

Objetivo	indicador	Base	Meta	Estrategias
Medir la eficiencia y eficacia de la Gestión de Atributable a la Gerencia de Proyectos de Infraestructura.	Porcentaje de obras que se han concluido con el presupuesto asignado, por manejo eficiente de recursos de la GPI	65%	100%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> El indicador de eficiencia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad presupuestal y costo de las obras.
	Índice de eficacia, obras culminadas, ajustados por la disponibilidad presupuestal, por mayor aporte de otros agentes de la GPI	25%	100%	<ul style="list-style-type: none"> El indicador de eficacia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad presupuestal.
Medir la economía de los recursos y la calidad de la Gestión Atributable a la Gerencia de Proyectos de Infraestructura.	Índice de Economía de porcentaje de recursos ahorrados por su eficiente uso en IEi de la GPI	5%	20%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> El indicador de economía de los recursos evalúa el grado de ahorro o la tasa de uso de los recursos públicos en los proyectos inversión social.
	Porcentaje de obras culminadas con un componente adecuado de calidad, ICa de la GPI	75%	100%	<ul style="list-style-type: none"> El indicador de calidad de los en los proyectos de infraestructura social.
Medir la eficiencia y eficacia de la Gestión de Atributable a la Gerencia de Fomento al Desarrollo Productivo	Porcentaje de obras que se han concluido con el presupuesto asignado, por manejo eficiente de recursos, IEF de la GFDP	25%	100%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> El indicador de eficiencia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad presupuestal y costo de las obras.
	Índice de Eficacia, obras ajustados por la disponibilidad	25%	100%	<ul style="list-style-type: none"> El indicador de eficacia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados

	presupuestal, pero que por una coordinación acertada entre componentes, se logró culminar, IEC de la GFDP			por disponibilidad presupuestal.
Medir la economía de los recursos y la calidad de la Gestión Atribuible a la Gerencia de Fomento al Desarrollo Productivo	Índice de Economía, porcentaje de obras que se han concluido y devolvieron dinero, con el presupuesto asignado, por conocimiento, capacidad y motivación en el manejo eficiente de recursos, IEI de la GFDP	8%	5%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> El indicador de economía de los recursos evalúa el grado de ahorro o la tasa de uso de los recursos públicos en los proyectos de inversión social.
	Porcentaje de obras culminadas, con metas de calidad de niveles comerciales y compatibles con el medio, en los cuales se aseguró su sostenibilidad, IEF de la GFDP	3%	20%	<ul style="list-style-type: none"> El indicador de calidad de los en los proyectos de infraestructura social.
Medir la eficiencia y eficacia de la Gestión Atribuible a la Gerencia de Administración y Finanzas.	Porcentaje de gasto alcanzado, por conocimiento de las necesidades de gasto y capacidad de compromiso de la entidad, y correcta programación de su ejecución presupuestal IEF de la GAF	80%	100%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> El indicador de eficiencia evalúa la ejecución presupuestal del presupuesto calendarizado.

	porcentaje de adquisiciones y contrataciones que se hicieron, a los precios programados, por correcta evaluación de precios, IEi de la GAF	50%	100%	<ul style="list-style-type: none"> El indicador de eficacia evalúa la oportunidad de atención de las solicitudes de adquisiciones y contrataciones.
Medir la economía de los recursos y la calidad de la Gestión Atribuible a la Gerencia de Administración y Finanzas	porcentaje de adquisiciones y contrataciones que se hicieron, a los precios programados, IEi de la GAF	25%	20%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> El indicador de economía evalúa la carga de los costos operativos al desarrollar las actividades de FONCODES.
	porcentaje de aciertos en las cuentas encargadas por buen uso de programas de conciliación de cuentas y conocimiento del procedimiento-ICA de la GAF	15%	100%	<ul style="list-style-type: none"> El indicador de calidad evalúa la conciliación de las cuentas encargadas (caja chica, viáticos, y otros)
Medir la eficiencia de la Gestión de Atribuible a la Gerencia de Planeamiento y Sistemas.	porcentaje de ejecución presupuestal que se ejecutó oportunamente por el uso de tecnología y conocimiento de los procedimientos-IEf de la GPYS	15%	100%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> El indicador de eficiencia evalúa la ejecución presupuestal del presupuesto calendarizado. El indicador de eficacia evalúa la oportunidad de atención de las solicitudes de adquisiciones y contrataciones
Medir la eficiencia y eficacia de la Gestión de Atribuible a la Gerencia de Asesoría Legal	Porcentaje de documentos que fueron atendidos, con respecto a los ingresados, por el uso apropiado de tecnología y por contar con	25%	100%	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> El indicador de eficiencia evalúa la productividad promedio en documentos atendidos de los recursos humanos de la Gerencia corregido por el número de documentos recibidos.

	personal suficiente y capaz, IEF de la GAL			
	Porcentaje de documentos que fueron atendidos oportunamente por el uso correcto de tecnología y conocimiento de los procedimientos dice de Eficiencia IEF de la GAL	15%	100%	<ul style="list-style-type: none"> El indicador de eficacia evalúa la oportunidad de atención promedio de los documentos atendidos.
Medir la economía de los recursos y la calidad de la Gestión Atribuible a la Gerencia de Asesoría Legal	Porcentaje de gasto con respecto a su cronograma por adquisición y contratación oportunas, IEI de la GAL	35%	100%	<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> El indicador de economía evalúa la carga de los costos operativos al desarrollar las actividades de FONCODES. Este es un indicador institucional que es válido para todas las dependencias.
	Incidencias o reincidencias sobre los mismos aspectos, por no advertir oportunamente en otras aéreas los problemas que se presentan, o falta de capacidad para generar las respuestas, ICA de la GAL (*)	60%	0%	<ul style="list-style-type: none"> El indicador de calidad evalúa la tasa de incidencias y reincidencias sobre los mismos aspectos del tema señalado en cada una de las solicitudes de opinión legal con respecto a los documentos atendidos.
Medir la eficiencia y eficacia de la Gestión de Atribuible a las Oficinas Zonales.	Porcentaje de gasto alcanzado, por conocimiento de las necesidades de gasto,	65%	100%	<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> El indicador de eficiencia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad

	capacidad de compromiso de la entidad, y correcta programación de su ejecución presupuestal IEF de las OZ			presupuestal y costo de las obras.
	porcentajes de solicitudes de adquisiciones y contrataciones que se atendieron conforme al cronograma, por acertada programación de gastos y servicios, IEC de las OZ	70%	100%	<ul style="list-style-type: none"> El indicador de eficacia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad presupuestal.
Medir la economía de los recursos y la calidad de la Gestión Atribuible a las Oficinas Zonales	porcentaje de obras que se han concluido y devolvieron dinero de su presupuesto asignado, por conocimiento, capacidad y motivación en el manejo eficiente de recursos IEI de las OZ	15%	5%	<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> El indicador de economía de los recursos evalúa el grado de ahorro o la tasa de uso de los recursos públicos en los proyectos de inversión social.
	Porcentaje de obras culminadas, con metas de calidad de niveles comerciales y compatibles con el medio, en los cuales se aseguró su sostenibilidad – ICa de las OZ	75%	100%	<ul style="list-style-type: none"> El indicador de calidad de los en los proyectos ejecutados en la Oficina Zonal

06.05 Metas (1)

**Cuadro N° 06.11
Metas de Largo Plazo**

Objetivo Estratégico	Indicador de Impacto	Unidad de Medida	Meta Anual				
			2003	2005	2007	2009	2011
Objetivo Estratégico 1 Contribuir a la mejora de la calidad de vida dotando de infraestructura social y económica sostenibles relacionadas a la satisfacción de Necesidades Básicas en poblaciones pobres.	Indicador de accesibilidad a servicios básicos sostenibles en zonas intervenidas	Porcentaje de Hogares Pobres Rurales que acceden a servicios básicos.	32%	37%	42%	47%	52%
Objetivo Estratégico 2 Desarrollar Potencialidades Productivas locales y alternativas de empleo que mejoren sostenidamente los ingresos monetarios y no monetarios en poblaciones pobres, así como nuevas alternativas de empleo.	Indicador de mejora de ingresos monetarios y no monetarios en zonas intervenidas	Porcentaje de Hogares Pobres Intervenidos que ha mejorado su ingreso	5%	10%	15%	20%	25%
Objetivo Estratégico 3 Fortalecer las capacidades de Gerencia Social de los gobiernos regionales y locales, y de gestión de los beneficiarios, con el propósito de mejorar el impacto y sostenibilidad de la inversión social.	Indicador de Desarrollo Capacidades Locales	Valor del Índice con respecto a la meta 2011	60%	70%	80%	90%	100%
Objetivo Estratégico 4 Implantar un modelo de Gestión de Excelencia adecuándose a los nuevos roles del Estado en el proceso de descentralización del país, mejorando la eficiencia y eficacia del uso de los recursos del FONDO.	Indicador de Excelencia de la Gestión Institucional Descentralizada	Valor del Índice con respecto a la meta al 2011	60%	70%	80%	90%	100%

