



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA**

**“INDOAMERICA”**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**TEMA:**

---

**“MODELO DE GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL PARA LAS  
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO”**

---

Trabajo de Investigación previo a la obtención del título de Magister en  
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

**Autor:**

Diego Oswaldo Armas Hernández

**Tutora:**

MSc. Mónica Alarcón Quinapanta

Ambato – Ecuador

2018

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Diego Oswaldo Armas Hernández, declaro ser autor del Proyecto de Tesis titulado “Modelo de Gestión de Capital Intelectual para las Cooperativas de Ahorro y Crédito”, como requisito para optar al grado de “Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios de RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, (Quito), a los 28 días del mes de agosto de 2018, firmo conforme:

Autor: Diego Oswaldo Armas Hernández

Firma.....

Número de Cédula: 180352217-4

Dirección: Tungurahua, Ambato, Santa Rosa, Av. Bernardino Echeverría  
Conjunto Residencial Mirador de Santa Rosa, casa 45.

Correo Electrónico: diegooswaldo123@gmail.com

Teléfono: 0994556298

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Investigación “MODELO DE GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO”, presentado por Diego Oswaldo Armas Hernández, para optar por el Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

### **CERTIFICO**

Que dicho Trabajo de Investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 28 de agosto del 2018

.....

MSc. Mónica del Rocío Alarcón Quinapanta

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quién suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 28 de agosto del 2018

.....

Diego Oswaldo Armas Hernández

CI 180352217-4

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El Trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastada, sobre el tema: “MODELO DE GESTIÓN DE CAPITAL INTELLECTUAL PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO”, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 28 de agosto del 2018

.....  
PhD. Varna Hernández Junco  
PRESIDENTE DEL TIBUNAL

.....  
MBA. César Andrés Guerrero Velástegui  
VOCAL

## DEDICATORIA

Dedico mi tesis a mi madre, mis hermanos, mis tías, mi esposa, mi hija y a la universidad.

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios, mi madre, mis hermanos, mi esposa, mi hija, a la Universidad.

*Diego*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORATADA.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO.....	7
Origen y actualidad del capital intelectual .....	7
Los intangibles .....	9
Capital Intelectual (CI).....	10



Tipología del Capital Intelectual.....	12
Gestión Capital Intelectual.....	20
Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) en el Ecuador.....	25

## CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO.....	27
Paradigma y tipo de investigación.....	27
Planes de procesamiento y análisis de la información.....	33
Resultados del diagnóstico de la situación actual.....	33

## CAPÍTULO III

PRODUCTO/RESULTADO.....	48
Propuesta.....	48
Generador de producción de las habilidades profesionales.....	69
Validación teórica y/o aplicación práctica; parcial o total de la propuesta.....	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
Conclusiones.....	88
Recomendaciones.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS.....	100

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Definiciones del Capital Intelectual.....	11
Cuadro N° 2: Dimensiones del Capital Intelectual .....	13
Cuadro N° 3: Definición del capital humano (CH).....	15
Cuadro No. 4: Definición del capital estructural (CE).....	17
Cuadro N° 5: Definición de capital relacional .....	19
Cuadro N° 6: Análisis y aportes de los modelos de capital intelectual por los autores .....	22
Cuadro N° 7: Número de COAC por segmento del cantón Ambato .....	28
Cuadro N° 8: Operacionalización de la Variable: Modelo de Gestión de Capital Intelectual.....	29
Cuadro N° 9: Análisis de la matriz FODA .....	60
Cuadro N° 10. Análisis DAFO (fortalezas y debilidades).....	62
Cuadro N° 11. Análisis DAFO (oportunidades y amenazas).....	63
Cuadro N° 12. Medición del conocimiento .....	66
Cuadro N° 13: Medición de la experiencia laboral.....	68
Cuadro N° 14: Medición de las habilidades profesionales .....	69
Cuadro N° 15: Medición del nivel de escolaridad .....	70
Cuadro N° 16: Medición de los sistemas de la información.....	73
Cuadro N° 17: Medición de los procesos organizacionales.....	74
Cuadro N° 18: Medición de la filosofía organizativa .....	76

Cuadro N° 19: Medición de los procesos de la propiedad intelectual .....	77
Cuadro N° 20: Medición de los procesos de los clientes .....	79
Cuadro N° 21: Medición de los procesos de los proveedores.....	81
Cuadro N° 22: Medición de los factores externos que influyen en la organización .....	82
Cuadro N° 23. Medición de los procesos de la inversión de <i>marketing</i> .....	83

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de Problemas.....	3
Gráfico N° 2: Puestos clave en la institución.....	34
Gráfico N° 3: Las áreas como agregan valor .....	35
Gráfico N° 4: Toma de decisiones .....	36
Gráfico N° 5: Competencias profesionales en cargos estratégicos.....	36
Gráfico N° 6: Gestión del Capital Intelectual .....	37
Gráfico N° 7: Áreas en proceso .....	38
Gráfico N° 8: Plan de carrera.....	38
Gráfico N° 9: Experiencia laboral.....	39
Gráfico N° 10: Habilidades profesionales .....	40
Gráfico N° 11: Nivel de escolaridad .....	40
Gráfico N° 12: Valoración óptima .....	41
Gráfico N° 13: Procesos de la organización .....	42

Gráfico N° 14: Filosofía organizativa .....	42
Gráfico N° 15: Propiedad intelectual .....	43
Gráfico N° 16: Capacitaciones.....	44
Gráfico N° 17: Políticas con proveedores.....	44
Gráfico N° 18: Servicios .....	45
Gráfico N° 19: Marca y nombre .....	46
Gráfico N° 20: Modelo de Gestión de Capital Intelectual para las Cooperativas de Ahorro y Crédito .....	53
Gráfico N° 21: Procedimiento General sobre el Modelo de Gestión para las COAC.....	54
Gráfico N° 22: Estructura de los puestos claves de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	57
Gráfico N° 23: orgánico – funcional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de acuerdo con el Modelo de Gestión de (CI) .....	58
Gráfico N° 24: Representación gráfica del desarrollo y sus relaciones entre los subdimensiones del capital humano.....	66
Gráfico N° 25: Planteamiento de las funciones de las subdimensiones del capital estructural.....	72
Gráfico N° 26: El capital relacional y la función de sus indicadores .....	79

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE**  
**LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**TEMA:** “MODELO DE GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO”

**AUTOR:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**TUTORA:** MSc. Mónica Alarcón Quinapanta

**RESUMEN EJECUTIVO**

La gestión poco apropiada del capital intelectual en las Cooperativas de Ahorro y Crédito evidencia la necesidad de desarrollar un modelo para identificar, medir y gestionar todos los activos intangibles que dispone la institución para esto es importante definir los elementos que conforman el capital intelectual cómo son: el capital humano, estructural y relacional que influyen en el desenvolvimiento económico, productivo, cognoscitivo y social de una organización. El objetivo general del estudio es implementar un modelo de gestión de capital intelectual que permita identificar los componentes de los activos intangibles, analizar la gestión estratégica y formular los planes de acción. La metodología aplicada corresponde a una investigación descriptiva, con un enfoque mixto para el análisis e interpretación de los criterios que se derivan de las encuestas y entrevistas que se realizan. Así mismo se emplean diversos métodos entre los que destacan: análisis – síntesis e inducción – deducción, ya que revisa los diferentes modelos de gestión de capital intelectual implementados por otros autores, partiendo de estudios ya realizados en el sector financiero, los cuales son aplicables al sector cooperativista. En síntesis, se pretende mejorar los servicios, como la productividad y el desempeño de la gestión de los procesos del modelo de gestión para la toma de decisiones. La propuesta permite implementar un modelo de gestión de capital intelectual que permita un análisis de cada una de sus fases y que su aplicación beneficie a las instituciones del sector cooperativista en base a la planificación del modelo planteado.

**DESCRIPTORES:** Capital intelectual; Cooperativas de Ahorro y Crédito; medición; modelo de gestión.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE**  
**LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**THEME:** "MODEL OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT FOR SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVES"

**AUTHOR:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**TUTOR:** MSc. Mónica Alarcón Quinapanta

**ABSTRACT**

The inappropriate management of intellectual in savings and credit unions evidences the need to develop a model to identify, measure and manage all the intangible assets available to the institution. For this it is important to define the elements that make up the intellectual capital, such as: the human, structural and relational capital that influence the economic, productive, cognitive and social development of an organization. The main objective of the study is to implement an intellectual capital management model that allows identifying the components of intangible assets, analyzing strategic management and formulating action plans. The methodology used corresponds to a descriptive investigation, with a mixed approach for the analysis and interpretation of the criteria that are derived from the surveys and interviews that are carried out. Likewise, several methods are used, among which stand out: analysis - synthesis and induction - deduction, since it reviews the different intellectual capital management models implemented by other authors, based on studies already carried out in the financial sector, which are applicable to the cooperative sector. In short, it is intended to improve services, such as productivity and management performance of the management model processes for decision making. The proposal allows the implementation of an intellectual capital management model that allows an analysis of each of its phases and that its application benefits the institutions of the cooperative sector based on the planning of the proposed model.

**KEYWORDS:** credit unions; intellectual capital; management model; measurement

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como línea de investigación la productividad desde lo Social y Solidario y la sublínea de investigación el capital intelectual, su relación es la mejora de la productividad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito considerando el estudio del Capital Intelectual.

En la actualidad, es importante desarrollar un modelo de gestión y medición de capital intelectual en las cooperativas de ahorro y crédito basado en la identificación de los activos inmateriales o intangibles, los cuales pueden ser productivos y estratégicos mejorando los intereses económicos de la gestión y productividad.

En este sentido, se hace referencia a un nuevo capital productivo, en donde los beneficios se evidencian en los activos intangibles, al ser considerados estos como recursos estratégicos que desarrollan ventajas competitivas en las organizaciones cooperativistas de una manera eficaz acorde a los cambios de un entorno cambiante.

El capital intelectual son los activos intangibles que forman parte del conocimiento intelectual de la organización, este conocimiento si es interpretado correctamente pasa a dar una información que da valor a la empresa.

Para tener una mejor visión del análisis del capital intelectual es importante conocer las dimensiones que lo conforman como: el factor humano, las estructuras organizacionales y las relaciones con otras organizaciones, que dan valor a los recursos inmateriales en base a los conocimientos acumulados por las instituciones.

La gestión de la organización se basa en el factor humano que integra la empresa, en la actualidad que se enfoca hacia el conocimiento, la habilidad, la formación, la experiencia, la educación, las competencias, la capacidad de aprender, crear y aportar un mejor desempeño laboral para realizar mejores equipos de trabajo, generando un capital que es propiedad de la institución.

Las organizaciones incorporan controles que permiten optimizar los recursos en base a estructuras definidas que sostienen y forman parte de la optimización del rendimiento empresarial. Aquí se incluyen también los activos de propiedad intelectual, la tecnología, la organización, la marca, los procedimientos, los sistemas administrativos, la rutina organizativa, el conocimiento y las configuraciones de los datos en las instituciones, estos son considerados propiedad de la organización, por lo cual se debe tratar con el sigilo debido.

Las relaciones de la organización con terceras personas, así como la apreciación de la imagen institucional, el poder comercial, la capacidad de influencia, la satisfacción, relación y lealtad tanto de los clientes como de los proveedores, permiten valorar las estrategias de su entorno en relación con otras empresas.

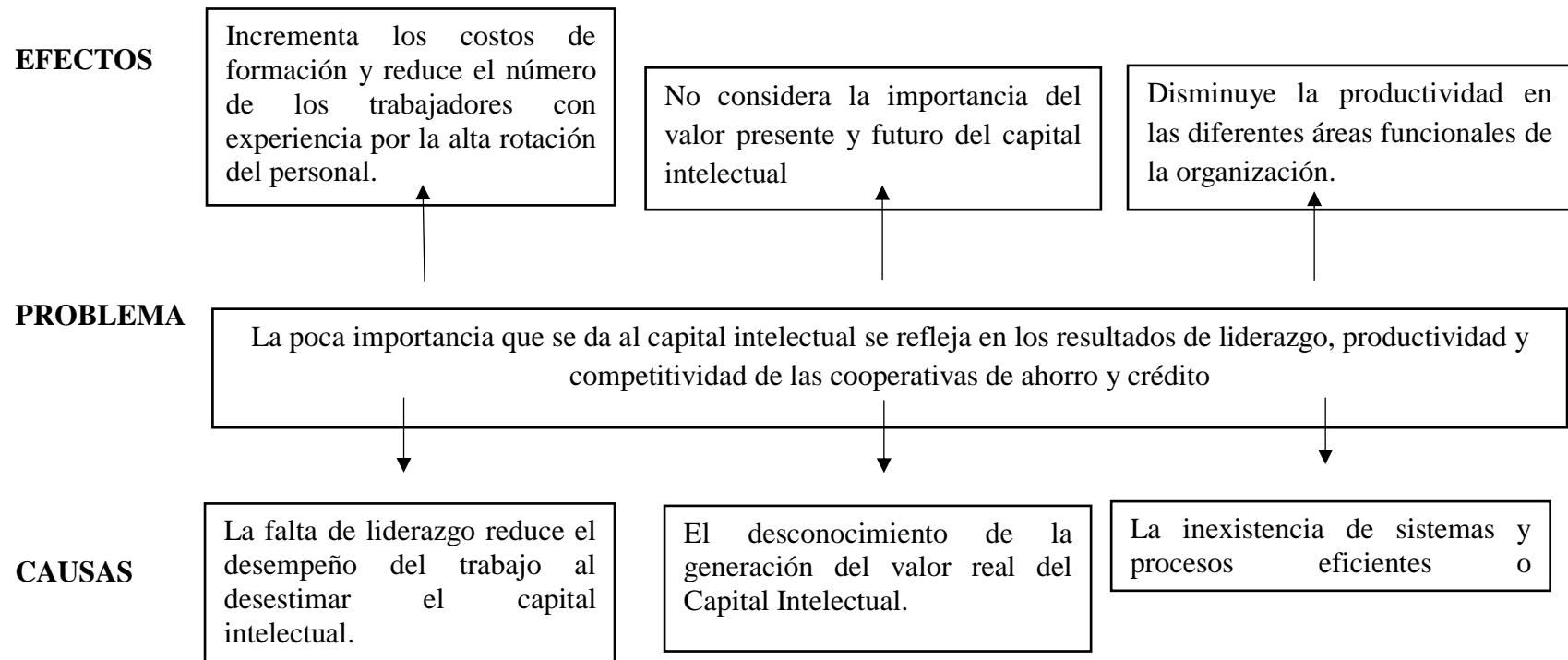
El capital intelectual tiene sus fundamentos en la gestión de la organización, el factor humano, las estructuras y las relaciones que tienen con otras empresas; estas dimensiones son utilizadas como una herramienta de gestión del capital intangible o valor inmaterial.

El capital intelectual en el sector financiero es considerado importante por la generación de valor en los activos intangibles, el enfoque del capital inmaterial se puede medir por el logro de los objetivos financieros realizados en la gestión y ejecución de procesos eficientes que maximizan el valor neto, tanto tangible como intangible, dando cumplimiento a las metas institucionales.

Con lo cual, el problema científico se enfoca de la siguiente manera: ¿Cómo mejorar y gestionar el capital intelectual en las cooperativas de ahorro y crédito?

Para enfrentar el problema definido, es importante atender primeramente las causas y los efectos que provocan la falta de un modelo de gestión y medición de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito (Ver esquema 1).





**Gráfico N° 1: Árbol de Problemas**

**Elaborado Por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia.

Con el fin de solventar las deficiencias empresariales del capital intelectual, se asume la implementación de modelos de gestión y medición de capital intelectual tales como por ejemplo el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan, El modelo de *Skandia*, modelo de estructura de capital intelectual “Intelect”; por citar algunos modelos de gestión más importantes en la actualidad.

Los modelos de gestión de capital intelectual citados han sido desarrollados en Europa y Estados Unidos desde los años ochenta, convirtiéndose en pioneros en el desarrollo dentro del campo de capital intelectual (Bueno, Salmador & Merino, 2008).

Estos modelos posibilitan valorar los activos intangibles de manera cuantitativa dando un valor a la organización, esta medición contiene distintas perspectivas de evaluación que identifican las áreas que necesitan mayor esfuerzo dentro de la institución. Estos direccionamientos aportan a la mejora de la gestión estratégica, basados en indicadores no solo financieros sino también a los recursos intangibles.

La necesidad de crear un modelo para las cooperativas de ahorro y crédito que permita valorar de manera eficaz y eficiente el capital intelectual requiere de la determinación de variables, las cuales son medidas por su gestión y en lo posterior son indicadores que emiten resultados correctos capaces de reflejar un valor a estas dimensiones, destacando la cuantificación de capital intelectual aunque sea un tema no resuelto hasta hora en las cooperativas de ahorro y crédito; ya que también se lo puede considerar como un tema importante dentro de la organización, en la actualidad muchas instituciones a nivel mundial le han dado un gran valor agregado que incorpora a los productos y servicios que ofertan las distintas organizaciones.

Esto da como resultado una visión más completa del comportamiento gerencial, de tal manera que incremente el valor de las cooperativas, la visión de la gestión y los estados contables, donde los intangibles son considerados dentro del capital intelectual, dando valor a su importancia y para realizar la gestión del modelo.

La base de capital intelectual tiene cuatro pilares fundamentales como son la tecnología, la innovación, los procesos y la cultura para gestionar los intangibles que no se incluyen en la contabilidad tradicional (Aguilar, 2016); de acuerdo con el autor es generar beneficios a los recursos claves para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

### **Objetivo General**

Validar un modelo de gestión de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito.

### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente los criterios de los autores relacionados al modelo de gestión de capital intelectual.
- Identificar todos los recursos intangibles, que generan valor dentro del capital intelectual en las cooperativas de ahorro y crédito.
- Diseñar un modelo de gestión de capital intelectual para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Evaluar el modelo de gestión de capital intelectual para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, con criterio de especialistas.

### **Estructura de la tesis**

La investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

**Introducción:** Donde se refleja la importancia y la actualidad del tema de estudio, la justificación, el planteamiento del problema y los objetivos.

**En el capítulo I. Marco Teórico:** Se detalla los antecedentes de la investigación y el desarrollo teórico del objeto y campo, en este caso es sobre el Modelo de Gestión de Capital Intelectual en el sector financiero.

**En el capítulo II. Diseño Metodológico:** Se encuentra el paradigma y tipo de investigación, el procedimiento para la búsqueda y procesamiento de datos y los resultados del diagnóstico de la situación actual de las cooperativas de ahorro y

crédito, en donde a su vez se identifica las principales insuficiencias detectadas durante la investigación.

**En el capítulo III. El producto/resultado:** Revela la propuesta de solución al problema, en donde se explica cómo la propuesta contribuye a solucionar las insuficiencias que han sido identificadas en el diagnóstico, los objetivos, los elementos que conforman, las premisas para su implementación y su respectivo resultado; el aporte del modelo de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito a través de las estrategias determinadas de las dimensiones e indicadores del capital intelectual que son de gran beneficio para las cooperativas. Finalmente se realiza la validación con especialistas que fueron seleccionados por la Universidad Tecnológica Indoamérica.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Origen y actualidad del capital intelectual**

A través de la historia el hombre ha tenido la necesidad de utilizar su creatividad, inteligencia e ingenio para su sobrevivencia, lo que genera conocimiento el cual se acumula, aplica y distribuye en forma productiva para el desarrollo humano y social experimentando una constante revolución, siendo los Siglos XVIII y XIX donde se alcanzan las más importantes revoluciones tanto en Europa como en América (Viedna, 1998; Bernerdez, 2008) de este modo, hasta principios del Siglo XIX la concepción del poder económico en el atesoramiento de tierras, piedras preciosas y demás recursos naturales que fortalecen al capital da como resultado el nacimiento de la clase consumista dando auge la actividad comercial, con las nuevas tecnologías que dieron origen al despegue industrial.

En el nacimiento del capitalismo; la mano de obra se enfoca en trabajos repetitivos y físicos, a mitad del Siglo XIX se empieza a encontrar soluciones que consideran posturas basadas en las necesidades económicas, productivas y sociales; en países como Estados Unidos y Gran Bretaña aparecen las manufacturas como una manera de generación de riqueza (López, 1992).

En cambio, a comienzos del Siglo XX, existe una evolución de la industria, las nuevas tecnologías dan sus primeros pasos para facilitar el trabajo de las personas, los trabajadores empiezan a comprender que su valor añadido son sus conocimientos, cada vez se vuelven más competitivas las empresas ya que estas crean nuevas necesidades a las personas y a la vez los trabajadores realizan actividades en base a sus habilidades, ingenios y creatividad, para satisfacer sus necesidades de superación, dando comienzo a una revolución económica que da lugar a la era de la información (Stewart, 1998).

A mediados del Siglo XX, la evolución de la tecnología tiene un enfoque hacia la comunicación, ya no solo se habla de telefonía fija, móvil y fax sino de habla del desarrollo de nuevas comunicaciones, en redes de comunicación y el origen de los correos electrónicos y las redes sociales, los mensajes multimedia, la robótica, en fin, se genera un desarrollo en las comunicaciones, en donde se habla de los activos intangibles y las conceptualizaciones del capital intelectual (Annayka, 2008).

De acuerdo con Avalos (1999) los factores productivos parten de la generación de riqueza en la economía clásica o denominada real hasta finales del Siglo XX ha tenido vigencia, a comienzos del Siglo XXI la economía clásica como: la tierra, el trabajo y el capital, se suman dos factores productivos como: el conocimiento y la tecnología, pero la importancia relativa de cada uno de ellos ha variado considerablemente con el tiempo, siendo el conocimiento la base de los activos intangibles y a la tecnología parte de la generación del capital intelectual.

Para el Siglo XXI la era tecnológica toma un giro hacia la era digital en donde los negocios y las comunicaciones son más globalizadas; según Aguilar (2016) el recurso más importante de una organización son los trabajadores los cuales deben ser enfocados hacia el conocimiento, en donde su principal tarea es la de dar soluciones a los problemas y mejorar su productividad. Siendo estos los estudiosos de la economía del conocimiento en concordancia con García (2006) sobre la aparición de los intangibles y las nuevas tecnologías a finales del Siglo XX y principios del Siglo XXI, un nuevo concepto asociado al capital intelectual, el análisis de los intangibles como: es el caso de los activos y pasivos intangible.

Durante el último cuarto del Siglo XX, se hace mención sobre los recursos intangibles que resultan del capital intelectual el cual da un valor agregado que no es material y tampoco físico, pero se enfoca en el factor humano, el conocimiento y la información, estos se obtienen de sistemas como la cultura, los procesos y la tecnología que posee la organización, para generar valor a la gestión del capital intelectual el cual aumenta su valor en los flujos de información y conocimiento (Sánchez, 2005).

Entre los retos de las organizaciones en el siglo XXI, es dar importancia a la habilidad de gerenciar e impartir nuevos conocimientos en la toma de decisiones a empresas más productivas y competitivas con una capacidad para innovar a las personas, a través de capacidades, valores, experiencias de la organización a través del *know how*, la experiencia que existe dentro de sus rutinas, sistemas, procesos, cultura y estilo de dirección, la tecnología, como los sistemas de información que facilitan la creación de conocimiento mejorado, el entorno o mercado, donde se dan los cambios y los retos permanentes, la cadena de producción donde constituye los diferentes sistemas de valor para ofrecer nuevos productos y servicios mejorados (Díaz, 2007).

De acuerdo con lo que indica el autor, es importante la habilidad de dirigir los nuevos conocimientos al momento de tomar decisiones para innovar en la producción y en las competencias a través de los activos intangibles que generan valor a la organización y que mejoran las experiencias entorno al mercado.

### **Los intangibles**

Los intangibles se identifican por ser de carácter no monetario, de naturaleza inmaterial y no presenta apariencia física, pero están presentes, se presentan como garantías en la organización brindando beneficios económicos (Avendaño & Flores, 2016); por otra parte la cultura organizacional, la imagen de marca, las patentes y las experiencias acumuladas son características de los activos intangibles (Apodaca, Maldonado & Máynez, 2016); en consecuencia los autores concuerdan que las organizaciones no consideran los activos intangibles como generadores de valor sino como gastos dentro de los registros contables cuando

intangibles son generadores de valor, que generan capital, las patentes y manufacturas presentan garantías e innovación que dan valor a la organización.

Los activos intangibles no pueden ser medidos de manera física no pudiendo ser percibidos, pero generan beneficios económicos siendo susceptibles en la valoración, estos también indican que no pueden ser identificados y/o diferenciados; siendo difícil diferenciarlos en los registros contables como generadores de un valor económico en la organización, (Aboal, Arias, Ortiz, Crespi, Garda, Rasteletti, Rubalcava, Vairo & Vargas, 2015).

De acuerdo con los autores los intangibles dan valor a la organización estos bienes que poseen las empresas no se pueden reflejar físicamente, un rendimiento económico a través de la marca, el conocimiento, los métodos de trabajo, las patentes, el valor de mercado incorpora elementos como activos generadores de beneficios en la organización.

Los activos intangibles parten del conocimiento con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización, esto implica el desarrollo de la gestión del conocimiento, la información, la inteligencia, la documentación, el talento humano, la innovación; el conjunto de estos elementos da como resultado consiguiente el capital intelectual.

### **Capital Intelectual (CI)**

El capital intelectual define a las personas, la propiedad intelectual, la infraestructura y el mercado; como factores que parten de los conocimientos, las experiencias, las tecnologías, la organización, los clientes, las marcas, procesos, patentes, la información interna y externa son parte de la organización; esto en concordancia con los autores mencionados en el cuadro N°1, quienes aportan con las definiciones claras y validas del Capital Intelectual.



