

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA GESTORA PÚBLICA DE LA SEGURIDAD
SOCIAL DE LARGO PLAZO A PARTIR DE LA GESTIÓN
DE CAPITAL INTELECTUAL EN BASE A MODELOS DE
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO”**

Trabajo dirigido presentada para la obtención del Grado de Licenciatura

Presentado por: Christian Tenorio Ventura

Tutor Profesional: Msc. Jaime Duran Chuquimia

Tutor Académico: Msc. Daniel Bazurco Mancilla

2022
La Paz- Bolivia

DEDICATORIA

Dedico de manera especial el presente trabajo a mi familia, Padres: Víctor y Casimira, mis hermanos: Javier, Maribel, Víctor, Roxana, Ximena, quienes con su cariño incondicional en todo momento siempre estuvieron a mi lado y su apoyo fue suficiente para poder continuar y no darme por vencido. Personas que son y siempre serán recordadas en mi mente.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios por su protección y bendición, en esta etapa tan importante de mi vida, mis padres que con esfuerzo y trabajo duro se sacrificaron dándome la oportunidad de poder concluir esta meta tan añorada, por inculcarme valores a lo largo de mi vida, siendo el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad. Al Msc. Jaime Duran Chuquimia, Tutor Institucional, por darme la oportunidad y confianza en el desarrollo de la investigación, quien con su vasta experiencia supo guiarme de la mejor manera en el desarrollo de la investigación, a mi Tutor Académico a quien con mucha paciencia y sin darse por vencido en mi persona logro inculcar valores de trabajo duro y responsabilidad. A todas aquellas personas que formaron parte de mi vida universitaria, autoridades universitarias, docentes, compañeros que con su amistad, apoyo y buen ánimo me alentaron en todo momento.

ÍNDICE

CAPITULO I	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3. OBJETIVOS	2
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	2
1.3.2. OBJETIVO ESPECIFICO	2
1.4. RESULTADOS	3
1.5. ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN	3
1.5.1 ALCANCE TEMÁTICOS	3
1.5.2. ALCANCE TEMPORALES	3
1.5.3. ALCANCE GEOGRÁFICO	4
CAPITULO II	6
2. REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES	6
2.1. REFERENCIAS TEÓRICO - CONCEPTUALES	6
CAPÍTULO III	21
3. METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN	21
3.1. Tipo de Intervención	21
3.2. Universo o Población de Estudio	22
3.2.1. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra	22
3.3. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS	23
3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO	23
3.3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA Y EXPLORATORIA	23
3.4. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN	23
CAPITULO IV	25
4. RESULTADOS	25

4.1.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	25
4.2.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTORA.....	28
4.3.	INFORMACIÓN SISTEMATIZADA (DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS, PROCESOS Y RESULTADOS)	31
4.3.1.	DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	31
4.4.	DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INTANGIBLE.....	38
4.4.1.	Modelo de Relación de los Objetivos de la Gestora y el Mapa Estratégico.....	43
4.4.2.	Modelo de Relación del Mapa Estratégico y el modelo Intellectus (Activos Intangibles).....	44
CAPITULO V		46
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
5.1.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
CAPITULO VI		49
6.	PROPUESTA	49
CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO		50
CUADRO DE METAS.....		51
CUADRO DE INICIATIVAS.....		53
CUADRO DE PLANES DE ACCIÓN		54
BIBLIOGRAFÍA.....		56

TABLA DE CUADROS

Cuadro # 1	18
Cuadro # 2	24
Cuadro # 3	26
Cuadro # 4	26
Cuadro # 5	29
Cuadro # 6	32
Cuadro # 7	33
Cuadro # 8	33
Cuadro # 9	34
Cuadro # 10	34
Cuadro # 11	35
Cuadro # 12	35
Cuadro # 13	36
Cuadro # 14	36
Cuadro # 15	37
Cuadro # 16	45
Cuadro # 17	48

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	5
Gráfico N° 2	8
Gráfico N° 3	9
Gráfico N° 4	10
Gráfico N° 5	11
Gráfico N° 6	12
Gráfico N° 7	13
Gráfico N° 8	15

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo dirigido se desarrolló con el objetivo de proponer directrices enfocados en el almacenamiento del conocimiento que se tiene en la Empresa para poder conservar y transmitirla en el capital Humano, para poder usar el capital intelectual con modelos de gestión que coadyuvan a tener el control de los mismos.

Las Empresas Públicas Nacionales Estratégicas (EPNE) deben tener una visión constante de Innovación y Desarrollo en los servicios que se brinda a la sociedad, para adaptarse a las problemáticas actuales, externas e internas, que atraviesan las organizaciones a nivel mundial.

Hoy, en pleno siglo XXI organizaciones a nivel mundial han tomado como prioridad implementar la gestión de activos intangibles apoyados con modelos gestión del conocimiento como un elemento fundamental para el desarrollo e innovación de las organizaciones. Dentro de este contexto este estudio ha establecido como su propósito hacer más competitiva a la Gestora a partir de la Gestión de Activos Intangibles apoyados en modelos de Gestión de Conocimiento. Para ello, la Gestora necesita encaminar sus objetivos estratégicos al Capital Intelectual requiriendo identificar y gestionar los activos Intangibles de la empresa.

La conclusión del trabajo de investigación tuvo resultados favorables ya que se obtuvieron puntos de gestión de conocimiento, que se convirtieron en procesos internos que relacionen con las cuatro perspectivas a tomar en cuenta como son la parte financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento.

PALABRAS CLAVE

Gestión de Conocimiento: La gestión del conocimiento se define ampliamente como un conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experticia dentro de una organización o grupo de profesionales, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización o los resultados de un proyecto

Gestión Activos Intangibles: es aquel "activo que está compuesto por derechos como patentes y marcas, que no se concretan en bienes materiales, pero tienen un valor liquidativo".

Cuadro de Mando Integral: El Cuadro de Mando Integral (CMI) o también conocido como Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión empresarial cuyo principal objetivo es evaluar el crecimiento de una organización, su rendimiento y sus objetivos estratégicos para alcanzar metas a largo plazo

Indicador: Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.

Meta: Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

Misión: La misión de una empresa es una herramienta estratégica que sintetiza el propósito de una empresa. Es el objetivo o la propuesta que sirve a la sociedad, así como la base del plan de negocios y de las estrategias operativas. Generalmente incluye una descripción general de la organización, su función y objetivos

Visión: La visión de una empresa es una meta de plazo amplio donde se establece la aspiración sobre los logros de una empresa y lo que se desea acerca de su estado futuro. Así, la visión define la ruta a seguir, tanto para los directivos como para los empleados.

INTRODUCCION

La medición de la Gestión ha sido de gran preocupación por líderes empresariales y por gobiernos de naciones que con el fin de mostrar sus resultados han implementado y adoptado diferentes modelos para mostrar los logros en su administración y con el fin de monitorearla para llegar a cumplir con metas programadas en sus planes de trabajo.

La Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo (Gestora) es una Empresa Pública Nacional Estratégica (EPNE) de vital importancia, que inicia con el mandato constitucional en el Parágrafo II del Artículo 45 de la Constitución Política del Estado que dispone que “la Seguridad Social se rige bajo los principios de universalidad, equidad, solidaridad e integralidad”. De igual forma, la Ley N° 065 establece su reglamentación entorno al Sistema Integral de Pensiones (SIP) y el Decreto Supremo N°2248 que mediante sus decretos reglamentarios en 2015 dispone su constitución de duración indefinida, con personalidad jurídica y patrimonio propio; con autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica. Posee jurisdicción, competencia y estructura de alcance nacional y tiene como objetivo la administración y representación de los Fondos del Sistema Integral de Pensiones (Fondo de Ahorro Previsional, Fondo de Vejez, Fondo Colectivo de Riesgos, Fondo Solidario y Fondo de la Renta Universal de Vejez), gestión de prestaciones, beneficios y otros pagos del Sistema Integral de Pensiones (SIP).

Las Empresas Públicas Nacionales Estratégicas (EPNE) deben tener una visión constante de Innovación y Desarrollo en los servicios que se brinda a la sociedad, para adaptarse a las problemáticas actuales, externas e internas, que atraviesan las organizaciones a nivel mundial.



CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

La Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo (Gestora) es una Empresa Pública Nacional Estratégica (EPNE) de vital importancia, que inicia con el mandato constitucional en el Parágrafo II del Artículo 45 de la Constitución Política del Estado que dispone que “la Seguridad Social se rige bajo los principios de universalidad, equidad, solidaridad e integralidad”. De igual forma, la Ley N° 065 establece su reglamentación entorno al Sistema Integral de Pensiones (SIP) y el Decreto Supremo N°2248 que mediante sus decretos reglamentarios en 2015 dispone su constitución de duración indefinida, con personalidad jurídica y patrimonio propio; con autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica. Posee jurisdicción, competencia y estructura de alcance nacional y tiene como objetivo la administración y representación de los Fondos del Sistema Integral de Pensiones (Fondo de Ahorro Previsional, Fondo de Vejez, Fondo Colectivo de Riesgos, Fondo Solidario y Fondo de la Renta Universal de Vejez), gestión de prestaciones, beneficios y otros pagos del Sistema Integral de Pensiones (SIP).

Producto de la promulgación del Decreto Supremo N°3333 la Gestora inició la administración y representación del Régimen No Contributivo en enero de 2018 y debe iniciar la administración parcial de los regímenes Contributivo y Semi-contributivo en septiembre de 2022 y la administración total en 2023, producto de la promulgación del Decreto Supremo N°4585 de 15 de septiembre de 2021.

Las Empresas Públicas Nacionales Estratégicas (EPNE) deben tener una visión constante de Innovación y Desarrollo en los servicios que se brinda a la sociedad, para adaptarse a las problemáticas actuales, externas e internas, que atraviesan las organizaciones a nivel mundial.



Hoy, en pleno siglo XXI organizaciones a nivel mundial han tomado como prioridad implementar la gestión de activos intangibles apoyados con modelos gestión del conocimiento como un elemento fundamental para el desarrollo e innovación de las organizaciones. Dentro de este contexto este estudio ha establecido como su propósito hacer más competitiva a la Gestora a partir de la Gestión de Activos Intangibles apoyados en modelos de Gestión de Conocimiento. Para ello, la Gestora necesita encaminar sus objetivos estratégicos al Capital Intelectual requiriendo identificar y gestionar los activos Intangibles de la empresa.