1) FONCODES " Plan estratégico"

06.06 Iniciativas y Planes de Acción

06.06.01 Lineamientos de Política Institucional (1)

En el nuevo proceso de descentralización del país, la superación de la pobreza es una tarea nacional, que involucra a todos los niveles de gobierno del Estado Peruano: Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. En este contexto, la gestión del Fondo se desarrollará bajo los siguientes lineamientos de política institucional:

- **Consolidar la estrategia de gestión directa de los recursos por la población organizada.** Uno de los principales logros de FONCODES es el haber instalado un mecanismo de asignación y de ejecución de recursos, directa y participativa a través de núcleos ejecutores, la misma que será la base de las estrategias de los programas de inversión social del Fondo.
- **Afianzar el proceso de descentralización y participación.** La descentralización requiere de concertación y coordinación con los gobiernos locales y regionales y de la participación de la comunidad organizada en los procesos de identificación, priorización, aprobación, ejecución y sostenibilidad de los proyectos, y de la participación de nuevos agentes y “operadores” en cada una de las fases del “ciclo del proyecto” financiados con recursos del Fondo.
- **Potenciar capacidades.** Fortalecer las capacidades en los gobiernos locales y regionales, y las organizaciones sociales locales y regionales para el planeamiento, ejecución, supervisión, evaluación y vigilancia de programas y proyectos de lucha contra la pobreza.
- **Establecer alianzas estratégicas y coordinación interinstitucional** con las instituciones públicas y privadas, y agencias de cooperación internacional para canalizar recursos financieros, técnicos y logísticos que permitan optimizar la acción de lucha contra la pobreza.
- **Focalización territorial.** Mejorar la focalización de la inversión social en zonas de mayor pobreza, mediante la utilización de Mapas de Servicios Básicos Insatisfechos y Mapas de Potencialidades Productivas Locales.

1) FONCODES “Plan estratégico”

- **Mantener la transparencia, neutralidad, eficiencia y equidad en el manejo del Fondo.** Estos son valores institucionales del fondo y su cumplimiento será vigilado en todos los proyectos financiados con recursos del Fondo.

06.06.02 Programa Multianual de Inversiones 2003–2011 (1)

Con el propósito de lograr las metas asociadas a los objetivos estratégicos y a los objetivos específicos del Plan Estratégico, debe considerarse la programación de los recursos necesarios para financiar la ejecución del conjunto de programas y proyectos incluidos en las acciones estratégicas que se requieren para lograr dichos objetivos. Sin embargo, el proceso no es de una sola dirección, pues es necesario que las metas programadas guarden coherencia con las restricciones presupuestales vigentes.

Los supuestos utilizados para formular el Programa Multianual de inversiones de FONCODES 2003 – 2011 fueron los siguientes:

- El marco presupuestal asignado a FONCODES permite que la ejecución de los proyectos concertados se realicen en los períodos establecidos en los respectivos convenios.
- El marco presupuestal anual de FONCODES observado en los últimos años se mantiene estable durante todo el período de planeamiento.
- El siguiente cuadro resume los resultados de la programación de las inversiones para los próximos 9 años.

1) FONCODES "Plan estratégico"

Cuadro N° 06.12

**Programa Multianual de Inversiones de FONCODES, 2003 – 2011
con Marco Presupuestal Estable
(Millones de Soles)**

Fuente de Financiamiento	Años								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aporte nacional⁽¹⁾	250.3	126.6	124.2	106.6	20.2	4.2	-	-	-
Endeudamiento externo	266.3	363.4	341.8	310.3	47.5	11.1	-	-	-
Donaciones y canjes de deuda	19.7	46.4	44.2	16.6	2.8	0.1	-	-	-
Nuevos proyectos⁽²⁾	-	-	26.2	102.9	465.9	521.0	536.4	536.4	536.4
TOTAL INVERSIONES	536.4	536.4	536.3	536.4	536.4	536.4	536.4	536.4	536.4
Costo de Operación	57.1	57.1	57.1	57.1	57.1	57.1	57.1	57.1	57.1
TOTAL	593.5	593.5	593.5	593.5	593.5	593.5	593.5	593.5	593.5

(1) Incluye: Recursos Ordinarios; Recursos Directamente Recaudados; Recursos de Privatizaciones y Concesiones y Traspasos de Fondos (Proyectos por Encargo).

(2) Monto de recursos en nuevos proyectos que sería necesario concertar para mantener constante el nivel de inversiones programadas para el 2003.

Como se puede observar en el cuadro anterior, existen dos períodos marcados, el primero de 2003 – 2006 caracterizado por la disponibilidad de recursos de la cooperación ya concertados y el segundo 2007 – 2011, en el que no se tiene garantizado los recursos.

Adicionalmente, durante la primera etapa, es una etapa de transición hacia la descentralización de la institucionalidad pública. En esta etapa FONCODES ha programado transformarse en un fondo de segundo piso, orientado a financiar proyectos de inversión social para el desarrollo local. Sin embargo, para que la segunda etapa del plan, 2007 – 2011 no peligre, será necesario realizar las gestiones necesarias para enfrentar los siguientes temas críticos:

- Concluir el proceso de concreción de los ofrecimientos de apoyo financiero hechos a FONCODES en la Mesa de Cooperación Internacional de Madrid;
- Desarrollar una cartera de proyectos “bancables” que responda a los requerimientos del Sistema Nacional de Inversión Pública y/o de la APCI y de las fuentes de cooperación internacional;
- Buscar socios estratégicos entre instituciones públicas y privadas que requieran un mecanismo eficiente de transferencia de recursos a nivel local;

- Iniciar el proceso de identificación de nuevas fuentes de financiamiento a nivel nacional e internacional.

06.06.03 Criterios Para la Asignación Subnacional de Recursos (1)

Durante el primer período la asignación de recursos a las regiones del país se realizará de acuerdo a los siguientes criterios:

- FONCODES continuará utilizando su Mapa de Pobreza 1995 como instrumento de focalización geográfica, pues éste ha permitido asignar eficientemente los escasos recursos públicos. Si bien el Mapa de Pobreza de FONCODES tiene como base el Censo de Población y Vivienda de 1993, continuará siendo utilizado en la medida hasta que se lleve a cabo un nuevo censo que permita elaborar un nuevo mapa de pobreza. Complementariamente, para la focalización intradistrital se continuará utilizando los mecanismos de participación local.
- Con el propósito de determinar una distribución equitativa de los recursos entre los distritos y departamentos (regiones) se ha elaborado un Índice de Asignación Referencial de Recursos¹ - IARR. Este índice recoge la tasa o incidencia de la pobreza monetaria elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas para el 2001, la población rural y la pobreza no monetaria del distrito medido por el Mapa de Pobreza de FONCODES. El IARR mide el porcentaje del presupuesto total que le corresponde a cada distrito en particular. Por agregación se obtiene lo que le corresponde a cada departamento o región.

La población objetivo de FONCODES está delimitada a la población que habita en los distritos en situación de pobreza (según el mapa de FONCODES), siempre y cuando el distrito tenga una población rural equivalente o superior al 30, y la población del distrito sea mayor a 100 habitantes y menor de 3,500 habitantes. Para el segundo período, 2007 –2011, se espera asignar los recursos sobre la base de un Mapa de Potencialidades Productivas, cuya metodología será desarrollada oportunamente.

1) FONCODES "Plan estratégico"

Algoritmo utilizado para la asignación presupuestal (1)

a. Índice de Asignación Referencial de Recursos por distrito

$$IARR_i = \frac{Pob_i * t_{rural,i} * FGT_{0,i} * IP_i}{\sum_{i=1}^{1369_j} Pob_i * t_{rural,i} * FGT_{0,i} * IP_i}$$

Donde:

i = 1, 2, ..., 1369, distrito i - ésimo, objetivo de FONCODES.

$IARR_i$ = Índice de Asignación Referencial de Recursos del distrito i

Pob_i = Población proyectada al 2001 del distrito i

$t_{rural,i}$ = Tasa de ruralidad del distrito i (Censo de Población y Vivienda 1993)

$FGT_{0,i}$ = Tasa de pobreza del distrito i (mapa del MEF)

IP_i = Índice de Pobreza del distrito i (mapa del FONCODES)

b. Índice de Asignación Referencial de Recursos por región

$$IARR_j = \frac{\sum_{i=1}^{d_j} Pob_i * t_{rural,i} * FGT_{0,i} * IP_i}{\sum_{i=1}^{1369_j} Pob_i * t_{rural,i} * FGT_{0,i} * IP_i}$$

Donde:

j = departamento 1, 2, ..., 24.