**Cuadro N° 1: Definiciones del Capital Intelectual**

<b>Autores</b>	<b>Definiciones</b>
Fernández (1998)	El capital intelectual se lo considera como un bien intangible, la cultura organizacional y las relaciones con actores externos son fuente de conocimiento en la organización.
Rivero y Vega (2005)	El capital intelectual se basa de indicadores económicos múltiples para la valoración y la medición de los indicadores que parte de aspectos conceptuales, metodológicos y la información que la organización dispone; de esta manera la competitividad o la productividad evolucionan al igual que la innovación; siendo los activos y pasivos intangibles igual de importantes que los tangibles dando lugar a la economía del conocimiento.
Seguimas y Server (2010)	El Capital intelectual se plantea en las cooperativas de Ahorro y crédito en México, como objetivo ser proveedor de información para la toma de decisiones, en un entorno complejo y competitivo ya que la información de las variables e indicadores de su capital intelectual serán estrategias productoras de valor en la institución, al ser organizaciones singulares que poseen activos intangibles peculiares como sus miembros y socios, la estructuración del capital intangible y tangible, el personal, sus usuarios o clientes, su ámbito operativo en la gestión puede generar ventajas competitivas en la toma de decisiones para el desarrollo de políticas que permiten corregir debilidades y competir en el sector financiero actual.
Sánchez (2012)	Se conceptualiza el capital intelectual como: los activos intangibles, los conocimientos, la experiencia, la tecnología, la estructura organizativa, las relaciones con los clientes, proveedores, socios y demás factores externos; consideradas como destrezas de la organización y su ventaja competitiva.
Villegas, Hernández y Salazar (2017)	El conocimiento fruto del capital intelectual esta reemplazado al capital financiero como principal desarrollo en las organizaciones contemporáneas, siendo el un recurso que garantiza el presente y el futuro de la sostenibilidad económica, por lo que la gestión tiene que ver con la manera que la organización genera, y aprovecha a su capital intelectual.
Pardo, Armas, y Chamba (2017)	Las organizaciones hoy en día han dado importancia al activo intangible enfocado al capital intelectual, el reconocer y valorar estos activos ya que la información repercute en los indicadores financiero y mejora la toma de decisiones a nivel gerencial, la innovación en la organización, la propiedad intelectual, las relaciones con los factores externos, los conocimientos, las tecnologías y la información son más manejables lo cual permite explotar nuevas oportunidades en un mercado cambiante.

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

## **Tipología del Capital Intelectual**

El CI dentro de los estudio de los tipos o modelos que se usan para clasificar las diversas ciencias o disciplinas científicas del conocimiento; el entorno competitivo del tercer milenio en donde la competitividad se basa en aprovechar los activos intangibles reflejado en el éxito de un modelo de gestión que rompa con los paradigmas tradicionales que regulen el vínculo existente entre la organización y el equipo humano donde su éxito parte del factor humano, alcanza el desarrollo en la organización y en la economía del conocimiento Muñoz (2002), el autor manifiesta que las organizaciones se convierten en redes de conocimiento en donde las personas hoy en día trabajan más con información, gestionando un mejor entendimiento en la institución.

El CI, constituye un reto en la contabilidad moderna; la era del conocimiento identifica, mide y evalúa a los Activos Intangibles y las relaciones entre sus tres dimensiones (el capital humano, el capital estructural y el capital relacional); los resultados financieros influyen con los valores ocultos de los activos intangibles como las relaciones con los clientes y los proveedores, la innovación, la infraestructura y el conocimiento en beneficio de la organización (Cruz, 2009); el autor expresa que el capital intelectual y sus dimensiones transforman al conocimiento en activo intangible que genera beneficio para el presente y el futuro de la organización. El cuadro N° 2 trata sobre el análisis de las dimensiones del capital intelectual que son más aplicadas en las instituciones el sector financiero con resultados aplicables, valederos y que han dado resultados satisfactorios en las organizaciones:

**Cuadro N° 2: Dimensiones del Capital Intelectual**

AÑO	MODELO/AUTOR	DIMENSIONES DE (CI)			
1992	Modelo de Kaplan y Norton: El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard/Kaplan y Norton.	Humano	Estructural	Relacional	Financiero
1992 1996	Modelo Navigator Skandia/Empresa aseguradora Skandia.	Humano	Estructural	Relacional	Financiero
1995	Modelo de gestión del conocimiento/ Nonaka y Takeuchi.	Humano	Estructural		
1996	Modelo Technology Broker/Annie Brooking.	Humano	Estructural	Relacional	
1996	El monitor de Activos Intangibles/ Karl Erik Sveiby.	Humano	Estructural	Relacional	
1996	El modelo Canadian Imperial /Hubert Saint-Onge.	Humano	Estructural	Relacional	
1997	Modelo intangible Assets Monitor/Sveiby.		Estructural	Relacional	Financiero
1998	Modelo de estructura de (CI) "Intellect" "Intellectus" (Euroforum)/Eduardo Bueno y Bontis.	Humano	Estructural	Relacional	
1999	Modelo Nova/empresa Nova Care y desarrollado por la comunidad Club de Gestión del Conocimiento de la Comunidad Valenciana (Camisón, Palacios y Devece).	Humano	Estructural	Relacional	Social
2015	Modelo Dimavir/ José Luis Villarreal, Luis Andrés Maya Pantoja y Bolívar Arturo Delgado.	Humano	Estructural	Relacional	
2016	Modelo de gestión del conocimiento/ Antonio Velasco y Jenny Alexandra Espinoza.	Humano	Estructural	Relacional	
2017	Modelo de medición del capital intelectual en el sector bancario. / María del Rosario Demuner Flores, María Luisa Saavedra García y María Elena Camarena Adame.	Humano	Estructural	Relacional	Social

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

En los modelos expuestos, la gran mayoría de los autores coinciden en tres dimensiones del CI como: el capital humano, capital estructural y capital relacional; pero los modelos de Kaplan y Norton, *Navigator Skandia* y el Intangible *Assets*; utilizan una dimensión adicional como es la del capital financiero (CF) que sirve para medir los activos intangibles de los modelos en sus estados económicos y el modelo Nova/Empresa *Nova Care* aparte de las tres dimensiones antes mencionadas habla del capital social (CS) (Bueno, 2002).

De acuerdo con Bueno (2002) el componente innovador que da valor a los activos intangibles, que poseen y desarrollan los partícipes o agentes sociales,

basados en los valores como la confianza, lealtad, sinceridad, compromiso, transparencia, solidaridad, responsabilidad, honestidad y ética; que se plantea en base a dimensiones del CI por citar el capital humano, capital estructural y capital relacional mencionadas varias veces por el autor y que son aplicadas en la organización la mayoría de veces.

### **Capital Humano (CH)**

El CH está formado por los conocimientos, las experiencias, las habilidades, los valores, los talentos, las enseñanzas y las competencias que tienen todas las personas que trabajan en una institución las cuales adquieren una relación con el compromiso de contribuir con el desarrollo profesional y personal a la organización.

Después de haber conceptualizado el CH, de acuerdo con los aportes de los autores, se determina que los conceptos se semejan en alcanzar el crecimiento económico, competitivo, educativo, tecnológico y productivo; por otro lado, las diferencias de criterios es que el desarrollo profesional, los procesos productivos, las nuevas técnicas de producción de bienes y servicios son valoradas en el mercado laboral para construir empresas inteligentes además el talento innato adquirido por aptitudes intelectuales y físicas de los individuos desarrollan un enfoque social y económico de las relaciones sociales los cuales concuerdan con las técnicas de la tasa de rendimiento, promueve el trabajo en equipo siendo fuente principal de la actividad laboral de un sistema de medios de producción.

El cuadro N°3 conceptualiza el capital humano basado en fundamentos que aportan elementos de desarrollo personal para los directivos, trabajadores y la organización.

**Cuadro N° 3: Definición del capital humano (CH)**

Autores	Conceptos
Neira Y Guisán, (2002)	Siendo el CH uno de los elementos para alcanzar el crecimiento económico, competitivo, educativo, tecnológico y productivo en base a estudios empíricos, permite a su vez contribuir el desarrollo profesional relacionado al crecimiento económico de la organización el autor enuncia que el CH, resulta de un efecto positivo y significativo como un elemento fundamental del desarrollo tecnológico, educativo, competitivo, económico e intelectual, por cuánto, cooperan con el desarrollo del personal, para cada que cada puesto de trabajo sea más productivo dentro de la organización.
Añez (2005)	El CH se enfoca en las técnicas de producción, conocimiento de sus funciones y la tecnología, como factor importante de la productividad, en un entorno cambiante frente a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los procesos productivos y los servicios de la organización hacen referencia a las nuevas técnicas de producción de bienes y servicios, además el talento humano valora el conocimiento como elemento fundamental del mercado laboral, las destrezas y los conocimientos sirven para construir empresas inteligentes.
Lillo, Ramón y Sevilla (2007)	El CH reconoce la educación formal, informal, la experiencia laboral, los conocimientos útiles y valiosos que han adquirido las personas en la evolución de su formación y educación, además el talento innato adquirido ha constituido por aptitudes intelectuales y físicas de los individuos conformado por varias posturas tales como contactos interpersonales, el trabajo en equipo, relaciones personales, el autoaprendizaje, lo aprendido en organizaciones y la experiencia laboral.
Mungaray y Ramírez (2007)	El CH se forma a partir de la inversión en educación formal, el entrenamiento y la experiencia laboral, esto genera mayores ingresos, con mayor productividad y eficiencia, la relación entre CH y desempeño va de la mano con el crecimiento económico de la organización, donde se analiza el impacto de la escolaridad formal y la experiencia parte de la administración y la dinámica productiva de la organización y el aprendizaje formal alcanzados en instituciones educativas y los aprendizajes informales adquiridos por las experiencias con los factores que se relacionan entre CH y la productividad.
Rodríguez, Lorenzo y Llanes (2012)	Las competencias del CH se relacionan con la ejecución de las tecnologías o los procesos productivos definidos; el conocimiento técnico y científico se aplica en diferentes conocimientos para la toma de decisiones dentro de la organización, lo cual permite determinar y revelar los objetivos, en base a planes para alcanzar sus metas que miden la amplitud humana y económica, su contribución económica y no económica intenta beneficiar a empleados, accionistas, clientes y el entorno de la organización.
Angulo, Quejada, y Yáñez (2012)	El mercado laboral, parte de la inversión del CH, con los costos y beneficios expresados en la inversión refiriéndose al nivel académico que avanza el individuo en ingresos o tasas de rentabilidad por el trabajo desarrollado, es, socializar a los individuos y revelar sus características personales para identificar a los candidatos más calificados de ahí lo importante de la educación para obtener mejores ingresos, la inversión en la educación de acuerdo al nivel de estudio que desee adquirir la persona, influye en un salario con mayores rendimientos, presentes o futuros.
Andreu (2014)	Los recursos productivos del CH son la fuerza de trabajo en función de la economía el cual desempeña un papel fundamental en la producción, en lo económico y social el autor hace referencia a la producción desde un enfoque social y económico que tiene como base fundamental la producción y las relaciones sociales los cuales concuerdan con las relaciones técnicas de la tasa de rendimiento.
Demuner, Nava y Ibarra (2014)	El CH parte de conocimientos claros e implícitos que son adquiridos como saberes desarrollados a partir de las habilidades, experiencias y competencias, apoyados en las capacitaciones y actualizaciones en la organización, así también se promueve el trabajo en equipo siendo fuente principal de la actividad laboral.
Bowles & Herbert (2014)	El CH parte de las fuerzas económicas y las esferas culturales; los factores de producción involucrados y su equilibrio, están ligados a las actividades de escolaridad que son notables en materia económica ya que pueden aumentar la productividad del trabajador o la capacidad individual de entender la tecnología para mejorar la producción en base a alternativas, las estructuras de los salarios, las características del individuo en el mercado laboral que tienen el proceso educativo sólo se explican mediante los análisis de un sistema de medios de producción.

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

## **Capital Estructural (CE)**

El CE hace referencia a las estructuras internas, la cual tiene relación los conocimientos direccionado con la organización que identifica los factores externos para mejorar el flujo del conocimiento, la identificación de las estructuras organizativas, los métodos y los procedimientos utilizados en el trabajo, los sistemas, los datos, la investigación, el desarrollo, la estrategia, la cultura organizacional y los demás sistemas de gestión y dirección que son de propiedad de la institución.

Al haber conceptualizado el CE, en concordancia con los aportes de los autores, se determina que los conceptos que se semejan por los sistemas de información, comunicación, tecnología, procesos, se los considera transitorios al transformar el CH y CR en un activo que define y clasifica en sistemas de gestión que funcionan de manera organizada capaz de transmitir y almacenar material intelectual a lo largo del tiempo; por otro lado, las diferencias de criterios son desarrollar organizaciones productivas y competitivas que parten de la cultura corporativa, las normas y la estructura interna hacen referencia al desarrollo tecnológico de las operaciones y el perfeccionamiento de los procesos, patentes y el posicionamiento de marcas en sistemas económicos propiedad de la organización.

El cuadro N°4 conceptualiza el capital estructural de acuerdo con los elementos de desarrollo tecnológico de las operaciones y el perfeccionamiento de los procesos, que fundamentan a las patentes y el posicionamiento de marcas en sistemas económicos propiedad de la organización.

**Cuadro No. 4: Definición del capital estructural (CE)**

Autores	Conceptos
Bueno, Rodríguez y Salmador, (1999)	El CE es el conocimiento de las personas y los equipos los cuales son: explícitos, sistemáticos, y socializados por la organización, los sistemas de información, comunicación, tecnología, procesos, patentes, sistemas de gestión, son propiedad de la organización, siendo un sólido capital para la organización cultura, filosofía, evolución de programas, equipo directivo comprometido, evolución de valores culturales, procesos estratégicos, estructura organizativa, la propiedad intelectual, patentes, objetivos estratégicos, las tecnologías, los conocimientos y los procesos de innovación en la organización.
Bueno (1999)	El CE es el valor que genera el conocimiento creado por la organización el cual se materializa en sistemas, procedimientos, patentes y desarrollo tecnológico mientras que el CH y el CR se los considera transitorio, y sus estructuras tanto externa como interna, la estructura interna se refiere al aprendizaje y crecimiento de la organización, donde la relación con la organización y la posible renovación del CH y su desarrollo; centrando el activo en la infraestructura de la propiedad intelectual más no en el individuo.
Vargas (2002)	Es importante distinguir el CE del CH la distinción entre conocimiento tácito y explícito, es decir el CH de la organización consiste en el conocimiento tácito, mientras que el CE consiste en el conocimiento explícito; Según este autor, el valor de la organización a más de provenir de los activos físicos y monetarios o del CF, y de sus recursos intangibles, es la gestión del CE es decir transformar el CH y CR en un activo que define y clasifica el CE.
Martínez (2003)	El CE o capital organizacional se clasifica en dos bloques: El capital tecnológico que se refiere a los nuevos procesos de producción, nuevos sistemas organizacionales, nuevos productos, reingeniería, y propiedad intelectual en todas las formas que posee la organización; y el capital relativo en cambio es la infraestructura de la organización, presente en los sistemas que funcionan de manera organizacional, la cultura, los procesos de gestión y los sistemas de información es propiedad de la organización, las personas o el CH generan el conocimiento y la organización codifica este conocimiento y lo transforma en CE.
Santos, Figueroa y Fernández (2011)	El CE se refiere a los aspectos internos de la organización, la estructura organizativa, las patentes, la tecnología, sus criterios, los sistemas informáticos y administrativos, la cultura organizacional y la generación de innovaciones en el producto, el proceso, la gestión y el mercado; por lo que contribuye a generar valor para la organización, las actividades intangibles de la organización siendo el único elemento, que es de su propiedad y la capacidad de transmitir y almacenar material intelectual de los sistemas y procesos organizacionales del conocimiento plasmados a lo largo del tiempo.
Núñez y Rodríguez (2013)	El CE se encuentra presente en la organización y abarca todos los activos intangibles los cuales permiten generar valor agregado, estos recursos que no son físicos, estos parten de la formación del recurso humano y las estrategias que emplea la organización a favor de sus necesidades por medio de las rutinas y procedimientos corporativos, que la generan valor por la cantidad de conocimientos y habilidades de los actores inmersos; por el contrario, es la generación resultante de las estructuras y procedimientos corporativos que proporcionan el flujo de conocimientos implícitos de las personas.
Archibold Escobar (2015)	El CE está conformado por la propiedad intelectual, las patentes, marcas, procesos, los componentes tecnológicos, las bases de datos, los diseños, la estructura y la cultura, las rutinas organizativas, los métodos de trabajo; de ahí la importancia de la gestión democrática y la participación económica de los socios se orienta a la capacidad de desarrollar una organización productiva y competitiva que parte de la cultura corporativa, las normas, los procesos y la estructura interna se refiere al desarrollo tecnológico de las operaciones diarias y el perfeccionamiento de los procesos, patentes y el posicionamiento de marcas en el sistema económico.
Canel Luoma-aho (2015)	Procedimientos, estrategias, sistemas y gestión; esto en conjunto sirve para que la organización transforme el conocimiento que encontramos en cada uno de los trabajadores que desarrollan distintas actividades dentro de la organización, este conocimiento puede ser codificado; para velar por las buenas prácticas para lograr sus objetivos según los autores la aplicación de las estrategias garantizan la eficiencia de los procesos y procedimientos definidos por las organizaciones, el aumento de la productividad son estrategias definidas por la organización que son consideradas en la toma de decisiones por parte de la dirección y el análisis de las dinámicas del mercado para desarrollar su campo de acción, con una óptima operatividad en la organización y orientar la generación de ventajas competitivas.
Villegas, Hernández y Salazar (2017)	El CE depende del CH para optimizar los procesos, la generación de conocimientos; las patentes, <i>copyright</i> , la propiedad intelectual, la filosofía de gestión, la cultura corporativa, el proceso de gestión, los sistemas de información, <i>networking</i> y relaciones financieras; así también el CR tiene un vínculo con el CE para generar estrategias en la marca, la fidelidad del cliente, el nombre, los canales de distribución, la colaboración comercial y la franquicia, en relación a los conocimientos, las competencias y las capacidades que poseen las personas; con procesos y procedimientos que generan fidelidad de los clientes y alianzas con los proveedores.

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

## **Cuáles son los señalamientos de Capital Relacional**

El Capital Relacional (CR), son las relaciones que existen entre la empresa, que mantiene sus vínculos con el entorno externo como: los clientes, los proveedores, los competidores, los accionistas, la imagen de la marca y las alianzas estratégicas que tiene la organización.

Una vez conceptualizado el CR, se determina los conceptos que se asemejan por la importancia de las investigaciones, esto resulta de las relaciones de las innovaciones con los clientes, de los proveedores, con los competidores para aportar conocimiento a la organización (Hernández & Sánchez, 2012); así también las investigaciones de los clientes y proveedores que generan competitividad, innovación en el producto y ayudan a mejorar las relaciones entre la organización y su entorno (Aguilasocho, Ávila & Peña, 2018); el conocimiento y las competencias externas, como fuentes relevantes para la innovación examinando las alianzas de colaboración y cooperación de los procesos productivos entre los diferentes agentes para llevar a cabo una innovación de los procesos de cooperación con el aporte de conocimientos para los clientes o proveedores como fuente innovadora en la organización (Viedna,1998).

Por otro lado, el valor del conocimiento que aporta a la organización, las relaciones que esta tiene en su entorno externo como interno, este activo intangible tiene que ver con las relaciones de los individuos y organizaciones; para ser capaces de establecer y mantener las relaciones como una estrategia, esto puede relacionarse con su entorno interno y externo para obtener un beneficio para alcanzar los objetivos en la organización.

El cuadro N°5 conceptualiza el capital relacional con fundamentos que incorpora conocimientos, capacidades y procedimientos, que tiene la organización originada de la relación que mantiene con otros agentes.



## Cuadro N° 5: Definición de capital relacional

Autores	Conceptos
Viedna (1998)	El CR, destaca en la importancia de las comunidades y las investigaciones resultando en las innovaciones para las organizaciones que deben establecer innovaciones con los clientes, los proveedores, los competidores, así también las investigaciones de los clientes y proveedores que generan competitividad, innovación del producto, el conocimiento y las competencias externas suponen un incremento en las relaciones con los clientes así como con los proveedores, como fuentes relevantes para la innovación examinando las alianzas de colaboración y cooperación de los procesos productivos entre los diferentes agentes para llevar a cabo una innovación de los procesos de cooperación con el aporte de conocimientos para los clientes o proveedores como fuente innovadora en la organización.
Camagni (2003)	La presencia del CR favorece a la cooperación, correlación y acción de los colectivos, en base a procesos socializados de la codificación de la información y aprendizaje de los colectivos, consiguiendo ventajas competitivas más relevantes frente a las agrupaciones organizacionales; cuyo objetivo es dar más valor a los recursos intangibles, a las actividades comerciales, organizacionales, sociales y culturales las cuales sirven para medir y gestionar valores de conocimiento como componentes de los conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor que deriva de las relaciones con los agentes del mercado y con las organizaciones en general.
Alahama (2005)	El CR se centra en fomentar políticas de responsabilidad social mejorando su reputación en el mercado incrementando las alianzas estratégicas, cooperación y apoyo a los proveedores y otros actores de la organización, la relación que tiene con el cliente, que sean más diversas, frecuentes y de mayor valor; la notoriedad e imagen de la marca, y la formalización de las relaciones con los grupos de interés con la lealtad, incrementando la relación con la comunidad hacia la organización; esto aporta mayor ámbito, amplitud y diversidad en las relaciones internas y externas de la organización.
Gálvez y Rey (2009)	El CR es el valor del conocimiento que aporta a la organización, las relaciones que esta tiene en su entorno externo como interno, este activo intangible tiene que ver con las relaciones de los individuos y organizaciones; para ser capaces de establecer y mantener las relaciones como una estrategia, esto puede relacionarse la organización con su entorno interno y externo para obtener un beneficio de estas relaciones, mejorando los conocimientos, para alcanzar los objetivos en la organización.
Delgado, Martín, Navas y Cruz (2011)	El CR incorpora conocimientos, capacidades y procedimientos, que tiene la organización originada de la relación que mantiene con otros agentes; se puede definir como el conjunto de conocimientos dado por las relaciones con los clientes, los proveedores, sus aliados y el valor que se utiliza para realizar su actividad de manera más eficiente, las relaciones con los agentes externos tales como los clientes, los proveedores, los aliados y la reputación, representan al CR como un elemento que interactúa la organización la cual incluye la reputación para mantener relaciones externas más duraderas en términos generales.
Hernández y Sánchez (2012)	El CR es el valor que parte del conjunto de relaciones mantenidas por los agentes relacionados con el negocio de la organización y de los agentes del entorno exterior con mayor interconectividad y visibilidad, hacia los grupos de interés, los segmentos de clientes y los proveedores de la organización, las mejoras de los procesos y servicios el apoyo al cliente como grupos de interés que da realce a la marca, su Lealtad competitiva y su intensidad de relación, procesos, servicios, y apoyo ayudan a analizar el mercado para que exista la notoriedad de la marca; los otros factores tales como las alianzas estratégicas, las relaciones con proveedores y demás agentes de interés, repercuten en la reputación o buen nombre de la organización.
Sáenz (2018)	El CE indica las alianzas estratégicas, del estudio de mercado, las relaciones con clientes y los proveedores hacen hincapié en las alianzas estratégicas siendo el mecanismo principal de las organizaciones para adquirir fuentes de innovación, considerados para la implementación de los nuevos procesos actúan de manera positiva para la reputación de la organización con nuevos procesos innovadores, destacando lo importante de las relaciones personales e informales en los grupos de trabajo y sus directivos que se encuentra dentro del proceso para la innovación en el intercambio de ideas entre los empleados este intercambio de ideas supone mejores resultados en la innovación que ayudan a generar mejores conocimientos a la organización.
Chávez, Rivero & De la Torre (2018)	El CR se basa de un concepto de <i>stock</i> , es decir se relaciona con la medición o el inventario de activos intangibles generados de las distintas capacidades o competencias esenciales, dando valor a la organización sobre las relaciones que tiene con el exterior de la organización que hacen referencia a la calidad y sostenibilidad de los clientes y su potencialidad para generar nuevos clientes así también el conocimiento tiene relación con el entorno que conlleva a compartir el conocimiento con mejores resultados con respecto a la creatividad del equipo para obtener mejores resultados.
Aguilasocho, Ávila y Peña (2018)	El CR identifica a la organización como un sistema abierto, listo para examinar la influencia de agentes e internos y el capital de mercado, estos comprenden la relación de la organización desde un punto de vista de indicadores como: el perfil del cliente, la cartera de clientes, la calidad de la cartera de clientes, la imagen pública, el nivel de integración con proveedores, colaboración de los trabajadores, conectividad de los procesos y la aplicación de los resultados de los procesos que la gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que le permite al CR aumentar en forma significativa el capital monetario o financiero de la organización, mediante el manejo de sus indicadores de forma eficiente generando ventajas competitivas.

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

Las dimensiones del CI son de gran utilidad para la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor en la producción y productividad de los conocimientos y poder diferenciarlos de acuerdo con sus competencias.

### **Gestión Capital Intelectual**

Hoy en día muchas organizaciones analizan, gestionan y valoran, el CI, el cual se utiliza como una herramienta que da mayor bienestar social y ofrece una ventaja competitiva, con la ayuda de los distintos modelos de CI, los cuales son propuestas de la utilización de las tres dimensiones que forman el CI (Edvinsson & Malone, 1999); de acuerdo con estos autores los modelos de medición, amplían y detallan los activos intangibles como son el CH, el CE y el CR para analizar a los mercados y la propiedad intelectual, con un enfoque hacia los individuos y la infraestructura.