Para conocer la práctica de conocimiento de una empresa Nonaka y Takeuchi diseñaron un modelo de creación de conocimiento que es practicado en diferentes tipos de empresas occidentales y es el que mayor relevamiento organizacional tuvo como resultado, que apoyan a identificar los activos intangibles y poder gestionarlos de manera más eficiente con un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), que tienen como propósito identificar y controlar sus activos intangibles y permitan tener una gestión de conocimiento en la misma.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Carencia de un Cuadro de Mando Integral con visión empresarial que fortalezca los activos intangibles y la innovación en la Gestora, en base a modelos de gestión de conocimiento.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un Cuadro de Mando Integral que gestione los activos intangibles de la Gestora a través de modelos de gestión de conocimiento para fortalecer la innovación en la organización.

1.3.2. OBJETIVO ESPECIFICO

- ✓ Diagnosticar la gestión de activos intangibles de la Gestora, mediante el uso de procesos, técnicas y herramientas de Gestión de Conocimiento.



- ✓ Elaborar un Mapa estratégico que permita visualizar las relaciones causa y efecto entre los componentes de las técnicas, procesos y herramientas utilizadas.
- ✓ Definir objetivos estratégicos con relación a las perspectivas de los modelos de capital intelectual y el Cuadro de Mando Integral que permitan gestionar los activos intangibles de la Gestora, estableciendo un sistema de indicadores, metas e iniciativas de cada perspectiva.

1.4. RESULTADOS

Los productos resultantes del proceso de trabajo dirigido serán:

- ✓ Diagnóstico de la Gestión de conocimiento e identificación de activos intangibles en la organización.
- ✓ Elaboración de un mapa estratégico que visualice las relaciones de los objetivos de la organización y el modelo de gestión de activos intangibles.
- ✓ Mapa estratégico con relación a las perspectivas de los modelos de capital intelectual y Cuadro de Mando Integral

1.5. ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN

Los alcances establecidos para el presente trabajo son: temáticos, temporales, geográficos y poblacionales.

1.5.1 ALCANCE TEMÁTICOS

Se aplicará el conocimiento adquirido en las diferentes áreas académicas de la malla curricular de la Carrera de Administración de Empresas (CAE), para el desarrollo de este producto.

- ✓ Administración II (análisis estructural organizacional).
- ✓ Metodología de Investigación
- ✓ Practica Pre Profesional I y II
- ✓ Gerencia de Talento Humano

1.5.2. ALCANCE TEMPORALES



- ✓ Los documentos formales que se considerarán para este estudio tendrán una antigüedad máxima de 3 años.
- ✓ El presente trabajo se desarrollará en 120 días laborales.

1.5.3. ALCANCE GEOGRÁFICO

La oficina central de la Gestora se establece en la ciudad de La Paz, Calle Reyes Ortiz, Edificio Gundlach - Torre Oeste, instalaciones donde se desarrollará el proceso de elaboración de éste trabajo.

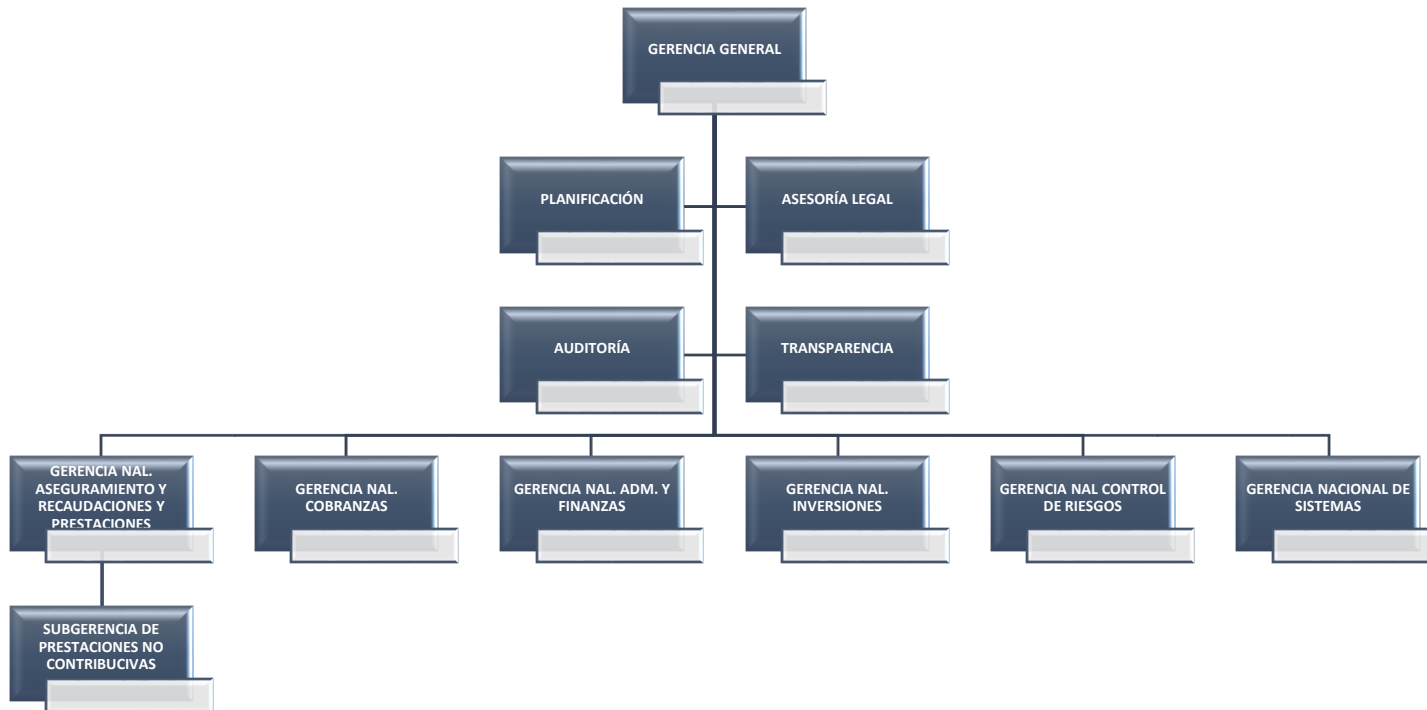
1.5.4. ALCANCE POBLACIONAL

La estructura organizacional de la Gestora cuenta con 12 áreas:

- ✓ 1 Gerencia General.
- ✓ 4 Áreas de apoyo.
- ✓ 6 Gerencias Nacionales.
- ✓ 1 Subgerencia.



Gráfico N° 1
Estructura organizacional de la Gestora Pública



FUENTE: Plan Estratégico Empresarial 2021-2025
ELABORACIÓN: Propia



CAPITULO II

2. REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

2.1.REFERENCIAS TEÓRICO - CONCEPTUALES

Las referencias teórico – conceptuales enmarcan conceptos relevantes de la gestión de conocimiento.

Gestión, es la forma de realizar una serie de tareas para alcanzar un fin planteado con antelación. (Probst, 1998)

Conocimiento, es la información y habilidades que miembros de la organización adquieren a través de sus capacidades mentales. El conocimiento se adquiere a través de la capacidad que tiene el ser humano de identificar, observar y analizar los hechos y la información que le rodea. (Probst, 1998)

Gestión de Conocimiento, la gestión de conocimiento es la disciplina que promueve un enfoque integral a la identificación, captura, evaluación, recuperación y al compartir todos los activos de información de una empresa para generar valor y nuevas oportunidades. (Probst, 1998)

Adquisición de Conocimiento, es el modelo por el cual el ser humano aprende y desarrolla su inteligencia. La organización debe identificar que conocimiento posee, que personas y que entidades tienen dentro o fuera de ella y cuál es el que se necesita realmente, es importante para que la organización haga uso de todos los instrumentos internos o externos para la adquisición y/o desarrollo de nuevo conocimiento. (Probst, 1998)

Retención de Conocimiento, es necesario retener y/o almacenar el conocimiento existente en la organización, para que pueda ser utilizado, consultado y actualizado en cualquier momento. De igual manera, se deben tener claros en esta fase los criterios para seleccionar el conocimiento que debe conservarse, la frecuencia y la forma de custodiarlo. (Probst, 1998)



Uso de Conocimiento, es necesario establecer la forma como la empresa utiliza el conocimiento que ha adquirido o que posee, con el fin de gestar cambios, mejorar los procesos, crear valor y responder a las exigencias internas y externas, generando así una ventaja competitiva en el entorno empresarial. (Probst, 1998)

Activos Intangibles, son aquellos que no pueden ser percibidos físicamente, pero tienen un valor a futuro. (Falcon, 2017) interpreta como recursos identificables, de carácter no monetario ni apariencia física, que pueden ser utilizados en la producción o suministro de bienes y/o servicios, para alquiler a terceros o para fines administrativos de una entidad.

Los recursos intangibles están relacionados, en general, con el valor futuro de la compañía, y en particular, con su capacidad innovadora (Sánchez, Chamina, & Escobar, 1999)

Conocimiento Explícito. según Nonaka y Takeuchi, el conocimiento explícito o conocimiento codificado, hace referencia a aquel conocimiento que puede ser transmitido mediante algún tipo de lenguaje (verbal, escrito y empírico).

Conocimiento Tácito. Se lo entienden como personal, contextual y por tanto difícil de comunicar y formalizar en la organización.

Capital Intelectual. Es el valor de conocimiento de los servidores públicos de la organización, habilidades, capacitación empresarial o cualquier información de propiedad que pueda proporcionar a la empresa una ventaja competitiva.