$IARR_j$ = Índice de Asignación Referencial de Recursos del departamento j .

d_j = número de distritos del departamento j .

c. Asignación presupuestal a nivel distrital

$$P_i = P * IARR_i$$

Donde:

P_i = Presupuesto asignado al distrito i

P = Presupuesto Total del Fondo para un periodo dado

$IARR_i$ = Índice de Asignación Referencial de Recursos del distrito i

d. Asignación presupuestal a nivel departamental

$$P_j = P * IARR_j$$

Donde:

$IARR_j$ = Índice de Asignación Referencial de Recursos del departamento j

P_j = Presupuesto asignado al departamento j

La distribución departamental del presupuesto debe seguir el siguiente índice asignador.

- 1) FONCODES "Plan estratégico"

Cuadro N° 06.13
Asignación por Departamento

Dptos	Ind. de Asign. Refer. de Recur. IARR	Población Rural	Nº Distritos	Nº localid. Rurales 20-700 viv.
TOTAL	100,0%	6.995.497	1.369	24.952
AMAZONAS	3,9%	260.242	74	886
ANCASH	5,5%	398.318	145	1.640
APURIMAC	4,4%	267.469	73	966
AREQUIPA	1,1%	110.010	64	398
AYACUCHO	4,2%	271.564	95	1.345
CAJAMARCA	13,3%	1.026.320	124	3.349
CUSCO	8,8%	630.428	95	2.151
HUANCAVELICA	5,1%	323.811	90	1.247
HUANUCO	7,8%	471.171	71	1.641
ICA	0,8%	82.070	25	235
JUNIN	4,2%	329.667	63	1.354
LA LIBERTAD	5,9%	396.510	63	1.375
LAMBAYEQUE	2,6%	191.538	17	552
LIMA	1,0%	132.103	63	400
LORETO	7,0%	422.756	45	1.207
MADRE DE DIOS	0,3%	32.003	9	61
MOQUEGUA	0,3%	14.260	13	77
PASCO	1,2%	99.405	18	401
PIURA	5,0%	416.882	34	1.407
PUNO	11,5%	702.675	105	3.050
SAN MARTIN	3,2%	280.049	58	783
TACNA	0,3%	13.386	10	50
TUMBES	0,3%	2.843	2	17
UCAYALI	2,0%	120.016	13	360

Fuente: Pre- Censo de Población y Vivienda de 1999 - INEI, Censo de Población y Vivienda 1993 - INEI

“Mapa de Pobreza de FONCODES 1995” - FONCODES.

"Hacia la búsqueda de un Nuevo instrumento de Focalización para la asignación de recursos destinados a inversión social adicional, en el marco de lucha contra la Pobreza". MEF- 2001

- 1) FONCODES "Plan estratégico"

06.07 Evaluación y Retroalimentación

La autora obtuvo los resultados de la evaluación mediante encuestas y propuso reorientar las acciones de las estrategias, a fin que FONCODES logre el cumplimiento de sus metas, según el siguiente cuadro:

- a) **Indicadores de Impacto - Estrategias Reorientadas** (elaborados por la autora, con la información obtenida de FONCODES, con acciones reorientadas)

Cuadro N° 06.14

Objetivos	Objetivos Esp.	Indicador	Indicador	base	Meta	Resultado de la Encuesta	Estrategias	Estrategias reorientadas
Objetivo Estratégico 1	Objetivo Específico 1.1	Índice de acceso a servicios básicos sostenibles (IASB)	Porcentaje de Hogares Pobres Rurales que acceden a servicios básicos.	32%	52%	28%	Acciones: · Programa de Mejoramiento de la Infraestructura Social Básica. · Programa de Mejoramiento de Infraestructura Económica · Programa de Vivienda Rural	Acciones: · Programa de mejoramiento de la infraestructura social básica, crear el programa de mantenimiento de las obras · Programa de Mejoramiento de infraestructura Económica, crear programa de capacitación para sostenibilidad de las obras · Programa de Vivienda Rural, capacitación para la reparación de las viviendas
Contribuir a la mejora de la calidad de vida dotando de infraestructura social y económica sostenibles relacionadas a la satisfacción de Necesidades Básicas en poblaciones pobres	Las localidades más pobres cuentan con infraestructura social y económica básica							
Objetivo Estratégico 2	Objetivo Específico 2.1:	Indicador de mejora de ingresos monetarios y no monetarios en zonas intervenidas (IGI)	Porcentaje de Hogares Pobres Intervenidos	5%	25%	5%	Acciones: · Programa de Fortalecimiento de Capacidades de Gestión Empresarial · Programa de Mejoramiento de la Infraestructura Productiva · Programa de Acceso a servicios Financieros a Microempresas Rurales · Programa de fomento a la producción alimentaria · Programa de rescate de tecnologías nativas	Acciones: · Programa de Fortalecimiento de Capacidades de Gestión Empresarial · Programa de mejoramiento y sostenibilidad de la infraestructura productiva · Programa de acceso a servicios financieros a microempresas rurales, asesorados con un especialista · Programa de fomento a la producción alimentaria, que asesore con estudios de mercado · Programa de rescate de tecnologías nativas
Desarrollar potencialidades productivas locales y alternativas de empleo que mejoren sostenidamente los ingresos monetarios y no monetarios en poblaciones pobres, así como nuevas alternativas de empleo	Las localidades más pobres cuentan con programas y proyectos de desarrollo de negocios productivos							
	Objetivo Específico 2.2:						Acciones: · Programa de Empleo Temporal- PESP Rural · Rehabilitación de Infraestructura Social y Productiva	Acciones: · Programa de Empleo Temporal- PESP Rural · Rehabilitación de Infraestructura Social y Productiva, acordes con sus planes de desarrollo
	Las localidades pobres cuentan con programas de empleo temporal que le permite suavizar las fluctuaciones de sus ingresos y consumo							

Objetivo Estratégico 3	Objetivo Específico 3.1:	Indicador de Desarrollo Capacidades Locales (IDC)	Valor del Índice con respecto a la meta 2011	60%	100%	64%	Acciones:	Acciones:
Fortalecer las capacidades de Gerencia Social de los gobiernos regionales y locales, y de gestión de los beneficiarios, con el propósito de mejorar el impacto y sostenibilidad de la inversión social	Las poblaciones organizadas de las localidades más pobres participan en la identificación, selección, ejecución, vigilancia y sostenibilidad de proyectos de inversión social						<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de espacios (cursos, talleres y otros) para la Capacitación de promotores y líderes locales para la identificación y gestión de programas y proyectos de gran impacto social 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de espacios, cursos, talleres y otros, de capacitación de promotores y líderes locales para la identificación y gestión de proyectos de gran impacto social, que involucre conocimiento de la sostenibilidad del proyecto
							<ul style="list-style-type: none"> Promoción de espacios de participación social para la priorización de proyectos y la constitución y gestión del núcleo 	<ul style="list-style-type: none"> Promoción de espacios de participación social para la priorización de proyectos, y la constitución y gestión del núcleo ejecutor
							<ul style="list-style-type: none"> Programa de capacitación de capacitadores y promotores locales en ciclo de proyectos, y sostenibilidad de la inversión social 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de capacitación de Capacitadores y Promotores Locales en Ciclo de Proyectos, sostenibilidad y mantenimiento de la inversión social
							<ul style="list-style-type: none"> Programa de capacitación de la población beneficiaria en ciclo de proyectos, y sostenibilidad de la inversión social 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de capacitación de la población beneficiaria en Ciclo de Proyectos, y mantenimiento de la inversión social
							<ul style="list-style-type: none"> Transferir obras de infraestructura social y económica hacia las entidades receptoras conforme a Ley 	<ul style="list-style-type: none"> Transferir obras de infraestructura social y económica hacia las entidades receptoras conforme a Ley e incorporar un programa de mantenimiento del proyecto
	Objetivo Específico 3.2						Acciones:	Acciones:
	Los Gobiernos Regionales y Locales han sido capacitados en Gerencia Social y permiten la participación de las poblaciones organizadas en la planificación, priorización, supervisión y control de proyectos de inversión social						<ul style="list-style-type: none"> Programa de capacitación de autoridades municipales y funcionarios de Gobiernos Regionales en Planificación Participativa y Concertación de Programas y Proyectos de Inversión Social, que incluya sostenibilidad y mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de capacitación de autoridades municipales y funcionarios de Gobiernos Regionales en Planificación Participativa y Concertación de Programas y Proyectos de Inversión Social, que incluya sostenibilidad y mantenimiento
							<ul style="list-style-type: none"> Implementación de Talleres de capacitación en concertación, transparencia y vigilancia dirigidos a líderes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de Talleres de capacitación en concertación, transparencia, vigilancia sostenibilidad y mantenimiento dirigidos a líderes sociales
							<ul style="list-style-type: none"> Promover acuerdos y/o convenios con organizaciones sociales de base y ONG para garantizar la sostenibilidad de la inversión social 	<ul style="list-style-type: none"> Promover acuerdos y/o convenios con Organizaciones Sociales de Base y ONG para garantizar la sostenibilidad y mantenimiento de la inversión social
							<ul style="list-style-type: none"> Implementar mecanismos de participación de organizaciones de mujeres y jóvenes en los procesos de concertación, planificación y vigilancia de la inversión social 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar mecanismos de participación de organizaciones de mujeres y jóvenes en los procesos de concertación, planificación y vigilancia de la inversión social