Los modelos de medición de CI, representan una estructura y relaciones específicas con la gestión organizacional, la medición de los resultados en la organización con relación a los activos intangibles permiten explicar una valoración cualitativa de la organización (Salazar, de Castro, & López, 2006); estos autores indican que el capital intelectual es integrado por componentes y elementos que tienen como finalidad medir los activos intangibles que lo conforman, para poder dar un diagnóstico que permite tomar decisiones dentro de la gestión organizacional.

Estos modelos o herramientas son aplicables tanto, en el entorno interno y externo de la organización en base al análisis y desarrollado de las dimensiones, indicadores y metodologías que evoluciona en una eficiente producción, técnica, cultura organizacional, comercial, desarrollo de la marca, propiedad intelectual, para poder adquirir, comunicar, administrar y crear un CI alineado a un plan estratégico en la organización; de acuerdo con los autores (Thomas, 1998); (Bernardez, 2008); hacen referencia al CI como una herramienta aplicable que alinea el desarrollo de los planes estratégicos los cuales sus entornos interno y

externos son enfocados como parte del proceso donde puntualiza las actividades de la organización.

Los modelos de CI analizan la situación actual y futura de los factores externos e internos de la administración estratégica, los programas, planes estratégicos, los presupuestos estratégicos, la apreciación situacional, la planificación estratégica, el ajuste estratégico y táctico que se desea alcanzar en la organización para ser competitiva, productiva con los clientes, proveedores y la comunidad, el autor (Altuve, 2002); se refiere que un modelo de CI indica que hace actualmente la organización, con los planes estratégicos enfocados hacia: los clientes y sus necesidades, los productos, procesos, servicios, misión, visión, objetivos, valores y metas; siendo estrategias empleadas dentro y fuera de la institución para corregir las inexperiencias que presentan en la empresa.

Una vez identificadas las dimensiones del CI, esto en concordancia con los aportes de los autores citados en los cuadros N° 3,4 y 5; se determina en función de los conceptos citados, las dimensiones más importantes, las cuales basadas con sus subdimensiones se relacionan con los indicadores de medición de la siguiente manera:

- **CH:** Conocimiento, experiencia laboral, habilidades profesionales y el nivel de escolaridad.
- **CE:** Sistemas, procesos de la organización, filosofía organizativa, propiedad intelectual.
- **CR:** Clientes, proveedores, factores externos de la organización, inversión del *marketing*.

Por otro lado, las diferencias de criterios de los subdimensiones que parten de las dimensiones del CI de acuerdo a su relevancia son enfocadas en los modelos expuestos en el cuadro N°2.

El cuadro N°6 conceptualiza las dimensiones e indicadores del CI de acuerdo con los autores existen concordancias con sus criterios.

**Cuadro N° 6: Análisis y aportes de los modelos de capital intelectual por los autores**

Modelo de Capital Intelectual	Dimensiones	Subdimensiones
<p>1. Modelo de Kaplan y Norton: El Cuadro de Mando Integral o <i>Balanced Scorecard</i> (1992). Creado por Robert Kaplan y David Norton (1992)</p> <p><b>Autores</b> Bossi, Fuertes y Serrano (2001)</p>	Capital humano	Innovación Nivel de escolaridad Habilidades profesionales Gestión de los empleados Conocimiento Experiencia laboral Aprendizaje
	Capital estructural	<i>Driver y output</i> Estrategia en la organización Procesos de la organización Organización Filosofía organizativa Propiedad intelectual
	Capital relacional	Clientes Proveedores Factores externos Inversión del <i>Marketing</i>
<p>2. Modelo <i>Navigator Skandia</i> (1992–1996). Creado por la empresa Skandia (1992-1996).</p> <p><b>Autores</b> Cobo (2006); Ramírez (2007)</p>	Capital humano	Personas Destrezas profesionales Capacitación Estrategias humanas Habilidades profesionales Experiencia laboral Conocimiento
	Capital estructural	Procesos de la organización Desarrollo Sistemas Filosofía organizativa Propiedad intelectual
	Capital relacional	Clientes Renovación Proveedores Factores externos Inversión del <i>Marketing</i> Valor de mercado Valor corporativo
<p>3. Modelo de Gestión del Conocimiento (1995). Creado por Nonaka y Takeuchi en el año de 1995</p> <p><b>Autores</b> Castillo (2014)</p>	Capital humano	Conocimiento Factor humano Habilidades profesionales Experiencia laboral Nivel de escolaridad
	Capital estructural	Sistemas Filosofía organizativa Procesos de la organización Estructura organizativa Tecnología de la información
	Capital relacional	Clientes Mercado Factores externos Inversión del <i>marketing</i>

<p>4. Modelo <i>Technology Broker</i> (1996). Creado por Annie Brooking en el año de 1996</p> <p><b>Autores</b> Sánchez, Trillo, Mora y Ayuso (2006)</p>	Capital humano	Educación organizacional Conocimiento Experiencia laboral Habilidades profesionales Nivel de escolaridad
	Capital estructural	Propiedad intelectual Activos de infraestructura. Memoria de la organización Sistemas Procesos de la organización Valor de la organización Memoria organizativa
	Capital relacional	Clientes Proveedores Factores externos Valor de mercado
<p>5. El Monitor de Activos Intangibles (1996). Creado por Karl Erik Sveiby en el año de 1996</p> <p><b>Autores</b> Vasco (2016)</p>	Capital humano	Equipo directivo Estabilidad laboral La eficiencia Conocimiento Habilidades profesionales
	Capital estructural	Procesos de la organización Estrategia de la organización La innovación Sistemas Filosofía organizativa Propiedad intelectual
	Capital relacional	Clientes Accionistas Proveedores Inversión del <i>Marketing</i>
<p>6. Modelo del <i>Canadian Imperial Bank</i> (1996). Creado por Hubert Saint-Onge en el año de 1996.</p> <p><b>Autores</b> Demuner, Saavedra y Camarena (2017)</p>	Capital humano	Conocimiento Aprendizaje individual Experiencia laboral Habilidades profesionales Nivel de escolaridad
	Capital estructural	Aprendizaje organizacional Filosofía organizativa Estructura organizativa Procesos de la organización Sistemas Propiedad intelectual
	Capital relacional	Cliente Proveedores Factores externos Inversión del <i>Marketing</i>
<p>7. Modelo <i>Intangible Assets Monitor</i> (1997). implementado por Sveiby en el año de 1997</p> <p><b>Autores</b> Medina, Zuluaga, López y Granda (2010)</p>	Capital humano	Equipo directivo Competencia individual
	Capital estructural	Estructura organizativa Sistemas de información Competencias de las personas Propiedad intelectual Filosofía organizativa Procesos de la organización Sistemas de la información

	Capital relacional	Clientes Accionistas Proveedores Ambiente gubernamental Inversión del <i>marketing</i> Imagen de la organización Competidores
8. Modelo de estructura de CI “ <i>Intelect</i> ” “ <i>Intellectus</i> ” ( <i>Euroforum</i> ) (1998). Elaborado por el profesor Eduardo Bueno en 1998 en concordancia con el profesor Bontis  <b>Autores</b> Bueno, del Real, Fernández, Longo, Merino, Murcia y Salmador (2011)	Capital humano	Conocimiento Compromisos Aptitudes Actitudes Habilidades Capacidades
	Capital estructural	Cultura de la organización Sistema de la tecnología Filosofía organizativa Propiedad intelectual
	Capital relacional	Éxito comercial Funciones del sistema técnico Clientes Relaciones con accionistas Inversores Relaciones con los aliados Competidores Los saberes Desarrollo de las actividades Experiencias
9. Modelo Nova (1999) Creado por la empresa Nova Care y desarrollado por la comunidad Club de Gestión del Conocimiento de la Comunidad Valenciana (Camisón, Palacios y Devece) en 1999  <b>Autores</b> Seguí (2007); González (2009)	Capital humano	Valores culturales Las actitudes Comportamientos Conocimiento Experiencia laboral Nivel de escolaridad
	Capital estructural	Filosofía organizativa Procesos de la organización Sistemas de comunicación Propiedad intelectual
	Capital relacional	Cultura innovadora Clientes Proveedores Factores externos Inversión del <i>Marketing</i>
10. Modelo <i>Dimavir</i> (2015) desarrollado por José Luis Villarreal, Luis Andrés Maya Pantoja y Bolívar Arturo Delgado en el año 2015	Capital humano	Capacitación Conocimiento Conductas Valores culturales Capacitación Experiencia laboral Razonamiento Observación Nivel de escolaridad

<b>Autores</b> Villarreal, Delgado, Maya y Ruiz Acosta (2015)	Capital estructural	Riqueza organizacional Modelo de negocios Competitividad Organizacional Procesos de productividad Filosofía organizativa Tecnología de la información Estructuras organizacionales
	Capital relacional	Clientes Innovación de la marca Proveedores Competidores Inversión del <i>Marketing</i>

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

En el cuadro N°6 se determinan las dimensiones y subdimensiones que fueron indicadas por los autores mencionados, a los cuales se le aplica la técnica del clúster, donde se evidencia el mayor número de coincidencias por los autores (anexo N°1).

### **Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) en el Ecuador**

El cooperativismo en el Ecuador nace entre los años de 1900 - 1936 como una iniciativa en donde abarca diferentes sectores sociales, como también aquellas organizaciones gremiales que son los indígenas, obreros y los pequeños comerciantes, mediante esta perspectiva existe una la evolución del sistema cooperativo, tomando en cuenta que es una herramienta de transformación social y económica para su propio desarrollo (Miño, 2013).

Las COAC en sus inicios no han tenido resultados muy satisfactorios, puesto que no disponían de reglas prácticas para el buen funcionamiento de la cooperativa, es así como la falta del capital y la pérdida de interés por cada uno de sus miembros, ya que no optarían por la buena ventaja participativa dentro de la institución y de las urgentes demandas económicas es cuando el estado ecuatoriano toma participación partir del año de 1937, es cuando se dicta la primera Ley de las COAC (Da Ros, 2007).

Es por eso necesario destacar el origen de las cooperativas, con el fin de poder planear aquellos principios doctrinarios que cambiarían el destino en una forma significativa de la humanidad, de tal forma que se pueda determinar su propia

conformación del actor cooperativo en más de un siglo de historia, se ha ido transformando mediante el establecimiento, una consolidación y expansión del capitalismo.

El cooperativismo de hoy en día se lo ha considerado como uno de los pilares más grandes referentes al desenvolvimiento económico, es por eso, que el cooperativismo tras de haber enfrentado grandes obstáculos, el Estado ecuatoriano decide crear una normativa que regule la actividad cooperativista en el año 2011, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y su reglamento, posterior a esto se crea en el año 2012 una entidad de supervisión y control la (Superintendencia de Economía popular y solidaria [SEPS], 2011), el objetivo de promover y apoyar los sectores en distintas formas de producción, sobre todo en el campo del ahorro y crédito (Jácome, Sánchez, Oleas, Martínez, Torresano, Romero, Mejía, Viñan, Naranjo, Herrán, Montes, Guerra, Morales, Moncayo & Valencia, 2016).

Gracias a la LOEPS y a la SEPS hoy existe un conocimiento claro sobre como brindar un servicio accesible con una transformación socioeconómica, con miras a un crecimiento futuro y consistente, la reacción social se ha ido extendiendo a diferentes grupos sociales, de esta forma se diferencia a la perversión del sistema capitalista que ha ido proponiendo cambios revolucionarios en una forma violenta y pacífica, de este modo el Estado contribuye a la construcción de una sociedad alternativa de plena vigencia con una economía sana no ambiciosa que favorece a los pequeños grupos productivos del país.



## **CAPÍTULO II**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **Paradigma y tipo de investigación**

Para el trabajo investigativo se utiliza el enfoque cuantitativo, porque mediante la fundamentación teórica-científica se logra llegar a un buen conocimiento sobre el tema de estudio que trata del modelo de gestión de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito, de este modo poder llegar a las mejores conclusiones, por otro lado, es cuantitativo porque a través de la representación de los cuadros estadísticos se llega a una mejor interpretación sobre los resultados que fueron obtenidos durante las encuestas y de esta forma poder dar solución al problema.

#### **Modalidad de la investigación**

En la investigación se utiliza la modalidad aplicada porque se puede ir al lugar de los hechos para extraer más información sobre el tema de estudio, así mismo se utiliza el método que se determina es el deductivo- inductivo, porque parte de una información preliminar hasta dar solución al problema. El tipo de investigación es la descriptiva-explicativa, porque describe las situaciones y eventos manifestados que permiten especificar los puntos más importantes de la investigación del

modelo de gestión de capital intelectual para las Cooperativas de Ahorro y Crédito; con el propósito de llegar a un mayor análisis de las causas.

### **Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos**

Durante la investigación, la población con la que se va a trabajar es de 18 Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1, 2 y 3 en el cantón Ambato, de acuerdo con la encuesta dirigida a: los directivos, gerentes, jefes de agencia, jefes administrativos financieros y jefes del área de talento humano.

**Cuadro N° 7: Número de COAC por segmento del cantón Ambato**

<b>Segmento de las COAC que tienen los puestos mencionados.</b>	<b>Número de COAC en Ambato</b>	<b>Número de personas a encuestar</b>	<b>Número total de personas a encuestar</b>
Segmento 1	5	5	25
Segmento 2	4	5	20
Segmento 3	9	5	45
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>90</b>

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2018).

Durante la investigación, la población con la que se va a trabajar es de 90 personas entre directivos, gerentes, jefes de agencia, jefes de talento humano, jefes administrativos financieros; a encuestar en las cooperativas de ahorro y crédito, en donde por ser la población pequeña, no es necesario extraer ninguna muestra.

Por otra parte, se desarrolla una entrevista exclusivamente para los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, 2 y 3, donde se toma una muestra de 10 gerentes de las cooperativas de los segmentos mencionados para poder determinar cuáles son los cinco puestos considerados claves en estas instituciones financieras.

La muestra de 10 gerentes es un muestreo no probabilístico, basado en un juicio subjetivo, ya que esta fue tomada de una muestra por conveniencia, los individuos reúnen las siguientes características: 5 años de experiencia, conocimiento del sector, formación y preparación.

## Operacionalización de variable

**Cuadro N° 8: Operacionalización de la Variable: Modelo de Gestión de Capital Intelectual**

Conceptualización	Dimensiones	Subdimensiones por dimensiones	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e Instrumentos
<p><b>Modelo de Gestión de Capital Intelectual:</b></p> <p>El Capital Intelectual es una herramienta que constituye un reto en la contabilidad moderna y en la era del conocimiento, la misma que se encuentra encaminada en la identificación, medición y evaluación de los Activos Intangibles, así como las relaciones entre el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, además los resultados financieros influyen con los valores ocultos de los activos intangibles como las relaciones con los clientes y los socios en beneficio de la organización; (Cruz, 2009);</p>	Capital Humano	Conocimiento	<p><b>Porcentaje de aprendizajes y experiencias que son valoradas:</b>                      Número de aprendizajes/ Número de experiencias laborales que son valoradas X 100</p>	¿Qué dimensiones conoce sobre la gestión del capital intelectual?	Encuesta Cuestionario
			<p><b>Porcentaje de transferencias de conocimientos de los trabajadores:</b>                      Número de transferencias de conocimientos de los trabajadores /Cantidad total de transferencias X 100</p>	¿En la institución el conocimiento en qué áreas permite que los procesos funcionen de manera efectiva dentro o fuera de la misma?	
			<p><b>Índice de investigaciones de desarrollo tecnológico:</b>                      Número de investigaciones tecnológicas/ número de desarrollos tecnológicos</p>	¿La institución cuenta con un plan de carrera que permita medir el conocimiento profesional de los trabajadores?	
		Experiencia laboral	<p>Porcentaje de liderazgo estratégico en la organización:                      Número de personas con liderazgo estratégico/ total de habilidades evaluadas X 100.</p>	¿En la institución cómo se mide la experiencia laboral tanto en el proceso de selección como en la de gestión de talento humano?	
			<p><b>Índice de preparación y experiencia que incrementa el desempeño de los trabajadores:</b>                      Número de preparación de los trabajadores/ Número total de desempeño de los perfiles.</p>	¿La institución tiene claramente identificadas las habilidades profesionales de su personal?	
			<p><b>Índice de investigaciones informáticas:</b>                      Número investigaciones informáticas/ Total de investigaciones informáticas X 100</p>	¿Qué herramientas utiliza para determinar el nivel de escolaridad apropiado para contrataciones, ascensos y/o promociones en las distintas áreas de la institución?	
		Habilidades profesionales	<p><b>Porcentaje de razonamiento y memoria inductiva en el trabajo:</b>                      Número de razonamientos lógicos de los trabajadores/ Las pruebas realizadas en la medición X 100</p>	¿Existe una valoración óptima en los sistemas de datos e información que recibe para poder ejecutar los trabajos en la institución?	
<p><b>Porcentaje de directivos evaluados sus habilidades gerenciales:</b>                      Número de directivos con habilidades gerenciales/ Número de directivos evaluados X 100</p>	¿Los procesos de la organización en la institución gestiona el uso eficiente de recursos financieros, materiales y humanos?				

	Nivel de escolaridad	<p><b>Porcentaje de comunicación de los empleados:</b> Número de comunicados con responsabilidad social/número total de comunicados X100</p>	¿Los trabajadores de las distintas áreas conocen y practican la filosofía organizativa de la institución?
		<p><b>Índice de actividades curriculares y el nivel de formación de los trabajadores:</b> Número de actividades curriculares/ el número de trabajadores de acuerdo a su formación</p>	¿Se protegen en su institución la propiedad intelectual tal es el caso de patentes, marcas, logotipos y tecnologías desarrolladas e implementadas?
		<p><b>Índice de trabajadores clasificados por nivel de estudios realizados:</b> Número de trabajadores clasificados por su nivel de estudios realizados/ Total de trabajadores.</p>	¿Realizan capacitaciones frecuentes a los trabajadores de cada departamento sobre la importancia del servicio cliente como herramienta para fidelizarlo?
		<p><b>Porcentaje de cumplimiento del currículum basado en criterios y estándares básicos de cada área:</b> Número de currículos que cumplen los criterios y estándares básicos de cada área/ Total de currículos valorados</p>	¿Dispone su institución de políticas con los proveedores que incluyan aspectos como la responsabilidad social?
	Sistemas	<p><b>Índice de los sistemas de la información desarrollados y programados en las distintas áreas de la organización:</b> Número de sistemas de la información desarrollados/ Número de sistemas programadas en las distintas áreas de la organización</p>	¿Los servicios que oferta la institución cumplen con las expectativas de su público objetivo?
		<p><b>Índice de los medios de comunicación:</b> Número de los sistemas que contribuyen a la buena comunicación/ Total de los sistemas de la comunicación.</p>	¿La marca y nombre de la institución en que aspectos se diferencian de sus competidores?
		<p><b>Índice de nuevas tecnologías de la información:</b> Número de las tecnologías de la información/ Número tecnologías desarrolladas que facilitan el flujo de la información</p>	
	Procesos de la organización	<p><b>Número de procesos del área de talento humano implementados en la organización</b> Número de procesos de talento humano.</p>	
		<p><b>Índice de los procesos que han mejorado el área de talento humano</b> Número de procesos que han mejorado el área de talento humano/Total de procesos del área de talento.</p>	
		<p><b>Porcentaje de la eficiencia en base de la actitud de los trabajadores</b> Número de los procesos eficientes del área de talento humano/Número total de procesos del área de talento humano.</p>	

Capital Estructural	Filosofía organizativa	<b>Porcentaje de trabajadores que reciben incentivos económicos</b> Número de trabajadores que reciben incentivos Económicos/ Total de trabajadores x 100
		<b>Número de espacios y áreas de trabajo apropiados para el personal</b> Número de inventarios de las dimensiones y espacios físicos de las áreas de trabajo
		<b>Índice de rotación en puestos claves</b> Número de rotación de todos los puestos en todas las áreas/ total de áreas ocupadas y vacantes
	Propiedad intelectual	<b>Índice de patentes presentadas, concedidas y aprobadas</b> Número de patentes concedidas y aprobadas /Total de patentes presentadas
		<b>Porcentaje de diseños industriales vigentes en la organización</b> Registros de diseños industriales aprobados / Registros de diseños presentados X 100
		<b>Índice de marcas registradas</b> Número de marcas registradas/ total de marcas registradas
	Clientes	<b>Porcentaje de clientes satisfechos</b> Número de clientes y socios satisfechos/ Total de clientes y socios
		<b>Índice de nuevos servicios implementados para los clientes</b> Número de nuevos servicios implementados para los clientes/ Total de servicios implementados a los clientes
		<b>Cálculo de la frecuencia de la concurrencia de los clientes que acuden a la institución</b> Número de frecuencia que los clientes acuden a la institución
		<b>Índice de calificación de nuevos proveedores por sus características</b> Número de nuevos proveedores/ Número de características de los proveedores

	Capital Relacional	Proveedores	<b>Índice de responsabilidad social que los proveedores realizan en sus actividades</b> Número de proveedores que realizan sus actividades con responsabilidad social/ Número de proveedores
			<b>Índice de cumplimiento de los proveedores</b> Número de proveedores cumplidos/ Total de proveedores
		Factores Externos	<b>Índice de intervenciones del estado a favor del sector cooperativista</b> Número de intervenciones del estado en el sector cooperativista/ Total de intervenciones del estado para el desarrollo de los sectores productivos X 100
			<b>Porcentaje de la calidad de los productos financieros</b> Número de productos financieros aceptados por los clientes y ofertados por la COAC/ Número total de productos financieros en el mercado X 100
			<b>Índice de competidores en el mercado</b> Número de cooperativas activas / Número total de instituciones financieros
		Inversión del marketing	<b>Índice de campañas publicitarias y las estrategias de mercadeo</b> Número de campañas publicitarias/ Número de las estrategias de mercadeo
			<b>Índice las estrategias de mercado implementadas en la institución</b> Número de estrategias de mercadeo implementadas por la cooperativa/ Total de estrategias de mercado elaboradas
			<b>Número de investigación de mercados aplicadas a los socios</b> Número de investigación de mercados aplicadas a los socios

Elaborado por: Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

## **Plan de recolección de la información**

Mediante el plan de recolección de la información se logra considerar el cumplimiento de cada uno de los objetivos, teniendo en cuenta a las personas involucradas y el objeto que se da mediante el uso de la técnica de la encuesta y su instrumento que es cuestionario, la misma que va dirigido a los directivos, gerentes, jefes de agencia, jefes administrativos financieros y jefes del área de talento humano de las COAC, de esta forma llegar a tener una información profunda sobre el tema de estudio.

El método que se aplica para la investigación es el inductivo- deductivo, puesto que la deducción establece un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir la teoría objeto de observación; la inducción conlleva a acumular conocimientos e informaciones aisladas, a su vez también es considerado histórico lógico porque permite obtener datos sobre la gestión de capital intelectual para las cooperativas, de este modo poder dar solución a esta problemática.

## **Planes de procesamiento y análisis de la información**

Los planes de procesamiento y análisis de la información se determinan mediante un cuestionario estructurado, el mismo que se encuentra dirigido a los directivos, gerentes generales, jefes de sucursal, jefes de talento humano, jefes administrativos financieros, la información arrojada detalla los resultados a través de gráficas y cuadros estadísticos en base a los objetivos generales y específicos, lograr una mejor interpretación sobre la aplicación de un modelo de gestión de capital intelectual; el análisis de datos se realiza mediante el programa de Excel, debido a que es una de las herramientas importantes que sirve para alcanzar una mayor información.

## **Resultados del diagnóstico de la situación actual**

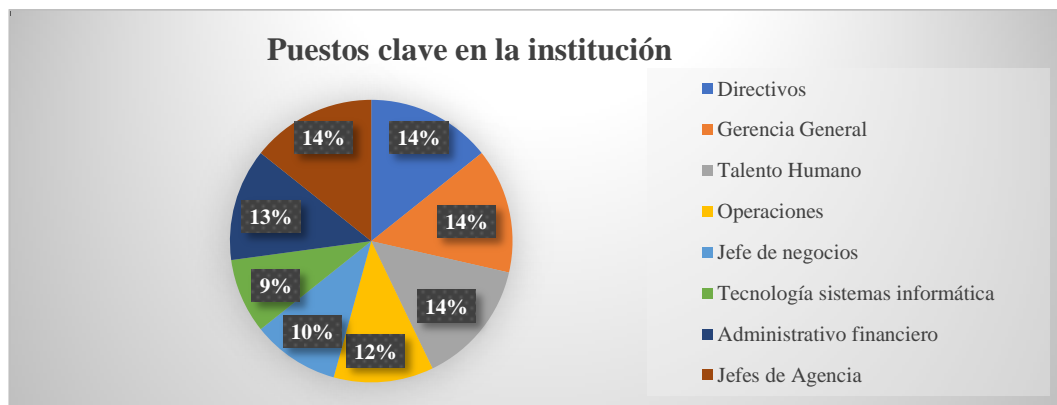
Para alcanzar un buen diagnóstico de las COAC, es importante tener un análisis explícito sobre el sector financiero, con la finalidad de conocer la situación actual de las cooperativas, teniendo presente cada uno de los procesos de evaluación del desempeño de la organización y sobre la gestión del capital

intelectual, de tal manera que se pueda dar solución a los problemas, ya que hoy en día se desconoce la calidad de servicio que las cooperativas brindan a sus clientes.