2.1.1. MODELOS DE CLASIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Existen varios modelos de clasificación y medición de la gestión de conocimiento, entre ellos se describirá a tres:

- a) **Modelo de Nonaka y Takeuchi**, Desarrollaron el modelo de creación de conocimiento. Estos autores surgieron que de la combinación de las dimensiones epistemológica y ontológica surge un modelo de espiral de conocimiento, que es creado a través de la interacción entre los diferentes

modos de conversión del conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización. Además, que las interacciones que se producen entre ambas modalidades desempeñan un papel central en el aprendizaje organizativo y en la producción de innovación. (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Gráfico N° 2

Espiral de Conocimiento
(Nonaka y Takeuchi)

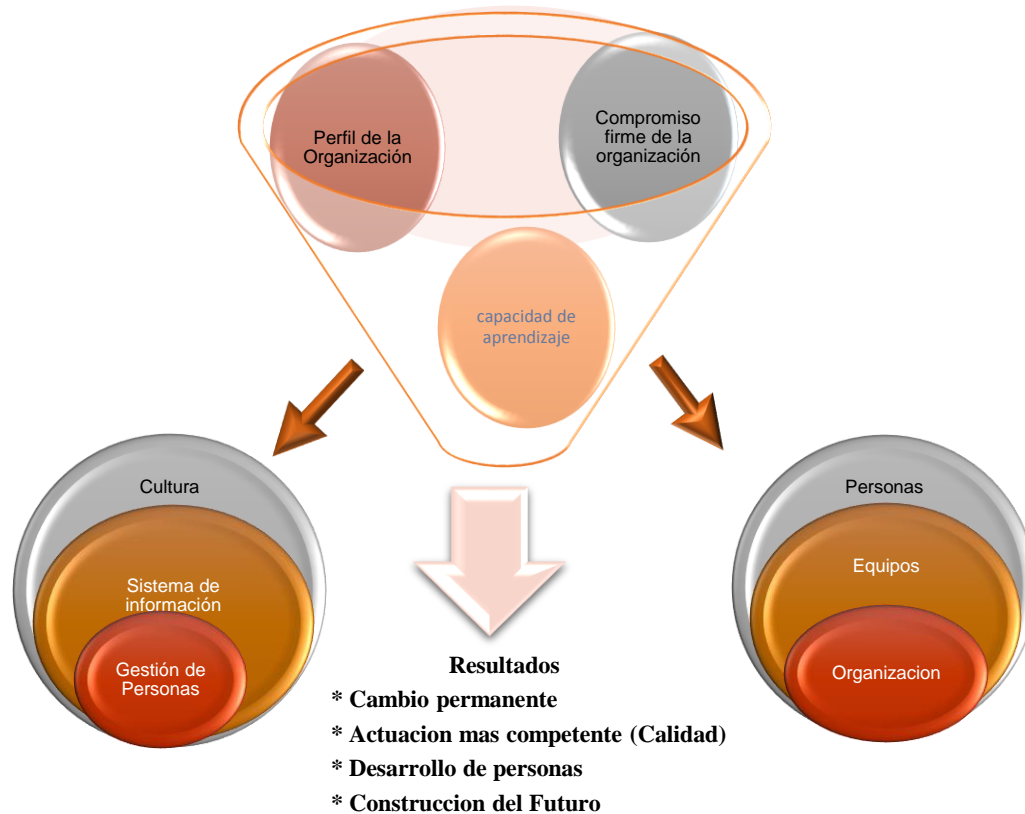


Fuente: Nonaka y Takeuchi
Elaboración Propia

b) **Modelo Tejedor y Aguirre**, desarrollaron el modelo KMPG Consulting. Una de las características esenciales de este modelo es la interacción de todos sus elementos, los cuales se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. (Tejedor & Aguirre, 1998)

Gráfico N° 3

Modelo KMPG de Tejedor y Aguirre

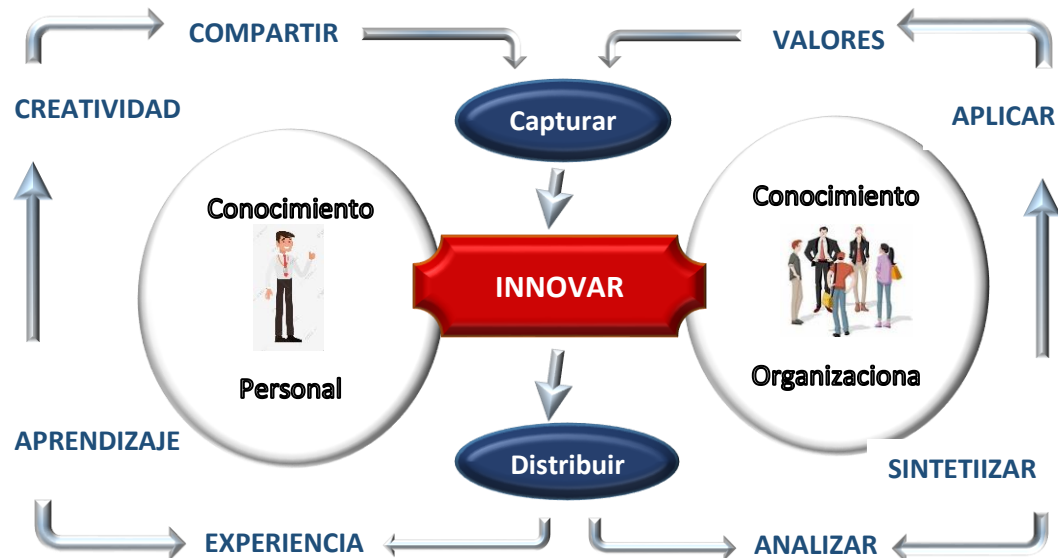


Fuente: Modelo KMPG
Elaboración: Propia

- c) **Modelo Andersen** conjuntamente con American Productivity. & Quality Center (**APQC**): Desarrollaron un modelo de administración del conocimiento organizacional apoyado en cuatro facilitadores (liderazgos, cultura, tecnología y medición) este modelo reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información de ida y vuelta de los individuos. (Andersen, 1999)

Gráfico N° 4

Modelo APQC - Andersen



Fuente: Andersen APQC
Elaboración Propia

2.1.2. MODELOS PARA MEDICIÓN DE CONOCIMIENTO INTELECTUAL

El objetivo fundamental de estos modelos es servir de herramientas para identificar, clasificar y valorar los activos intangibles en las organizaciones.

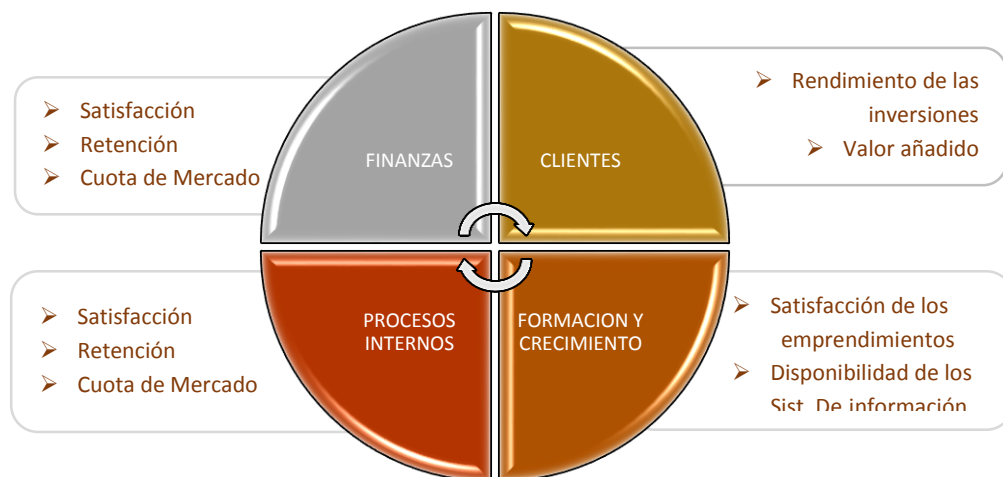
a) Modelo Cuadro de Mando Integral: (Kaplan & Norton)

Desarrollaron el modelo Balanced Scorecard (CMI) para medir los resultados obtenidos por la organización a través de una serie de indicadores financieros y no financieros. Presenta cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos de negocio, aprendizaje y mejora) dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores:

- ✓ Indicadores driver (factores condicionantes de otros).
- ✓ Indicadores output (indicadores de resultados).

Este modelo, es uno de los primeros que busca una visión integral de los sistemas de medición para la gestión. Su aportación fundamental está en que además de considerar los aspectos financieros considera otras naturalezas (mercado, procesos internos y aprendizaje).

Gráfico N° 5
Cuadro de Mando Integral

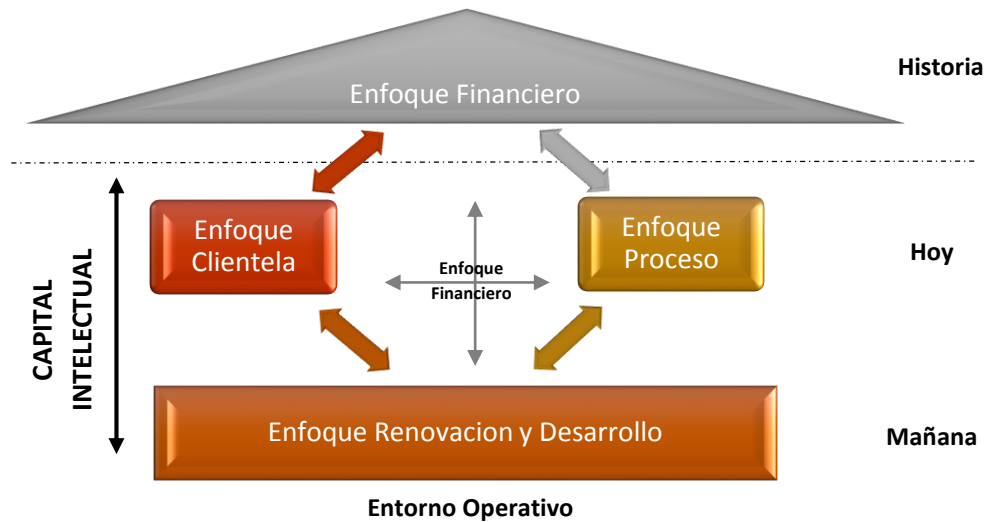


Fuente Kaplan & Norton (2016)
Elaboración: propia

b) Modelo Skandia Navigator: Desarrollado por Edvinson y Malone, parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por el capital financiero y el capital intelectual, dividiendo este último en cuatro bloques: capital humano; enfoque de procesos; enfoque de clientes, enfoque de renovación y desarrollo.

Este modelo pone en evidencia la necesidad de analizar a la empresa desde diferentes perspectivas o enfoques para la consecución del éxito en el contexto de una economía globalizada.