Objetivo Estratégico 4	Objetivo Especifico 4.1:			60%	100%	60%	Acciones:	Acciones:
<p>Implantar un modelo de gestión de excelencia adecuándose a los nuevos roles del Estado en el proceso de descentralización del país, mejorando la eficiencia y eficacia del uso de los recursos del FONDO</p>	<p>FONCODES desarrolla un modelo de gestión por excelencia, comunica sus logros y rinde cuentas del manejo de los recursos públicos dirigidos a proyectos de Inversión Social</p>	<p>Indicador de Excelencia de la Gestión Institucional Descentralizada</p>	<p>Valor del índice con respecto a la meta al 2011</p>				<p>Reforzamiento del cuadro de profesionales</p>	<p>generar el perfil de cada puesto, reforzando el cuadro de profesionales, de acuerdo a este perfil. Mejoras económicas y de condición para aquellos empleados claves, con el fin de retenerlos</p>
							<p>programa de especialización y capacitación de personal en sus respectivas áreas de trabajo</p> <p>Acciones: Desarrollo e implementación de aplicativos y software integrados para el seguimiento de los programas, proyectos y actividades de las dependencias de FONCODES</p> <p>Estandarización de procedimientos institucionales</p> <p>Acciones: Desarrollo de espacios de Coordinación de Políticas Sociales transversales</p> <p>Mantener comunicación fluida entre las diversas dependencias de FONCODES</p>	<p>programa de especialización y capacitación de personal para la generación de capacidades, según sus áreas de trabajo</p> <p>Acciones: Desarrollo e implementación de aplicativos y software integrados para el seguimiento de los programas, proyectos y actividades de las dependencias de FONCODES</p> <p>Estandarización de procedimientos institucionales</p> <p>Acciones: Desarrollo de espacios de Coordinación de Políticas Sociales transversales, incluyendo el correo y otros componentes que integren sus zonales, con el trabajo de la central</p> <p>Mantener comunicación, integrada con componente tecnológico, entre las diversas dependencias de FONCODES</p>
	<p>Objetivo Especifico 4.2:</p> <p>FONCODES ha establecido canalizar estables de financiamiento de los proyectos de Inversión Social y de fomento a la descentralización</p>						<p>Formulación de proyectos de inversión social de acuerdo a los requerimientos del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNP y de las fuentes cooperantes</p> <p>Gestión de proyectos de inversión social ante diversas organizaciones</p> <p>Acciones: Administrar la ejecución de los fondos de inversión social</p> <p>Administrar los fondos para el fortalecimiento de la Gestión Institucional</p>	<p>Formulación de proyectos de inversión social de acuerdo a los requerimientos del SNP y de las fuentes cooperantes, considerando elementos de capacitación para el uso, sostenibilidad y mantenimiento del proyecto</p> <p>Gestión de proyectos de inversión social ante diversas organizaciones</p> <p>Acciones: Administrar la ejecución de los fondos de inversión social</p> <p>Administrar los fondos para el fortalecimiento de la Gestión Institucional</p>

b) Indicadores de Resultados - Estrategias Reorientadas (elaborados por la autora, con la información obtenida de FONCODES, con acciones reorientadas)

Cuadro N° 06.15

Objetivos	Objetivo Esp.	Indicadores	Base	Meta	Resultado de la Encuesta	Estrategias	Estrategias reorientadas
Objetivo Estratégico 1		Cobertura de proyectos de SB que se pierde por falta de mantenimiento, incorrecta priorización, mal uso de CI	45%	0%	60%	Acciones:	Acciones:
	Objetivo Específico 1.1	inversión social en niños y niñas que se encuentra operativa por buen uso de CI, mantenimiento, priorización adecuada, diseño acorde con la realidad	10%	20%	10%	Programa de mejoramiento de la Infraestructura Social Básica	Mejor elaboración y evaluación de proyectos, incluyendo estudios adecuados, programa de mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura, y de capacitación para la sostenibilidad, que corresponda a las necesidades de su plan de desarrollo, formulado con apoyo de un promotor o que halla sido declarado viable dentro del marco del SNIP
Contribuir a la mejora de la calidad de vida dotando de infraestructura social y económica sostenibles relacionadas a la satisfacción de necesidades básicas en poblaciones pobres	Las localidades más pobres cuentan con infraestructura social y económica básica.	Inversión en infraestructura de salud para niños y niñas, que se encuentra operativa por buen uso de CI, mantenimiento, priorización adecuada, diseño acorde con la realidad	5%	20%	5%	Programa de Mejoramiento de Infraestructura Económica	Programa de Mejoramiento de Infraestructura Económica
		Inversión de infraestructura educativa para niños y niñas, que se encuentra operativa por buen uso de CI, mantenimiento, priorización adecuada, diseño acorde con la realidad	10%	20%	10%	Programa de Vivienda Rural	Programa de Vivienda Rural
		Inversión de otros proyectos de inversión social en niños y niñas, que se encuentra operativa por buen uso de CI mantenimiento, priorización adecuada, diseño acorde con la realidad	3%	5%	3%		
		Inversión per cápita en niños y niñas	45%	65%	45%		

	Objetivo Especifico 1.2:	Cobertura de proyectos de infraestructura productiva, que se encuentra operativa por seguimiento y monitoreo de la post inversión y coincidencia del plan de desarrollo	3%	5%	2%	Acciones:	Acciones:
		Cobertura de proyectos de negocios rurales, que se encuentra operativa por seguimiento de agentes capacitados con estrategias de mercado y concertación, priorización, plan sostenimiento	1%	5%	1%	Programa de Fortalecimiento de Capacidades de Gestión Empresarial	Programa de fortalecimiento de capacidades de gestión empresarial, priorización de obras según plan de desarrollo, de preferencia viables en el marco del SNIP, participación de especialistas en planes de sostenimiento y promoción
	Las localidades más pobres cuentan con programas y proyectos de Desarrollo de Negocios Productivos.	Cobertura de proyectos de proyectos productivos alimentarios, que se encuentra operativa por buen uso de CI	1%	5%	1%	Programa de Mejoramiento de la Infraestructura Productiva	Programa de Mejoramiento de la Infraestructura Productiva

Objetivo Estratégico 2		Cobertura de servicios micro finanzas, que se encuentra operativa por buen uso de CI	1%	5%	1%	Programa de Acceso a servicios Financieros a Microempresas Rurales	Programa de Acceso a servicios Financieros a Microempresas Rurales	
		Uso de herramientas de gestión de negocios	1%	20%	3%	Programa de Fomento a la Producción Alimentaria	Programa de Fomento a la Producción Alimentaria	
Desarrollar Potencialidades Productivas locales y alternativas de empleo que mejoren sostenidamente los ingresos monetarios y no monetarios en poblaciones pobres, así como nuevas alternativas de empleo		Uso de tecnología apropiada	2%	20%	2%	Programa de rescate de tecnologías nativas.	Programa de rescate de tecnologías nativas.	
		Articulación al mercado	3%	20%	5%			
		Uso de crédito rural	1%	20%	1%			
		Objetivo Especifico 2.2:	Planes de negocios con infraestructura productiva, que se encuentra operativa por buen uso de CI	1%	5%	1%		
		Las localidades pobres cuentan con programas de empleo temporal que le permite suavizar las fluctuaciones de sus ingresos y consumo.	Proyectos productivos alimentarios con infraestructura productiva, que se encuentra operativa por buen uso de CI	1%	5%	1%	Acciones:	Acciones:
			Coordinación Local	3%	20%	5%	Programa de Empleo Temporal- PESP Rural	Programa de Empleo Temporal- PESP Rural
			Generación de empleo de PP y PPA	6%	20%	6%	Rehabilitación de infraestructura social y productiva	Rehabilitación de Infraestructura Social y Productiva
			Cobertura del PESP rural	1%	5%	1%		
			Incidencia laboral del	5%	25%	5%		
			Empleos femeninos del PESP rural	1%	50%	5%		
		Generación de empleos del PESP rural	2%	20%	2%			

