

Carmen Caba Pérez
Montserrat Sierra Fernández
Profesoras del Departamento de
Dirección y Gestión de Empresas de la
Universidad de Almería

La evaluación del Capital Intelectual en la administración local



1. Introducción

En el sector público se están realizando cambios para que la información divulgada cumpla de la mejor forma posible el objetivo genérico de proporcionar información útil para la toma de decisiones de todos los usuarios. Para ello, el camino tomado, como muestran las reformas realizadas por los gobiernos de países como Australia, Estados Unidos, Nueva Zelanda o Reino Unido, ha sido el desarrollo de un sistema de información que muestre la *eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos*. Además, existe una tendencia a que en todas las organizaciones se lleve a cabo una gestión de calidad total (Modelo EFQM) que contribuya a la identificación de los puntos fuertes y débiles de la actividad.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, en este artículo pretendemos conocer, a través de la realización de un estudio empírico, la importancia otorgada por la administración local a la implantación un sistema de información que revele el uso realizado de los recursos de naturaleza intangible generadores de valor o capital intelectual.

2. Un estado sobre el capital intelectual para el sector público

La importancia de medir los intangibles o capital intelectual, término este último que hace referencia al conjunto de activos que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales generan valor (Euroforum, 1998), ha alcanzado en el sector privado en los últimos años un gran desarrollo. En esta línea, numerosos investigadores han llevado a cabo iniciativas orientadas hacia la medición de estos recursos, que han pretendido

poner de manifiesto qué elementos crean valor y cómo se miden, siendo destacables las siguientes aportaciones: *Modelo de Control de Activos Intangibles de Karl-Erik Sveiby (1997)*, *Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1997)*, *Navegador de Skandia (1995)*, *Trabajo de Annie Brooking (1997)* y *Modelo Intellect (Euroforum, 1998)*.

Ahora bien, el sector privado no ha sido el único que ha mostrado interés en la elaboración de un estado de capital intelectual sino que, recientemente, en el sector público también se ha contribuido a dicho campo a través de estudio realizado por el *Ministerio de Finanzas de Dinamarca (2000)*.

En estos trabajos se pone de manifiesto que para elaborar un estado sobre el Capital Intelectual se precisa, primeramente, identificar los elementos que aportan un mayor valor a la entidad pública, y que habitualmente, no aparecen "inventariados" en la información suministrada. Para ello, se presenta una agrupación de los mismos fundamentalmente en tres bloques o categorías en función de su naturaleza (véase gráfico 1), razón en base a la cual sería conveniente la existencia de un estado sobre el capital intelectual que estuviera estructurado en dichas dimensiones.

Para definir el contenido de estos bloques o dimensiones y sus elementos nos basamos en el conjunto de valores delimitados en el Modelo Europeo de Calidad Total, instituido por la *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, puesto que consideramos que existe una relación directa entre los mismos y la naturaleza de los bloques y elementos de capital intelectual, al depender el valor público del nivel de calidad alcanzado.

Por lo que al **Bloque de Capital Humano** se refiere, debe comprender tanto las competencias actuales como la capacidad de aprender y crear de las personas

y equipos de trabajo, añadiéndose a todo ello, la ética del profesional en la administración pública.

En el **Bloque de Capital Estructural**, se recoge el "saber hacer" de la entidad, que incluiría los sistemas de información y de gestión, tecnología disponible, etc., es decir, todos aquellos elementos de los que dependerá la mejora de la eficiencia y eficacia interna de la entidad pública.

Finalmente, el **Bloque de Capital Relacional** comprende el valor creado como consecuencia de la relación de la entidad con el exterior, cuya clave del éxito se observará, a través del impacto de las actuaciones públicas, de las posibilidades de acceso a los servicios por parte de los distintos grupos, de la satisfacción de los ciudadanos por la calidad de los servicios prestados, etc. Hay que señalar que en los organismos públicos este bloque adquiere especial relevancia, dado que el objetivo último que guía su actuación, es el de bienestar social.

Definidos los bloques en los que se estructura el estado sobre el Capital Intelectual, el siguiente paso sería la identificación de los elementos a considerar dentro de cada uno de ellos. Asimismo, destacamos que en dicha identificación se tendrán en cuenta tanto elementos que crean valor presente como los que crean valor futuro (Euroforum, 1998).

Debemos hacer constar que no pretendemos mostrar todos y cada uno de los elementos intangibles de cada bloque, sino aquéllos, que pueden aportar un mayor valor a la entidad. Para ello, proponemos la integración de los elementos enumerados en el Modelo de la EFQM en los tres bloques del Capital Intelectual, dado que la filosofía del EFQM se basa en que "La satisfacción de clientes y empleados y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, la gestión de personal, los