Por otro lado, mediante el sustento teórico referente a la gestión de capital intelectual se logra dar un mejor enfoque que permite describir los distintos modelos de gestión para que las COAC se encuentren actualizadas, ya que requieren de un modelo fácil y sencillo de comprensión para mejorar sus servicios, productividad y desempeño de la gestión de sus procesos, de esta forma alcanzar los resultados esperados para cada institución.

### Resultados de la entrevista

1. ¿Liste los puestos claves de su institución?



**Gráfico N° 2: Puestos clave en la institución**

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

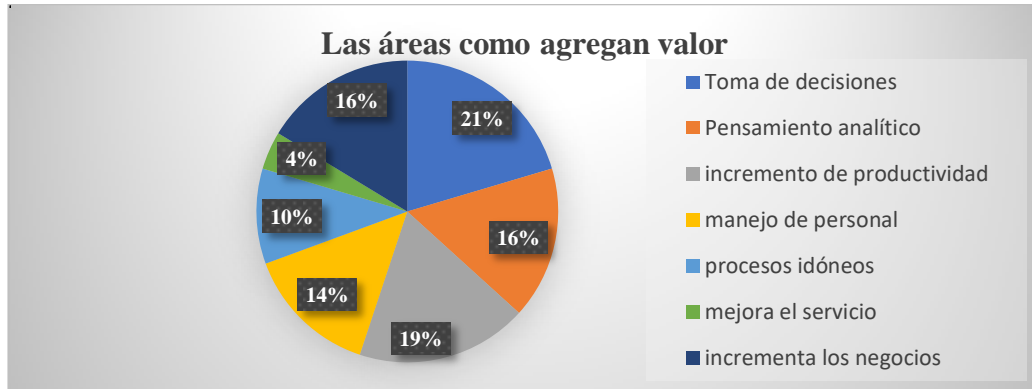
### Análisis e importancia

De acuerdo con los entrevistados manifiestan que los puestos claves de su organización por el grado e importancia son: con el 14% los directivos, 14% la gerencia general, 14% los jefes o gerentes de talento humano, 14% jefes de agencia y 13% los jefes o gerentes administrativos financieros; siendo estos los puestos que mayor porcentaje de incidencias tuvieron; de ahí los puestos que los entrevistados determinaron como puestos claves con menos incidencias son: el 12% correspondiente a Operaciones, el 10% a jefe de negocios y el 9% a



tecnologías sistemas informáticos; con estas respuestas se determinaron los cinco puestos que mayor número de incidencias tuvieron para indicar su importancia en la cooperativas de ahorro y crédito.

2. ¿Estas áreas cómo agregan valor a la institución?



**Gráfico N° 3: Las áreas como agregan valor**

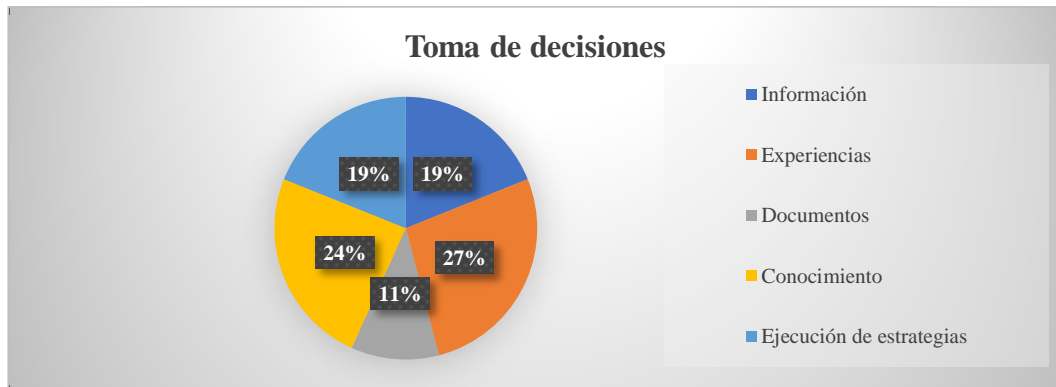
**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

### **Análisis e importancia**

Las personas entrevistadas manifiestan el 21% indican que los puestos claves facilitan la toma de decisiones, el 19% aumenta la productividad, el 16% ayuda al pensamiento analítico, el 16% que incrementa los negocios, el 14% benefician el manejo de personal, el 10% que incrementa los procesos idóneos y el 4% que mejora el servicio; de acuerdo con los encuestados y sus respuestas por su grado de importancia se puede indicar que los puestos claves son de mucha utilidad en relación a sus funciones y que dan un valor añadido a la ejecución de sus actividades.

3. ¿Estos puestos en qué contribuyen en la toma de decisiones?



**Gráfico N° 4: Toma de decisiones**

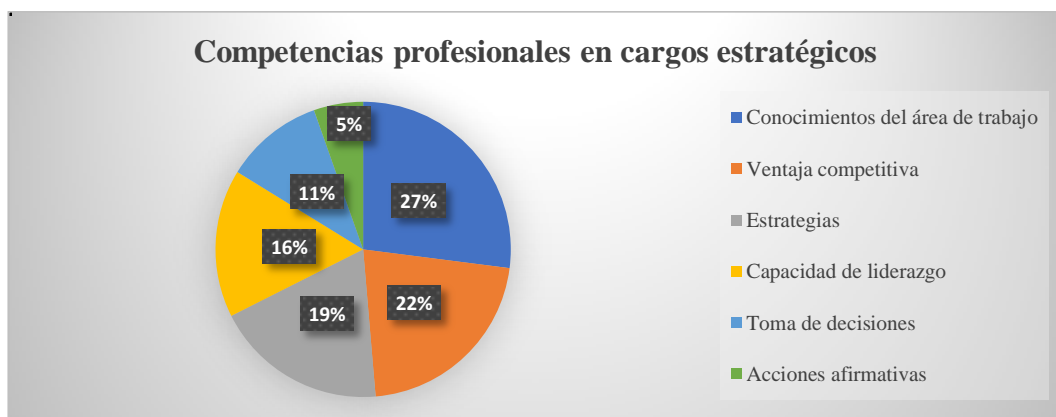
**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis e importancia**

Los gerentes generales entrevistados indican que los puestos contribuyen: el 27% mejora las experiencias, el 24% incrementan los conocimientos en la organización, el 19% ayuda a reportar con claridad la información, el 19% favorece la ejecución de estrategias y el 11% la generación los documentos tales como políticas, acuerdos, planificaciones entre otros; esto indica la importancia de como manejan los puestos al momento de tomar decisiones.

4. ¿Describa por qué son importantes las competencias profesionales de las personas que desarrollan estos cargos estratégicos?



**Gráfico N° 5: Competencias profesionales en cargos estratégicos**

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

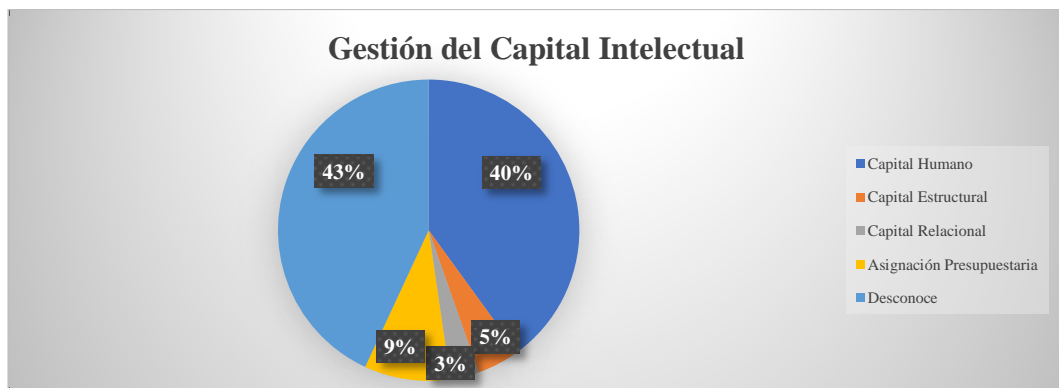
**Fuente:** Elaboración propia

## Análisis e importancia

De acuerdo con la entrevista los gerentes generales manifiestan que las competencias profesionales en los cargos estratégicos de su organización por su importancia son: el 27% el conocimiento del área de trabajo, el 22% la ventaja competitiva, el 19% las estrategias, el 16% capacidad de liderazgo, el 11% la toma de decisiones y el 5% las acciones afirmativas.

## Resultados de la encuesta

1. ¿Qué dimensiones conoce sobre la gestión del capital intelectual?



### Gráfico N° 6: Gestión del Capital Intelectual

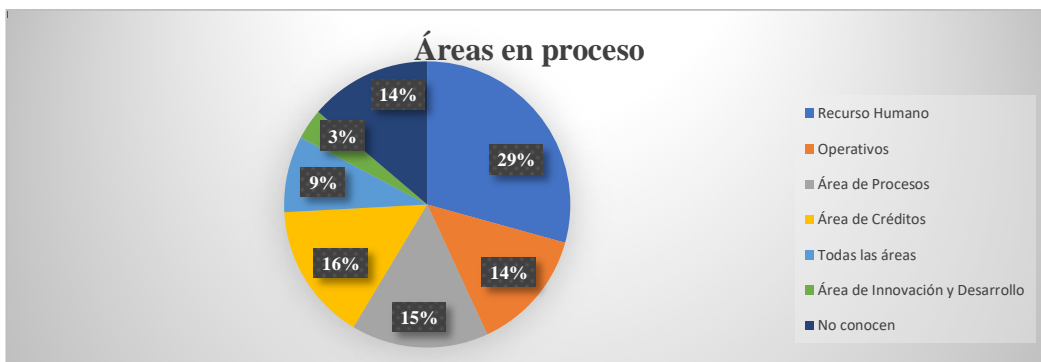
Elaborado por: Diego Oswaldo Armas Hernández

Fuente: Elaboración propia

## Análisis e Interpretación

De las personas encuestadas indican: el 43% que desconocen sobre las dimensiones de la gestión del CI, mientras que el 40% indica que conoce del CH, el 9% piensa que tiene que ver con la asignación presupuestaria que no se asigna a este rubro, el 5% habla sobre el CE y el 3% sobre el CR, es decir existe un desconocimiento de las dimensiones del capital intelectual.

2. ¿En la institución qué áreas permiten que los procesos funcionen de manera efectiva, que factores aportan en su desempeño?



**Gráfico N° 7: Áreas en proceso**

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

### Análisis e Interpretación

Las personas encuestadas indican que la áreas que funcionan los procesos más efectivamente el 29% Recursos Humanos, el 16% el área de créditos, el 15% el área de procesos, el 14% los procesos operativos el 14% no conocen las áreas que aportan en su desempeño, el 9% indican que todas las áreas permiten que los procesos fluyan en la institución y el 3% mencionan el área de innovación y desarrollo estas son las áreas de acuerdo a su nivel de importancia que permiten a los procesos funcionen y hacen a los procesos fluir.

3. ¿La institución cuenta con un plan de carrera que permita medir el conocimiento, la experiencia laboral y las habilidades profesionales de los trabajadores?



**Gráfico N° 8: Plan de carrera**

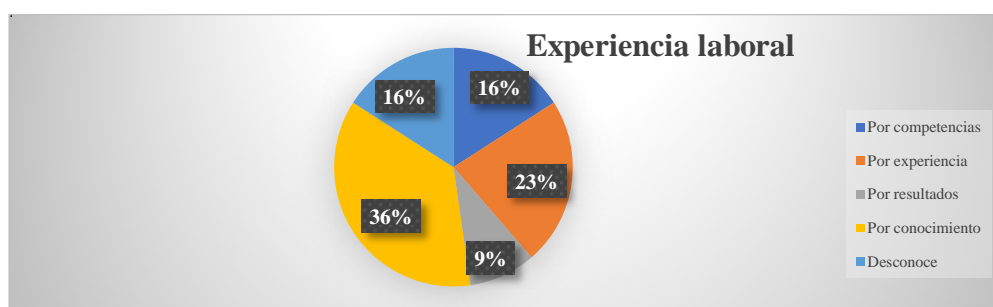
**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

## Análisis e Interpretación

Los directivos encuestados afirman el 59% que la institución si cuenta con un plan de carrera que permite medir el conocimiento, la experiencia laboral y las habilidades profesionales de los trabajadores, mientras que el 41% indica que la institución no les da la posibilidad para ascender al plan de carrera y que además la medición de la experiencia y habilidad de los trabajadores se la realiza muy rara vez o no se aplica.

4. ¿En la institución cómo se mide y se valora la experiencia laboral tanto en el proceso de selección como en la gestión de talento humano?



### Gráfico N° 9: Experiencia laboral

Elaborado por: Diego Oswaldo Armas Hernández

Fuente: Elaboración propia

## Análisis e Interpretación

Las personas encuestadas consideran que la institución mide y valora la experiencia laboral tanto en el proceso de selección como en la gestión de talento humano el 36% indica que a través de los conocimientos, el 23% por la experiencia, el 16% por las competencias, el 16% desconoce la medición empleada el 9% considera por los resultados en los tres meses de prueba se puede evidenciar que no existe un criterio unificado y válido en el proceso de selección como en la gestión de talento humano.

5. ¿La institución tiene claramente identificadas las habilidades profesionales para la selección, promoción y rotación de su personal?



**Gráfico N° 10: Habilidades profesionales**

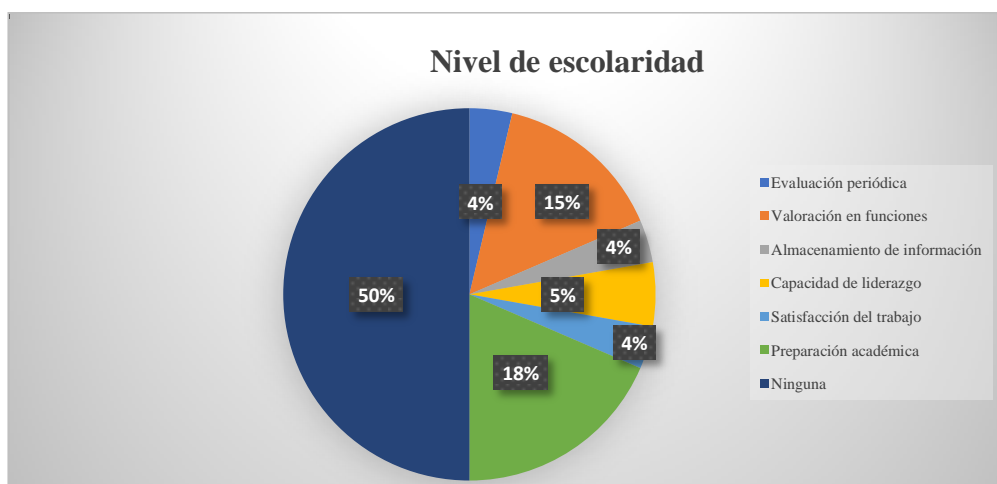
**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

### Análisis e Interpretación

El 65% de los directivos encuestados enuncian que la institución si tiene claramente identificadas las habilidades profesionales para la selección, promoción y rotación de su personal, mientras que el 35% manifiesta que no tiene identificados por no estar definidas las necesidades y habilidades para cada puesto de trabajo.

6. ¿Qué herramientas utiliza para determinar el nivel de escolaridad apropiado para contrataciones, asensos y/o promociones en las distintas áreas de la institución?



**Gráfico N° 11: Nivel de escolaridad**

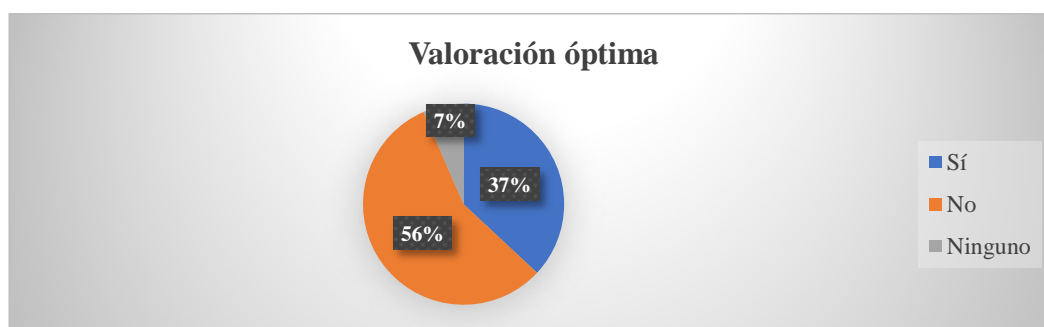
**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

## Análisis e Interpretación

Los encuestados afirman el 50% que ninguna herramienta se utiliza para determinar el nivel de escolaridad apropiada para las contrataciones, los asensos y/o promociones en las distintas áreas de la institución de ahí el 18% indican que solo revisan la preparación académica, el 15% realiza la valoración en funciones, el 5% se basa en la capacidad de liderazgo el 4% la evaluación periódica, el 4% el almacenamiento de información en bases de datos y el 4% la satisfacción de los trabajadores sobre su área de trabajo.

7. ¿Existe una valoración óptima en los sistemas de datos e información que recibe para poder ejecutar los trabajos en la institución?



### Gráfico N° 12: Valoración óptima

Elaborado por: Diego Oswaldo Armas Hernández

Fuente: Elaboración propia

## Análisis e Interpretación

Los directivos encuestados consideran el 56% que no existe una valoración óptima en los sistemas de datos e información que recibe para poder ejecutar los trabajos en la institución, el 37% afirman que sí son óptimos sus procesos de valoración de datos e información y el 7% indica que ningún puesto se encuentran modificados los procesos de cada área en los sistemas de valoración de datos e información. Por qué los sistemas de datos e información por lo general son obsoletos y no permiten ejecutar los trabajos en la institución.

8. ¿Los procesos de la organización en la institución gestiona el uso eficiente de recursos financieros, materiales y humanos?



**Gráfico N° 13: Procesos de la organización**

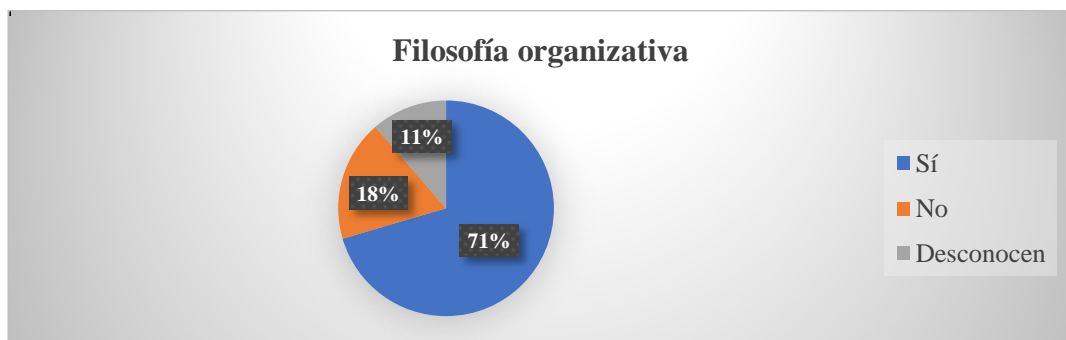
**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

### **Análisis e Interpretación**

Los encuestados mencionan el 79% que los procesos de la organización en la institución si gestiona el uso eficiente de recursos financieros, materiales y humanos, mientras que 21% de la población encuestada que no, porque no tiene procesos adecuados para mejorar el uso eficiente de los recursos en la gestión.

9. ¿Los trabajadores de las distintas áreas conocen y aplican la filosofía organizativa de la institución?



**Gráfico N° 14: Filosofía organizativa**

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

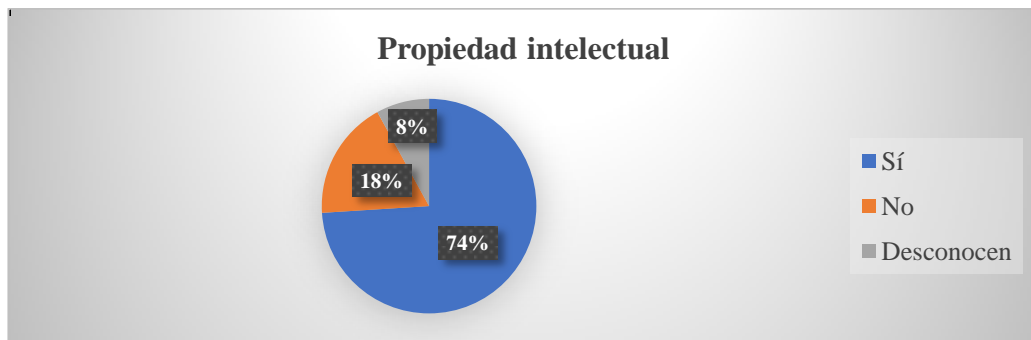
### **Análisis e Interpretación**

Los directivos encuestados mencionan el 71% que los trabajadores de las distintas áreas si conocen y aplican la filosofía organizativa de la institución, mientras que el 18% indica que no se aplica la filosofía organizativa y el 11% de



la población afirman que desconocen, puesto que los trabajadores no tienen derecho y obligación para acceder a estos manuales y reglamentos, así como el plan estratégico de la institución no es socializado.

10. ¿Se protegen en su institución la propiedad intelectual tal es el caso de patentes, marcas, logotipos, procesos y tecnologías desarrolladas e implementadas?



**Gráfico N° 15: Propiedad intelectual**

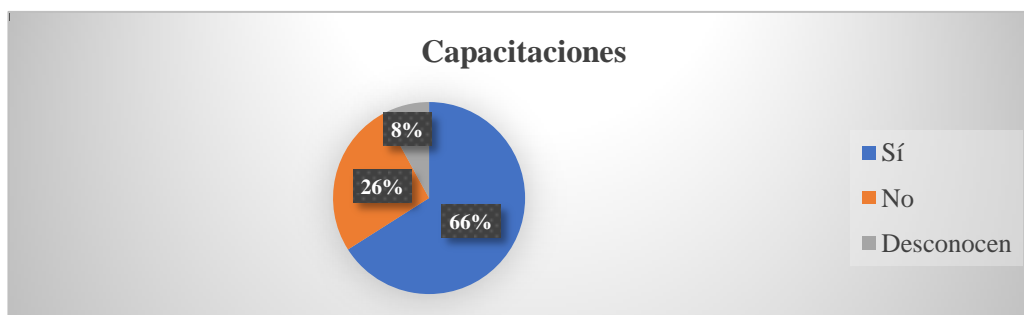
**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

### **Análisis e Interpretación**

El 74% de las personas encuestadas indican que si se protege en su institución la propiedad intelectual como son las patentes, marcas, logotipos, procesos y tecnologías desarrolladas e implementadas, de ahí el 18% de la población menciona que no la protegen, además que no es importante asignar recursos a la propiedad intelectual y el 8% que desconocen si protegen la propiedad intelectual, porque siempre cuenta con las acciones de mejora y cambio, indicando que la propiedad intelectual no es necesaria en la cooperativa.

11. ¿Realizan capacitaciones frecuentes a los trabajadores de cada departamento sobre la importancia del servicio cliente como herramienta para fidelizarlo?



### Gráfico N° 16: Capacitaciones

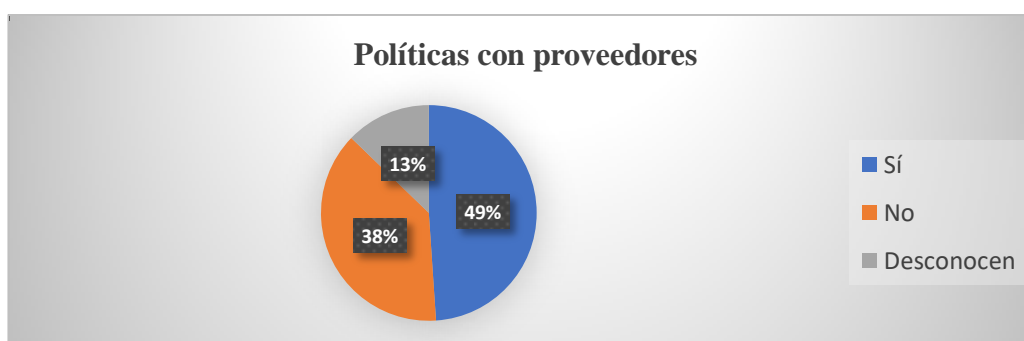
Elaborado por: Diego Oswaldo Armas Hernández

Fuente: Elaboración propia

### Análisis e Interpretación

Los directivos encuestados mencionan, el 66% que si realizan capacitaciones frecuentes a los trabajadores de cada departamento sobre la importancia del servicio cliente como herramienta para fidelizarlo, mientras que el 26% de la población indica que no las capacitaciones por el presupuesto y el 8% afirman desconocer que ejecuta capacitaciones frecuentes a sus colaboradores, porque la capacitación es una manera de que el personal rinda de mejor en la atención adecuada de los socios.

12. ¿Dispone su institución de políticas con los proveedores que incluyan aspectos como la responsabilidad social?