Objetivo Estratégico 3	Objetivo Especifico 3.1:	Cultura de pago para la sostenibilidad, generado por capacitación de FONCODES	5%	100%	3%	Acciones:	Acciones:
Fortalecer las capacidades de Gerencia Social de los gobiernos regionales y locales, y de gestión de los beneficiarios, con el propósito de mejorar el impacto y sostenibilidad de la inversión social	Las poblaciones organizadas de las localidades más pobres participan en la identificación, selección, ejecución, vigilancia y sostenibilidad de proyectos de inversión social.					<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de espacios (cursos, talleres y otros) para la capacitación de promotores locales y líderes locales para la identificación y gestión de programas y proyectos de gran impacto social - Promoción de espacios de participación social para la priorización de proyectos, y la constitución y gestión del núcleo ejecutor - Programa de capacitación de capacitadores y promotores locales en ciclo de proyectos, viabilidad de proyectos, sostenibilidad de la inversión social 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de espacios (cursos, talleres y otros) para la capacitación de autoridades, promotores y líderes locales para la identificación y gestión de programas y proyectos de gran impacto social, y creación de operador técnico especializado - Promoción de espacios de participación social para la priorización de proyectos, y la constitución y gestión del núcleo ejecutor - Programa de capacitación de capacitadores y promotores locales en ciclo de proyectos, dentro del marco del SNIP y sostenibilidad de la inversión social
		Comités de administración que tienen operativas sus obras, por capacitación del FONCODES	5%	100%	3%	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación de la población beneficiaria en ciclo de proyectos, sostenibilidad de la inversión social 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de capacitación de población beneficiaria en ciclo de proyectos, sostenibilidad de la inversión social
		obras operativas por participación de municipios, capacitados por FONCODES	5%	100%	10%	<ul style="list-style-type: none"> • Transferir obras de infraestructura social y económica hacia las entidades receptoras conforme a Ley 	<ul style="list-style-type: none"> - Transferir obras de infraestructura social y económica hacia las entidades receptoras conforme a Ley
		Porcentaje de la población capacitada por FONCODES que usa en forma adecuada la	20%	80%	15%		<ul style="list-style-type: none"> - Transferir obras de infraestructura social y económica hacia las entidades receptoras conforme a Ley y generar en ellos la capacidad del sostenimiento especializado

	Objetivo Especifico 3.2	Participación femenina en los núcleos ejecutores, conseguida por concertación y concientización	25%	80%	25%	Acciones:	Acciones:
	Los Gobiernos Regionales y Locales han sido capacitados en Gerencia Social y permiten la participación de las poblaciones organizadas en la planificación, priorización, supervisión y control de proyectos de inversión social					Programa de capacitación de autoridades municipales y funcionarios de gobiernos regionales en planificación participativa y concertación de programas y proyectos de inversión social	Programa de capacitación de autoridades municipales y funcionarios de gobiernos regionales en planificación participativa y concertación de programas y proyectos de inversión social
		Grado de concertación de local, obtenida por capacitación y empatía lograda con la comunidad	3%	20%	3%	Implementación de talleres de capacitación en concertación, transparencia y vigilancia dirigidos a líderes sociales	Implementación de talleres de capacitación en concertación, transparencia y vigilancia dirigidos a líderes sociales
						Promover acuerdos y/o convenios con Organizaciones Sociales de Base y ONGs para garantizar la sostenibilidad de la inversión social	Promover acuerdos y/o convenios con Organizaciones Sociales de Base y ONGs para garantizar la sostenibilidad de la inversión social.
		Fortalecimiento de capacidad de comunidades, obtenida por capacitación y empatía lograda con la comunidad, concertación con las autoridades	15%	75%	18%	Implementar mecanismos de participación de organizaciones de mujeres y jóvenes en los procesos de concertación, planificación y vigilancia de la inversión social	Implementar mecanismos de participación de organizaciones de mujeres y jóvenes en los procesos de concertación, planificación y vigilancia de la inversión social. Generar programa de capacitación
		Motivación de la entidad para el uso de gerencia social municipal	5%	20%	3%		

Objetivo Estratégico 4	Objetivo Especifico 4.1:	Porcentaje de personal, que cuenta con la capacitación y características personales para el perfil del puesto que ocupa	20%	100%	18%	Acciones:	Acciones:
Implantar un modelo de Gestión de Excelencia adecuándose a los nuevos roles del Estado en el proceso de descentralización del país, mejorando la eficiencia y eficacia del uso de los recursos del FONDO	FONCODES desarrolla un modelo de gestión por excelencia, comunica sus logros y rinde cuentas del manejo de los recursos públicos dirigidos a proyectos de Inversión Social.					Reforzamiento del cuadro de profesionales de FONCODES.	Reforzamiento del cuadro de profesionales de FONCODES e identificación del perfil de cada puesto de trabajo a fin de orientar el reforzamiento de profesionales según las características
						Programa de Especialización y Capacitación de personal en sus respectivas áreas de trabajo	Programa de Especialización y Capacitación de personal en sus respectivas áreas de trabajo
						Acciones:	Acciones:
						Desarrollo e implementación de aplicativos y software integrados para el seguimiento de los proyectos y actividades de las dependencias	Desarrollo e implementación de aplicativos y software integrados para el seguimiento de los proyectos y actividades de las dependencias de FONCODES.
						Estandarización de procedimientos institucionales	Estandarización de procedimientos institucionales
						Acciones:	Acciones:
						Desarrollo de espacios de Coordinación de Políticas Sociales transversales.	Desarrollo de espacios de Coordinación de Políticas Sociales transversales.
		nivel de personal que conoce las metas, objetivos, y tiene acceso a toda la información necesaria para efectuar su trabajo	25%	100%	25%	Mantener comunicación fluida entre las diversas dependencias de FONCODES	Mantener comunicación fluida entre las diversas dependencias de FONCODES
		Porcentaje de personal que se siente motivado con los objetivos de la entidad	18%	100%	25%		

	Objetivo Especifico 4.2:	proyectos de inversión social, que fueron adecuadamente priorizados, diseñados y cuentan con capacitación y monitoreo posterior	15%	100%	15%	Acciones:	Acciones:
	FONCODES ha establecido canales de financiamiento de los proyectos de Inversión Social y de fomento a la descentralización.					· Formulación de proyectos de inversión social de acuerdo a los requerimientos del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP y de las fuentes cooperantes	· Formulación de proyectos de inversión social de acuerdo a los requerimientos del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP y de las fuentes cooperantes.
						Gestión de proyectos de inversión social ante diversas organizaciones	Gestión de proyectos de inversión social ante diversas organizaciones
						Acciones:	Acciones:
						· Administrar la ejecución de los fondos de inversión social	· Administrar la ejecución de los fondos de inversión social
						· Administrar los fondos para el fortalecimiento de la Gestión Institucional	· Administrar los fondos para el fortalecimiento de la Gestión Institucional
		Indice de proyectos de IS y fomento a la descentralización que se encuentran operativos, por adecuada coordinación con los diversos agentes	18%	100%	25%		

c) **Indicadores de Producto – Estrategias Reorientadas** (elaborados por la autora, con la información obtenida de FONCODES, con acciones reorientadas)

Cuadro N° 06.16

Objetivo	Objetivo Esp.	Indicador	Indicador	Base	Meta	Resultado de la Encuesta	Estrategias	Estrategias reorientadas
<p>Objetivo Estratégico 4</p> <p>Implantar un modelo de gestión de excelencia adecuándose a los nuevos roles del Estado en el proceso de descentralización del país, mejorando la eficiencia y eficacia del uso de los recursos del FONDO</p>	<p>Objetivo Específico 4.1:</p> <p>FONCODES desarrolla un modelo de gestión por excelencia, comunica sus logros y rinde cuentas del manejo de los recursos públicos dirigidos a proyectos de Inversión Social.</p>	<p>Índice de EEEC de la GPI</p>	<p>Porcentaje de empleados que corresponden con el perfil del puesto, en nivel técnico y emocional, y cuentan con actualizaciones oportunas y se encuentran motivados con los objetivos de la institución en la Gerencia de Proyectos de Infraestructura Social</p>	<p>15%</p>	<p>100%</p>	<p>20%</p>	<p>Acciones:</p> <p>reforzamiento del cuadro profesional de FONCODES.</p>	<p>Acciones:</p> <p>generar perfil de cada puesto, reforzando el cuadro de profesionales de FONCODES y ubicación del personal de acuerdo al mismo</p>
							<p>programa de especialización y capacitación de personal en sus respectivas áreas de trabajo</p> <p>Acciones:</p> <p>Implementación de aplicativos y software integrados para el seguimiento de los programas, proyectos y actividades de las dependencias de FONCODES</p>	<p>Programa de especialización y capacitación de acuerdo a sus necesidades para completar o mantener el perfil del puesto</p> <p>Acciones:</p> <p>Desarrollo e implementación de aplicativos y software integrados para el seguimiento de los programas, proyectos y actividades de las dependencias de FONCODES</p>
		<p>Índice de EEEC de la GFDP</p>	<p>porcentaje de empleados que corresponden con el perfil del puesto, en nivel técnico, emocional, habilidad de coordinación, actualización, conocimiento y decisión, y se encuentran motivados con los objetivos de FONCODES en la gerencia de fomento al desarrollo Productivo</p>	<p>10%</p>	<p>100%</p>	<p>10%</p>	<p>Desarrollo de espacios de Coordinación de Políticas Sociales transversales.</p>	<p>Desarrollo de espacios de Coordinación de Políticas Sociales transversales, modernización de las comunicaciones, a fin que los especialistas puedan coordinar e integrar directamente con los operadores de la entidad, especialización y capacitación</p>