GRÁFICO 1. DIMENSIONES DEL CAPITAL INTELECTUAL EN CADA MODELO

Modelos de Medición	Dimensiones del Capital Intelectual			
Modelo de Sveiby	Estructura Externa	Estructura Interna		Competencia del Personal
Skandia	Capital Estructural			Capital Humano
	Capital Clientela	Capital Organizacional		
Cuando de Mando	Perspectiva Clientes	Perspectiva Interna		Perspectiva empleados
Brooking	Activos de Mercado	Activos Infraestructura	Activos de Propiedad Intelectual	Activos centrados en el Individuo
Intellect	Capital Relacional	Capital Estructural		Capital Humano
Ministerio de Finanzas de Dinamarca	Entorno	Sistemas y procesos		Recursos Humanos

La evaluación del Capital Intelectual en la administración local

recursos y procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados empresariales”.

a) Elementos de Capital Humano

1. Elementos de Capital Humano que crean valor presente

Basándonos en el elemento Liderazgo del Modelo de la EFQM, tomamos éste como uno de los intangibles que conllevaría un mayor valor en el bloque de capital humano, pues el **liderazgo** supone analizar, entre otras cuestiones, si los máximos responsables se han implicado en la misión de la entidad, transmiten entusiasmo por la actividad, conocen las necesidades de los ciudadanos, etc.

El siguiente elemento que se incluiría en el capital humano, sería la **Gestión del personal**. Dado el amplio contenido de este elemento, creemos necesario valorar: a) el **tipo de personal y sus competencias**, esto es, su titulación, conocimientos, habilidades, estabilidad del mismo en la organización, etc. y b) la **implicación y asunción de responsabilidad** de los empleados, lo que llevaría a analizar si se alcanza una comunicación eficaz dentro del equipo de personal.

Continuando con los elementos de este bloque nos encontramos con el referido a la **satisfacción del personal**, ya que resulta fundamental para una organización lograr un personal motivado para el desempeño de sus funciones, especialmente, cuando la actividad de la entidad es la prestación de servicios al colectivo de la sociedad.

No podemos finalizar este apartado, sin considerar otro elemento de gran valor para la entidad pública dentro de este bloque: **la conducta ética del personal**, pues quienes ocupan cargos públicos deben tomar decisiones basadas en el interés general y no hacerlo guiados por los posibles beneficios materiales o financieros, ni según el bienestar de sus familiares, amigos o conocidos.

2. Elementos de Capital Humano que crean valor futuro

El elemento *Gestión del personal* de la EFQM incluye no sólo una perspectiva actual, sino que también trata de recoger los esfuerzos realizados por la entidad, destinados a la **mejora de las competencias de su personal**

con la finalidad de que se convierta en un mayor valor para la misma. Esto supone evaluar el plan de formación (cursos externos e internos ofrecidos al personal, asistencia a seminarios, conferencias, etc.) y el plan de aprendizaje (asignación de nuevas tareas o funciones, participación en proyectos de mejora organizativa, etc.).

Además, la gestión de personal debe contribuir a estimular a todos los empleados, de esta forma, éstos participarán de una manera más activa, propiciando la formulación de iniciativas de cara a una mejora en la organización. Para ello, se evaluará la **capacidad de innovación de las personas** a través del número de sugerencias realizadas y aceptadas, mejoras conseguidas, etc.

b) Elementos de Capital Estructural

1. Elementos de Capital Estructural que crean valor presente

Dentro del bloque de capital estructural, proponemos la inclusión de tres de los elementos de la EFQM: *Política y estrategia*, *Recursos y Procesos*.

Para determinar si se ha implantado en la organización de forma efectiva la nueva política o filosofía de actuación de la entidad, se necesitaría analizar como elemento fundamental, la **implicación política** alcanzada dentro de la organización, es decir, en qué medida los objetivos generales de actuación han sido asumidos como propios por los directivos y de qué forma dicha filosofía ha sido transmitida al resto de la organización. Este elemento constituye la base para la revisión de la estrategia utilizada, por lo que, comenzará el **proceso de definición de la estrategia**, constituyendo un valor para la entidad la implicación de los distintos colectivos en la formulación de la estrategia, los plazos de renovación de la misma, etc.

Otro de los componentes del capital estructural, está relacionado con el elemento *Recursos* de la EFQM. Se trata de valorar la gestión eficaz y eficiente de los recursos de la entidad, teniendo siempre en consideración la política y estrategia de la organización. Esta gestión de los recursos hará referencia no sólo a los financieros, sino también, a los de información, los materiales y las nuevas tecnologías.

En este sentido, no se trata de valorar sólo los elementos inventariables de una organización, dado que

éstos nos darían una visión parcial de la misma. Será el empleo diferencial, es decir, la eficacia, eficiencia y economía en la utilización de éstos, lo que verdaderamente dará valor a la misma. Por tanto, consideramos como elemento fundamental analizar la **gestión de recursos**.

Para finalizar este apartado, tomamos el elemento *Procesos* de la EFQM, esto es, el conjunto de actividades de la entidad dedicadas a identificar, gestionar, revisar y perfeccionar los procesos operativos. Para medir este valor, se precisa el análisis de todas las actividades ejecutadas desde el momento en que un ciudadano solicita el servicio hasta que queda satisfecha su necesidad, adaptación y creación de productos originales, las normas de procedimiento, etc. Este elemento es el que denominamos **gestión de procesos operativos**.