### Gráfico N° 17: Políticas con proveedores

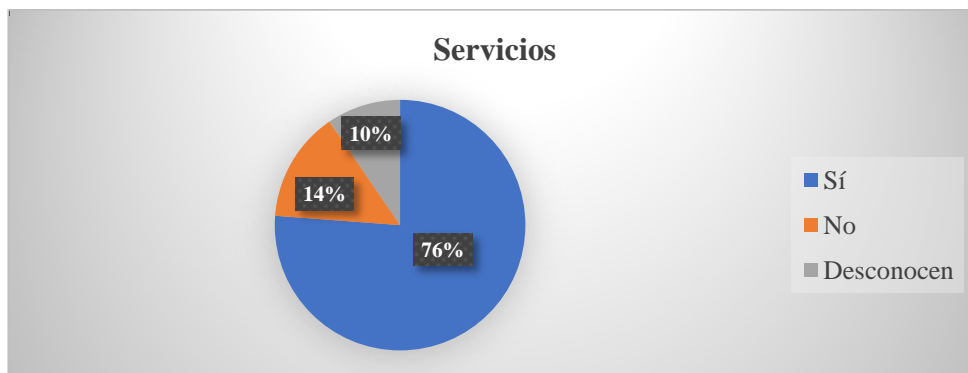
Elaborado por: Diego Oswaldo Armas Hernández

Fuente: Elaboración propia

## Análisis e Interpretación

Las personas encuestadas afirman, el 49% que su institución si dispone de políticas con los proveedores que incluyan aspectos como la responsabilidad social, mientras que el 38% de la población enuncia que no dispone de políticas con los proveedores por no creer necesarias ya que la mejor propuesta es la adecuada y el 13% de la población menciona que desconocen el uso de políticas a proveedores, vale la pena indicar que personas si conocen las políticas con sus proveedores toman en cuenta a los socios, el uso de productos, servicios y la legislación ecuatoriana.

13. ¿Los servicios que oferta la institución cumple con las expectativas de su público objetivo?



### Gráfico N° 18: Servicios

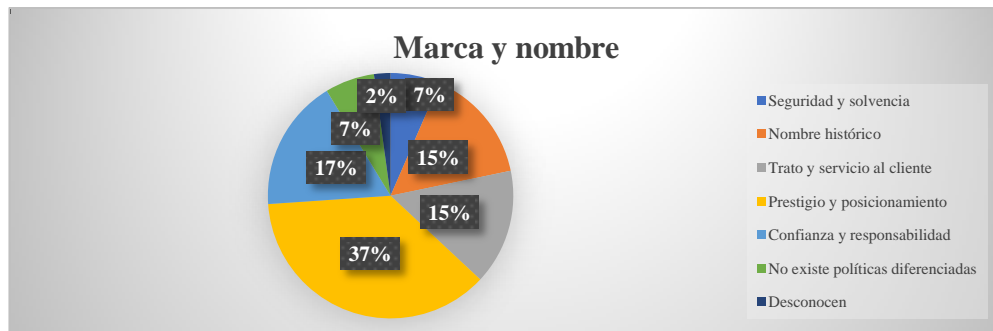
Elaborado por: Diego Oswaldo Armas Hernández

Fuente: Elaboración propia

## Análisis e Interpretación

Los encuestados enuncian que los servicios que oferta la institución el 76% si cumple con las expectativas de su público objetivo, mientras 14% de los encuestados afirma que no cumplen los servicios ofertados con las expectativas de su público objetivo y el 10% que desconocen respecto a las expectativas de su público objetivo porque la COAC se basa en las necesidades del mercado.

14. ¿La marca y nombre de la institución en que aspectos se diferencian de sus competidores?



**Gráfico N° 19: Marca y nombre**

Elaborado por: Diego Oswaldo Armas Hernández

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis e Interpretación**

Las personas encuestadas considera, el 37% que el prestigio y posicionamiento es la marca y nombre de la institución que le diferencian de sus competidores, el 17% de la población indica que la confianza y la responsabilidad, el 15% enuncia el nombre histórico, el otro 15% cree que el trato y el servicio al cliente, el 7% piensa que la seguridad y solvencia dan buen nombre, el 7% de la población encuestada manifiesta que no existe políticas diferenciadas para el nombre y la marca y el 2% manifiesta que desconocen como la marca y el nombre pueden diferenciarlos de sus competidores, si los productos y servicios hacen la diferencia de sus competidores.

### **Resumen de las principales insuficiencias detectadas con la aplicación de los métodos**

Luego de haber aplicado las entrevistas sobre cuáles son los puestos claves y realizados las encuestas, tanto a los directivos, gerentes generales, jefes de agencia, jefes administrativos financieros y jefes del área de talento humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se determina las principales insuficiencias, la misma que se detalla a continuación:

- Existe un desconocimiento de las COAC sobre la gestión del Capital Intelectual, lo que provoca que no se apliquen procesos administrativos, como

es la planeación, organización, dirección y control correctamente, generando un valor económico a sus activos intangibles, esto evidencia que no utilizan un Modelo de Gestión de Capital Intelectual que permite a la organización contar con un capital humano preparado, generador de conocimiento, un capital estructural en donde los sistemas organizativos generen valor a sus procesos, y un capital relacional que afiance sus relaciones con los clientes, proveedores, marca, la inversión del marketing y los factores externos con otras organizaciones.

- Las COAC no utilizan herramientas para determinar el nivel de calidad apropiado para contrataciones, ascensos y promociones; ya que los trabajadores de las COAC desconocen sobre las políticas para el personal, ya que no definen el trato, los derechos, las obligaciones y las relaciones de los trabajadores con la organización, ya que las reglas y procedimientos benefician tanto a los trabajadores y a la institución, pone en control sus trabajos y los hace evitar cometer errores nocivos para las cooperativas, esto va ligado a la protección de su capital humano y estructural basados en procesos de la gestión del capital intelectual.
- Otra insuficiencia de las COAC es que no existe una valoración óptima en los sistemas de los datos e información que reciben las instituciones para poder ejecutar los trabajos, puesto que no se encuentran estructuras valederas en los procesos de cada área, esto no aporta beneficios sobre las actividades influyendo en un ambiente adecuado de trabajo, tanto el ingreso como la salida de la información no contribuyen a una buena gestión del capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito.

Una vez detectado las principales falencias en las COAC, se determina que es necesario diseñar el Modelo de Gestión de capital intelectual con orientación a mejorar y dar valor al capital humano, estructural y relacional, para optimizar y enriquecer los procesos administrativos de la organización, esto para contribuir con los resultados financieros y que no se ignoren los valores ocultos, para que estos sean formalmente valorados por toda la organización; esto supone uno de los desafíos más importantes para los directivos en cooperación de sus trabajadores.

## **CAPÍTULO III**

### **PRODUCTO/RESULTADO**

#### **Propuesta**

Procedimiento de validación del Modelo de Gestión de CI para las COAC.

#### **Datos Informativos**

COAC que se encuentran ubicadas en la provincia de Tungurahua del cantón Ambato del segmento 1,2 y 3.

#### **Justificación**

La propuesta sobre el Modelo de Gestión de CI para las COAC se crea para mejorar la calidad de activos intangibles en base a sus dimensiones como el CH, CE y CR para mejorar la ejecución de los procesos en las cooperativas.

El Modelo de Gestión de Capital Intelectual para las COAC se nutre en el análisis de los modelos de gestión de capital intelectual citados en el capítulo I, el cual será de gran beneficio porque se podrá aprovechar el uso de los activos intangibles con el propósito de generar valor agregado y económico a la institución, para cumplir el análisis de las dimensiones propuestas ya sean aplicadas estas en el sector financiero, social u organizacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un modelo de gestión de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los componentes del modelo de gestión de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito.
- Proponer planes de acción para cada dimensión del modelo de gestión de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito.

### **Elementos que conforman el modelo de gestión de capital intelectual para las cooperativas de ahorro crédito**

Entre los elementos que conforman la propuesta, se ha tomado en consideración a la descripción de los puestos claves, porque permite utilizar las áreas más importantes y que generan valor agregado a la institución, considerando sus principales componentes, como es el direccionamiento estratégico, el diagnóstico, la misión, visión, objetivos, planificación y organización que se da mediante la estructura de las dimensiones del CI como son el CH, CE, CR, en las cuales se desarrollan las subdimensiones para el CH: los conocimientos, la experiencia laboral, las habilidades profesionales y el nivel de escolaridad; para el CE: sistemas, procesos de la organización, filosofía organizativa y la propiedad intelectual; para el CR: clientes, proveedores factores externos e inversión del *Marketing*.

Los indicadores del conocimiento: porcentaje de aprendizajes y experiencias que son valoradas, porcentaje de transferencias de conocimientos de los trabajadores, índice de investigaciones de desarrollo tecnológico.

Los indicadores de la experiencia laboral: porcentaje de liderazgo estratégico en la organización, índice de preparación y experiencia que incrementa el desempeño de los trabajadores, índice de investigaciones informáticas.

Las habilidades profesionales tienen como indicadores: porcentaje de razonamiento y memoria inductiva en el trabajo, porcentaje de directivos evaluados sus habilidades gerenciales, porcentaje de comunicación de los empleados.

Los indicadores del nivel de escolaridad: índice de actividades curriculares y el nivel de formación de los trabajadores, índice de trabajadores clasificados por nivel de estudios realizados, porcentaje de cumplimiento del currículum basado en criterios y estándares básicos de cada área.

Los indicadores de los sistemas de la información: índice de los sistemas de la información desarrollados y programados en las distintas áreas de la organización, índice de los medios de comunicación, índice de nuevas tecnologías de la información.

Los indicadores de los procesos organizacionales: número de procesos del área de talento humano implementados en la organización, índice de los procesos que han mejorado el área de talento humano, porcentaje de la eficiencia en base de la actitud de los trabajadores.

Los indicadores de la filosofía organizativa: porcentaje de trabajadores que reciben incentivos económicos, número de espacios y áreas de trabajo apropiados para el personal, índice de rotación en puestos claves.

Los indicadores de la propiedad intelectual: índice de patentes presentadas, concedidas y aprobadas, porcentaje de diseños industriales vigentes en la organización, índice de marcas registradas.

Los indicadores de los clientes: porcentaje de clientes satisfechos, índice de nuevos servicios implementados para los clientes, cálculo de la frecuencia de la concurrencia de los clientes que acuden a la institución.

Los indicadores de los proveedores: índice de calificación de nuevos proveedores por sus características, índice de responsabilidad social que los



proveedores realizan en sus actividades, índice de cumplimiento de los proveedores.

Los indicadores de los factores externos: índice de intervenciones del estado a favor del sector cooperativista, porcentaje de la calidad de los productos financieros, índice de competidores en el mercado.

Los indicadores de la inversión de marketing: índice de campañas publicitarias y las estrategias de mercadeo, índice las estrategias de mercado implementadas en la institución, número de investigación de mercados aplicadas a los socios.

Estas subdimensiones e indicadores serán medibles mediante el desarrollo de objetivos, estrategias, actividades, cálculos de indicadores, responsables y tiempo de ejecución con el fin de poder evaluar el impacto de la Gestión del capital intelectual, seguidamente se realizará la medición de la gestión financiera en los activos intangibles se entregará la información analizada con las mejoras de la gestión de CI y de esta manera obtener el logro objetivos planteados en el modelo de gestión de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito.

### **Principios y premisas del modelo de gestión de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito**

#### **Principios para su implementación**

Entre los principios que se determinan para la implementación del modelo de gestión de Capital Intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito, tenemos:

- Determinación de las ventajas competitivas de la gestión organizacional en todos los niveles de sentido estratégico y operativo.
- Flexibilidad y aplicabilidad a las demandas de las organizaciones.
- Generador de iniciativas y transparencia por generar un fácil y fiable acceso para su difusión.

## **Premisas para su implementación**

Entre las premisas que se determinan para la implementación del modelo de gestión de Capital Intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito, son los siguientes:

- Definir los puestos considerados claves o estratégicos en las cooperativas de ahorro y crédito.
- Compromiso, apoyo e involucramiento de los niveles directivos y los niveles operativos.
- Trabajo en equipo participativo.
- Flujos de comunicación fácil y fluido entre los miembros del equipo de trabajo.

Una vez determinadas las dimensiones e indicadores del CI en base a la información que genera ganancia en sus activos intangibles, se evalúa la información del conocimiento basadas en las destrezas que van a hacer valoradas; a continuación, se presenta el modelo de gestión de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito (gráfico N° 20).

### Modelo de Gestión de Capital Intelectual para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

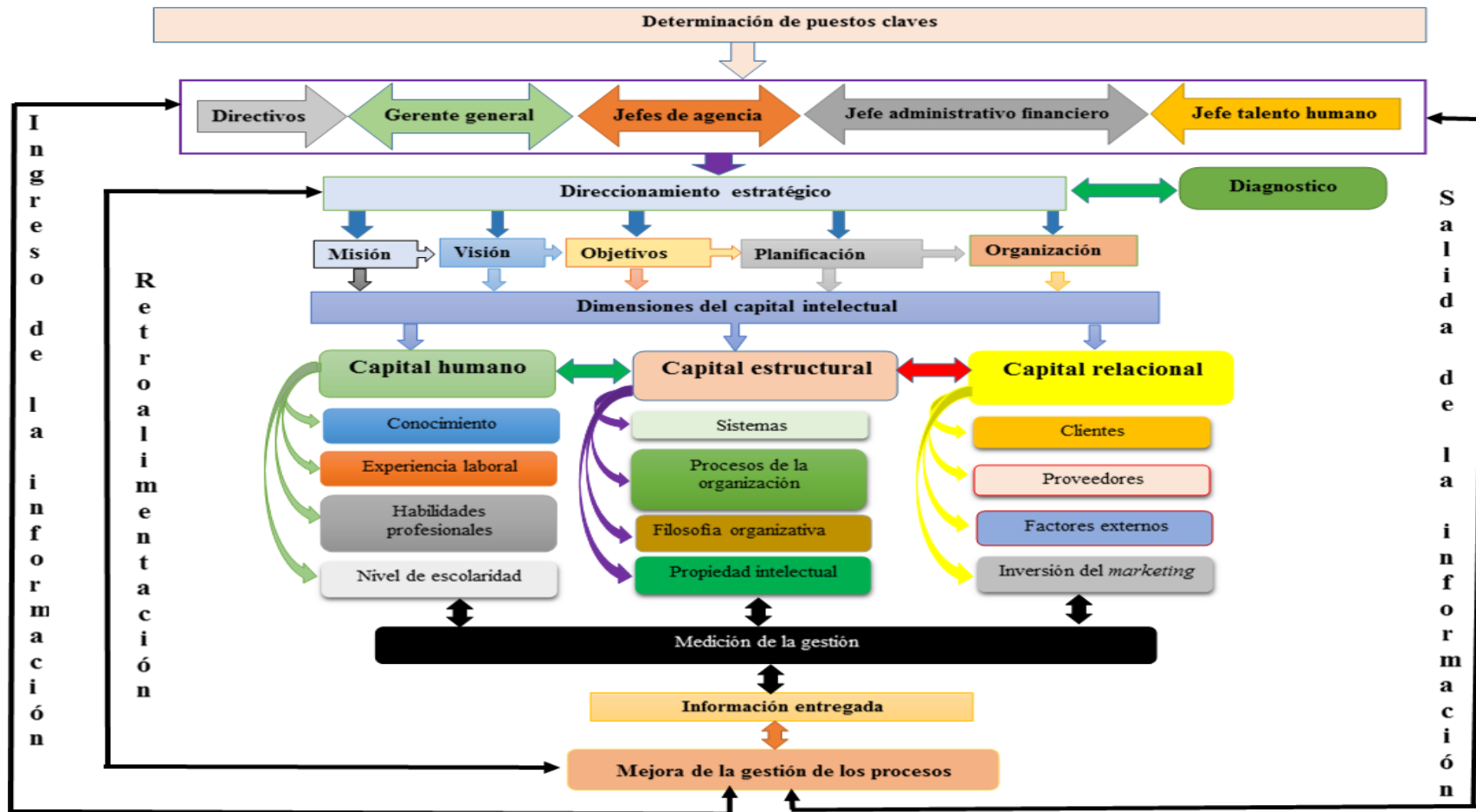
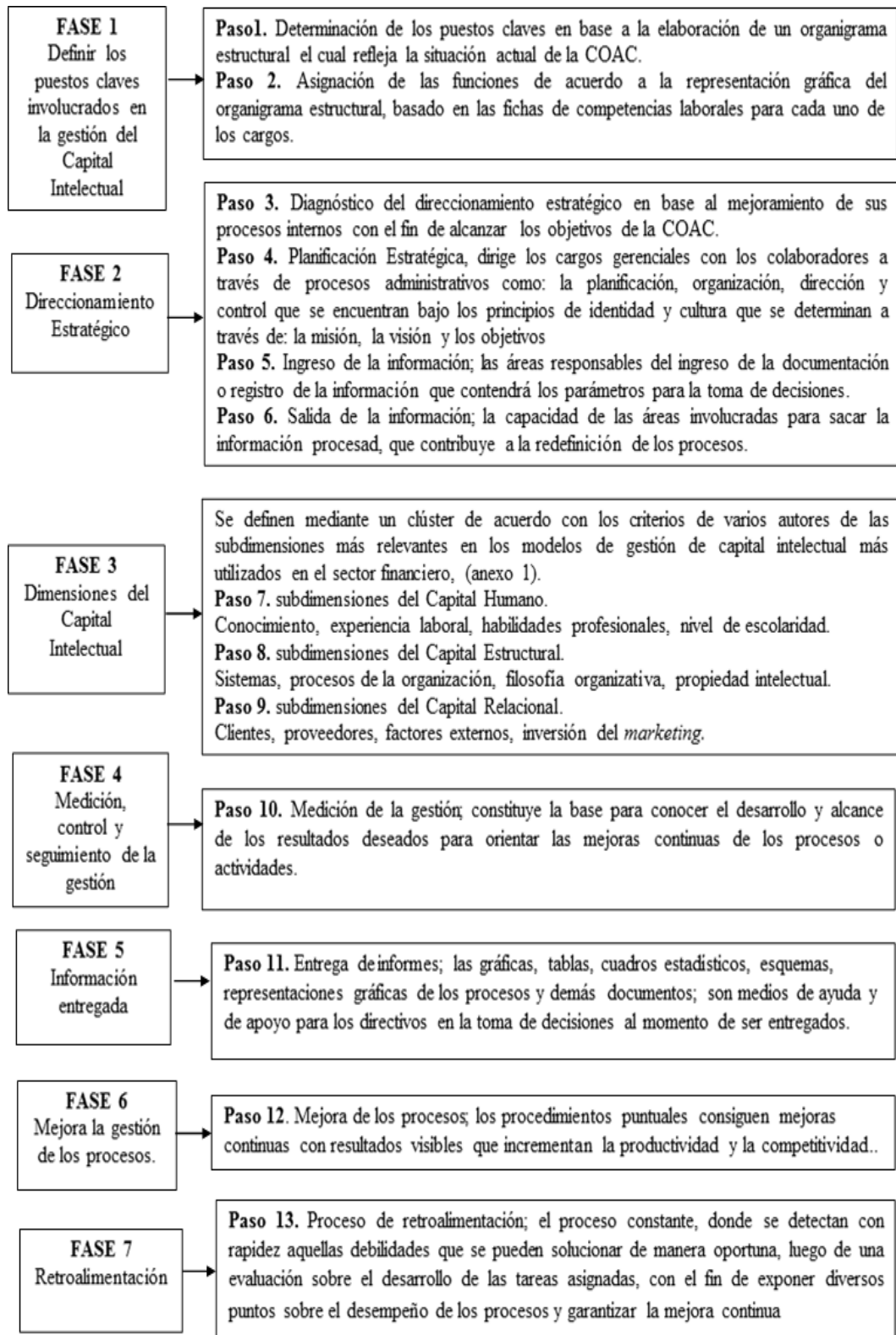


Gráfico N° 20: Modelo de Gestión de Capital Intelectual para las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Elaborado por: Diego Oswaldo Armas Hernández

Fuente: elaboración propia

## Procedimiento General sobre el Modelo de Gestión de CI para las COAC



**Gráfico N° 21: Procedimiento General sobre el Modelo de Gestión para las COAC**

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** elaboración propia

Las fases del Modelo de Gestión de CI para las COAC; se establece para toda la organización, a partir de sus puestos claves, cada fase se estructura con un orden lógico, el cual se divide en pasos que son aplicados para realizar distintos cambios que contribuyen con la mejora de la institución.

Se explican en el siguiente orden las distintas fases de la metodología del modelo de gestión de CI para las COAC:

- Fase 1. Puestos involucrados en la gestión del Capital Intelectual; esta fase se ha caracterizado por depender directa y proporcionalmente del desarrollo de sus capacidades para gestionar el conocimiento de las áreas involucradas en la organización.
- Fase 2. Direccionamiento estratégico; Siguiendo con las características que enmarcan la metodología del modelo de gestión de capital intelectual se explica en forma detallada cada paso del direccionamiento estratégico para alcanzar las metas planteadas por la organización.
- Fase 3. Dimensiones del capital intelectual; en este punto se definen las dimensiones mediante la incidencia de los criterios de varios autores más relevantes en los modelos de gestión de capital intelectual, más utilizados en el sector financiero y de ahí se desarrolla un clúster para definir sus indicadores.
- Fase 4. Medición, control y seguimiento de la gestión; esta fase es la única fase que proporciona la información necesaria para la gestión, implementación y medición de los resultados.
- Fase 5. Información entregada; en base a la información que se entrega se realiza un informe para comprobar calidad de la información, si las previsiones se desvían del objetivo o si están dentro de los niveles establecidos, se decidirá sobre las acciones correctivas que se tomaran y la implementación.
- Fase 6. Mejora la gestión de los procesos; esta fase tiene la finalidad de lograr los objetivos de gestión para ser más productiva y rentable, basada en la mejora de los procesos internos y de la productividad de los procesos que puede aportar, su aplicación.

- Fase 7. Retroalimentación; se entiende como un proceso de comunicación que se desarrolla de una evaluación sobre el modelo de gestión de CI, con el fin de exponer diversos puntos de vista sobre su desempeño garantizar la mejora continua de la organización.

El Modelo de Gestión de CI para las COAC, se constituye en una herramienta que potencia los activos intangibles (lo financiero) a lo productivo y competitivo (CI) de acuerdo con los avances modernos en los procesos administrativos se define las fases y pasos del modelo de gestión de capital intelectual para las COAC de la siguiente manera:

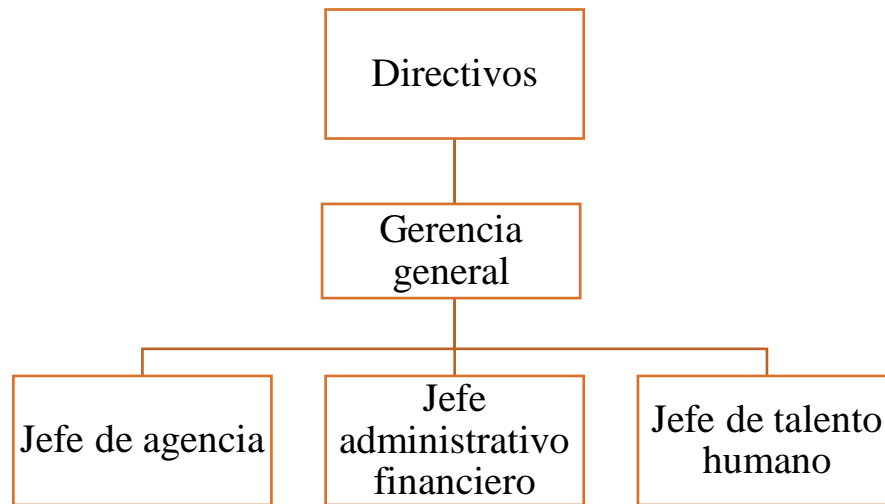
### **Fase 1. Gestión del Capital Intelectual**

A través de una entrevista se recolecta la información para determinar los puestos claves de cada institución, en donde los gerentes de las COAC coincidieron en cinco puestos que determinaron por su nivel de relevancia tales como: los directivos, la gerencia general, los jefes de agencia, los jefes administrativos financieros y los jefes de talento humano.

#### **Paso 1. Determinación de puestos claves en base al organigrama**

Para aplicar el Modelo de Gestión de Capital Intelectual para las Cooperativas de Ahorro y Crédito se inicia con la identificación de las áreas involucradas que se encuentran explicados en la (fase 1); en base a la descripción de los puestos y los responsables que conforman las mismas; para esto se selecciona las áreas: directiva, gerencia general, las jefaturas de agencia, administrativa – financiera y de talento humano las cuales se encuentran representadas por: Directivos, Gerente General, Jefes de Agencia, Jefe administrativo Financiero y Jefe de Talento Humano para poder conocer el alcance de sus responsabilidades y enumerar las funciones que desempeñan en la organización se representará en los siguientes organigramas estructural y funcional (Gráficos No. 22 y 23).