		Índice de EEEC de la GPYS	Porcentaje de empleados que corresponden con el perfil del puesto, en nivel técnico, con actualización permanente, y emocional, que se encuentran motivados, cuentan con conocimiento y nivel de decisión acordes con los objetivos de la institución en la Gerencia de Planeamiento y Sistemas	25%	100%	30%	Mantener comunicación fluida entre las diversas dependencias de FONCODES.	Mantener comunicación fluida entre las diversas dependencias de FONCODES, incluyendo las ayudas tecnológicas necesarias
		Índice de EEEC de la GAF	Porcentaje de empleados que corresponden con el perfil del puesto, en nivel técnico y emocional, y se encuentran motivados con los objetivos de la institución en la Gerencia de Administración y Finanzas	18%	100%	15%		Preparar rendiciones de caja chica y Atender oportunamente los requerimientos. Implementar rutas críticas de cada proceso a fin de conocer en donde se generan los atrasos

Objetivo Especifico 4.2: FONCODES ha establecido canalizar estable de financiamiento de los proyectos de Inversión Social y de fomento a la descentralización	Índice de EEEC de la GAL	Porcentaje de empleados que corresponden con el perfil del puesto, en nivel técnico y emocional, y se encuentran motivados y tienen residencia en las regiones de las Zonales en la Gerencia de Asesoría Legal	20%	100%	20%	<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Formulación de proyectos de inversión social de acuerdo a los requerimientos del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP y de las fuentes cooperantes Gestión de proyectos de inversión social ante diversas organizaciones <p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Administrar la ejecución de los fondos de inversión social 	<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Formulación de proyectos de inversión social de acuerdo a los requerimientos del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP y de las fuentes cooperantes, considerando elementos de gestión social, capacitación, sostenibilidad y mantenimiento Gestión de proyectos de inversión social ante diversas organizaciones, en marcados en los planes estratégicos <p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Administrar la ejecución de los fondos de inversión social
	Índice de EEEC de Oficina de Concertación	Porcentaje de empleados que corresponden con el perfil del puesto, en nivel técnico y emocional, y se encuentran informados, con nivel de decisión oportuna y motivados con los objetivos de la institución en la oficina de concertación	10%	100%	15%	<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Administrar los fondos para el fortalecimiento de la gestión institucional 	<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Administrar los fondos para el fortalecimiento de la gestión institucional
	Índice de EEEC de las Oficinas Zonales	Porcentaje de empleados que corresponden con el perfil del puesto, en nivel técnico y emocional, y se encuentran motivados, informados y con adecuado nivel de decisión en las Oficinas Zonales	25%	100%	18%	<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Preparar rendiciones de caja chica y atender oportunamente los requerimientos. Implementar rutas críticas de cada proceso a fin de conocer en donde se generan los atrasos. Diseñar modelo de entrega de ordenes de servicios a los agentes eficientes 	<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Preparar rendiciones de caja chica y atender oportunamente los requerimientos. Implementar rutas críticas de cada proceso a fin de conocer en donde se generan los atrasos. Diseñar modelo de entrega de ordenes de servicios a los agentes eficientes
		(se calcula por oficina zonal y el promedio va al índice de Excelencia)					

d) Indicadores de Evaluación de Desempeño Institucional (elaborados por la autora, con la información obtenida de FONCODES, con acciones reorientadas)

Cuadro N° 06.17

Objetivo	Indicador	Base	Meta	Resultado de la Encuesta	Estrategias	Estrategias reorientadas
Medir la eficiencia y eficacia de la Gestión de Atribuible a la Gerencia de Proyectos de Infraestructura	porcentaje de obras que se han concluido con el presupuesto asignado, por manejo eficiente de recursos de la GPI	65%	100%	70%	Acciones: El indicador de eficiencia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad presupuestal y costo de las obras	Acciones: El indicador de eficiencia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad presupuestal y costo de las obras
	Índice de eficacia, obras culminadas, ajustados por la disponibilidad presupuestal, por mayor aporte de otros agentes de la GPI	25%	100%	65%	El indicador de eficacia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad presupuestal	El indicador de eficacia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad presupuestal
Medir la economía de los recursos y la calidad de la Gestión Atribuible a la Gerencia de Proyectos de Infraestructura.	Índice de Economía porcentaje de recursos ahorrados por su eficiente uso en IEI de la GPI	5%	20%	7%	Acciones: El indicador de economía de los recursos evalúa el grado de ahorro o la tasa de uso de los recursos públicos en los proyectos inversión social.	Acciones: El indicador de economía de los recursos evalúa el grado de ahorro o la tasa de uso de los recursos públicos en los proyectos inversión social
	Porcentaje de obras culminadas con un componente adecuado de calidad – ICA de la GPI	75%	100%	68%	El indicador de calidad de los en los proyectos de infraestructura social.	El indicador de calidad de los en los proyectos de infraestructura social. Generar componentes de capacitación a fin de dar mantenimiento a las obras. Entregar a una entidad con capacidad, para dar mantenimiento
Medir la eficiencia y eficacia de la Gestión de Atribuible a la Gerencia de Fomento al Desarrollo Productivo	Porcentaje de obras que se han concluido con el presupuesto asignado, por manejo eficiente de recursos, IEF de la GFDP	25%	100%	20%	Acciones: El indicador de eficiencia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad presupuestal y costo de las obras.	Acciones: El indicador de eficiencia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad presupuestal y costo de las obras. Generar sostenibilidad.
	Índice de Eficacia – Obras, ajustados por la disponibilidad presupuestal, pero que por una coordinación acertada entre componentes, se logró culminar, IEC de la GFDP	25%	100%	25%	El indicador de eficacia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad presupuestal.	El indicador de eficacia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad presupuestal y acertada coordinación

Medir la economía de los recursos y la calidad de la Gestión Atribuible a la Gerencia de Fomento al Desarrollo Productivo	Índice de Economía, porcentaje de obras que se han concluido y devolvieron dinero, con el presupuesto asignado, por conocimiento, capacidad y motivación en el manejo eficiente de recursos, IEi de la GFDP	8%	5%	10%	Acciones:	
					El indicador de economía de los recursos evalúa el grado de ahorro o la tasa de uso de los recursos públicos en los proyectos de inversión social	El indicador de economía de los recursos evalúa el grado de ahorro o la tasa de uso de los recursos públicos en los proyectos de inversión social. Generar capacidad de gasto. Generar mejores proyectos, que faciliten la inversión
	Porcentaje de obras culminadas, con metas de calidad de niveles comerciales y compatibles con el medio, en los cuales se aseguró su sostenibilidad – IEf de la GFDP	3%	20%	8%	El indicador de calidad de los en los proyectos de infraestructura social	El indicador de calidad de los en los proyectos de infraestructura social, donde los parámetros deben ser similares a los manejados en el mercado
Medir la eficiencia y eficacia de la Gestión de Atribuible a la Gerencia de Administración y Finanzas	Porcentaje de gasto alcanzado, por conocimiento de las necesidades de gasto y capacidad de compromiso de la entidad, y correcta programación de su ejecución presupuestal IEf de la GAF	80%	100%	75%	Acciones:	
					El indicador de eficiencia evalúa la ejecución presupuestal del presupuesto calendarizado	El indicador de eficiencia evalúa la ejecución presupuestal del presupuesto calendarizado. Generar ordenes oportunas, con la tecnología y procedimientos apropiados
	porcentajes de solicitudes de adquisiciones y contrataciones que se atendieron conforme al cronograma, IEC de la GAF	50%	100%	70%	El indicador de eficacia evalúa la oportunidad de atención de las solicitudes de adquisiciones y contrataciones	El indicador de eficacia evalúa la oportunidad de atención de las solicitudes de adquisiciones y contrataciones, por el procedimiento normado, simple y con apoyo tecnológico
Medir la economía de los recursos y la calidad de la Gestión Atribuible a la Gerencia de Administración y Finanzas	porcentaje de adquisiciones y contrataciones que se hicieron, a los precios programados, por correcta evaluación de precios, IEi de la GAF	15%	20%	25%	Acciones:	
					El indicador de economía evalúa la carga de los costos operativos al desarrollar las actividades de FONCODES	El indicador evalúa la carga de los costos operativos al desarrollar las actividades, logro en contrataciones oportunas según presupuesto
	porcentaje de aciertos en las cuentas encargadas por buen uso de programas de conciliación de cuentas y conocimiento del procedimiento– ICA de la GAF	25%	100%	12%	El indicador de calidad evalúa la conciliación de las cuentas encargadas (caja chica, viáticos, y otros)	El indicador de calidad evalúa la conciliación de las cuentas encargadas (caja chica, viáticos, y otros)