Gráfico N° 6
Modelo Skandia (Gestión de Conocimiento)



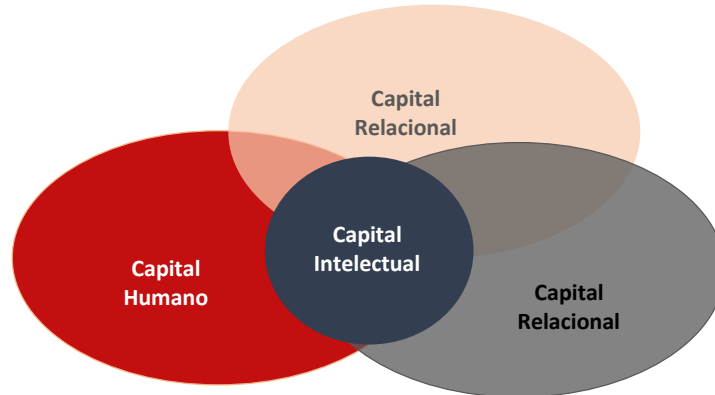
Fuente: Edvison y Malone
Elaboración: Propia

- c) **Modelo Intellectus**, se enmarca en el campo relativo a la medición de los conocimientos de las organizaciones y presenta una propuesta sistemática, abierta, dinámica, flexible e innovadora de medición de los activos intangibles ocultos en los estados contables que la empresa posee y/o controla en un momento de tiempo concreto.

Se basa en el análisis de 4 capitales que son fundamentales para la identificación de activos intangibles: Capital Humano, Capital Estructural, Capital Relaciones y Capital de Innovación.

Gráfico N° 7

Modelo intellectus de Euroforum



Fuente: Modelo Intellectus
Elaboración: Propia

2.1.2.1. MODELO INTELLECTUS

- **Capital Humano**, que enfoca su atención en el conocimiento tácito y/o explícito del individuo o grupo social y que aporta al logro del direccionamiento estratégico organizacional (misión, visión y valores organizacionales), este capital contiene las variables relacionadas a los valores y actitud, las aptitudes y las capacidades.
- **Capital Estructural**, subdividido en dos:
 - ✓ Capital El Organizacional, en el cual está dispuesto todo lo concerniente a la filosofía, aprendizaje y cultura organizacional.
 - ✓ Capital Tecnológico, en el cual se desarrollan las actividades y funciones técnicas de la organización (Bueno, y otros, 2011).
- **Capital Relacional**, subdividido en dos componentes:
 - ✓ Capital de Negocio, el cual determinan los elementos y variables necesarios para medir el valor de la relación de la organización con sus partes interesadas
 - ✓ Capital Social, compuesto por elementos y variables afines a la medición del valor de la relación de la organización con los entes



gubernamentales, responsabilidad social empresarial que quiere sostener con la sociedad en general.

- **Capital De Emprendimiento e Innovación**, relacionado a las mejoras de productos, procesos y métodos de gestión, calidad, costos y rendimientos. Además, toma en cuenta los procesos que impulsan y desarrollen en la innovación en la organización

2.1.2.2. MODELO CMI (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

Kaplan y Norton desarrollaron un CMI que es fácilmente adaptable a cualquier organización, cuenta con un sistema de indicadores (corporativos, estratégicos, operacionales) que integran un esquema en el cual los objetivos estratégicos son convertidos en un conjunto coherente de indicadores, que permiten realizar mediciones eficaces en los procesos evidenciando las mejoras e innovaciones aplicadas a cada una de las áreas de la organización, así como la relación entre la estrategia, la visión, los objetivos, los indicadores y los resultados obtenidos. (Kaplan & Norton, 2011)

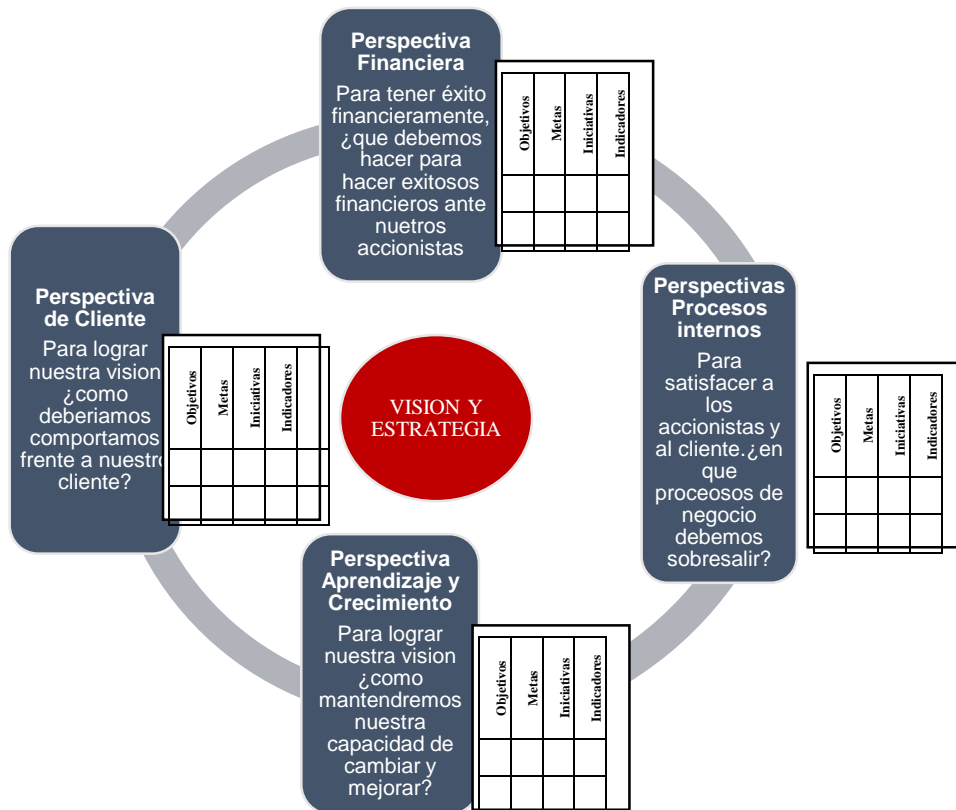
Kaplan y Norton, exponen que las organizaciones se relacionan con diferentes grupos de interés o stakeholders¹ (empleados, clientes e inversores) con los que interactúan permanentemente y le permiten el crecimiento del negocio. (Valhondo, 2003) La construcción del Cuadro de Mando Integral debe estructurarse bajo la premisa que una organización tiene éxito si satisface los requisitos demandados por sus grupos de interés o stakeholders.

El Cuadro de Mando Integral, a través de sus cuatro perspectivas (Financiera, cliente, proceso y aprendizaje y conocimiento) permite realizar el seguimiento del desempeño de la empresa. Para realizar el monitoreo, se utiliza dos tipos de indicadores: los drivers (factores condicionantes de otros) y los outputs (indicadores de resultado), estos últimos nos darán como resultado la medición de los procesos internos de negocio.

¹ **Stakeholders**, Se entiende como cualquier individuo u organización que es impactado por las acciones de la empresa.

Gráfico N° 8

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



FUENTE: Visualizacion de cada una de las perspectivas de la organización a travez de CMI. Tomando de (Kaplan & Norton, 2011)

ELABORACION : PROPIA

- **Perspectiva Financiera.** La construcción de un CMI debe vincular los objetivos financieros de las unidades a la estrategia de la empresa. Los objetivos Financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las otras perspectivas (cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento), porque cada una de esas medidas (objetivos e indicadores) debe hacer parte de una cadena causa –efecto que finaliza en la mejora de los recursos financieros de la compañía. (Kaplan & Norton, 1996)



- **Perspectiva Clientes.** Para formular esta perspectiva, es necesario que los miembros de planificación de la Entidad tengan claros los segmentos de clientes por los que compete. La referida segmentación, representa las fuentes de ingreso que alimentan los objetivos financieros de la compañía. En esta perspectiva se identifican los valores relacionados a los clientes y que representan el aumento de la competitividad organizacional. La finalidad es identificar y comprender las necesidades de los clientes para alinear el servicio a las preferencias de cada segmento, es claro que, si las organizaciones desean alcanzar los objetivos financieros, deben crear y entregar al mercado productos y servicios que sea valorado por los clientes. (Kaplan & Norton, 1996)
- **Perspectiva Procesos Internos.** Compuesta por los procesos clave (aquellos procesos que sobresalen con excelencia), que los miembros de planificación de la organización han identificado y que contribuyen al cumplimiento de los objetivos e indicadores de las perspectivas financiera y de cliente. Normalmente, las directivas de una organización determinan objetivos e indicadores financieros, seguidos de los objetivos e indicadores de cliente y continúan con los objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos, esta secuencia permite centrar estos últimos en aquellos procesos que aportan al desarrollo de los objetivos establecidos en las dos perspectivas anteriores. (Kaplan & Norton, 1996)
- **Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento,** es la última perspectiva del CMI, desarrolla objetivos e indicadores que impulsen el aprendizaje y crecimiento de la entidad. Los objetivos e indicadores establecidos en esta perspectiva proporcionan las condiciones y estructuras necesarias para alcanzar los objetivos e indicadores determinados en las perspectivas financiera, de cliente y de procesos. El CMI es un sistema que resalta la importancia de realizar inversiones para el futuro de la empresa y no solo en los activos fijos, sino en los activos intangibles (personas, sistemas y procedimiento). (Kaplan & Norton, 1996)



2.2. TRABAJOS PREVIOS

No se tiene ningún registro de algún trabajo previo relacionado al diagnóstico y propuesta de un Cuadro de Mando Integral, a partir de la Gestión de Activos Intangibles apoyados con modelos de la Gestión de Conocimiento, en la Gestora.

En la búsqueda de un trabajo de Cuadro de Mando Integral realizado para la Gestora se encontró la realización de un trabajo realizado por la misma empresa, en el año 2021 quedo inconcluso, mismo que no fue aprobado por los Entes reguladores a la Gestora que dan los lineamientos a la planificación de Planes Estratégicos de Empresas Estatales.

2.3. REFERENCIAS ORGANIZACIONALES

La Gestora es una Empresa Pública Nacional Estratégica (EPNE), constituida en 2015 mediante el Decreto Supremo N° 2248, que tiene como objetivo la administración y representación de los Fondos del Sistema Integral de Pensiones (Fondo de Ahorro Previsional, Fondo de Vejez, Fondo Colectivo de Riesgos, Fondo Solidario y Fondo de la Renta Universal de Vejez), gestión de prestaciones, beneficios y otros pagos del Sistema Integral de Pensiones (SIP), establecidos en la Ley N° 065 y sus decretos reglamentarios.