2. Elementos de Capital Estructural que crean valor futuro

No basta con conseguir de forma eficiente los objetivos planteados por la entidad, sino que es necesario que sus beneficios se mantenga en el tiempo, a pesar de los diferentes cambios que se puedan producir en el entorno (AECA, 1997). Esto nos lleva a analizar las políticas de innovación y creatividad que se puedan desarrollar en dicho organismo. Por tanto, será preciso considerar como elemento fundamental para la generación de valor futuro, los **procesos de innovación** que se estén llevando a cabo.

c) Elementos de Capital Relacional

1. Elementos del Capital Relacional que crean valor presente

Nos centramos en este apartado en el elemento *Satisfacción del usuario e Impacto en la sociedad* del Modelo de la EFQM.

Respecto a la satisfacción de los usuarios, dado el amplio contenido que abarca, resulta necesario precisar los distintos elementos que serían susceptibles de proporcionar valor a la organización. En este contexto, se debería de incluir **lealtad del usuario** (NORVERTO *et al.*, 1999), analizando en qué medida el usuario decide, cuando sea posible, permanecer bajo los servicios ofrecidos por dicha entidad; **mecanismos de información para el usuario** (NORVERTO *et al.*, 1999), a través de los cuales, se trataría de identificar los sistemas puestos en marcha por la enti-

dad para atender y conocer las necesidades de los mismos. Además, se debería completar con otro elemento de gran importancia: el **nivel de satisfacción del usuario**, en el sentido de que el servicio responda a lo que el ciudadano espera del mismo.

A nuestro juicio existen dos elementos que, aunque ciertamente no inciden directamente en la percepción de los usuarios sobre la entidad, sí que lo hacen de manera indirecta. El primero de estos elementos corresponde a las **colaboraciones con otros organismos**, en el sentido de que estas relaciones pueden llegar a constituir un gran valor para la entidad, siempre que lleven a ofrecer mejores y mayores servicios para el ciudadano. El segundo elemento, **nivel de satisfacción de los acreedores** en general, podrá traer grandes ventajas a la entidad, que finalmente repercutirán en el ciudadano, en el sentido de una mayor agilidad en la prestación de los servicios, al tener rápidamente los productos necesarios para efectuar el mismo.

Referente al elemento *Impacto en la sociedad* de Modelo EFQM, planteamos la inclusión del **acceso al servicio público**, entendido como la posibilidad de utilización de los servicios públicos por parte de los diferentes grupos sociales. Igualmente se pueden señalar entre otros la **reputación de la entidad**, que está referida a la imagen que tiene la entidad en comparación con otras de similares características ante la sociedad en general.

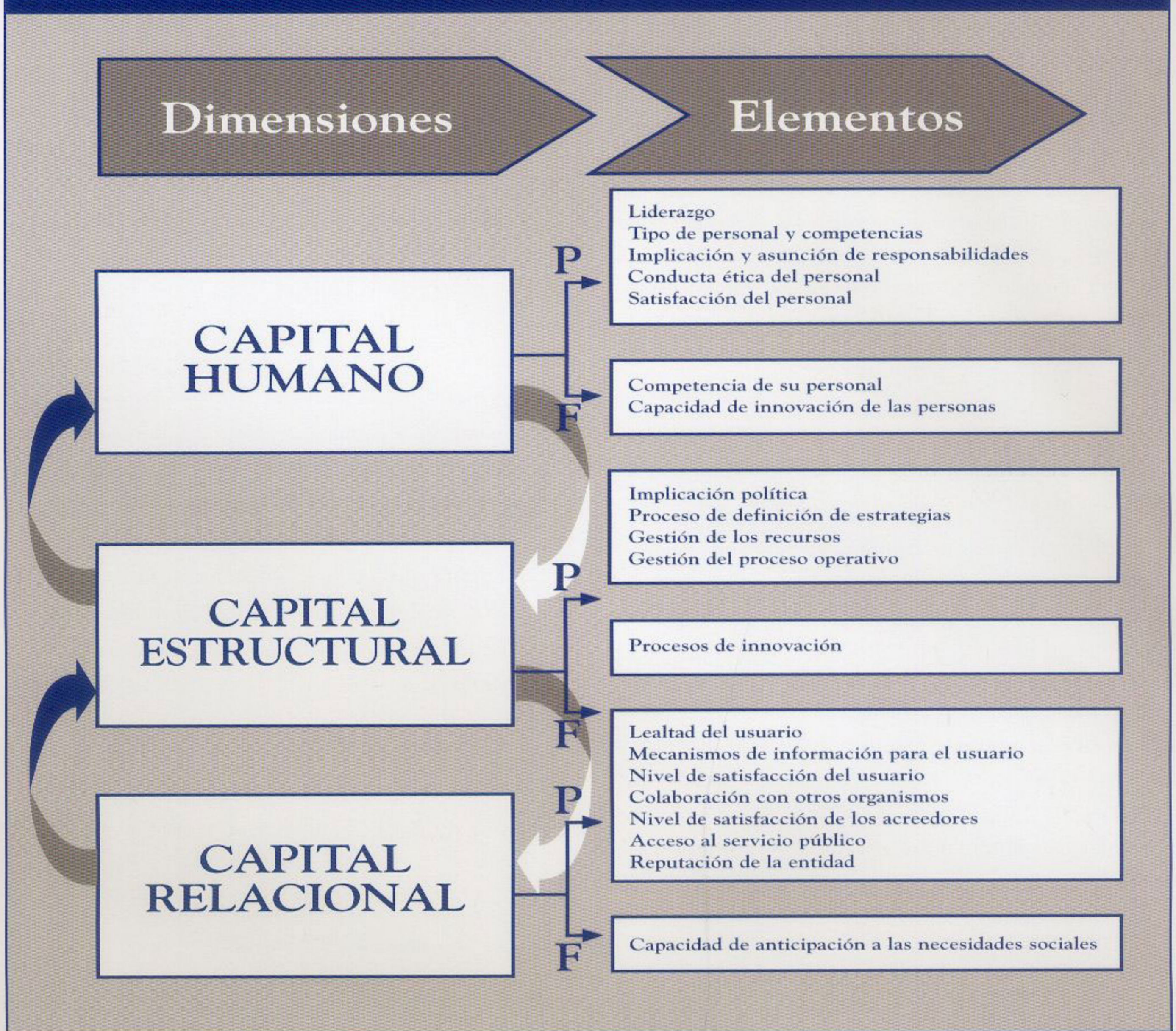
2. Elementos del Capital Relacional que crean valor futuro