Organigrama estructural de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de acuerdo al Modelo de Gestión de CI



**Gráfico N° 22: Estructura de los puestos claves de las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

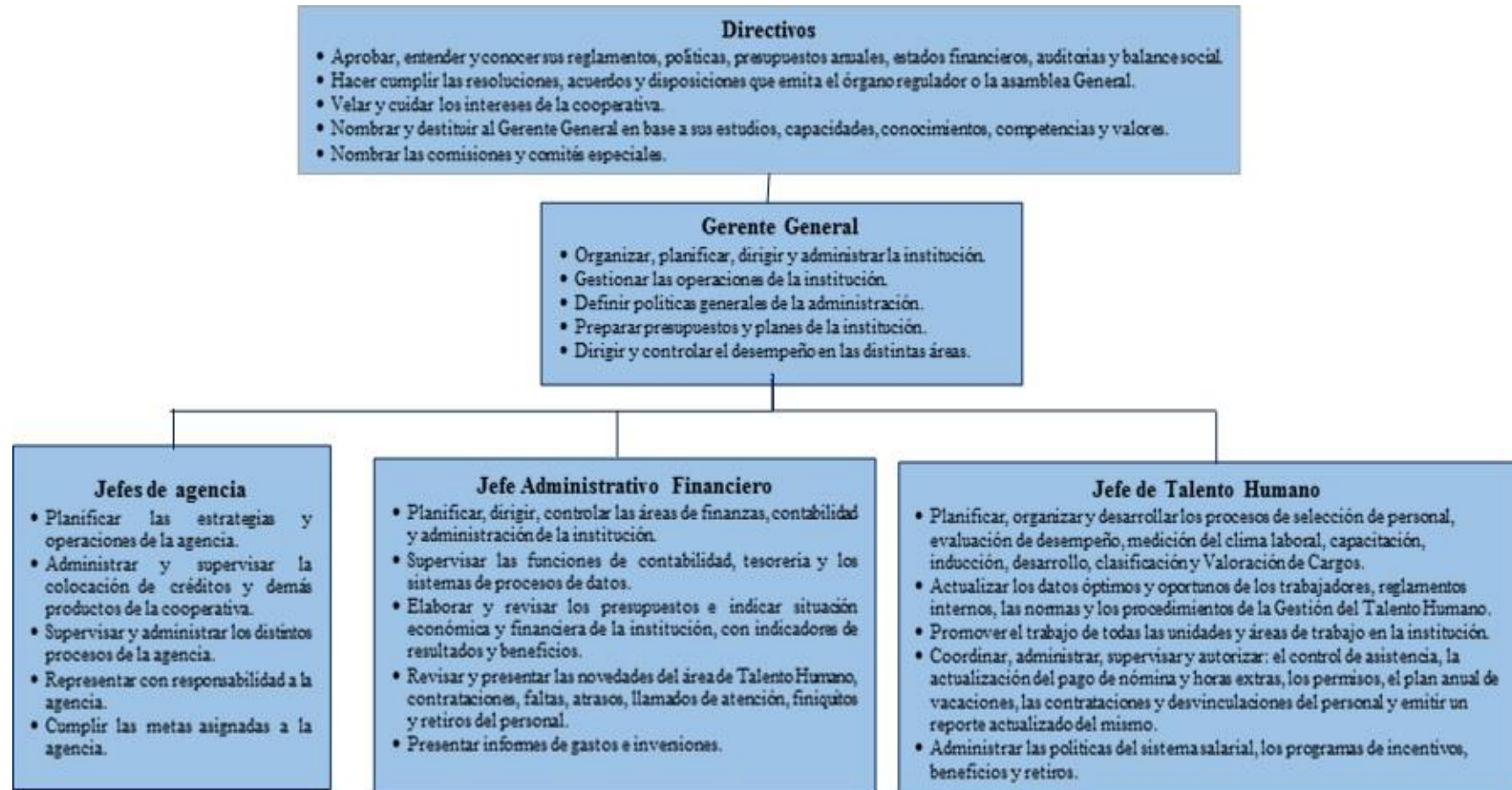
**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** elaboración propia

Para la elaboración de las estructuras orgánicas y funcionales es necesario detallar los niveles jerárquicos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en base a las fichas de competencias laborales por cada uno de los cargos de la organización, para poder tener una visión más completa de las actividades e importancia que tiene cada uno de los departamentos, esto con el afán de desarrollar de mejor manera una estructura orgánica para las Cooperativas de Ahorro y Crédito al momento de realizar el levantamiento de la información para los puestos claves (Anexo N°5).

## Paso 2. Descripción de las funciones de acuerdo al organigrama estructural

Organizagrama funcional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de acuerdo al Modelo de Gestión de (CI)



**Gráfico N° 23: orgánico – funcional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de acuerdo con el Modelo de Gestión de (CI)**

Elaborado por: Diego Oswaldo Armas Hernández

Fuente:

elaboración

propia



El organigrama estructural y funcional se fundamenta en lo establecido en los Artículos del 32 al 47 de la LOEPS y a los artículos del 24 al 45 de su reglamento; hay que aclarar que estos organigramas solo contienen las áreas que se mencionan en el paso 1 y 2; por ser flexible el modelo de gestión de CI para la COAC se puede aumentar o disminuir las áreas de acuerdo con sus necesidades o a su organización; cabe indicar que la estructura orgánica de cada institución se encuentran detallada en su estatuto orgánico y/o manual orgánico funcional .

## **Fase 2. Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico es un proceso clave, el cual debe ser asumido con total compromiso por las áreas involucradas, de tal forma que pueda ser utilizado de manera efectiva y en beneficio de la organización, los conocimientos apoyan la consecución de una adecuada dirección estratégica con cambios relevantes, que en muchas ocasiones van a involucrar la misión y visión, para desarrollar un diagnóstico que permite el planteamiento de las metas, objetivos y actividades que desarrollen grandes beneficios para las COAC.

## **Paso 3. Diagnóstico del direccionamiento estratégico**

El diagnóstico interno y externo de la COAC se puede efectuar a través de la matriz FODA orientando las estrategias para mejorar a futuro la institución, a un desarrollo sustentable en los indicadores humanos, organizacionales, estructurales y económicas en base a las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A), la encuesta realizada a los directivos y el análisis de las tres dimensiones del Capital Intelectual servirá para efectuar el diagnóstico de la institución.

**Cuadro N° 9: Análisis de la matriz FODA**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las COAC no utilizan herramientas para determinar el nivel de calidad apropiado para contrataciones y asensos.</li> <li>• Desconocimiento de las COAC sobre la gestión del CI.</li> <li>• Desconocimiento de los procesos internos que no permiten que funcionen de manera efectiva en la COAC.</li> <li>• Desconocimiento de las responsabilidades de cada área que no permiten que fluyan los procesos de manera efectiva en la COAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe valoración óptima en los sistemas de datos e información con los organismos de gestión.</li> <li>• La preparación académica en las universidades de los nuevos empleados no satisface el nivel requerido de escolaridad de la COAC.</li> <li>• No existe una valoración óptima en los sistemas de datos e información que recibe la COAC de los organismos de control para poder ejecutar los trabajos en la institución.</li> <li>• La falta de políticas diferenciadas por parte del órgano regulador.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos que realizan las COAC se gestiona del uso eficiente de recurso financieros, materiales y humanos.</li> <li>• Los trabajadores conocen y aplican la filosofía organizativa de la COAC.</li> <li>• Se realizan capacitaciones referentes a servicio al cliente.</li> <li>• Los servicios ofertados por las COAC cumplen con las expectativas de los clientes internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las COAC tienen políticas con sus proveedores bien definidas.</li> <li>• Existe un posicionamiento y conocimiento de la marca de los clientes hacia las COAC.</li> <li>• La confianza y responsabilidad de la COAC hacia sus socios y clientes.</li> <li>• Genera las COAC seguridad y solvencia hacia sus socios y clientes externos.</li> </ul>

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón Ambato

#### **Paso 4. Planificación Estratégica**

La planificación es de vital importancia, ya que indica la dirección que debe tomar toda la organización, para alcanzar las metas fijadas en base a la misión, visión y objetivos de las COAC

#### **Misión**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito tienen como misión reflejar el sentido de las acciones de la organización, teniendo presente que la formulación de la información es importante para el futuro proceso del plan estratégico, ya que la misión es el elemento clave de la institución para que exista un buen direccionamiento, sobre todo las buenas relaciones entre los grupos de interés tanto internos como externos.

## **Visión**

La visión que tienen las Cooperativas se encuentra orientada a la alta dirección, expresando en cómo se desea que la institución se vea en un futuro, al mismo tiempo debe cubrir características específicas y poseer gran compartición con los colaboradores, sustentando valores en una manera positiva, así como la orientación de todos los miembros de la organización para un mejor objetivo.

## **Objetivos del modelo de gestión de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito**

Los objetivos del modelo de gestión de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito son estratégicos se mencionan desde la perspectiva financiera en relación al capital intelectual, desde los procesos internos del aprendizaje y conocimiento de las tres dimensiones del Capital Intelectual; el capital humano en base a los conocimientos, experiencias y habilidades de sus trabajadores, el capital estructural que considera el manejo de la organización en base a sus estructuras, el capital relacional en donde sus principales actores son los clientes y proveedores de quienes se desarrolla el aprendizaje y conocimiento.

- Gestionar el capital humano para cada dimensión.
- Medir el capital estructural por el conocimiento de la organización basado en la eficacia y la eficiencia interna de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Determinar los elementos del capital relacional que gestionan las Cooperativas de Ahorro y Crédito

## **Planificación de los procesos administrativos**

Los procesos administrativos son cíclicos y se encuentran relacionados con el desarrollo de la planeación, organización, dirección y control, la planificación propuesta en el modelo propone la innovación, gestión administrativa y mejora la información de los procesos del modelo de CI.

La planificación para las COAC parte de su objeto social, establecido en el estatuto orgánico de cada institución, donde su origen parte de su misión; para

formular la visión donde se debe describir el escenario real donde visualiza a futuro la COAC.

Dentro de la planificación se consideran los valores corporativos tales como; el trabajo en equipo, la honestidad, la eficiencia, la eficacia el compromiso de la persona con la institución; estos valores regirán la gestión y servirán para la generación de esfuerzos en pro del desarrollo de las capacidades que generadoras de valor para los socios y clientes.

La planificación relaciona los factores internos (capital humano y estructural) y externos (capital relacional), de los resultados que se obtiene del análisis DAFO, se plantean los objetivos vinculados al diseño e implementación de las estrategias financieras, de los clientes, de los procesos de aprendizaje y del conocimiento definidas en las COAC.

Para formular el análisis DAFO se considera a los factores internos de la organización como son: (CH y CE) y los factores externos (CR); estos factores fueron seleccionados de las encuestas realizadas a los puestos estratégicos de las COAC, estas respuestas contribuyeron a la estructura de la matriz FODA, la cual ayuda a tomar decisiones estratégicas en la institución, esto se detalla a continuación en el siguiente cuadro referente:

**Cuadro N° 10. Análisis DAFO (fortalezas y debilidades)**

Estrategia fortalezas – oportunidades	Estrategia fortalezas – amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los esquemas de las estructuras de los procesos de las áreas financieras, materiales y de talento humanos y las relaciones con sus proveedores.</li> <li>• Socializar las nuevas estructuras con los trabajadores, en base a la filosofía organizativa y respeto a la marca.</li> <li>• Realizar capacitaciones respecto a servicio al cliente para mejorar la seguridad y solvencia hacia sus socios y clientes.</li> <li>• Cumplir con las expectativas de los clientes, con capacitaciones basadas en la confianza y responsabilidad de sus clientes hacia la COAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar valor intelectual a los sistemas y los datos de información de los procesos de las COAC.</li> <li>• Preparar de manera académica a los nuevos empleados para alcanzar el nivel de escolaridad requerido.</li> <li>• Realizar capacitaciones sobre los sistemas de datos e información para mejorar los trabajos en la institución.</li> <li>• Implementar servicios en base a las políticas de las COAC, diferenciadas para la satisfacción de los clientes.</li> </ul>

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** elaboración propia

**Cuadro N° 11. Análisis DAFO (oportunidades y amenazas)**

Estrategia debilidades – oportunidades	Estrategia debilidades - amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer a la institución sobre el modelo de gestión del CI, como una herramienta que gestiona, identifica y mide claramente las habilidades profesionales, la experiencia laboral, el uso eficiente de recursos financiero, materiales y humanos; al determinar las contrataciones, asensos y disponer de políticas definidas con sus proveedores en base al conocimiento que ha generado la institución.</li> <li>• Basados en los resultados de los indicadores de la inversión del <i>marketing</i> se consigue alcanzar el prestigio y posicionamiento diferente al competidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema de datos que sea una herramienta de valoración óptima para los sistemas de datos e información que determine el nivel de calidad apropiado para las contrataciones y ascensos, basado en el conocimiento de la gestión del CI.</li> </ul>

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez realizado el análisis DAFO se procede a diseñar la estrategia en la que se basará la COAC para afrontar su futuro a corto, mediano y largo plazo, a través de las estrategias aplicadas a la Organización de la gestión.

### **Organización de la gestión**

Luego de realizado la planificación de los procesos administrativos se realiza el proceso de organizar la información del DAFO para la mejor comprensión de los grupos de interés internos y externos de la institución (trabajadores, clientes, socios, proveedores), para así poder mejorar el conocimiento de la organización en las distintas áreas de la COAC, con la organización de los datos del análisis DAFO se puede realizar la gestión de las tres dimensiones del CI y de los activos intangibles que los conforman, el cual se sustenta por la capacidad de aprendizaje y la mejora continua de la COAC.

Los sistemas informáticos, de la comunicación y estructuras administrativas de las áreas financieras, talento humano y unidades directivas de las cooperativas basados en el diagnóstico, ayuda a lograr que se concreten las metas y los objetivos planteados dentro del modelo de gestión de CI; que permite alcanzar los objetivos de la COAC, en las áreas de trabajo con tareas, reglas, normas claras y definidas que permiten generar mejores recursos y relaciones de interacción con los factores internos y externos; con estructuras sistemáticas en servicios que satisfagan las necesidades del entorno y él logró del propósito de la misión en la institución.

### **Paso 5. Ingreso de la información**

La información ingresa como un conjunto organizado de datos procesados, a los trabajadores por medio de comunicados que permiten el cambio del estado del conocimiento de la información recibida; una vez percibida y procesada la información se expresa la idea que se maneja o procesa en tal forma que permite almacenarlo en los archivos de la organización para ser procesada y recuperada cuando la COAC considere necesario.

### **Paso 6. Salida de la información**

La información corporativa que se ha procesado por los trabajadores y almacenado por los jefes de cada área para la toma de decisiones se socializa la información procesada como datos de entrada al exterior; la salida se realiza en forma de informes que presentan datos agregados, facilitando el análisis y la toma de decisiones.

Para cumplir con éxito la fase dos del modelo de CI se debe considerar primero tener bien definidas las funciones de todas las áreas de la institución de la fase uno, si un proceso o función no consta en el manual de funciones se deberá aumentar la función para esta área, de ahí se puede dirigir los datos de la información del diagnóstico del DAFO para estructurar la planificación y organización de las nuevas estrategias para las tres dimensiones empleadas de CI, la misión visión y objetivos deberán constar en el estatuto orgánico de la COAC; siendo entendibles, alcanzables, socializados y comprometidos por todos los miembros de la empresa en caso de no cumplir con esto serán reestructurados para su cumplimiento.

### **Fase 3. Dimensiones del Capital Intelectual**

El presente modelo se plantea de acuerdo con el clúster, con los criterios de varios autores de los indicadores más relevantes en los modelos de gestión de capital intelectual más utilizados en el sector financiero, cual se encuentra en el anexo No. 1, para poder considerar al CH, CE, CR, como las dimensiones más importantes a ser consideradas.

Las dimensiones del CI a aplicarse en las COAC deben poseer indicadores que contribuyen a medir dimensiones que generan valor y buena calidad para las organizaciones; el capital humano, estructural y relacional, así como el buen diagnóstico del direccionamiento y planificación estratégica, para que de esta manera se logre alcanzar los objetivos esperados dentro de la organización.

El modelo de gestión del CI para las COAC realiza la selección, identificación y clasificación de las dimensiones como: el CH, CE Y CR que son las más utilizadas, la cuales generan valor a los activos intangibles de la institución; el conocimiento, la experiencia laboral, las habilidades profesionales y el nivel de escolaridad, los sistemas, los procesos de la organización, la filosofía organizativa, la propiedad intelectual, los clientes, proveedores, factores externo e inversión el *marketing*; son indicadores considerados recursos generadores de valor financiero y de ventajas competitivas sostenibles.

### **Paso 7. Indicadores del Capital Humano**

El capital humano en las cooperativas es de mayor relevancia, ya que se toma en cuenta el conocimiento, las experiencias laborales, las habilidades profesionales y el nivel de escolaridad para mejorar el proceso que generan los trabajadores para cumplir a cabalidad cada objetivo planteado dentro de la institución, para lo cual se evalúa y valora a las personas, en base a los indicadores.

Se efectúa un seguimiento, monitoreo y control de los indicadores del CH con el propósito de alcanzar los mejores resultados (Gráfico N° 24).



**Gráfico N° 24: Representación gráfica del desarrollo y sus relaciones entre los subdimensiones del capital humano**

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** elaboración propia

### Generador de producción del conocimiento

La medición de una subdimensión tan particular como el conocimiento es poco explorado, ya que no se mide como capital financiero, porque no son parte de los activos tangibles, es este intangible ilimitado muy difícil de entender, por lo que es necesario crear un sistema económico eficiente, enfocado a satisfacer las necesidades de un sistema contable cognitivo eficaz, que permite efectuar una medición acertada de todos los componentes del capital humano en relación del conocimiento.

### Cuadro N° 12. Medición del conocimiento

Objetivo	Estrategia	Indicador /Actividades	Cálculo del indicador	Responsable	Tiempo de ejercicio
Desarrollar las habilidades y destrezas del talento humano, en base al mejoramiento de las	Aplicar planes de desarrollo de las competencias y actitudes individuales mediante	<b>Porcentaje de aprendizajes y experiencias que son valoradas</b> Desarrollo de las	Número de aprendizajes/ Número de experiencias laborales que son valoradas X100	Área de Talento Humano	Esta actividad es de 3 meses



destrezas y los procesos de la COAC.	programas de capacitación la COAC.	competencias individuales a través del aprendizaje y la experiencia acumulada, narrada por los trabajadores.			
		<b>Porcentaje de transferencias de conocimientos de los trabajadores</b>  La transferencia de los conocimientos de los trabajadores que son aportados a la organización.	Número de transferencias de conocimientos de los trabajadores / Cantidad total de transferencias X 100		
		<b>Índice de investigaciones de desarrollo tecnológico</b>  La valoración de la cantidad de recursos humanos que aportan investigación y desarrollo tecnológico.	Número de investigaciones tecnológicas/ número de desarrollos tecnológicos		

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** elaboración propia

### **Generador de producción de experiencia laboral**

La medición de la experiencia laboral como indicador basado en el desarrollo de habilidades del pensamiento orientadas a: la efectividad del conocimiento, la economía del conocimiento y la producción del conocimiento, como un activo de la organización tan importante como el capital o la propiedad, para los directivos es la dirección de una organización que crea conocimiento, aprende y enseña a aprender; de tal manera que las organizaciones se llegan apropian de la gestión realizada por la experiencia laboral para generar valor financiero a sus activos intangibles.

**Cuadro N° 13: Medición de la experiencia laboral**

Objetivo	Estrategia	Indicador /Actividades	Cálculo del indicador	Responsable	Tiempo de ejercicio
Desarrollar la experiencia como líderes, el desempeño productivo de los trabajadores en todas las áreas y las innovaciones tecnológicas en los programas informáticos.	Implementar procesos para medir el nivel de experiencias de liderazgo, el desempeño y productividad de los trabajadores y sus aportes innovadores de programas informáticos para la generación de ideas de los trabajadores de la COAC.	<b>Porcentaje de liderazgo estratégico en la organización</b>  Medir el nivel de experiencia y conocimientos como líderes, pruebas prácticas, evaluaciones de destrezas y habilidades aplicados a los directivos.	Número de personas con liderazgo estratégico/ total de habilidades evaluadas X 100.	Todas las áreas y puestos de trabajo de la COAC.	Esta actividad es de 2 meses
		<b>Índice de preparación y experiencia que incrementa el desempeño de los trabajadores</b>  Instrucción, preparación y experiencias que incrementa el desempeño productivo tales como: cursos, prácticas, talleres, seminarios, certificados o conocimientos adquiridos en la práctica por los trabajadores de la COAC.	Número de preparación de los trabajadores/ Número total de desempeño de los perfiles.		
		<b>Índice de investigaciones informáticas</b>  Valoración estadística de los conocimientos y las investigaciones informáticas de software y hardware que contribuyen desarrollo tecnológico en la COAC.	Número investigaciones informáticas/ Total de investigaciones informáticas X 100		

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** elaboración propia

## Generador de producción de las habilidades profesionales

El desarrollo de habilidades profesionales como indicador de medición del CH se orienta en el pensamiento, la efectividad de las organizaciones, siendo la práctica y la satisfacción de los colaboradores donde aumenta la calidad y eficacia del desarrollo de los servicios, a su vez los líderes y directivos toman decisiones con inteligencia profunda prácticamente en tiempo real, el valor económico de la organización aumenta al momento de adquirir información, transformarla en conocimiento, incorporarlo como aprendizaje y compartirlo para ponerlo en práctica en todas las áreas de la institución.

**Cuadro N° 14: Medición de las habilidades profesionales**

Objetivo	Estrategia	Indicador /Actividades	Cálculo del indicador	Responsable	Tiempo de ejercicio
Analizar el nivel de educación que tienen los trabajadores de acuerdo con los estudios en proceso, culminados y la formación intelectual.	Valoración permanente de las habilidades profesionales para guardar coherencia con la organización, perfiles profesionales y áreas de trabajo.	<b>Porcentaje de razonamiento y memoria inductiva en el trabajo.</b>	Número de razonamientos lógicos de los trabajadores/ Las pruebas realizadas en la medición X 100	Talento Humano y Gerencia General	Esta actividad es de 6 meses
		<b>Porcentaje de directivos evaluados sus habilidades gerenciales</b>	Número de directivos con habilidades gerenciales/ Número de directivos evaluados X100		
		Implementación de pruebas para la medición de Habilidades gerenciales en base del lenguaje, lectura comprensiva, capacidad de cálculo y resolución de problemas.			

		<b>Porcentaje de comunicación de los empleados</b>  Medición sobre los niveles de comunicación y responsabilidad de los trabajadores.	Número de comunicados con responsabilidad social/número total de comunicados X100		
--	--	---	---	--	--

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** elaboración propia

### Generador de producción del nivel de escolaridad

Es un proceso de la persona, el colectivo y el entorno; mejora las cualidades del perfil profesional y eleva el nivel de cultura de la sociedad, considera el capital humano, la acumulación de inversiones económicas en educación, formación en el trabajo y salud esto incide en el aumento de la productividad; por tal motivo, debe tenerse en cuenta, todos los atributos humanos, no sólo a nivel de educación, sino también el grado en el cual la persona, es capaz de poner en acción productiva las habilidades y capacidades en las diferentes formas de conocimiento acumulado, que permiten a su poseedor, desarrollar eficazmente diversas actividades para lograr el crecimiento productivo y el mejoramiento económico.

### Cuadro N° 15: Medición del nivel de escolaridad

Objetivo	Estrategia	Indicador /Actividades	Cálculo del indicador	Responsable	Tiempo de ejercicio
Incentivar el desarrollo humano y organizacional, mediante procedimientos y métodos para orientar el trabajo hacia el crecimiento cognitivo y tecnológico.	Medir los niveles de escolaridad que necesita la institución y que benefician al individuo para los grupos de trabajo, en la generación de nuevas ideas.	<b>Índice de actividades curriculares y el nivel de formación de los trabajadores</b>  Medir en base a los perfiles profesionales las actividades curriculares y el nivel de formación de los trabajadores.	Número de actividades curriculares/ el número de trabajadores de acuerdo con su formación	Talento humano	Esta actividad es de 8 meses

		<p><b>Índice de trabajadores clasificados por nivel de estudios realizados</b></p> <p>La valoración estadística mediante cuestionarios de la enseñanza y el aprendizaje funcional, basado en el desarrollo de competencias de los logros alcanzados del proceso pedagógico, reflexivo y analítico que puede generar valor a la organización.</p>	<p>Número de trabajadores clasificados por su nivel de estudios realizados/ Total de trabajadores.</p>		
		<p><b>Porcentaje de cumplimiento del currículum basado en criterios y estándares básicos de cada área</b></p> <p>La aplicación de la evaluación de los alcances del currículum en relación con el progreso de los trabajadores, para aumentar la productividad en la institución</p>	<p>Número de currículos que cumplen los criterios y estándares básicos de cada área/ Total de currículos valorados</p>		

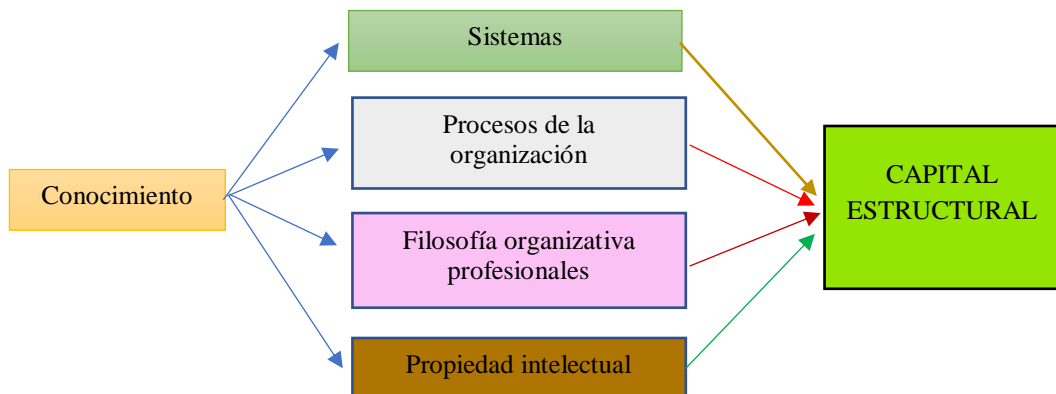
**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia

## Paso 8. Indicadores del Capital Estructural

El capital estructural en las COAC permite determinar el capital intelectual de los activos intangibles, como son; los sistemas, los procesos de la organización, la filosofía organizativa y la propiedad intelectual; estas subdimensiones permiten alcanzar un conocimiento; práctico, accesible y disponible al desarrollo del recurso humano y así poder generar valor agregado a la organización, para ello es importante tener claro que el CE es una posesión de la institución y no de las personas, considerando que si un trabajador decide abandonar la empresa, los aportes cognoscitivos son activos que le pertenece a la misma (Gráfico 20).