Inició la administración y representación del Régimen No Contributivo en enero de 2018 producto de la promulgación del Decreto Supremo N° 3333, y debe comenzar a administrar los Regímenes Contributivo y Semiccontributivo en septiembre de 2022, según lo establecido en el Decreto Supremo N° 4585 de 15 de septiembre de 2021 y la Administración Total el 2023.

La empresa en su planificación estratégica carece de lineamientos empresariales, por tal motivo se propone un Cuadro de Mando Integral a partir de la Gestión de Activos Intangibles apoyados con modelos de Gestión de Conocimiento, que ayuden a fortalecer los objetivos estratégicos para alcanzar la misión, visión, valores y objetivos de la Entidad.



A. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La Filosofía Organizacional de la Gestora es detallada a continuación:

2.3.1. MISIÓN

“Trabajar día a día con el compromiso de manejar los recursos financieros de manera adecuada y responsable, brindando a nuestros asegurados y beneficiarios un servicio, con transparencia, calidad y calidez”. (PEE, 2021)

2.3.2. VISIÓN

“Ser una entidad pública de ahorro previsional sólida y confiable, con un modelo de calidad orientado a la mejora continua para el beneficio de los bolivianos y las bolivianas”. (PEE, 2021)

2.3.3. VALORES

Cuadro # 1

Transparencia	Comprometidos dentro la Empresa a ser transparentes con la información aplicando estándares generales de lucha contra la corrupción.
Honestidad	Actuar correcta y honradamente dentro la Empresa, cuidando los bienes institucionales y desempeñando funciones con los más altos índices de efectividad.
Respeto	Tratar a nuestros clientes con la cordialidad que estos merecen, brindándoles seguridad y confianza estableciendo mecanismos de comunicación e información continua y fluida a todas las partes interesadas de la Gestora.
Lealtad	Seguir las reglas de honor, rectitud y fidelidad para con la Gestora y nuestros clientes, incrementando así la satisfacción e imagen institucional hacia ellos.
Responsabilidad	Cumplir dentro la Empresa con las obligaciones asignadas, con el compromiso y disciplina profesional que corresponde, aplicando la mejora continua en el desempeño de sus actividades.
Excelencia	Nos superamos día a día.
Ética e Integridad	Actuamos con rectitud y firmeza en las decisiones empresariales.
Trabajo en equipo	Nos comprometemos con brindar el mejor esfuerzo por el equipo de trabajo.
Responsabilidad Social	Trabajamos por el beneficio de la sociedad.

Fuente: Organización Métodos

Elaboración: Propia

B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

➤ La estructura organizacional de la Gestora es detallada a continuación:

- ✓ 1 Gerencia General.
- ✓ 4 Áreas de apoyo.
- ✓ 6 Gerencias Nacionales.



✓ 1 Subgerencia.

C. PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

- Enmarca un mapa de proceso mediante un sistema correlacional de cómo funciona la Gestora. (PEE, 2021)



Fuente: Organización Métodos
Elaboración: Propia

- El Proceso de Aseguramiento**, consiste en realizar todos los procesos asociados a la administración de las bases de datos de registro y de actualización de información de Asegurados² y Empleadores³ pertenecientes al Sistema Integral de Pensiones. (PEE, 2021)
- El Proceso de Recaudación**, comprende la recepción del pago de las contribuciones al Sistema Integral de Pensiones. (PEE, 2021)
- El Proceso de Inversiones**, considera la administración del portafolio de los Fondos de Inversiones del Sistema Integral de Pensiones, compuestos por:
 - ✓ Fondo Solidario.⁴
 - ✓ Fondo Colectivo de Riesgos.⁵
 - ✓ Fondo de Ahorro Previsional.⁶

² Asegurado es la persona Asegurada Dependiente o Independiente y la Socia o el Socio Trabajador, incorporados al Sistema Integral de Pensiones.

³ Empleador es la persona natural o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera, que contrata a una o más personas bajo relación de dependencia laboral, de acuerdo con disposiciones legales vigentes.

⁴ El Fondo Solidario está compuesto por recursos provenientes del veinte por ciento (20%) de las Primas por Riesgo Común, Riesgo Profesional y Riesgo Laboral, del Aporte Solidario del Asegurado, del Aporte Nacional Solidario, del Aporte Patronal Solidario, del Aporte Solidario Minero.

⁵ El Fondo Colectivo de Riesgos está compuesto con los recursos provenientes de las Primas por Riesgo Común, Riesgo Profesional y Riesgo Laboral.

⁶ El Fondo de Ahorro Previsional está compuesto por las Cuentas Personales Previsionales, que es la cuenta del Asegurado compuesta por las cotizaciones, su rentabilidad y otros recursos.



- ✓ Fondo de Vejez.⁷
- ✓ Fondo de la Renta Universal de Vejez (PEE, 2021)

d) **El Proceso de Beneficios y Prestaciones**, realiza procesos enmarcados en diferentes Regímenes.

El Régimen Contributivo contempla la Prestación de Vejez, Prestación de Invalidez, las Pensiones por Muerte derivada de éstas y Gastos Funerarios.

La Prestación de Vejez obtenida por el Asegurado comprende el pago de:

- ✓ Pensión de Vejez, vitalicia a favor del Asegurado.
- ✓ Pensiones por Muerte a Derechohabientes, vitalicias y temporales según corresponda, al fallecimiento del Asegurado con Pensión de Vejez.
- ✓ Gastos Funerarios al fallecimiento del Asegurado con Pensión de Vejez. (PEE, 2021)

⁷ El Fondo de Vejez está compuesto por el Saldo Acumulado de los Asegurados, que acceden a la Prestación de Vejez o Prestación Solidaria de Vejez, u originan el derecho a la Pensión por Muerte derivada de éstas.



CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

3.1. Tipo de Intervención

Se realizará mediante la aplicación de un diagnóstico y producto de este, se realizará una propuesta de CMI (Cuadro de Mando Integral) a través de la Gestión del Conocimiento.

- **El Diagnóstico** se realizará a partir de la práctica de Gestión de Conocimiento en la Gestora, para identificar activos intangibles y proponer un modelo de control y gestión del conocimiento. Para ello se tocará aspectos relacionados con el funcionamiento de la Entidad desde su estrategia hasta el desarrollo de sus procesos. El diagnóstico será en 2 secciones:
 - ✓ En la primera sección, se realizara el análisis e identificación de las prácticas de gestión de conocimiento en la Gestora de acuerdo con los autores de Nonaka y Takeuchi: el análisis tiene como referencia la percepción de los niveles operativos y administrativos según su conocimiento sobre la filosofía, manuales, reglamentos de la organización, como también formación académica, experiencia, habilidades y las prácticas de gestión de conocimiento establecidas, además de análisis documental del archivo de la organización.
 - ✓ En la segunda sección, se procederá a la identificación de activos intangibles mediante la metodología de Capital Intelectual, para obtener indicadores que ayuden a Proponer y gestionar un Cuadro de Mando Integral en base a las gestiones de conocimiento y Activos Intangibles.
- **La Propuesta**, será un Cuadro de Mando Integral que gestione y valore los activos intangibles de la Gestora y presentará 3 aspectos fundamentales:
 - ✓ Mapa estratégico de Cuadro de Mando Integral.
 - ✓ Cuadro de Mando Integral para la Gestión de Activos Intangibles en base de la Gestión de Conocimiento.
 - ✓ Sistema de indicadores, iniciativas y metas.



3.2. Universo o Población de Estudio

Para realizar el Diagnóstico y la Propuesta se debe tomar como Universo (Población de Estudio). Para ello se identificó el lugar de desarrollo del presente Trabajo Dirigido y la población de las áreas de la Gestora.

3.2.1. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

➤ Determinación de la muestra

Se usará el muestreo probabilístico para la determinación de la muestra, que se centra en analizar y estudiar grupos específicos de una población, mediante la selección aleatoria. El principal requisito es que todas las personas de la población estudiada tengan las mismas oportunidades de selección.

Por tal razón se tomará en cuenta a todos los servidores públicos de la Gestora de la Oficina Central y el Edificio 3 cruces.

➤ Diseño de la Muestra

El diseño de la muestra fue identificado mediante la fórmula estadística, que como variables nos muestra con un Universo, probabilidades de éxito y fracaso, nivel de confianza y error probabilístico.

Solución de la muestra

$$n = \frac{z^2 * p * q * m}{z^2 * p * q + e^2 * m}$$

m = muestra

N = Universo

p = Probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

z = nivel de confianza

e = error probabilístico

m = 245

N = 0,95

p = 0,05

q = 0,05

z = 1,96

e = 0,05

Solución de la muestra:



$$\frac{(1,96)^2 * (0,95) * (0,05) * (245)}{(1,96)^2 * (0,95) * (0,05) + (0,05)^2 * (245)}$$
$$\frac{44,70662}{0,182476 + 0,6125} = \frac{44,70662}{0,794976} = 56,2364$$

3.3. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS

3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO

El método que se utilizará en la investigación tendrá un enfoque inductivo, que parte de lo particular a lo general, vale decir llegar a conclusiones generales partiendo de antecedentes particulares a los específicos.

Este método basa su metodología en herramientas de observación y experimentación de hechos y acciones concretas para así llegar a una resolución o conclusión general.

3.3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA Y EXPLORATORIA

El tipo de investigación será descriptiva y exploratoria,

- ✓ Descriptiva, porque “describe la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar. En este tipo de investigación no se va mucho más allá del nivel descriptivo; ya que consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta.”
- ✓ Exploratoria, porque la investigación tendrá un análisis de documentos formales (manuales, reglamentos y otros), ya que nos permite identificar información secundaria que se ha desarrollado sobre el tema.