Participamos de la opinión de AECA (1997) cuando señala que la administración ha de adaptarse a las necesidades de los distintos grupos sociales de manera no “reactiva”, sino “anticipativa”. Por ello, consideramos fundamental analizar los esfuerzos que se están realizando para adaptarse a los cambios que se produzcan en el entorno, para lo cual se evaluará las acciones que se están llevando a cabo para recoger la **capacidad de la entidad para anticiparse a las necesidades sociales**.

A modo de resumen presentamos el gráfico 2, en el que pueden verse las dimensiones y principales elementos propuestos para un estado sobre el Capital Intelectual.

La evaluación del Capital Intelectual en
la administración local

GRÁFICO 2. PROPUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LOS ORGANISMOS PÚBLICOS



3. El capital intelectual según la administración local

En aras a poner de manifiesto la importancia que le otorga la administración pública española a los elementos o recursos de naturaleza intangible generadores de valor para el sector público, estimamos oportuno realizar un estudio que permita conocer la relevancia dada a la medición de estos elementos.

3.1. Metodología de análisis

El estudio tiene como base una encuesta efectuada mediante el envío de un cuestionario dirigido a los

responsables de contabilidad o de la gestión económico financiera de las entidades locales de más de 5.000 habitantes de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Las respuestas a dicho cuestionario se recibieron durante el segundo trimestre del año 2002.

La encuesta se realizó sobre el total de la población de más de 20.000 habitantes, estando conformada ésta por 36 municipios cuya población oscilaba entre 20.001 y 50.000; 9 entre 50.001 y 100.000 y 12 municipios de más de 100.000 habitantes, según datos de Instituto de Estadística de Andalucía (2002). Con relación a los municipios entre 5.000 y 20.000 habitantes se seleccionó una muestra de modo aleatorio de

aproximadamente el 29% de la población existente, la cual ascendía a 181 municipios.

Tras el envío de la encuesta se recibieron 41 cuestionarios, lo que significó un nivel de respuestas del 37,6%. La distribución de los mismos según el número de habitantes fue: 12 ayuntamientos entre 5.000 y 20.000 habitantes, 17 de entre 20.001 y 50.000 habitantes, 8 entre 50.001 y 100.000 y 4 entre los de más de 100.000 habitantes, lo que representa un índice de respuesta del 23%, 47,2%, 88% y 33%, respectivamente. Teniendo en cuenta la distribución de la población el nivel de respuesta puede considerarse aceptable.

Asimismo, hay que apuntar que han respondido la encuesta fundamentalmente interventores en un 92,68%, de los que el 60,53% son licenciados o diplomados en Empresariales, el 7,89% licenciados tanto en Empresariales como en Derecho, el 21,05% únicamente en Derecho y el resto en otras especialidades.

En la elaboración de la encuesta, basándonos en Bueno *et al.* (1999), se plantean variables que pretenden poner de manifiesto: 1) qué elementos de naturaleza intangible están siendo medidos por las entidades locales; 2) en caso negativo, en qué grado les parecería importante medirlos y por último, 3) causas que justificarían la necesidad de evaluación de estos elementos.

Para el primer y segundo objetivo, se recogen 21 variables en cada uno de ellos, que pretenden poner de manifiesto las tres dimensiones anteriormente comentadas: capital humano (CH), capital estructural (CE) y capital relacional (CR). La dimensión CH está compuesta por 8 variables, la de CE por 5 y la de CR por 8 variables. Por su parte, para el tercer objetivo se han empleado un total de 8 variables.

El cuestionario planteado responde a preguntas cerradas, distinguiendo tres tipos de respuestas: dicotómicas, de escala de valoración de 1 a 5 y de escala jerárquica de 1 a 3.