### Matriz de planteamiento de estrategias del capital estructural



### Gráfico N° 25: Planteamiento de las funciones de los subdimensiones del capital estructural

Elaborado por: Diego Oswaldo Armas Hernández

Fuente: elaboración propia

### Grado de producción de los sistemas

El indicador de los sistemas del CE es muy importante en el CI que permite medir, controlar y manejar los métodos en la organización; los sistemas de producción, información, comunicación, dirección, gestión, mejora continua, documental de la organización, recursos humanos, informáticos, planificación y control; han sido parte del mundo de los negocios, crea valor económico por que ordena las normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de los procesos dentro de la organización.

**Cuadro N° 16: Medición de los sistemas de la información**

Objetivo	Estrategia	Indicador/ Actividades	Cálculo del indicador	Responsable	Tiempo de ejercicio
<p>Analizar los sistemas del CE como un conjunto de elementos relacionados, que dan valor a las actividades para alcanzar los objetivos como aportadores de decisiones y acciones en pro de resolver problemas con conocimientos técnicos, con una rentabilidad superior; por la actividad que realiza la cooperativa se considera la relevancia de los sistemas de la información; por el impacto estratégico para la generación de valor adquisitivo de este modo que consiga maximizar el potencial de la organización.</p>	<p>Medir los sistemas de la información, como principal indicador generador de recursos financieros para la organización se debe distribuir los procedimientos del trabajo y generar información de en capacidad de la generación de conocimiento, las estructuras orgánicas y todos los manuales, estatutos y reglamentos de la COAC; contribuyen a distribuir las tareas y actividades productoras de procesos, para la distribución del trabajo en la institución.</p>	<p><b>Índice de los sistemas de la información desarrollados y programados en las distintas áreas de la organización</b></p> <p>Establecer mediante cuestionarios el número de sistemas de la información desarrollados y programados enfocados a actividades y herramientas de la información que beneficien el crecimiento financiero de la empresa como: programas informáticos, nuevas tecnologías de comunicación, implementación de redes y servidores compatibles a las necesidades de las áreas de trabajo.</p>	<p>Número de sistemas de la información desarrollados/ Número de sistemas programadas en las distintas áreas de la organización</p>	<p>Gerencia general. Sistemas. Talento humano.</p>	<p>Esta actividad es de 3 meses.</p>
		<p><b>Índice de los medios de comunicación</b></p> <p>La valoración mediante pruebas de calidad de los sistemas informáticos que contribuyen a la información de la organización implementados, las actualizaciones y la velocidad de intercambio de datos.</p>	<p>Número de los sistemas que contribuyen a la buena comunicación / Total de los sistemas de la comunicación</p>		

		<b>Índice de nuevas tecnologías de la información</b>  Evaluación de las competencias de los funcionarios a cargo de los sistemas de información, que complementan las competencias que se familiarizan con el enfoque unificado del desarrollo de nuevas tecnologías de la información de la Organización.	Número de las tecnologías de la información/ Número tecnologías desarrolladas que facilitan el flujo de la información		
--	--	---	---	--	--

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** elaboración propia

### **Grado de producción de los procesos de la organización**

El indicador de los procesos de la organización del CE proporcionan una visión macro de la estrategia de la organización, brinda orientación para el mejoramiento de los procesos internos con el fin de señalar un direccionamiento estratégico que persiga el alcance de los objetivos; las Finanzas, Clientes, Procesos Internos, formación y crecimiento administrativo; abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento y el equilibrio económico y financiero, sin descuidar los indicadores no financieros los cuales ayudan y aportan mayor valor a la COAC; este indicador es de propiedad de la institución.

### **Cuadro N° 17: Medición de los procesos organizacionales**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Indicadores/ Actividades</b>	<b>Cálculo del indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo de ejercicio</b>
Medir los procesos organizacionales puede descomponerse en capital de procesos (procesos que crean valor y procesos que no crean valor), y	Construir estructuras organizacionales más eficientes, en base al conocimiento estructurado de la organización como las	<b>Número de procesos del área de talento humano implementados en la organización</b>  Calificar mediante cuestionarios el	Número de procesos de talento humano	Gerencia general. Talento humano.	Esta actividad es de 6 meses.



capital organizacional, cultura y capital de innovación (derechos intangibles, marcas, patentes, receta de conocimiento y secretos empresariales), que son parte del proceso organizacional utilizados por la COAC.	patentes, procesos, modelos, eficacia, eficiencia, sistemas de información, cultura organizativa; así también la planificación de encuestas y entrevistas de los funcionarios que se encargan de mantener esta estructura actualizada en base a los manuales, procesos y demás instrumentos utilizados por la COAC.	grado de rendimiento de las tareas, trabajos y procesos de Talento humano de la organización.			
		<b>Índice de los procesos que han mejorado el área de talento humano</b>	Número de procesos que han mejorado el área de talento humano/Total de procesos del área de talento		
		<b>Porcentaje de la eficiencia en base de la actitud de los trabajadores</b>	Número de los procesos eficientes del área de talento humano/Número total de procesos del área de talento humano.		

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** elaboración propia

### **Grado de producción de la filosofía organizativa**

El desarrollo del indicador de la filosofía organizacional, hace referencia la importancia de la gestión del conocimiento en relación con la administración de personal, decisiones sobre el personal, la gente que se contrate, la capacitación que se ofrece, las prestaciones que se le proporcionen, valores, creencias y prácticas que reflejan esta filosofía, basada en valores éticos, lo cual influye directamente en los resultados de la empresa, fomenta el espíritu de pertenencia y

camaradería dentro de la organización, el trabajo en equipo por una tarea que va mucho más allá que las ganancias económicas y enaltece no solo a la empresa sino también a ellos mismos como personas, será un gran motivador; los valores identifican a la empresa entre proveedores y clientes, para adoptarlos y practicarlos en cada aspecto de la actividad empresarial.

**Cuadro N° 18: Medición de la filosofía organizativa**

Objetivo	Estrategia	Indicadores/ Actividades	Cálculo del indicador	Responsable	Tiempo de ejercicio
Mejorar los principios normativos y planeados y planificados por el área de talento humano en la asignación de tareas, en función al logro de metas, que regulan los comportamientos orientados a satisfacer el lado humano de las personas que interactúan alrededor de la empresa: accionistas, empleados, clientes, proveedores, distribuidores y la comunidad en general; para facilitar la toma de decisiones y las relaciones de riesgo entre las personas en	. Valorar las habilidades para planear y planificar las tareas en base a los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de los individuos, las motivaciones de los empleados, que reflejan La ética, las creencias las influencias, las costumbres y los patrones de valores de cultura en el lugar de trabajo como prácticas comunes para medir las interacciones entre los empleados, trabajadores comprometido, valores	<b>Porcentaje de trabajadores que reciben incentivos económicos</b>	Número de trabajadores que reciben incentivos Económicos/ Total de trabajadores x 100	Gerencia General. Talento Humano.	Esta actividad es de 6 meses.
		<b>Número de espacios y áreas de trabajo apropiados para el personal</b>	Número de inventarios de las dimensiones y espacios físicos de las áreas de trabajo		

la institución.	corporativos definidos, trabajo en equipo y el compromiso con la COAC.	<b>Índice de rotación en puestos claves</b>  Realizar cuestionarios para medir el nivel de rotación en puestos claves, si los cargos abiertos son difíciles de llenar, situaciones de críticas de reportes claves.	Número de rotación de todos los puestos en todas las áreas/ total de áreas ocupadas y vacantes.		
-----------------	--	--	---	--	--

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** elaboración propia

### Grado de producción de la propiedad intelectual

La propiedad intelectual se relaciona con las creaciones de la mente que constituye un tipo de derecho, es importante generador de riqueza para los creadores e innovadores por: las invenciones, símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio para estimular el crecimiento económico, generar nuevos empleos e industrias, enriquecen y mejoran la calidad de vida mediante los sistema de propiedad intelectual eficaz y equitativo, esto puede contribuir al desarrollo económico, bienestar social y cultural, ya que su valor se basa en los intangibles, razón por la cual se los debe gestionar, estos recursos intangibles son tan valiosos para una la mayor proporción del valor de mercado el cual se atribuye a sus derechos.

### Cuadro N° 19: Medición de los procesos de la propiedad intelectual

Objetivo	Estrategia	Indicadores/ Actividades	Cálculo del indicador	Responsable	Tiempo de ejercicio
Implementar al plan de <i>marketing</i> estratégico en los activos intangibles como objeto para el comercio para mejorar	Identificar aquello que es parte de la actividad económica que puede protegerse como la productividad. Competitividad y el	<b>Índice de patentes presentadas, concedidas y aprobadas</b>  Determinar el número de patentes presentadas, Concedidas y	Número de patentes concedidas y aprobadas /Total de patentes presentadas	Gerencia general. Administrativo financiero.	Esta actividad es de 3 meses.

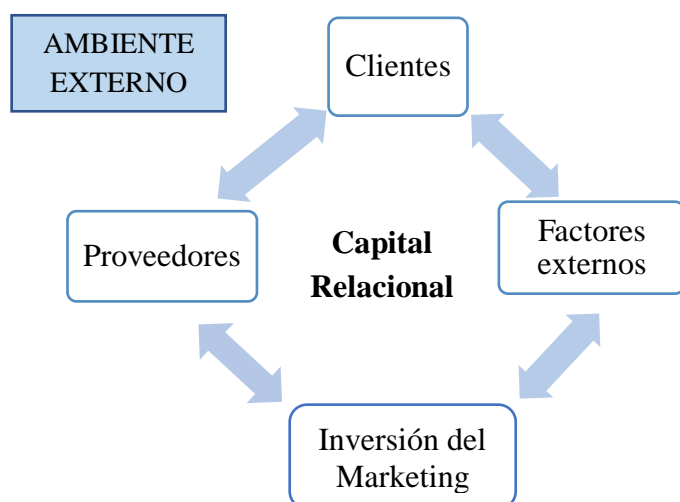
el prestigio de la COAC como una herramienta para persuadir a la competencia .	procedimiento destinados a la obtención o aplicación de un producto.	aprobadas.			
		<b>Porcentaje de diseños industriales vigentes en la organización</b>	Registros de diseños industriales aprobados / Registros de diseños presentados X 100		
		Valoración del registro de los diseños industriales tanto presentados o desarrollados y aprobados.			
		<b>Índice de marcas registradas</b>	Número de marcas registradas/ total de marcas registradas		
		Número de marcas registradas que se han implementado y que se están desarrollando.			

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** elaboración propia

## Paso 9. Capital Relacional

El capital relacional en las COAC aplicará un modelo que ayude a gestionar los valores intangibles o del conocimiento que son de gran relevancia para el capital intelectual, los mismos que serán a través de los clientes, proveedores, los factores externos y la inversión del *Marketing* de la institución, para lo cual se realizará participaciones que se darán mediante reuniones específicas, para que de esta manera exista colaboración con empresas, otras instituciones y la sociedad. (Gráfico 26).



**Gráfico N° 26: El capital relacional y la función de sus indicadores**

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** elaboración propia

### **Grado de producción de los clientes**

La calidad de las relaciones con los clientes forma parte del capital relacional de las COAC; tienen relaciones de ganar – ganar con lazos duraderos, a largo plazo con sus clientes, caracterizados por la transparencia y la confianza, consiguen ventajas importantes en relación con aquellas que tienen relaciones estrictamente transaccionales fidelizarlos, mediante el impacto tecnológico que se refleja en la comunicación, la creación de redes para mejorar las relaciones entre su mercado objetivo y la empresa; este último identifica a los conocimientos que están en la mente de los usuarios y con los nuevos avances tecnológicos permite a los involucrados en el proceso mejorar la relación directa con los consumidores y su gestión esto maximiza el valor de los activos intangibles y tangibles de la cooperativa.

**Cuadro N° 20: Medición de los procesos de los clientes**

Objetivo	Estrategia	Indicadores/ Actividades	Cálculo del indicador	Responsable	Tiempo de ejercicio
Satisfacer a los clientes para fidelizarlos, mediante la creación de redes y canales de comunicación para mejorar las relaciones	Conocer las necesidades de los clientes para capacitarlos y fidelizarlos en una relación sólida en base a información obtenida de los propios socios o usuarios y de sus	<b>Porcentaje de clientes satisfechos</b>  Llevar un registro donde se indique el nivel de satisfacción de los clientes para cada	Número de clientes y socios satisfechos/ Total de clientes y socios	Directivos. Gerente general. Administrativo financiero. Talento humano. Jefes de agencia.	Esta actividad es de 6 meses.

entre su mercado objetivo; estos identifican los conocimientos que están en la mente de los usuarios y con los nuevos avances tecnológicos permite a los involucrados en el proceso mejorar la relación directa con los consumidores y su gestión esto maximiza el valor de los activos intangibles y tangibles de la COAC.	representantes con equipos de trabajo especializados en servicios financieros personalizados, que permiten desarrollar relaciones de larga duración y un magnífico conocimiento de las condiciones de mercado; además, con un enfoque orientado a ofertar de los servicios que comercia la COAC.	necesidad mediante sondeos de opinión.			
		<b>Índice de nuevos servicios implementados para los clientes</b>	Número de nuevos servicios implementados para los clientes/ Total de servicios implementados a los clientes		
		Realizar mediante capacitaciones rápidas sobre los procesos de la implementación de nuevos servicios para los clientes y así asegurar su fidelización.			
		<b>Cálculo de la frecuencia de la concurrencia de los clientes que acuden a la institución</b>	Número de frecuencia que los clientes acuden a la institución		
		Determinar mediante encuestas la frecuencia y volumen con la que acuden a satisfacer sus necesidades, mediante una base de datos de clientes fieles y consolidados en su oficina matriz y sucursales.			

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** elaboración propia

## Proveedores

Los Grupos de Interés del capital relacional como son los proveedores indican la capacidad para generar riqueza sostenible y aumentar su valor económico a largo plazo, vienen determinadas por sus relaciones con los grupos de interés; que puede afectar a todos aquellos factores determinantes que interactúan con la empresa; la información y la comunicación da valor a las relaciones de la organización, así también mejora los niveles de satisfacción con sus proveedores.

**Cuadro N° 21: Medición de los procesos de los proveedores**

Objetivo	Estrategia	Indicadores/ Actividades	Cálculo del indicador	Responsable	Tiempo de ejercicio
Establecer una comunicación eficaz con los proveedores y las organizaciones esto basado en la creación de redes y relaciones que generan una gran cantidad de información, para obtener mayores beneficios.	Identificar los proveedores de la COAC como: las imprentas, servicios de diseño gráfico, hardware y software, útiles de oficina, equipos de oficina, inmobiliarios; todo ello, Con el fin de proporcionar servicios más exitosos y canales de distribución más eficaces.	<b>Índice de calificación de nuevos proveedores por sus características</b> Clasificar mediante bases de datos y estudios estadísticos a los nuevos proveedores por sus fuertes recursos, que impongan prioridad a pedidos por volúmenes de acuerdo con sus escalas, condiciones de precio, que suministren productos de calidad que resalten la imagen con costos accesibles y justos.	Número de nuevos proveedores/ Número de características de los proveedores	Directivos. Gerente general. Administrativo financiero. Talento humano. Jefes de agencia.	Esta actividad es de 6 meses.
		<b>Índice de responsabilidad social que los proveedores realizan en sus actividades</b> Calificar en el análisis estadístico a los proveedores que realicen sus actividades en base a la responsabilidad social y contribuyan a la imagen de la cooperativa.	Número de proveedores que realizan sus actividades con responsabilidad social/ Número de proveedores		
		<b>Índice de cumplimiento de los proveedores</b> Medir mediante base de datos basados en las experiencias del porcentaje de cumplimiento en las fechas de entregas.	Número de proveedores cumplidos/ Total de proveedores		

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** elaboración propia

### Factores externos

Los factores externos son los que rodean al individuo y mantienen relaciones con: los proveedores, clientes, gobierno y alianzas, la cual búsqueda soluciones externas mediante las fusiones, adquisiciones, redes, estrategias, recursos, grupos de trabajo, expectativas e influencias que muestran claramente su posición en

relación al entorno, esto permite una adecuada integración entre las exigencias del mercado y lo que posee o puede conseguir en el futuro; en este sentido, la formulación de las estrategias involucra a los factores externos para mantener en equilibrio el entorno para así mejorar la posición competitiva, aumentar su participación en el mercado y generar valor agregado o económico.

**Cuadro N° 22: Medición de los factores externos que influyen en la organización**

Objetivo	Estrategia	Indicadores/ Actividades	Cálculo del indicador	Responsable	Tiempo de ejercicio
Verificar el aprovechamiento de los indicadores de los factores externos en este caso las relaciones con otras instituciones públicas o privadas para aumentar la productividad de la COAC frente al entorno de mercado.	Crear alianzas estratégicas que favorecen a las estrategias planteadas para obtener una posición privilegiada en el mercado; como puntos fuertes de la COAC aprovechado su ambiente externo aumentando su competitividad frente al entorno público, calidad de servicio, segmentos de mercado y competidores.	<b>Índice de intervenciones del estado a favor del sector cooperativista</b>  Valorar el número de aportaciones positivas del sector público, tales como: cursos, capacitaciones y seminarios para la COAC.	Número de intervenciones del estado en el sector cooperativista/ Total de intervenciones del estado para el desarrollo de los sectores productivos X 100	Directivos. Gerente general. Administrativo financiero. Talento humano. Jefes de agencia.	Esta actividad es de 6 meses.
		<b>Porcentaje de la calidad de los productos financieros</b> Realizar una evaluación estadística sobre la calidad en el servicio de las cooperativas para considerar las aperturas de nuevos segmentos de mercado.	Número de productos financieros aceptados por los clientes y ofertados por la COAC/ Número total de productos financieros en el mercado X 100		
		<b>Índice de competidores en el mercado</b> Enumerar y valorar la importancia de los servicios y productos, nuevos y similares de los competidores.	Número de cooperativas activas / Número total de instituciones financieras		

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** elaboración propia



## Grado de producción de la inversión de *marketing*

La inversión en marketing es un indicador del CR y repercute en el capital financiero de la efectividad de la inversión de mercadeo en la rentabilidad o ganancia de la cooperativa, define los valores financieros tangibles e intangibles de la participación de los planes de medios y su resultado en la variación del margen o el beneficio de los valores de retorno de la inversión ya que no solamente mide los ingresos en función a los costos, sino las variables de mercadeo contra el diferencial de crecimiento en las ventas, para períodos determinados, sujetas a cualquier tipo de campaña promocional o el equivalente medible de los valores del proceso de hacer o construir una marca.

### Cuadro N° 23. Medición de los procesos de la inversión de *marketing*

Objetivo	Estrategia	Indicadores/Ac tividades	Cálculo del indicador	Responsable	Tiempo de ejercicio
Diseñar el plan de <i>marketing</i> , que ayude en el mercado, con una publicidad de calidad del servicio que brinda la COAC, enfocada a la fidelización y captación de nuevos socios y/o clientes.	Estructurar el plan estratégico de <i>marketing</i> donde se definen los objetivos para alcanzar un impacto del entorno externo, basado en los informes sobre el impacto del negocio para dar a conocer sus servicios, con una alta rentabilidad y una inversión fija; impulsando la marca como un proceso continuo y dinámico, para la cobertura de los servicios ofertados con el fin de motivar las ventas.	<b>Índice de campañas publicitarias y las estrategias de mercadeo</b>	Número de campañas publicitarias/ Número de las estrategias de mercadeo	Directivos. Gerente general. Administrativo financiero. Talento humano. Jefes de agencia.	Esta actividad es de 6 meses.
		Medir mediante cuestionarios la efectividad de las campañas publicitarias y las estrategias de mercadeo para cuantificar financieramente los valores globales invertidos en la medición de las campañas del mercado meta y analizar su retorno.			
		<b>Índice las estrategias de mercado implementadas en la institución</b>	Número de estrategias de mercadeo implementadas por la cooperativa/ Total de estrategias de mercado elaboradas		
		Medir las campañas y planes de medios para definir las estrategias de mercadeo en función a las variables de: lealtad de cliente, valor de vida del cliente, valor			

		incremental del cliente y el desperdicio de los clientes para definir la orientación de las campañas, el diseño y elaboración de los presupuestos de mercadeo y planes de medios.			
		<b>Número de investigación de mercados aplicadas a los socios</b>  Medir a través de encuestas la investigación de mercados ubicando variables actitudinales en los clientes y/o consumidores tales como aumento o disminución de compra y recordación de la marca.	Número de investigación de mercados aplicadas a los socios		

**Elaborado por:** Diego Oswaldo Armas Hernández

**Fuente:** elaboración propia

#### **Fase 4. Medición, control y seguimiento de la gestión del CI.**

##### **Paso 10. Medición de la gestión.**

La medición de la gestión del CI reconoce los activos intangibles del CH, CE Y CR; basado en sus conocimientos los cuales son: identificados, seleccionados, clasificados y convertidos en un activo empresarial al que pueden acceder y utilizarlo un mayor número de trabajadores, de cuyas decisiones depende de los directivos de la COAC al transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos generadores de riqueza, para adaptarse al entorno organizacional.

El control se realiza en base al alcance de los objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo mediante las relaciones de los clientes, proveedores, trabajadores, patentes, marcas, reputación y demás factores externos e internos; generadores de valor en la organización, con la finalidad de efectuar un

diagnóstico que permite desarrollar la información que influirá en la toma de decisiones para la gestión.

El seguimiento y la medición se constituyen en la base para saber si se está o no alcanzando las metas y objetivos planteados, además en que extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras planteadas.

## **Fase 5. Información entregada**

### **Paso 11. Entrega de informes de resultados**

Son documentos, archivos, informes, valoraciones y validaciones que son analizadas y estructuradas en base a gráficas, tablas, cuadros estadísticos, esquemas, representaciones gráficas de los procesos y demás herramientas, son medios de ayuda y de apoyo entregados a los directivos para la toma de decisiones, siendo aplicadas a favor de mejorar la gestión de los procesos al momento de ser entregados.

## **FASE 6. Mejora la gestión de los procesos del modelo de gestión de CI**

### **Paso 12. Mejora de los procesos**

El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Se pretende ofrecer gestores de información relevantes para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la organización.

El modelo pretende acercar el valor intangible y económico de la cooperativa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo; este plantea una categorización de las tres dimensiones del capital intelectual: humano, estructural y relacional, en donde la relación de las subdimensiones e indicadores contribuyen al crecimiento financiero de la institución.

## **Fase 7. Retroalimentación**

### **Paso 13. Proceso de retroalimentación**

La retroalimentación es el proceso constante, donde cada área involucrada detecta con rapidez las debilidades de manera oportuna, cuando la información, recibida en la forma y frecuencia adecuada en correspondencia con el nivel de decisión o gestión de las personas involucradas en el proceso, basado de las tecnologías de la información y las comunicaciones para contribuir a la eliminación, modificación, reemplazo de actividades y mejoras del modelo gestión de CI en alguna de sus fases o pasos, mediante el rediseño o la reingeniería, de procesos que tienen lugar en el paso 1 y 2, con el fin de exponer diversos puntos de vista sobre el proceso de mejora.

### **Validación teórica y/o aplicación práctica; parcial o total de la propuesta**

#### **Validación teórica**

La validación teórica lo realizan dos especialistas designados por la Universidad Tecnológica Indoamérica referente a la temática, los cuales reportan un informe, a través de la rúbrica, realizan las respectivas observaciones y recomendaciones, con la finalidad de evaluar la propuesta.

#### **Aspectos generales del modelo de gestión de CI**

#### **Aspectos generales del modelo de gestión de CI**

Una vez realizada la validación por parte de los especialistas, se determina los datos personales de la siguiente manera:

El MSc. Galo Andrés Celi Valverde, posee un grado académico de Máster en Gestión de Talento Humano, tiene experiencia en el área de Talento Humano tres años. En cuanto a su autovaloración menciona que los conocimientos teóricos sobre la propuesta tienen un nivel medio, las experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta es alto, las referencias de propuesta similares en otros

contextos, posee un puntaje bajo y el conocimiento adecuado de la gestión del capital intelectual para las cooperativas es alto.

PHD(c). Santiago Vinicio Ramírez Sáenz de Viteri, posee una Maestría en Economía Empresarial y un Phd(c) in Management, Master degree in Economics y tiene experiencia en el área de Gestión de Talento Humano de más de 18 años. En cuanto a su autovaloración menciona que sus conocimientos teóricos sobre la propuesta son altos, las experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta tienen un nivel alto, las referencias de propuesta similares en otros contextos, posee un puntaje alto, finalmente el conocimiento y el conocimiento adecuado de la gestión del capital intelectual para las cooperativas es alto.

Luego de analizar los datos de los especialistas, se determina los resultados de la valoración de la propuesta, en donde indica que la estructura de la propuesta es aceptable y muy aceptable, la claridad de la redacción (lenguaje sencillo) es muy aceptable y aceptable, la pertinencia del contenido de la propuesta es muy aceptable y aceptable, la coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados; es bastante aceptable y aceptable; finalmente se presenta la factibilidad de aplicación a la propuesta como aceptable y muy aceptable, entonces se describe que el 50% aceptable, 40% de la validación es muy aceptable y el 10% bastante aceptable, por lo que es viable como propuesta (Anexo 6).