3.4. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Los instrumentos de recopilación de información utilizados serán:



Cuadro # 2

CUADRO DE HERRAMIENTAS

FUENTES	INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
INFORMACIÓN PRIMARIA	ENCUESTAS	Esta técnica será llevada a cabo a través de un cuestionario, que pretende brindar información sobre las opiniones, actitudes y comportamiento. Misma que será planteada para recolectar información de la Filosofía organizacional y Gestión del Conocimiento y estará dirigido a los servidores públicos de todas las áreas gerenciales.
	OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA	Esta técnica consistirá en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis. El objeto de estudio son la infraestructura, acomodamiento de áreas, el análisis de motivación de personal. Se diseñará un cuadro de recolección para cada área donde se realizará un análisis para obtener los activos intangibles de la organización.
	REGISTROS FORMALES	Contemplaremos información organizada, ya elaborada, extraída de documentos formales y registros con los que cuenta la Gestora. El producto de este análisis coadyuvará en el desarrollo del diagnóstico y la propuesta.

Fuente: Propia
Cuadro de Herramientas de Investigación



CAPITULO IV

4. RESULTADOS

El presente capítulo comprende el análisis y la revisión de los datos recopilados mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información a una población de estudio de 245 personas, servidores públicos de la Gestora, donde se requiere la participación de 54 servidores públicos para que los resultados sean relevantes.

La recolección de datos se realizó en fases:

- **Fase I:** Recolección de información del conocimiento de la Filosofía Organizacional de los servidores públicos de la Gestora.
- **Fase II:** Análisis y Recolección de Información de Documentos Formales del Cuadro de Mando Integral de la Gestora
- **Fase III:** Recolección de Información de la práctica de Gestión de Conocimiento en la Gestora.
- **Fase III:** Recolección de Información de la gestión de control de Activos Intangibles en la Gestora.

4.1.FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

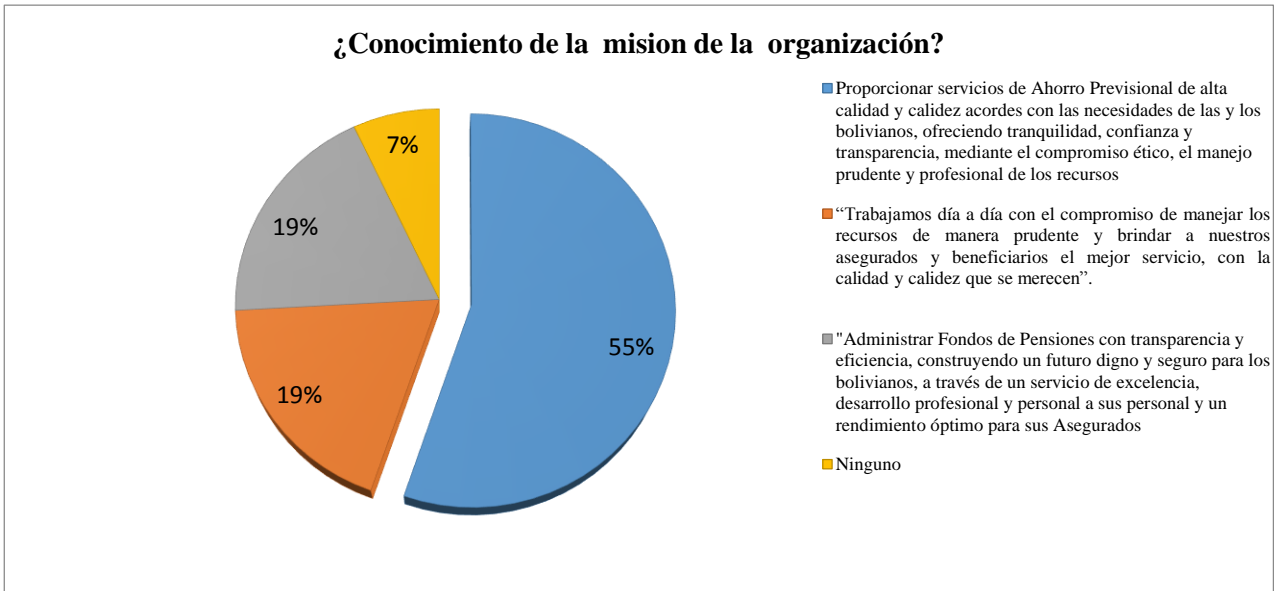
FASE I: Se realizó la recolección de información de la filosofía organizacional a los servidores públicos de la Gestora. ¿Dónde se consultó sobre el conocimiento de la misión visión?

1. Según el conocimiento que recolectó durante su trabajo en la Gestora, ¿Cuál es la MISIÓN actual de la organización?

Variable	Nro.	%
Proporcionar servicios de Ahorro Previsional de alta calidad y calidez acordes con las necesidades de las y los bolivianos, ofreciendo tranquilidad, confianza y transparencia, mediante el compromiso ético, el manejo prudente y profesional de los recursos encomendados, generando la satisfacción de los Asegurados y los Empleadores; contribuyendo al desarrollo ordenado del ahorro en la sociedad.	47	55.3
“Trabajamos día a día con el compromiso de manejar los recursos de manera prudente y brindar a nuestros asegurados y beneficiarios el mejor servicio, con la calidad y calidez que se merecen”.	16	18.8
“Trabajamos día a día con el compromiso de manejar los recursos de manera prudente y brindar a nuestros asegurados y beneficiarios el mejor servicio, con la calidad y calidez que se merecen”. "Administrar Fondos de Pensiones con transparencia y eficiencia, construyendo un futuro digno y seguro para los bolivianos, a través de un servicio de excelencia, desarrollo profesional y personal a su personal y un rendimiento óptimo para sus Asegurados y accionistas"	16	18.8
Ninguno	6	7.1



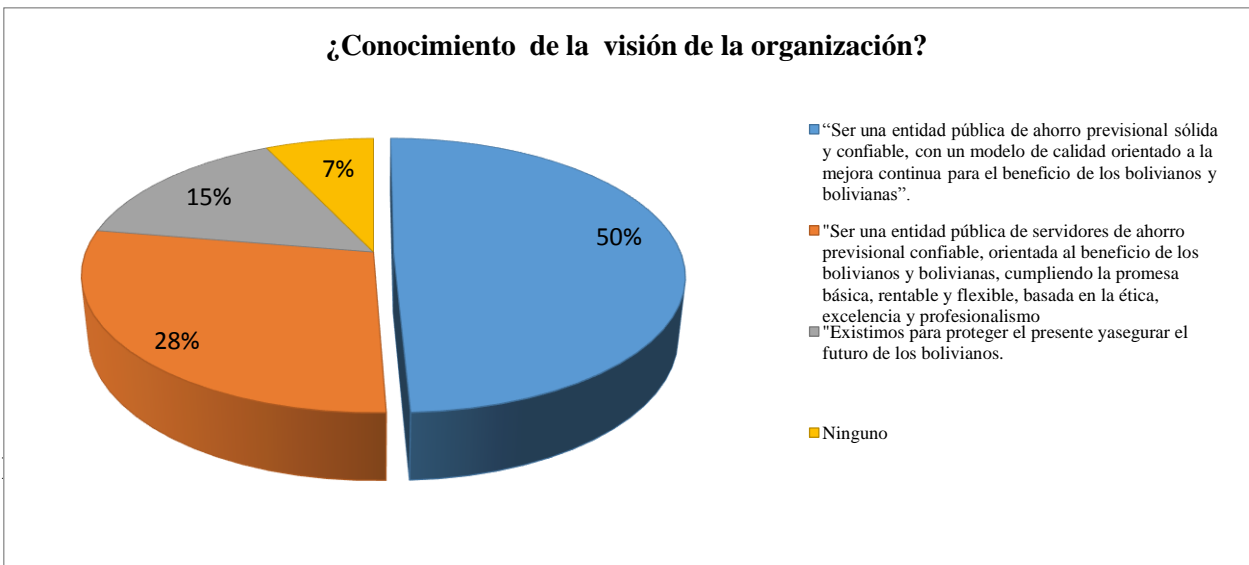
Cuadro # 3



2. Según el conocimiento que recolectó durante su trabajo en la Gestora, ¿Cuál es la VISIÓN actual de la Institución?

Variable	Nro.	%
“Ser una entidad pública de ahorro previsional sólida y confiable, con un modelo de calidad orientado a la mejora continua para el beneficio de los bolivianos y bolivianas”.	42	49.4
"Ser una entidad pública de servidores de ahorro previsional confiable, orientada al beneficio de los bolivianos y bolivianas, cumpliendo la promesa básica, rentable y flexible, basada en la ética, excelencia y profesionalismo	24	28.2
""Existimos para proteger el presente y asegurar el futuro de los bolivianos.	13	15.3
Ninguno	6	7.1

Cuadro # 4





Para planificar la herramienta de control del Cuadro de Mando Integral, se pretende relacionar con los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico Empresarial (2021-2025) de la Gestora donde se pueda fortalecer el control en base a las perspectivas.

Los Objetivos Estratégicos de la Gestora están planteados bajo los lineamientos del Ente Regulador (Ministerio de Planificación del Desarrollo).



4.2.SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTORA

MISIÓN

“Ser una entidad pública de ahorro previsional sólida y confiable, con un modelo de calidad orientado a la mejora continua para el beneficio de los bolivianos y bolivianas”.

VISIÓN

“Trabajamos día a día con el compromiso de manejar los recursos de manera prudente y brindar a nuestros asegurados y beneficiarios el mejor servicio, con la calidad y calidez que se merecen”.

MAPA ESTRATÉGICO

PERSPECTIVA FINANCIERA

GENERAR UTILIDADES por más de bs. 202 millones de bolivianos a nivel nacional al 2025

PERSPECTIVA CLIENTES

Obtener **UNA TASA DE PERCEPCIÓN FAVORABLE DEL 70% DE LOS SERVICIOS PRESTADOS** por la gestora a los diferentes beneficiarios de los regímenes contributivo, semi- contributivo y no contributivo a nivel nacional al 2025

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Asumir la base de datos de los **Asegurados** de las AFPS del SIP de 2.478.993 registrados y ampliar la misma a 2.561.393 a nivel nacional al 2025.

Recaudar bs 37.630 millones de contribuciones para el sistema integral de pensiones (RC Y RSC) a nivel nacional al 2025

Incrementar la **cobertura de jubilados** del SIP en un 3% a nivel nacional al 2025

Lograr una tasa de percepción favorable del 60% de los **Servicios De Planificación, Comunicación Y Legal** a nivel nacional al 2025.

Lograr que el promedio mensual de los nuevos empleadores en **mora que ingresa a cobranza judicial sea menor o igual al 20%** a nivel nacional al 2025.