3.2. Resultados del estudio y discusión

a) Elementos intangibles que están siendo medidos

Comenzaremos nuestro análisis a partir de los porcentajes de respuesta alcanzados en cada uno de las dimensiones que hemos destacado como relevantes.

Así en cuanto a los resultados obtenidos en el bloque CH destaca la medición de los siguientes elementos: *conocimientos técnicos del personal* (48,78%) y *actitud del personal* (39,02%). En el bloque CE, sobresalen

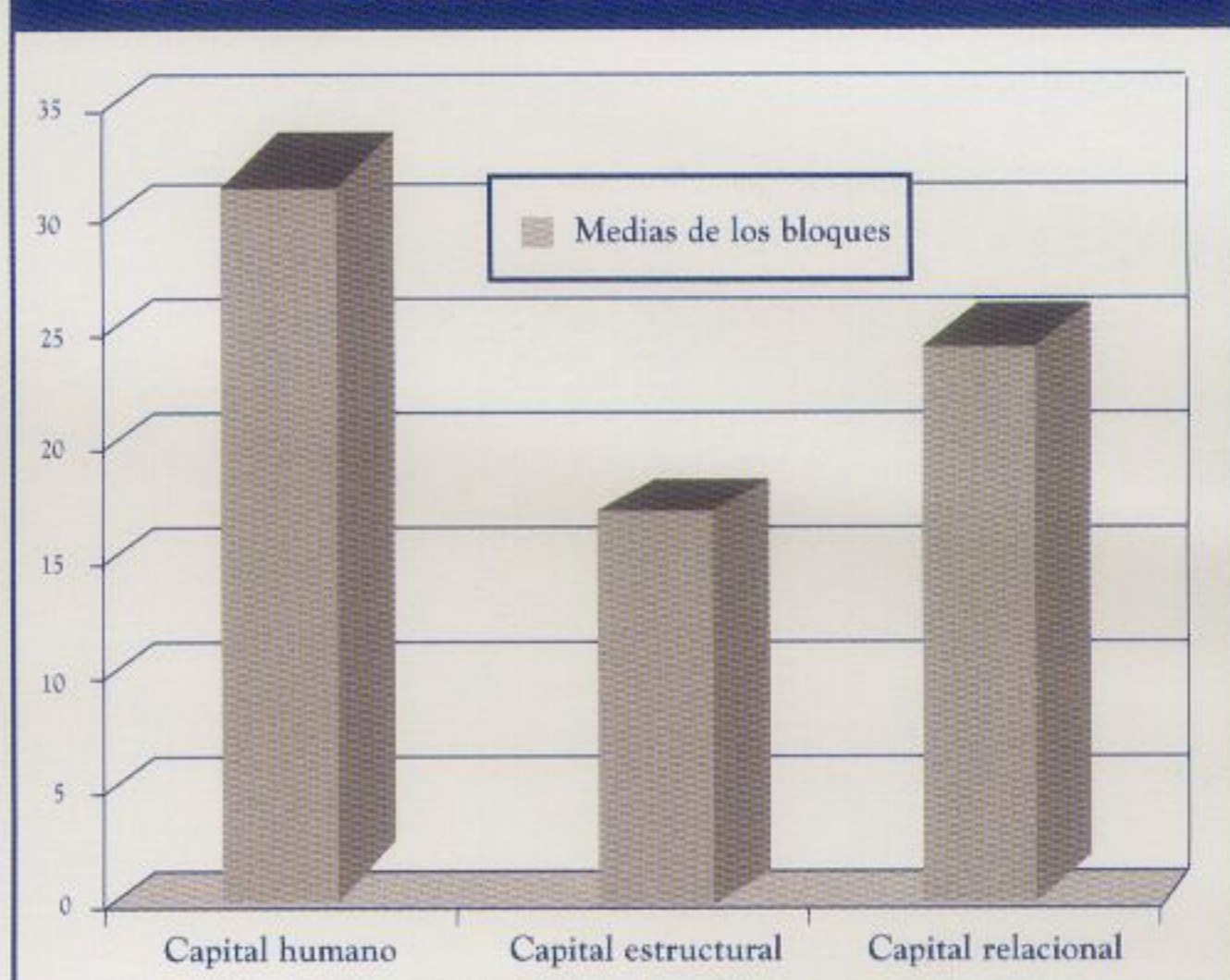
evaluación de los recursos financieros, humanos y materiales (19,51%) y *asunción de la filosofía del ente público* (14,63%). Finalmente, en el bloque CR los intangibles principales que las entidades están midiendo son *acceso al servicio público* (29,27%) y *colaboraciones con otros organismos públicos* (26,83%).

Por su parte, los elementos que están siendo medidos en menor porcentaje por las administraciones locales andaluzas son: en el bloque CH, *implicación de los responsables* (19,51%); en el bloque CE, *proceso de definición de la estrategia de la entidad* (4,88%); y en el bloque CR, *capacidad de anticipación a las necesidades sociales* (9,76%).