Medir la eficiencia de la Gestión de Atributable a la Gerencia de Planeamiento y Sistemas.	porcentaje de ejecución presupuestal que se ejecutó oportunamente por el uso de tecnología y procedimientos apropiados – Ief de la GPYS	15%	100%	18%	Acciones:	Acciones:
					El indicador de eficiencia evalúa la ejecución presupuestal del presupuesto calendarizado.	El indicador de eficiencia evalúa la ejecución presupuestal del presupuesto calendarizado
					El indicador de eficacia evalúa la oportunidad de atención de las solicitudes de adquisiciones y contrataciones	El indicador de eficacia evalúa la oportunidad de atención de las solicitudes de adquisiciones y contrataciones
Medir la eficiencia y eficacia de la Gestión de Atributable a la Gerencia de Asesoría Legal	Porcentaje de documentos que fueron atendidos, con respecto a los ingresados, por el uso apropiado de tecnología y por contar con personal suficiente y capaz, Ief de la GAL	25%	100%	20%	Acciones:	Acciones:
					El indicador de eficiencia evalúa la productividad promedio en documentos atendidos de los recursos humanos de la Gerencia corregido por el número de documentos recibidos.	El indicador de eficiencia evalúa la productividad promedio en documentos atendidos de los recursos humanos de la Gerencia corregido por el número de documentos recibidos.
	Porcentaje de documentos que fueron atendidos oportunamente por el uso correcto de tecnología y conocimiento de los procedimientos dice de Eficiencia Ief de la GAL	15%	100%	15%	El indicador de eficacia evalúa la oportunidad de atención promedio de los documentos atendidos	El indicador de eficacia evalúa la oportunidad de atención promedio de los documentos atendidos, con apoyo tecnológico y procedimiento normado
Medir la economía de los recursos y la calidad de la Gestión Atributable a la Gerencia de Asesoría Legal	Porcentaje de gasto con respecto a su cronograma por adquisición y contratación oportunas, IEi de la GAL	35%	100%	15%	Acciones:	Acciones:
					El indicador de economía evalúa la carga de los costos operativos al desarrollar las actividades de FONCODES. Este es un indicador institucional que es válido para todas las dependencias.	El indicador de economía evalúa la carga de los costos operativos y contrataciones según presupuesto, logradas para brindar el servicio. Este, es válido para todas las dependencias
	Incidencias o reincidencias sobre los mismos aspectos, por no advertir oportunamente en otras áreas los problemas que se presentan, o falta de capacidad para generar las respuestas, ICA de la GAL (*)	60%	0%	60%	El indicador de calidad evalúa la tasa de incidencias y reincidencias sobre los mismos aspectos del tema señalado en cada una de las solicitudes de opinión legal con respecto a los documentos atendidos.	El indicador de calidad evalúa la tasa de incidencias, reincidencias y pérdidas de casos, sobre los mismos aspectos del tema señalado en cada una de las solicitudes de opinión legal con respecto a los documentos atendidos

Medir la eficiencia y eficacia de la Gestión de Atribuible a las Oficinas Zonales.	Porcentaje de gasto alcanzado, por conocimiento de las necesidades de gasto, capacidad de compromiso de la entidad, y correcta programación de su ejecución presupuestal IEF de las OZ	65%	100%	65%	Acciones: El indicador de eficiencia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad presupuestal y costo de las obras.	Acciones: El indicador de eficiencia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad presupuestal y costo de las obras, por adecuada cautelacion de los recursos
	porcentajes de solicitudes de adquisiciones y contrataciones que se atendieron conforme al cronograma, por acertada programación de gastos y servicios – IEc de las OZ	70%	75%	70%	· El indicador de eficacia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad presupuestal.	· El indicador de eficacia evalúa en qué medida las metas programadas se han alcanzado ajustados por disponibilidad presupuestal, por adecuados procesos y costo de sus productos.
Medir la economía de los recursos y la calidad de la Gestión Atribuible a las Oficinas Zonales	porcentaje de obras que se han concluido y devolvieron dinero, con el presupuesto asignado, por conocimiento, capacidad y motivación en el manejo eficiente de recursos IEI de las OZ	15%	5%	12%	Acciones: El indicador de economía de los recursos evalúa el grado de ahorro o la tasa de uso de los recursos públicos en los proyectos de inversión social.	Acciones: El indicador de economía de los recursos evalúa el grado de ahorro o la tasa de uso de los recursos públicos en los proyectos de inversión social. Generar capacidad de gasto. Generar mejores proyectos, que faciliten la inversión
	Porcentaje de obras culminadas, con metas de calidad de niveles comerciales y compatibles con el medio, en los cuales se aseguró su sostenibilidad, ICA de las OZ	75%	100%	55%	· El indicador de calidad de los en los proyectos ejecutados en la Oficina Zonal	· El indicador de calidad de niveles promedio de mercado, en los proyectos ejecutados en la Oficina Zonal

07: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

07.01 Conclusiones:

Del estudio del caso FONCODES he concluido lo descrito a continuación:

1. Al ser FONCODES una entidad estatal, su valor se da por su nivel de servicios, la evaluación permitió detectar que los porcentajes de proyectos operativos son menor que los proyectos ejecutados y con recurso invertido, demostrando que el servicio ofrecido del total de proyectos culminados es significativamente menor, lo que genera una pérdida de valor frente al servicio esperado.
2. La evaluación permitió detectar que, pese a ser un objetivo específico que la población organizada participe en la identificación, selección, ejecución, vigilancia y sostenibilidad, en el caso de los proyectos que comprenden infraestructura, estos pierden operatividad porque no se asegura que sea prioritario, la comunidad pueda solicitar una obra, mas con propósito del empleo temporal que la urgencia de la obra en sí y presionar a las autoridades locales para incluirlo como parte del plan de desarrollo; así como un correcto programa de promoción que permita obtener un proyecto necesario y al cual se den condiciones técnicas para su operatividad, por lo mismo es preferible que exista el requisito que hayan sido declarados viable el proyecto de inversión pública, dentro del marco del SIN; finalmente una capacitación que genere capacidad para el uso, sostenibilidad; ni del mantenimiento.

Aun cuando FONCODES si emplea programas de capacitación, se detectó que estos no están dirigidos particularmente a generar población y autoridades consientes del uso e impacto de la obra, que la recepcionen y puedan hacerse cargo de la misma, así como operadores especializados, que puedan manejar reparaciones pequeñas y la operatividad del sistema.

De acuerdo a la evaluación efectuada, al ser los beneficiarios de FONCODES pobres o muy pobres no suelen contar con capacidad de gasto para efectuar

reparaciones menores y mantenimiento de las obras, por lo que estas empiezan a deteriorar su servicio o incluso carecer de este por completo.

Convenios con ONG, al ser estas especializadas pueden brindar sostenibilidad, pero no mantenimiento ni mejoramiento, pues involucra mayores niveles que inversión, no obstante es muy limitado el número de ellas.

También, se evidencian proyectos que no están operativos por deficientemente elaboración y evaluación, que no son compatibles con la realidad, no incluyen estudios adecuados, ni consideran todas las partidas necesarias para que se ejecute y entre en operación. No obstante, a nivel de infraestructura se consigue estándares de calidad más altos que los que existen en los de desarrollo productivo, debido a la naturaleza más compleja de estos últimos

3. Se pudo conocer que el pago por el sostenimiento de los proyectos, es menor que el esperado, por errores que nacen desde la priorización y diseño del proyecto. La comunidad debe saber por ejemplo que contar con agua, desagüe y alumbrado, genera costos que ellos deben asumir y con ayuda del promotor priorizar lo compatible con capacidad de pago.

Estos errores generan demora en la transferencia y comités de administración con poca capacidad para mantener operativos sus proyectos; más bien la evaluación aporta que hay mayor motivación en este trabajo con las municipalidades o gobiernos regionales.

4. Se pudo determinar que en la mayoría las obras se culminan, por acertado uso de recursos y negociación acertada de los componentes, logrando incluso devolución de inversión o ampliación de metas.

Esta característica demuestra que el modelo, núcleo ejecutor, profesionales, autoridades y FONCODES funciona más eficientemente y costos más bajos que los de las municipalidades y gobiernos regionales, pues la característica de núcleo ejecutor le permite hacer sus adquisiciones, contrataciones y ejecuciones de sus proyectos, más ágiles y baratas.

5. Se pudo conocer que en obras de infraestructura, el porcentaje de hogares pobres que han mejorado su ingreso, disminuye por falta de elementos que capaciten a estos trabajadores, como peones por ejemplo, o que hayan contado con una remuneración que les permite contar con un capital que les permita emprender un negocio, por lo una vez acabada la obra ellos deben retornar a las tareas de campo que no son adecuadamente remuneradas, al no haber adquirido mayores destrezas.

Al ser la generación de empleo temporal, uno de los objetivos de FONCODES, el bajo salario considerado y la rotación que se da entre los peones, promovida por sus autoridades a fin de ampliar el número de beneficiarios, no le permite generar ahorro, ni generar capacidades específicas.

Además, los proyectos deficientes obligan a hacer un mayor aporte comunal, que no se refleja en del proyecto.

6. De acuerdo a la evaluación, se pudo conocer que son proyectos productivos son los más afectados en cuanto a operatividad, debido a que se requiere el consenso de la población y autoridades para aceptar un tipo de proyecto productivo conveniente e incorporando tecnología nativa, desarrollo de destrezas sobre el proceso, conocimiento del mercado y uso correcto del crédito.