Pagar a 1.282.474 beneficiarios la renta dignidad a nivel nacional al 2025, respecto a la gestión 2020

Incrementar la **tasa de rentabilidad del 4,75% al 4,85%** de los fondos del SIP y **mantener una rentabilidad del 2,88%** del FRUV a nivel nacional al 2025.

Alcanzar una tasa de percepción favorable de **servicios de control interno, transparencia y control de riesgos** del 60% a nivel nacional al 2025.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

Implementar al **100% el software del sistema integral de pensiones; así como, la migración** de información por parte de las AFPS a nivel nacional al 2025.

Lograr una tasa de percepción favorable del 60% de los **servicios de apoyo administrativo** a nivel nacional al 2025.

VALORES

Transparencia – Honestidad – Respeto – Lealtad – Responsabilidad – Excelencia - Ética e Integridad - Trabajo en equipo - Responsabilidad Social

Fuente: Plan Estratégico Empresarial 2021-2025
Mapa Estratégico CMI



El Mapa Estratégico tiene una base estructurada en su Filosofía Organizacional Misión, Visión y Valores, 3 Ejes principales, 12 objetivos estratégicos, que están distribuidos según las perspectivas de la herramienta de control del Cuadro de Mando Integral. Mismos que son detallados a continuación:

Misión:

“Trabajamos día a día con el compromiso de manejar los recursos de manera prudente y brindar a nuestros asegurados y beneficiarios el mejor servicio, con la calidad y calidez que se merecen”.

Visión:

“Ser una entidad pública de ahorro previsional sólida y confiable, con un modelo de calidad orientado a la mejora continua para el beneficio de los bolivianos y bolivianas”.

Valores

Transparencia – Honestidad – Respeto – Lealtad – Responsabilidad – Excelencia - Ética e Integridad - Trabajo en equipo - Responsabilidad Social

Ejes principales

- **Primer Eje:** Puesta en Marcha de la Gestora.
- **Segundo Eje:** Medir la calidad de la atención.
- **Tercer Eje:** Corresponde a las áreas administrativas.

12 Objetivos Estratégicos Detallados a continuación:

Cuadro # 5

PRIMER EJE	SEGUNDO EJE	TERCER EJE
✓ Implementar al 100% el software del Sistema Integral De Pensiones; así como, la migración de información por parte de las AFP's a nivel nacional al 2025.	✓ Asumir la base de datos de los asegurados de las AFP's del SIP de 2.478.993 registrados y ampliar la misma a 2.561.393 a nivel nacional al 2025. ✓ Recaudar bs 37.630 millones de contribuciones para el sistema integral de	✓ Generar utilidades para la gestora por la administración del sistema integral de pensiones de Bs 202 millones de bolivianos a nivel nacional al 2025 ✓ Lograr una tasa de percepción favorable del 60% de los servicios de



PRIMER EJE	SEGUNDO EJE	TERCER EJE
	<p>pensiones (RC y RSC) a nivel nacional al 2025</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar la cobertura de jubilados del SIP en un 3% a nivel nacional al 2025 ✓ Lograr que el promedio mensual de los nuevos empleadores en mora que ingresa a cobranza judicial sea menor o igual al 20% a nivel nacional al 2025. ✓ Obtener una tasa de percepción favorable del 70% de los servicios prestados por la gestora a los diferentes beneficiarios de los regímenes contributivo, semicontributivo y no contributivo a nivel nacional al 2025 ✓ Pagar a 1.282.474 beneficiarios la renta dignidad a nivel nacional al 2025, respecto a la gestión 2020 ✓ Incrementar la tasa de rentabilidad del 4,75% al 4,85% de los fondos del SIP y mantener una rentabilidad del 2.88% del FRUV a nivel nacional al 2025. 	<p>apoyo administrativo a nivel nacional al 2025.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lograr una tasa de percepción favorable del 60% de los servicios de planificación, comunicación y legal a nivel nacional al 2025. ✓ Obtener una tasa de implementación de control interno administrativo y operativo y de transparencia de la gestora del 60% a nivel nacional al 2025.

Fuente: PPE (2021-2025) aprobado diciembre 2021

Cuadro: Objetivos Estratégicos

El Plan Estratégico Empresarial 2021 - 2025, fue modificado debido a los nuevos lineamientos del Ente Rector (Ministerio de Planificación de Desarrollo) en el mismo se propone los siguientes objetivos estratégicos:

➤ **Objetivos Estratégicos**

- 1) Coadyuvar a la continuidad del Programa Renta Dignidad por medio del control y la administración de este, logrando pagar a 1.282.474 Beneficiarios la Renta Dignidad a nivel nacional al 2025.
- 2) Generar utilidades por más de Bs 73 millones a nivel nacional al 2025, por medio de la implementación del software del SIP, la administración de los recursos de la cartera que compone los Fondos del SIP y los servicios que presta la empresa a los asegurados, empleadores.
- 3) Utilizar la planificación, comunicación y el análisis legal como herramientas institucionales, para lograr una gestión eficiente a nivel nacional al 2025.



- 4) Obtener un índice de percepción favorable de servicios de control interno y riesgos del 60% y promover una gestión pública transparente por medio de 10 rendiciones públicas de cuentas a nivel nacional al 2025.
- En función de estos se proponen las siguientes estrategias:
- Services oportunos, confiables y con calidez.
 - Herramientas informáticas que permitan el acceso a información por parte de nuestros Beneficiarios.
 - Minimizar Costos y Gastos Institucionales
 - Desarrollo de sistemas y atención oportuna y calidad de soportes
 - Documentos, manuales, módulos elaborados
 - Generación de Servicios con estándares de calidad, eficiencia, eficacia y oportunidad, promoviendo el derecho de acceso al SIP
 - Informes oportunos que mejoren la gestión empresarial
 - Publicación oportuna de los productos comunicacionales, Servicio eficiente y oportuno de apoyo legal
 - Implementación de Servicios con estándares de calidad promoviendo el derecho de acceso a la información y transparencia institucional y participación ciudadana

4.3. INFORMACIÓN SISTEMATIZADA (DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS, PROCESOS Y RESULTADOS)

Se realizó una recopilación de información de las teorías, para planificar una matriz de Gestión de Conocimiento para el mismo se utilizó herramientas de diagnóstico como: Encuesta y Observación Estructurada.

4.3.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Se planificó una hoja de observación estructurada en base al modelo SECI (Nonaka y Takeuchi) que se obtiene como resultado la práctica de conocimiento que utiliza la Gestora.

Se Realizó el diagnóstico de la gestión de conocimiento con la encuesta y observación Estructurada planificada con el modelo (SECI).

Donde se realizaron consultas relacionadas a la experiencia y conocimiento de la Gestora



Resultados que salieron en 4 formas de trasmisión de conocimiento.

- Socialización, donde la trasmisión de conocimiento es (Tácito a Tácito), mismo que identifica que la Gestora tiene la practica con Métodos de Observación, Tutorías, Intercambios de Experiencia, Pasantías e Inducción en las áreas de RR.HH.
- Exteriorización, donde la trasmisión es de (Tácito a Explícito) mismo que identifica que la Gestora tiene la práctica con Manuales de procedimiento, Diagrama de Flujo, Guías de auto aprendizaje, Instructivos, Conferencias y Presentaciones.
- Combinación, que identifica la trasmisión de (Explícito a Explícito) muestra la trasferencia de conocimiento en Reuniones de Trabajo, Mesas Redondas, Reuniones de usuarios y comunicaciones en Red.
- Interiorización es la trasmisión de (Explícito a Tácito), donde la Gestora realiza Ejercicios Prácticos, Talleres, Pruebas Piloto, Periodos de Prueba y Entrada en producción.

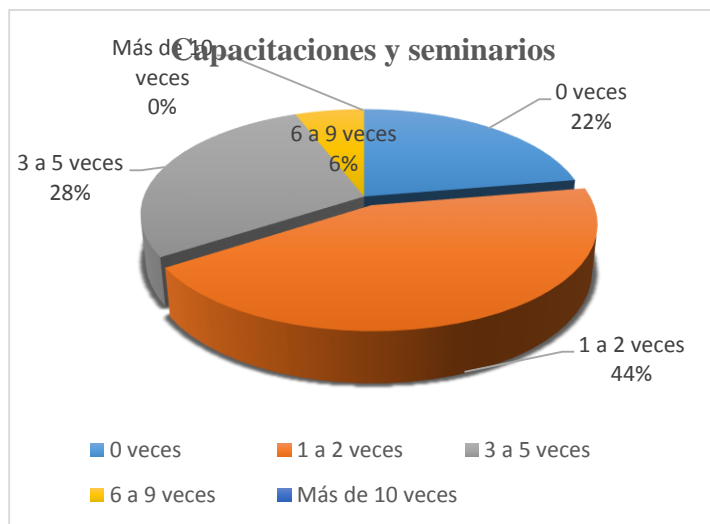
Se realizó la recolección de datos para conocer la práctica de conocimiento de la Gestora, por medio de la herramienta de diagnóstico de la encuesta, donde se consultó lo siguiente:

Cuadro # 6

1. ¿Cuántas veces participó en capacitaciones o seminarios durante la gestión 2021 patrocinados por la organización?

Variable	Nro. de Personas	%
0 veces	19	22.4
1 a 2 veces	37	43.5
3 a 5 veces	24	28.2
6 a 9 veces	5	5.9
Más de 10 veces	0	0

Fuente: Propia





Se realizó la consulta sobre, si la organización capacita a su personal, resultados que se obtuvieron de 85 personas encuestadas el 43.5% de las personas las capacitaron (1 a 2 veces), 28.2% de las personas fueron capacitadas de (3 a 5 veces) mismo que mostraron ya un campo variable donde se puede obtener un indicador importante, donde si practica una gestión de conocimiento Tácita.

Cuadro # 7

2. ¿El personal que se destaca en alguna labor es reconocido por la organización?