A efectos de obtener una visión de conjunto de cada uno de estos bloques, se ha obtenido la media global de sus componentes (véase gráfico 3), destacando la tendencia de la administración local hacia la medición de los elementos que configuran el bloque CH (30,79%), seguido del bloque CR (20,42%) y finalmente, el bloque CE (12,68%).

Si comparamos los resultados obtenidos en nuestro trabajo con relación al presente apartado con los de Bueno *et al.* (1999), investigación desarrollada en el ámbito del sector privado español, observamos que en este último se denota una mayor tendencia hacia la medición de los elementos intangibles, ya que variables como la preocupación por *la orientación al cliente o satisfacción de las personas de la organización* llegan a ser medidas por el 80% y 66,7% de las empresas, respectivamente. Es más, elementos como *conocimientos técnicos del personal* que en nuestro trabajo era la variable que más se estaba midiendo con un 48,78%, queda muy por debajo de la alcanzada para esta misma variable en el sector privado, con un 75%.

GRÁFICO 3. MEDIA GLOBAL DE LOS COMPONENTES DE LOS BLOQUES DE CAPITAL INTELECTUAL



**La evaluación del Capital Intelectual en
la administración local**

b) *En caso negativo, grado de importancia de estos elementos*

En cuanto a los elementos intangibles que no están siendo medidos, la preocupación que éstos suscita para las administraciones locales es la que aparece reflejada en el gráfico 4.

Como se puede observar, en el bloque CH destaca la *partida implicación de los responsables en los obje-*

tivos generales del ente con un 80,49%, situándose la importancia de medición de esta variable en una media de 4,21 sobre 5. En el bloque CE destaca el proceso de definición de la estrategia de la entidad que no está siendo medido por un 95,12% de los entes locales, pero que se considera importante su medición en un 3,43 sobre 5. Finalmente, en el bloque CR sobresale la capacidad de anticipación a las necesi-

GRÁFICO 4. PREOCUPACIÓN POR EL CAPITAL INTELECTUAL

	%	Frecuencia					MEDIA
		NO MIDE	BAJA (1)	MEDIA BAJA (2)	MEDIA (3)	MEDIA ALTA (4)	
CAPITAL HUMANO							
• Satisfacción del Personal	75,61	2	–	7	11	11	3,93
• Conocimientos técnicos del personal	51,22	–	2	5	7	7	3,90
• Actitudes del personal	60,98	–	3	4	10	8	3,92
• Conducta ética del personal	63,41	2	3	10	5	6	3,38
• Implicación de los responsables en los objetivos generales del ente	80,49	–	–	8	10	15	4,21
• Trabajo en equipo	73,17	1	2	8	10	9	3,80
• Mejora de las competencias de su personal a través del desarrollo de formación continua	70,73	–	1	9	12	7	3,86
• Capacidad del personal para formular iniciativas de cara a la mejora del ente	78,05	–	5	8	12	7	3,65
CAPITAL ESTRUCTURAL							
• Proceso de definición de la estrategia de la entidad	95,12	4	3	15	6	11	3,43
• Asunción, por los máximos responsables, de la filosofía del ente	85,37	–	4	4	6	8	4,08
• Evaluación de la gestión de los recursos financieros, humanos y materiales	80,49	–	–	5	11	17	4,36
• Gestión de procesos operativos	87,80	–	3	3	13	17	4,22
• Análisis de las políticas de innovación y creatividad de la entidad	87,80	2	6	16	2	10	3,33
CAPITAL RELACIONAL							
• Lealtad del ciudadano a los servicios ofrecidos por la entidad	82,93	1	7	14	8	4	3,20
• Mecanismos de información para el ciudadano	78,05	–	5	9	12	6	3,59
• Acceso al servicio público	70,73	–	6	6	11	6	3,58
• Satisfacción de los acreedores	80,49	1	5	9	10	8	3,57
• Satisfacción de los contribuyentes o de los ciudadanos	75,61	–	4	5	10	16	4,08
• Imagen del ente público frente a otros de similares características ante la sociedad	85,37	–	4	12	7		3,60
• Colaboraciones con otros organismos públicos	73,17	1	2	13	9	5	3,50
• Capacidad de anticipación a las necesidades sociales	90,24	1	2	14	10	10	3,70

dades sociales con un 90,24%, obteniéndose una media de 3,70 sobre 5.

Por otra parte, en cuanto a los elementos cuyo porcentaje de medición y no medición es muy similar destaca el elemento *conocimientos técnicos del personal* con un 48,78% de entidades que lo miden frente a un 51,22% que no llevan a cabo su medición. Además, la importancia de medición de esta variable se sitúa en un 3,9% sobre 5.