Este modelo aporta cada una de las dimensiones y subdimensiones del capital intelectual, la importancia de los puestos claves, su direccionamiento estratégico, la mejora de los procesos, de esta manera se logra tomar las mejores decisiones dentro de la institución, para lograr que los trabajadores tengan una idea clara de sus funciones y lograr esquematizar un proceso de gestión de activos intangibles valederos dentro de la cooperativa, así se pueda alcanzar una óptima rentabilidad para el progreso en la institución.

Kaplan y Norton (1992), empresa aseguradora Skandia (1992 – 1996), Nonakay Takeuchi (1995), Brooking (1996), Sveiby (1996), Hubert Saint-Onge (1996), Sveiby (1997), Bueno y Bontis (1998), Camisón, Palacios y Devece

(1999), Maya y Delgado (2015), Velasco y Espinoza (2016), Demuner, Saavedra y Camarena (2017); se enfocan en el modelo de Kaplan y Norton: El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, modelo de gestión del conocimiento, modelo Navigator Skandia, modelo Technology Broker, modelo monitor de activos intangibles, modelo Canadian Imperial, modelo Intangible Assets Monitor, modelo de estructura de (CI) “Intelect” “Intellectus” (Euroforum), modelo de gestión del conocimiento, modelo Nova, modelo Dimavir Villarreal y el modelo de medición del capital intelectual en el sector bancario

Los autores de estos modelos se enfocan al sector financiero, bancario; pero no se enfocan al sector cooperativista por tal razón el modelo propuesto es indispensable para determinar el valor de los activos intangibles, esto favorece la adquisición de hábitos, valores y actitudes para garantizar la productividad, rentabilidad, mejorar la gestión del conocimiento de la institución.

Además, permite informatizar y hacer accesible la información con la creación de bases de datos de los conocimientos de las diferentes áreas, que permiten un tratamiento muy flexible de la información.

También permite gestionar la innovación de rutinas organizativas más eficaces, el crecimiento organizacional y la sostenibilidad, proporcionando productos más exitosos, mejor equipo humano, mejores clientes y proveedores.

La implantación de un modelo de gestión de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito transforma a la organización en un ente eficaz y competitivo, con un estilo de dirección y cultura organizacional con nuevos roles de las personas, de estructuras organizativas en donde los modelos de trabajo en equipo estructuran procesos de formación de inversiones inmateriales

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

- El marco teórico se desarrolló de un diagnóstico de los aspectos históricos más relevantes y del análisis de los diferentes modelos de valoración,

medición e implementación de la gestión de capital intelectual en las organizaciones del sector financiero, estos presentan aspectos que permiten determinar la obtención de valor agregado para los estados financieros, aumenta el valor de los activos intangibles de la empresa y además es una herramienta importante para la toma de decisiones; pero ninguno hace referencia de un modelo de gestión de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito, ya que este contribuye a la productividad, rentabilidad y desarrollo del conocimiento.

- Las encuestas aplicadas permitieron diagnosticar la situación real de las Cooperativas, dio como resultado un desconocimiento total de los directivos sobre la importancia de un modelo de gestión de capital intelectual, lo cual influye en economías más avanzadas además de competitivas, la generación y utilización eficaz del conocimiento, sustenta una ventaja competitiva sostenida, generan o generarán valor futuro a las COAC.
- En el modelo de gestión de capital intelectual para la cooperativa de ahorro y crédito se aplicaron fases, con sus distintos pasos, que permitieron cumplir cada estrategia para elevar el nivel económico, cultural del colectivo y su entorno en base de los activos intangibles.
- El modelo de gestión de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito fue validado por dos especialistas con amplia trayectoria profesional en el área, los mismos que dieron su evaluación respectiva para el logro de los objetivos.

### **Recomendaciones**

- Las cooperativas deben contar con nuevos estudios, investigaciones, artículos y documentos bibliográficos, para que directivos y funcionarios estén relacionados con el capital intelectual, para, consolidar y profundizar la importancia e influencia que tiene este elemento dentro de la institución.
- Es necesario que los directivos, gerentes, y demás personas que tengan relación con el funcionamiento administrativo, se capaciten frecuentemente sobre el tema, prestando la importancia necesaria y adecuada al capital intelectual para el logro de metas y objetivos organizacionales.

- Una vez diseñado el modelo de Gestión de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito, debe ser aplicado con la finalidad de modificar las rutinas organizativas, transformar el trabajo individual por el trabajo en equipo y mejorar la capacidad de aprendizaje de los individuos y de la organización.
- Se debe realizar un monitoreo y evaluación continua al modelo de gestión de capital intelectual para las cooperativas de ahorro y crédito, para que de esta manera se pueda corregir y dar una mejor solución al tema de estudio.



## BIBLIOGRAFÍA

Aguilasocho Montoya, D., Ávila Carreón, F., & Peña Ortega, A. P. (2018). La Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual en la Competitividad de las PYMES Manufactureras de Morelia, Michoacán. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 2125-2145.

Altuve, J. G. (2002). Capital Intelectual y Generación de Valor. Actualidad Contable FACES, 7-22.

Angulo Pico, G. M., Quejada Pérez, R., & Yáñez Contreras, M. (2012). Educación, mercado de trabajo y satisfacción laboral: el problema de las teorías del capital humano y señalización de mercado. Revista de la educación superior, 6.

Bueno Campos, E., Rodríguez Jericó, P., & Salmador Sánchez, M. (1999). Experiencias en medición del capital intelectual en España: el modelo Intelect. Comunicación al IX congreso nacional de ACEDE, 26.

Hernández, S. B., & Sánchez, P. E. (2012). La influencia de las políticas de responsabilidad social y la pertenencia a redes de cooperación en el capital relacional y estructural de las microempresas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 11.

Rodríguez Piña, R. A., Lorenzo, E., & Llanes Font, J. E. (2012). Exploración a variables de impacto en la competitividad en la Empresa Turística de Servicios Náuticos. estudio de caso. EBSCO Information Services, 31.

Aboal, D., Arias Ortiz, E., Crespi, G., Garda, P., Rasteletti, A., Rubalcava, L., . . . Vargas, F. (2015). La innovación y la nueva economía de servicios en América Latina y el Caribe: Retos e implicaciones de política. Montevideo: Crespi, Gustavo; Rubalcava, Luis; Aboal, Diego.

Aguilar, L. (2016). Evolución del Capital Intelectual. San Juan del Río Querétaro: ECORFAN.

- Alahama Belamaric, R. (2005). Capital humano. Concepto e instrumentación. *COMPLEXUS Revista de Complejidad, Ciencia y Estética*, 21.
- Andreu, A. R. (2014). Educación y capitalismo en el análisis "radical" de S. BOWLES Y H. GINTIS. *Revista de economía crítica*, 292.
- Annayka, A. A. (2008). Evolución y desarrollo del capital intelectual. *Gestiopolis*, 3.
- Añez H, C. (2005). El capital intelectual: Nuevo enfoque de la flexibilización laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Apodaca Del Ángel, L. E., Maldonado Radillo, S. E., & Máynez-Guaderrama, A. I. (2016). La ventaja competitiva, desde la teoría de recursos y capacidades. *Revista Internacional Administración & Finanzas Vol. 9*, 69-80.
- Archibold, W., & Escobar, A. (2015). Capital intelectual y gestión del conocimiento en las Contralorías Territoriales del Departamento del Atlántico1. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, 133-146.
- Avalos, I. (1999). La sociedad del conocimiento. *Revista SIC*, 295.
- Avendaño Pérez, V., & Flores Urbáez, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Corporación Venezolana de Guayana-Venezolana de Aluminios*, 10.
- Bernardez, M. L. (2008). *Capital Intelectual: Creación de valor en la Sociedad del Conocimiento*. Indiana: Global Business Press.
- Bernerdez, L. M. (2008). *Capital Intelectual*. Bloomington: Author House.
- Bossi Queiroz, A., Fuertes Callén, Y., & Serrano Cinca, C. (2001). El Capital Intelectual en el Sector Público. II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva, 4-6.
- Bowles, S., & Herbert, G. (2014). El problema de la teoría del capital. *Revista de economía crítica*, 292.

Bueno, E. (1999). La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. Euroforum Escorial, 18.

Bueno, E. (2002). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizacionales. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 18, núm. 2-3, 157-176.

Bueno, E., Del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., Murcia, C., & Salmador, M. P. (2011). Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual. (Nueva versión actualizada) ©. Madrid: IADE.

Bueno, E., Salmador, M. P., & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: una reflexión. Estudios de Economía Aplicada, 43-63.

Camagni, R. (2003). Incertidumbre, capital social y desarrollo local: enseñanzas para una gobernabilidad sostenible del territorio. Investigaciones Regionales. 2, 31-57.

Canel, M. J., & Luoma-aho, V. (2015). Crisis en la Administración Pública, oportunidad para la intangibilidad. Anuario. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Madrid: Gedisa, 13.

Castillo Zúñiga, J. (2014). Modelo de Gestión del Capital Intelectual para la COC "La Pepa de Oro". UNIANDÉS EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación., 1-14.

Chávez Capó, A. S., Rivero Villar, M. J., & De La Torre Hidalgo, T. L. (2018). Análisis del Capital Intelectual usando el Valor Agregado de Mercado en la Bolsa Mexicana de Valores del 2007 al 2013. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 2182-2201.

Cobo Jiménez, A. (2006). Modelo de capital intelectual de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Indicadores de capital humano y gestión del conocimiento. Málaga: Universidad de Málaga.

- Cruz Suárez, Y. (2009). Dimensiones del capital intelectual. GestioPolis, 1-10.
- Da Ros, G. (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 57, 249-284.
- De la Rica, S., & Ugidos, A. (1995). ¿Son las diferencias en capital humano determinantes de las diferencias salariales observadas entre hombres y mujeres? Investigaciones económicas, 414.
- Delgado Verde, M., Martín de Castro, G., Navas López, J. E., & Cruz González, J. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 15.
- Demuner Flores, M. d., Nava Rogel, R. M., & Ibarra Cisneros., M. A. (2014). Gestión de las Organizaciones rumbo al 3er milenio. XIX Congreso Internacional de Investigación (pág. 22). México: México.
- Demuner Flores, M. d., Saavedra García, M. L., & Camarena Adame, M. E. (2017). Edición del capital intelectual en el sector bancario: aplicación de los modelos Skandia y VAIC\*. Innovar, Volumen 27, Número 66., 75-89.
- Demuner Flores, M. R., Saavedra Garcia, M. L., & Camarena Adame, M. E. (2016). Medición del capital intelectual en el sector bancario: aplicación de los modelos Skandia y VAIC. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, 75 - 89.
- Díaz, L. V. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. Revista EAN, 68.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). El capital intelectual Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 11.

Fernández, S. E. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Dirección y Organización*, 16.

Gálvez González, P., & Rey Martín, C. (2009). Redes sociales como fuente de capital social: una reflexión sobre la utilidad de los vínculos débiles. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información*, 12.

García Parra, M. (2006). La evolución del capital intelectual y las nuevas. *Intangible Capital*, 277-307.

García, Z. T. (2005). Diseño de un modelo para la medición del capital intelectual de empresas de manufactura en el Perú. *Revista de la facultad de Ingeniería Industrial UNMSM*, 1.9.

González Bañales, D. L., & Rodenes Adam, M. (2008). La influencia del capital relacional, innovación tecnológica y orientación al mercado sobre los resultados empresariales en empresas de alta tecnología. Un modelo conceptual. *Pensamiento & Gestión*, 15.

González Millán, J. J. (2009). El capital intelectual y sus indicadores en el sector industrial. *TEACS*, 10-33.

Jácome Estrella, H., Sánchez, J., Oleas, J., Martínez, D., Torresano, D., Romero, D., Valencia, F. (2016). *Economía Solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento*. Quito: Publiasesores.

Lillo Bañuls, A., Ramón Rodríguez, A. B., & Sevilla Jiménez, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. Murcia: Cuaderno de Turismo.

López G., J. (1992). *Investigación Económica*. JOURNAL ARTICLE, 155.

Martínez Ramos, M. (2003). De la contabilidad de los recursos humanos al capital intelectual y la gestión del conocimiento: una ampliación necesaria. *Dirección y organización revista de ingeniería de organización*, 144.

Medina Hurtado, S., Zuluaga Laserna, E., López Pedroza, D., & Granda Mazo, F. (2010). Aproximación a la medición del capital intelectual organizacional aplicando sistemas de lógica difusa. *Scielo*, 35-68.

Miño Grijalva, W. (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Editogran S.A.

Mungaray Lagarda, A., & Ramírez Urquidy, M. (2007). Capital humano y productividad en microempresas. *Investigación económica*, 20.

Muñoz, C. E. (2002). Los activos intangibles en la era del conocimiento. *Boletín de Estudios Económicos ProQuest*, 197-226.

Neira, I., & Guisán, M. d. (2002). Modelos de capital humano y crecimiento económico: efecto inversión y otros efectos indirectos. University of Santiago de Compostela. Faculty of Economics. *Econometrics Working Paper Series Economic Development*. nº 62 , 30.

Núñez Guerrero, Y. M., & Rodríguez Monroy, C. (2013). Gestión de recursos intangibles en instituciones de educación superior. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 65-77.

Pardo Cueva, M., Armas Herrera, R., & Chamba-Rueda, L. M. (2017). Valoración del capital intelectual y su impacto en la rentabilidad financiera en empresas del sector industrial del Ecuador. *Revista Publicando*, 4 No 13. No. Esp. UTPL., 193 - 206.

Pulido, A. (2008). Medición del capital intangible a escala macroeconómica. *Instituto L.R. Klein/Centro Stone*, 20.

Ramírez, O. D. (2007). Capital intelectual Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. *UAEM Redalyc*, 134 -152.

Rivero Díaz, D., & Vega Falcón, V. (2005). La medición del capital intelectual en las universidades. Un modelo para potenciar su aportación a la sociedad. *Gestión de Recursos Humanos*, 35.

Sáenz Castillo, C. E. (2018). Componentes explicativos del capital intelectual en empresas desarrolladoras de software en Colombia. *science of Human Action*.

Salazar, E. A., de Castro, G. M., & López Sáez, P. (2006). Capital intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 1-37.

Sánchez Cañizares, S. M., Trillo Holgado, M. A., Mora Márquez, C., & Ayuso Muñoz, M. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 179-202.

Sánchez, D. M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Scielo*, 20.

Sánchez, D. M. (2012). El capital intelectual y su relación con diferentes gestiones: estudio teórico-conceptual Marlerly Sánchez Díaz. En la actualidad existe una creciente consideración de la importancia del capital intelectual como fuente principal de riqueza en las organizaciones. *Redalyc*, 13.

Santos Rodrigues, H., Figueroa Dorrego, P., & Fernández Jardón, C. (2011). EL CAPITAL ESTRUCTURAL Y LA CAPACIDAD INNOVADORA DE LA EMPRESA. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 89.

Sarto Martín, M. P. (2009). Aspectos clave de la educación inclusiva. Salamanca: KADMOS.

Seguí Mas, E. (2007). La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia Departament D' Economia I Ciències Socials.

Seguimas, E., & Server Izquierdo, R. J. (2010). Caracterización del business capital de las cooperativas de crédito a través del análisis DELPHI. *CEGEA* -

Centro de Investigación en Gestión de Empresas. Universitat Politècnica de València, 2-16.

(SEPS), S. d. (28 de abril de 2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Quito, Pichincha, Ecuador: Lexis.

(SEPS), S. d. (28 de abril de 2011). Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Quito, Pichincha, Ecuador: Lexis.

(SEPS), S. d. (10 de enero de 2018). Boletín de Coyuntura No. 1 | Un vistazo del sector cooperativo por segmentos y niveles. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/interna-npe?1271>

Stewart, T. A. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Thomas, S. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. New York: Granica.

Vargas Sánchez, A. (2002). De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: reflexiones en torno a la empresa cooperativa. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 40, 123-140.

Vasco, G. (2016). Gestión del conocimiento y capital intelectual. País Vasco: CIDEC.

Velasco, A., & Espinoza, J. A. (2017). Un Método para la Gerencia del Capital Intelectual en Centros de Investigación. GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología., 42 - 60.

Viedma Marti , J. M. (2002). Nuevas aportaciones en la construcción del paradigma del capital intelectual. <http://gestiondelcapitalintelectual.com>, 16.

Viedna, J. (1998). Definiciones la gestión del conocimiento y del capital intelectual. Obtenido de definiciones la gestión del conocimiento y del capital intelectual: <https://fe2166ca-a-62cb3a1a-s->



sites.googlegroups.com/site/eduardobustosf/reingenieria-organizacional-ceul-2004/Definiciones.pdf?attachauth=ANoY7cq-ee8\_Rr0T2SbT7oCuMd2od0z6ECTxe8SM8ffw-E-94B0CiewtkOdjlPLLMsxvx\_R91ZaS1AfueEqPxjzNrTXQOBI2St5SHdvXBaUONj\_FaZOT

Villarreal, J. L., Delgado, B. A., Maya Pantoja, L. A., & Ruiz Acosta, L. E. (2015). Descubriendo lo oculto. Capital intelectual como generador de valor agregado organizacional. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 251-253.

Villegas González, E., Hernández Calzada, M. A., & Salazar Hernández, B. C. (2017). La medición del capital intelectual y su impacto en el rendimiento financiero en empresas del sector industrial en México. *Contaduría y Administración* 62; Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México, 184 - 206.

# ANEXOS



Anexo 2

**Formato de las encuestas realizadas**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**Objetivo:** Recolectar información sobre el Modelo de Gestión de Capital Intelectual para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

**Encuesta dirigida a los directivos, gerentes, jefes de agencia, jefes administrativos financieros y jefes del área de talento humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

1. ¿Qué dimensiones conoce sobre la gestión del capital intelectual?

.....  
.....  
.....

2. ¿En la institución qué áreas permiten que los procesos funcionen de manera efectiva, que factores aportan en su desempeño?

.....  
.....  
.....

3. ¿La institución cuenta con un plan de carrera que permita medir el conocimiento profesional de los trabajadores?

.....  
.....  
.....

4. ¿En la institución cómo se mide la experiencia laboral tanto en el proceso de selección como en la de gestión de talento humano?

.....  
.....  
.....

5. ¿La institución tiene claramente identificadas las habilidades profesionales de su personal?

.....  
.....  
.....

6. ¿Qué herramientas utiliza para determinar el nivel de escolaridad apropiado para contrataciones, asensos y/o promociones en las distintas áreas de la institución?

.....  
.....  
.....

7. ¿Existe una valoración óptima en los sistemas de datos e información que recibe para poder ejecutar los trabajos en la institución?

.....  
.....  
.....

8. ¿Los procesos de la organización en la institución gestiona el uso eficiente de recursos financieros, materiales y humanos?

.....  
.....  
.....

9. ¿Los trabajadores de las distintas áreas conocen y aplican la filosofía organizativa de la institución?

.....  
.....  
.....

10. ¿Se protegen en su institución la propiedad intelectual tal es el caso de patentes, marcas, logotipos, procesos y tecnologías desarrolladas e implementadas?

.....  
.....  
.....

11. ¿Realizan capacitaciones frecuentes a los trabajadores de cada departamento sobre la importancia del servicio cliente como herramienta para fidelizarlo?

.....  
.....  
.....

12. ¿Dispone su institución de políticas con los proveedores que incluyan aspectos como la responsabilidad social?

.....  
.....  
.....

13. ¿Los servicios que oferta la institución cumple con las expectativas de su público objetivo?

.....  
.....  
.....

14. ¿La marca y nombre de la institución en que aspectos se diferencian de sus competidores?

.....  
.....  
.....

**Gracias por su colaboración**

Anexo 3

**Formato de las entrevistas realizadas**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**Objetivo:** Recolectar información sobre los puestos claves para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

**Entrevista dirigida a los gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

1. ¿Liste los puestos claves de su institución?

.....  
.....  
.....

2. ¿Estas áreas cómo agregan valor a la institución?

.....  
.....  
.....

3. ¿Estos puestos en qué contribuyen en la toma de decisiones?

.....  
.....  
.....

4. ¿Describa por qué son importantes las competencias profesionales de las personas que desarrollan estos cargos estratégicos?

.....  
.....  
.....

**Gracias por su colaboración**

Anexo 4

Ficha de validación a especialistas

FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS

Título de la Propuesta:

“MODELO DE GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL PARA LAS  
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO”

1. Datos Personales del Especialista

Nombres y apellidos:.....

Grado académico (área):.....

Experiencia en el área:.....

2. Autovaloración del especialista

Marcar con una “X”

<b>Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.			
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta.			
Referencias de propuestas similares en otros contextos			
Conocimiento adecuado de la gestión del capital intelectual para las cooperativas			
<b>Total:</b>			
<b>Observaciones:</b> ..... ..... .....			



### 3. Valoración de la propuesta

#### Simbología:

**MA:** Muy aceptable; **BA:** Bastante aceptable; **A:** Aceptable; **PA:** Poco Aceptable;

**I:** Inaceptable

Marque con una X

<b>Criterios</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>
Estructura de la propuesta					
Claridad de la redacción (lenguaje sencillo)					
Pertinencia del contenido de la propuesta					
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados.					
<b>Observaciones:</b> ..... ..... . ..... .					

\_\_\_\_\_  
**Firma**

## ANEXO 5

### FICHA DE COMPETENCIAS LABORALES POR CARGO

	FICHA DE COMPETENCIAS LABORALES POR CARGO	Liberado: _____ Numero de Rev. 6 Cód.: _____ <hr/> Página 1 de 2
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>		
<b>IMPORTANCIA:</b>	Jerarquía superior	Mando Medio
	Nivel operativo	Apoyo
	Asesor	<b>NIVEL:</b>
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	<b>ÁREA:</b>	<b>SIGLAS DEL CARGO:</b>
<b>JEFE INMEDIATO:</b>		
<b>II. FUNCIONES GENERALES</b>		
<b>III. HABILIDADES</b>		
<b>Genéricas</b>		
<b>Técnicas</b>		
<b>IV. COMPETENCIAS</b>		

<b>FICHA DE COMPETENCIAS LABORALES POR CARGO</b>		Liberado: _____ Numero de Rev. 6 Cód.: _____
Página 2 de 2		
<b>V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<b>ÁREA:</b>		
<b>Objetivo del Cargo:</b>		
<b>Funciones y Responsabilidades:</b>		
<b>Medidas de desempeño:</b>		
<b>VI. REQUISITOS Y COMPETENCIAS</b>		
<b>Educación</b>		
<b>Formación</b>		
<b>Experiencia</b>		
<b>VI. CONTROL DE CAMBIOS</b>		
<b>Motivo</b>	<b>Descripción de la modificación</b>	<b>Numeral</b>
Elaborado	Revisado	Aprobado

## ANEXO 6

### Especialista 1. MSc. Galo Andrés Celi Valverde

**FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS**

**Título de la Propuesta:**  
 "MODELO DE GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL PARA LAS  
 COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO"

**1. Datos Personales del Especialista**

Nombres y apellidos: GALO ANDRÉS CELI VALVERDE

Grado académico (área): MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Experiencia en el área: 7 AÑOS

**2. Autovaloración del especialista**  
 Marcar con una "X"

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.		X	
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta.	X		
Referencias de propuestas similares en otros contextos			X
Conocimiento adecuado de la gestión del capital intelectual para las cooperativas		X	
<b>Total:</b>			

**Observaciones:** .....

.....

.....

### 3. Valoración de la propuesta


Simbología:

MA: Muy aceptable; BA: Bastante aceptable; A: Aceptable; PA: Poco Aceptable;

I: Inaceptable

Marque con una X

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta			X		
Claridad de la redacción (lenguaje sencillo)			X		
Pertinencia del contenido de la propuesta			X		
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados.			X		
<p>Observaciones: ... <i>Respecto a la propuesta, indicamos indicamos la falta de claridad en la redacción (PAE 9), FICHAS DE COMPETENCIAS MEDIO SUBSISTEMAS (PAE 11), FICHAS DE COMPETENCIAS (PAE 12), DE CUANTO NI QUÉ SE DEBE ENTENDER POR CUANTO, CUANTO SON LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, DEBEN DE SER UN ASPECTO DE LOS SUBSISTEMAS, INDICADORES DE GESTIÓN...</i></p>					



Firma

**Especialista 2. PHD(c) Santiago Vinicio Ramírez Sáenz de Viteri**

**FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS**

Título de la Propuesta:

"MODELO DE GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL PARA LAS  
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO"

**1. Datos Personales del Especialista**

Nombres y apellidos: Santiago Vinicio Ramírez Sáenz de Viteri  
 Grado académico (área): PhD(c), MEE, BA Finanzas, BA Seguros, CPA  
 Experiencia en el área: + de 18 años en asesoría y Gestión de Talento Humano

**2. Autovaloración del especialista**

Marcar con una "X"

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.	X		
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta.	X		
Referencias de propuestas similares en otros contextos	X		
Conocimiento adecuado de la gestión del capital intelectual para las cooperativas	X		
<b>Total:</b>			
<b>Observaciones:</b> .....			
.....			
.....			

### 3. Valoración de la propuesta

#### Simbología:

MA: Muy aceptable; BA: Bastante aceptable; A: Aceptable; PA: Poco Aceptable;

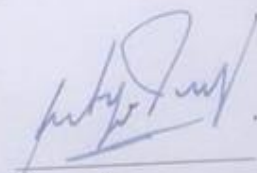
I: Inaceptable

Marque con una X

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta	X				
Claridad de la redacción (lenguaje sencillo)	X				
Pertinencia del contenido de la propuesta	X				
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados.		X			

#### Observaciones:

El estudio se encuentra muy bien sustentado y tiene un peso académico y científico importante. Se sugiere evaluar estudios previos establecidos anteriormente en el contexto.



Firma