Con respecto al consenso, es precisamente en la población objetivo de FONCODES, pobres y más pobres, los que al mismo tiempo existe ignorancia y falta de liderazgo, que hace el consenso para este proyecto no existan.

Las destrezas pueden ser mejoradas, incluyéndolas en su programa de capacitación, pero estas requieren ser actualizadas para evitar que se vuelvan obsoletas, y esa actualización debe ser dada por un especialista que la comunidad no puede asumir y el proyecto perdería capacidad parcial o totalmente.

El conocimiento del mercado y uso correcto del crédito, es requerido para orientar el producto a nivel de consumidor, la evaluación permitió detectar, que lo más sensible sería lograr un proyecto productivo capaz, pero en cual no halla interés de los consumidores, que no se entregue directamente al mercado o que requiera una adaptación para llegar al consumidor, así como ausencia o mal manejo del financiamiento. Lo descrito, especializa más el manejo del proyecto productivo, por lo cual sin asistencia del FONCODES les es imposible continuar.

7. La evaluación detectó que en el programa de vivienda rural hay viviendas que se mostraron dañadas e inoperativas, aunque la población beneficiaria puede hacer el mejoramiento, mantenimiento y reparación de las vivienda, no posee destrezas para efectuarlas
8. Siendo un objetivo específico lograr que FONCODES sea un modelo de gestión por excelencia del manejo de los recursos públicos, solo se consideró el reforzamiento del cuadro de profesionales sin generar el perfil de cada puesto, la evaluación orienta este reforzamiento y su cuadro actual, al cumplimiento del perfil en nivel técnico, emocional, y asimismo orientar las actualizaciones y especializaciones y motivaciones al cumplimiento de los objetivos de la institución

También, se consideró desarrollo tecnológico, y estandarización de procedimientos, pero sin incorporar estos elementos tecnológicos una vez conseguida esta, para facilitar estos procedimientos.

9. La evaluación de la gerencia de asesoría legal, demostró que se generan incidencias o reincidencias sobre los mismos aspectos, o pérdidas de casos, por no advertir oportunamente en otras áreas los problemas que se presentan, o falta de capacidad para generar las respuestas, incapacidad tecnológica y falta de uso de procedimientos normados.
10. La gestión en las oficinas zonales reflejan alta capacidad para reproducir los modelos de gestión, en cuanto a infraestructura se refiere, demostrando al mismo

tiempo, las mismas falencias para generar mejores proyectos, que faciliten la inversión.

Muestran menores valores en ejecución de calidad, por falta de estándares de calidad en proyectos de desarrollo productivo, lo que dificulta e incluso impide el ingreso de los productos al mercado.

11. La evaluación ha permitido detectar estos problemas al mejorar la calidad de vida de su población objetivo, de acuerdo a sus metas planteadas, así como ubicar sus potencialidades que hacen de FONCODES una institución perdurable en el tiempo.
12. El informe de evaluación y encuesta efectuada, demostró valores menores a las consideradas en las metas, lo que debe obligar a la entidad a replantear las estrategias, convirtiéndose el informe en una herramienta de gestión.

07.02 Recomendaciones:

Del estudio del caso FONCODES he concluido lo descrito a continuación:

1. Se recomienda que, en los casos de entidades estatales, que brindan servicios financiados con el aporte de los contribuyentes, y que en el caso del Perú estos suelen cubrir necesidades básicas, se efectúe esta misma evaluación a fin de determinar los valores reales de servicios.
2. Se recomienda requerir para el financiamiento, proyectos de inversión pública declarados viables dentro del marco del SNIP que han debido sustentar el cumplimiento de varios requisitos técnicos, como la propiedad del terreno, factibilidad técnica y económica, contar con un promotor técnico que apoye la elección del proyecto a priorizar y mejorar el sistema de capacitación para el sostenimiento de las obras e impulsar un sistema de captación de recursos, a fin que sea auto sostenible, sin necesidad de que el estado tenga que volver a intervenir.
3. Se recomienda contar con un promotor del proyecto, que haga la campaña de sensibilización del proyecto, que apoye con la comunidad y sus autoridades, en la priorización del proyecto, acompañamiento social durante la ejecución del proyecto y coordinación para hacer la entrega a quien recibirá el proyecto, el mismo que, de contar con comités de administración de baja capacidad, tenga que orientarse a ONG, gobiernos locales o gobiernos regionales.
4. Dado que el FONCODES ha logrado dar un uso adecuado del recurso mediante su sistema de administración de los recursos a través de Núcleo Ejecutor, se recomienda confiar en el modelo, mejorando su capacidad de operación, según las necesidades recogidas en el replanteo de las estrategias.
5. El proyecto debe empezar por la promoción, que explique a los beneficiarios aspectos de la conducción a fin de lograr los objetivos económicos, además el

jornal del trabajador debe ser mejorado y se le debe generar destrezas durante la ejecución del proyecto.

6. Porcentaje de pobres rurales que acceden a servicios básicos es menor que el total financiado, debido a que se encontraron un regular número de obras que no están operativas por falta de mantenimiento. Se recomienda en el caso de proyectos productivos, contar con una etapa de promoción del proyecto, que les permita decidir por consenso el proyecto a plantear. Asimismo contar con un operador especializado, que se encargue del monitoreo, actualización capacitación y manejo de los créditos y el mercado, de parte de FONCODES.
7. Si bien hay un buen manejo de viviendas rurales, en el empleo de tecnología apropiada para la zona, debe considerarse un programa de capacitación para que cada beneficiario pueda continuar con la autoconstrucción.
8. El cuadro de profesionales y nuevos ingresos deben orientarse con el perfil del puesto adecuado a la actividad, a fin que el profesional con el adecuado conocimiento, actitud y motivación sea capacitado a fin de mantener vigentes estos conocimientos. Así como generar mejoras económicas y de condición para aquellos empleados claves, con el fin de retenerlos.
9. En cuanto a la gestión de asesoría legal, se recomienda prestar mayor apoyo tecnológico, y contar con procedimientos normados que faciliten contar con cronogramas y coordinación con las otras oficinas, para anticipar el cumplimiento de las metas.
10. La gestión de la oficina zonal debe mejorar con herramientas tecnológicas, que mantenga el contacto entre las mismas y los profesionales especializados de la central; este mismo componente facilitara el seguimiento de los proyectos por las Oficinas Zonales y la Sede Central.
11. De acuerdo a la evaluación, se han podido detectar diferentes tipos de dificultades y potencialidades, por lo que los indicadores se podrían especializarse más, para afinar detalles, como por ejemplo, si el proyecto no está

operativo por falta específica de sostenibilidad, falta de mantenimiento, proyecto mal priorizado, proyecto mal elaborado, proyecto mal ejecutado, etc. para medir cuál de estos tiene mayor incidencia, para priorizar según esto las acciones, limitadas por los recursos.

12. Se recomienda replantear las estrategias según los detalles de los cuadros, a fin de lograr el cumplimiento real de las metas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. EDVINSSON, Leif/MALONE, Michael S. (1997)
Intellectual Capital
El Capital intelectual, Editorial Norma SA, 1998.
2. SBEIBY, K.E (1998)
Swedish Community of Practice
The intangible assets monitor, Revista Human Resource and accounting, 1998.
3. KAPLAN, R. S./ Norton David P. (1996)
The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action
El Cuadro de Mando Integral, GESTION 2000, 1997
4. KAPLAN, R. S./ Norton David P. (2001)
The Estrategy Focused Organization
Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral, GESTION 2000, 2001
5. GUTIÉRREZ FERRERA, Juan de Dios/ SALVADOR VALLÉS, Ramón
(2005)
Análisis del papel de las TI en la Gestión del Conocimiento y del Capital
Intelectual
Congreso de Ingeniería de Organización, RK IX Gijón, 2005
6. RODRÍGUEZ RUIZ, Oscar (2003)
Indicadores de Capital Intelectual: Concepto y Elaboración
Instituto Universitario de Administración de Empresas. Universidad Autónoma
de Madrid, 2003
7. ARRIETA, Ivan (2007)
El Balanced Scorecard en la Gestión Pública
el_balanced_scorecard_en_la_gestion_publica, www.degerencia.com, 2007

8. GUIMET, Jordi (1999)
Eficacia, eficiencia y gestión de lo intangible: el capital intelectual en las organizaciones y la Administración Pública
Catastro, 1999

9. BARROSO G. María/CORREA T, Irene/SIMARRO G. Juan (2004)
La Importancia del Capital Intelectual como Factor Clave en el desarrollo de las Empresas de la Nueva Economía
Anales de Economía Aplicada, Universidad de Huelva, 2004

10. RAMÍREZ OSPINA, Duván Emilio (2007)
Capital Intelectual, algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones
Pensamiento y gestión, ISSN 1657-6276 N° 23, 2007

11. Marrero Rodríguez, Abilio (2006)
Metodología para la Gestión del Capital Intelectual en Organizaciones de Ciencia y Técnica
www.gestiopolis.com, 2006