De los resultados obtenidos cabe destacar que las entidades que no llevan a cabo la medición de elementos intangibles propuestos en el cuestionario consideran importante la misma, pues en todos los casos se obtiene una media superior a 3 sobre un máximo de 5, alcanzando un mayor valor:

- Evaluación de la gestión de los recursos financieros, humanos y materiales (4,36 sobre 5)
- Gestión de procesos operativos (4,22 sobre 5)
- Implicación de los responsables en los objetivos generales del ente (4,21 sobre 5)
- Satisfacción de los contribuyentes (4,08 sobre 5)

Como podemos comprobar, de los anteriores elementos los que suscitan mayor grado de importancia para su medición son los que pertenecen al bloque de capital estructural de la entidad, hecho que en cierta medida es lógico, dada la importancia que está alcan-

zando la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia y economía para la gestión de los recursos en la administración pública en los últimos años. Hay que señalar que estos resultados difieren de los obtenidos por Bueno et al. (1999), donde las organizaciones que no estaban midiendo determinados elementos intangibles, mostraban un mayor interés en la medición de variables relacionadas con el Capital Humano de las empresas, y más, concretamente con la evaluación de las actitudes y habilidades del personal.

c) *Causas que justificarían la evaluación de estos elementos*

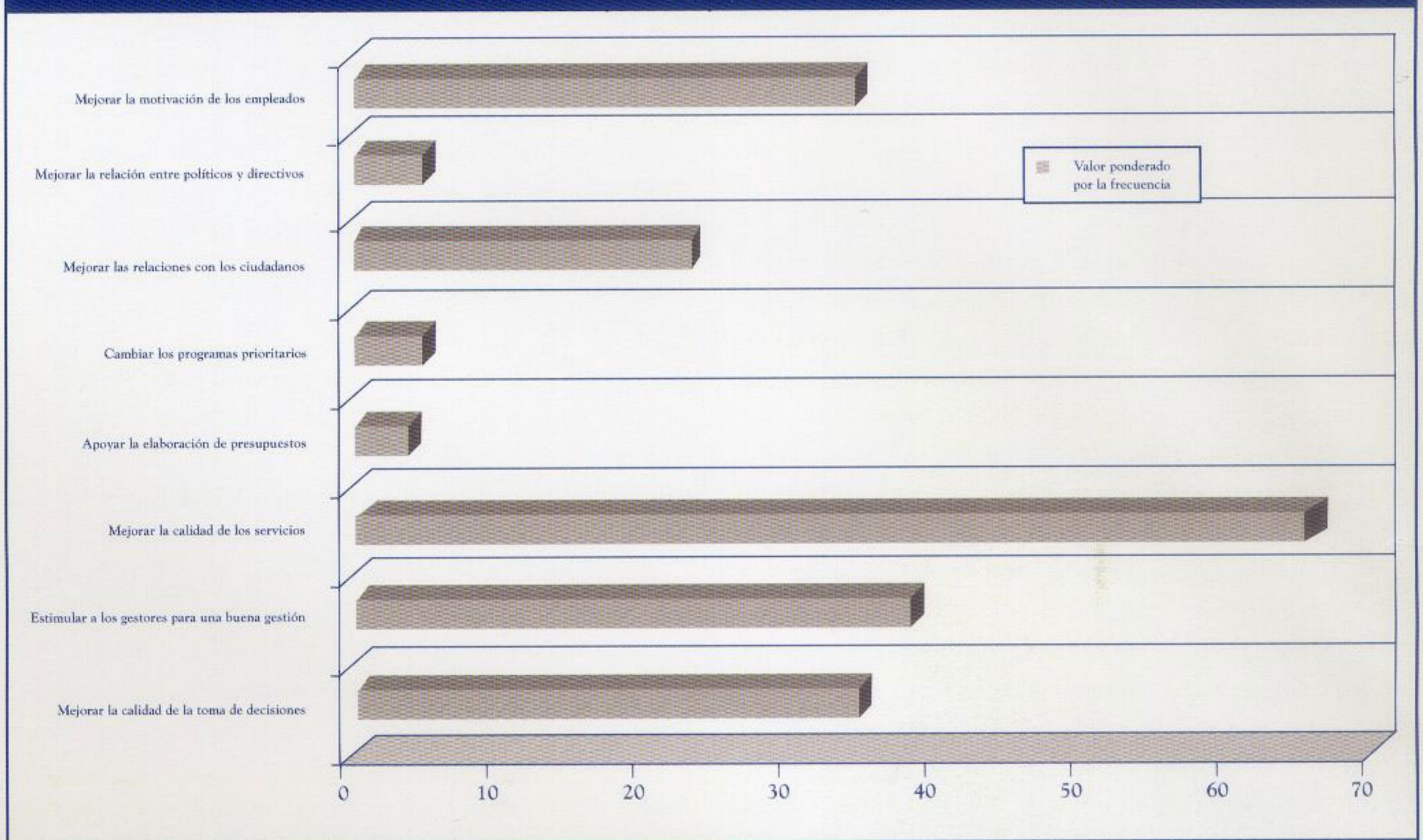
Debemos apuntar que esta cuestión se ha formulado mediante el empleo de una escala jerárquica, en la que únicamente se debían de señalar tres de las 8 opciones que se presentaban en el cuestionario, ordenándolas a su vez de 1 a 3, siendo este último el grado máximo.

Centrándonos exclusivamente en la frecuencia que han obtenido cada una de las posibilidades, destaca la de *mejorar la calidad de los servicios* que ha sido apuntada por 27 entidades, continuando la de *mejorar la motivación de los empleados*, elegida por 22 entidades y en tercer lugar, la de *estimular a los gestores para una buena gestión* que ha sido seleccionada por 19 entes locales.



La evaluación del Capital Intelectual en
la administración local

GRÁFICO 5. VALORACIÓN DE LOS MOTIVOS PARA EVALUAR EL CAPITAL INTELECTUAL



Los que han obtenido una menor frecuencia han sido la de cambiar *los programas prioritarios*, señalada únicamente por 2 entidades locales y *apoyar la elaboración del presupuesto* y *mejorar la relación entre políticos y directivos* apuntada por 3 entes cada una.

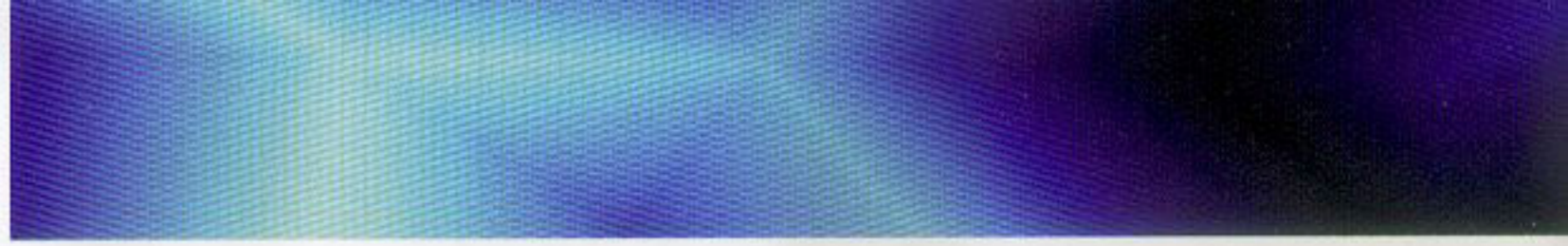
Si combinamos la frecuencia con la importancia dada a cada una de las causas que justificarían la evaluación del capital intelectual (véase gráfico 5), comprobamos que la mejora de la *calidad de los servicios* sigue ocupando la primera posición, ello es debido a que de los 27 entes que la habían seleccionado, 16 la consideraron de mayor importancia, seguida de 7 que la consideraron en un segundo lugar.

Sin embargo, la segunda posición ha variado hacia la *estimulación a los gestores para una buena gestión* que anteriormente era ocupada por la *mejora de la motivación de los empleados*. Ello es debido a que esta última aunque había sido señalada por un mayor número de entes locales, el 54,55% la señaló en tercer lugar.

4. Conclusiones

De la revisión de la literatura previa y del trabajo empírico realizado cabe señalar:

1. Un estado sobre el capital intelectual podría contribuir a un mayor conocimiento por parte de los gestores públicos de aquellos elementos generadores de valor para la entidad.
2. La elaboración de un estado sobre el Capital Intelectual precisaría delimitar qué y cómo va a ser medido, siendo necesario mostrar tres dimensiones (capital humano, capital estructural y capital relacional).
3. Las entidades locales apenas están llevando a cabo la medición de sus elementos intangibles. Sin embargo, la mayoría de ellas considera importante la medición de los mismos, especialmente porque así, les sería útil para mejorar la calidad de los servicios, causa esta última de especial relevancia para las administraciones locales.
4. Los elementos intangibles que más están siendo medidos por las entidades locales pertenecen al bloque de Capital Humano. Además, los intangibles componentes del Capital Estructural son considerados más importantes para llevar a cabo su medición en un futuro.



BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1997): *Indicadores de gestión para las entidades públicas*, Documento nº 16 de la Comisión de Contabilidad de Gestión, AECA, Madrid.
- BROOKING, A. (1997): *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*, Ediciones Paidós Ibérica, S. A., Barcelona.
- BUENO, E.; RODRÍGUEZ, P. y SALMADOR, M. P. (1999): "Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual: Análisis de experiencias en la empresa española". Comunicación presentada al X Congreso AECA, Zaragoza.
- EUROFORUM (1998): *Medición del capital intelectual: Modelo Intellect*, Euroforum Escorial, Madrid.
- JUNTA DE ANDALUCÍA (2002): *Padrón municipal de Andalucía a 1-1-2001*. <http://www.iea.junta-andalucia.es/padron01r>.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1997): *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Ediciones Gestión 2000, S. A., Barcelona.
- MINISTERIO DE FINANZAS DE DINAMARCA (2000): *Knowledge management and intellectual capital statement within the State*. <http://www.fm.dk/uk/pubuk/summary14032000/index.html>.
- NORVERTO, M. C.; CAMPOS, M.; MUÑOZ, C. y ZORNOZA, J. (1999): *Los indicadores para la gestión pública*, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid.
- SKANDIA (1995): *Visualizing Intellectual Capital in Skandia*, Supplement to 1994 Annual Report.
- SVEIBY, K. E. (1997): *The new organizational wealth*, Berrett-koebler publishers, Inc, San Francisco.