Variable	Nro. de Personas	%
SI	38	44.7
NO	47	55.3

Fuente: Propia



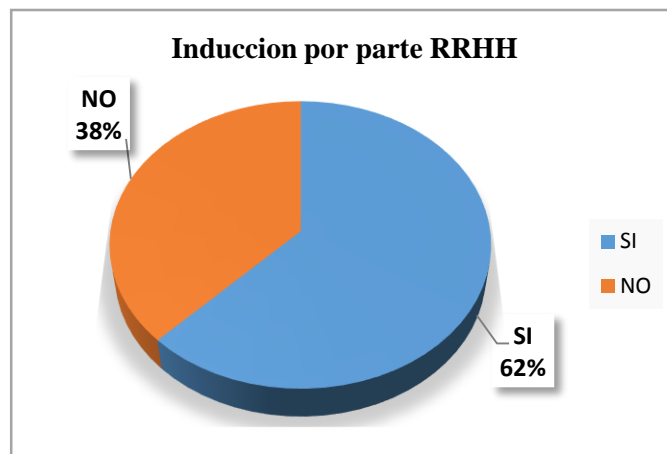
Se hizo una consulta de motivación al personal, un enfoque en la cual la organización si valora el trabajo del personal, resultados que mostraron que de 85 personas el 55% dice que la organización no valora el desempeño del personal.

Cuadro # 8

3. Cuando ingresó a la institución, ¿recibió inducción o capacitación por parte de algún superior o el área de RR.HH. respecto a la organización y su puesto laboral?

Variable	Nro. de Personas	%
SI	53	62.4
NO	32	37.6

Fuente: Propia



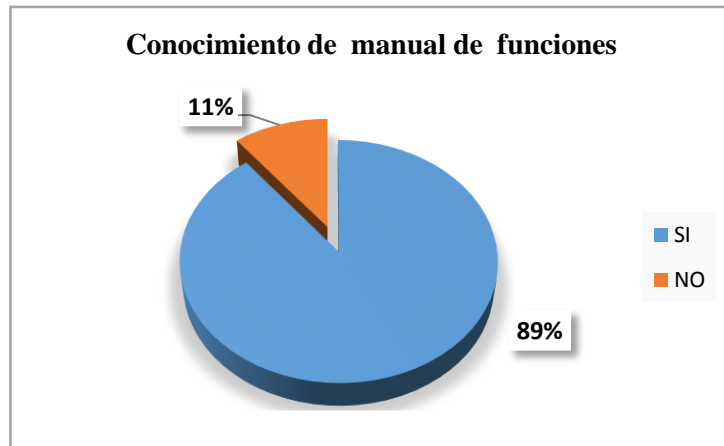


El reconocimiento de la práctica de Gestión de Conocimiento enmarca que la institución transmite como inducción de inicio al personal nuevo en su puesto laboral, Resultados que de 85 personas servidores públicos, el 62.4 % si recibieron una inducción por parte del área de RRHH.

Cuadro # 9

4. ¿Conoce el manual de funciones (MOF) y procedimientos (MPP) de la organización?

Variable	Nro. de Personas	%
SI	76	89.4
NO	9	10.6



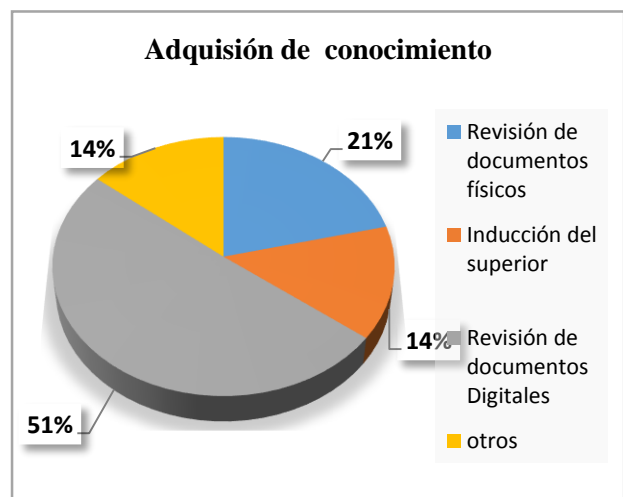
El conocimiento explícito de la Gestión de Conocimiento se traduce en la documentación de las funciones y procedimientos de las áreas y reglamentos de cómo se debe operar en la organización, es de vital importancia que todo el personal sepa las funciones que su labor, de 85 personas el 89 % tiene conocimiento del desarrollo de sus funciones.

Cuadro # 10

5. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cómo adquirió el conocimiento sobre el contenido de los manuales?

Variable	Nro. de Personas	%
Revisión de documentos físicos	18	21.2
Inducción del superior	12	14.1
Revisión de documentos Digitales	43	50.6
otros	12	24.1

Fuente: Propia



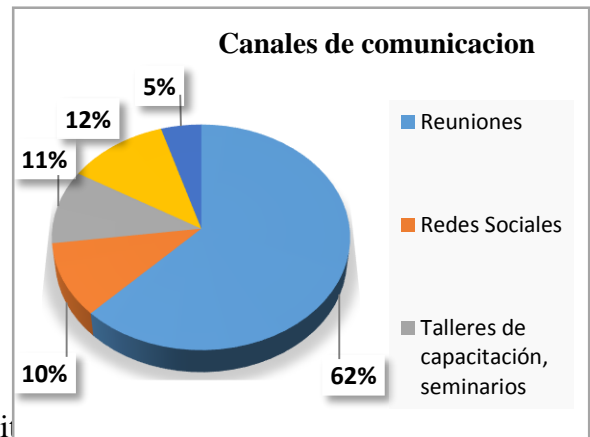


La forma de que el personal adquiere el conocimiento explícito es mayormente por revisión de documentos digitales, de 85 personas el 50.6% adquiere el conocimiento por la documentación digital, y el 21 % por la revisión de documentación Física.

Cuadro # 11

¿Qué canales de comunicación utilizan en su área para el intercambio de conocimiento?

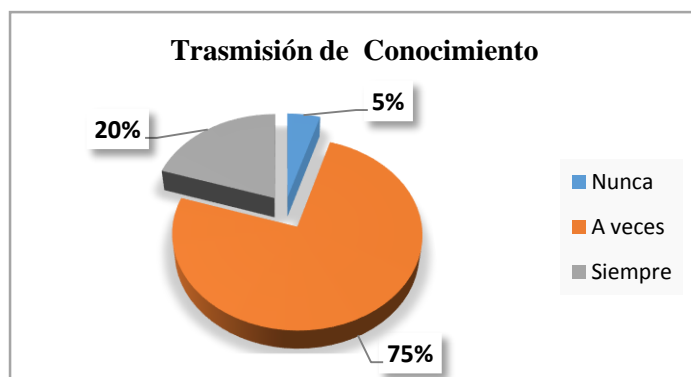
Variable	Nro. de Personas	%
Reuniones	53	62.4
Redes Sociales	9	10.6
Talleres de capacitación, seminarios	9	10.6
Otros	10	12
No se intercambia	4	4.7



Los mayores canales de comunicación para transmitir conocimientos públicos usan Reuniones, Redes Sociales, Talleres de capacitación y/o seminarios, mismo que de 85 personas identifican que el mejor lugar para transmitir conocimiento es los talleres de capacitación.

6. ¿Cree que por medio de charlas que compartió con compañeros y jefes, se han creado nuevas formas de pensar en el personal?

Variable	Nro. de Personas	%
Nunca	4	4.7
A veces	64	75.3
Siempre	17	20



Cuadro # 12

Se hizo la consulta para conocer si la organización adquiere conocimiento con charlas con compañeros sobre las posiciones de sus puestos labores, resultado que de 85 personas el 75.3% de personas si adquiere conocimiento por dichas charlas.



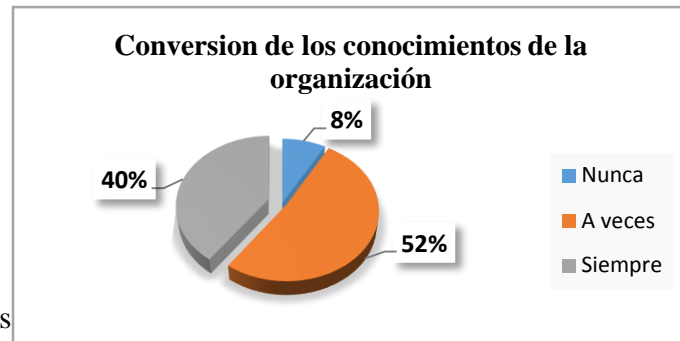
Cuadro # 13

7. ¿Considera que el conocimiento existente en los procesos de la empresa ha quedado registrado en documentos o manuales?

Variable	Nro. de Personas	%
Nunca	7	8.2
A veces	44	51.8
Siempre	34	40

Fuente : Propia

Se hizo la consulta de que, si en los documentos y manuales, el Resultado obtenido fue que la organización si convierte los conocimientos tácitos en explícitos, ya que el 52% de los servidores públicos afirman que pueden encontrar las soluciones en material físico.

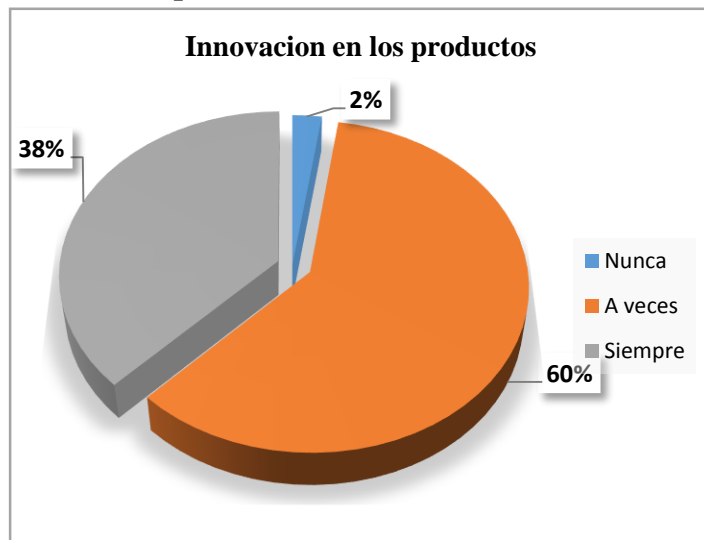


Cuadro # 14

8. ¿Durante el desempeño de su función en la GESTORA, ¿ha encontrado nuevos conocimientos o innovación en nuevos productos?

Variable	Nro. de Personas	%
Nunca	2	2.4
A veces	51	60
Siempre	32	37.6

Fuente : Propia



La mayoría del personal de la Gestora enmarca que, si adquirió nuevos conocimientos, desde que iniciaron su labor dentro de la misma. De 85 personas el 97.6%, si adquirió nuevos conocimientos.

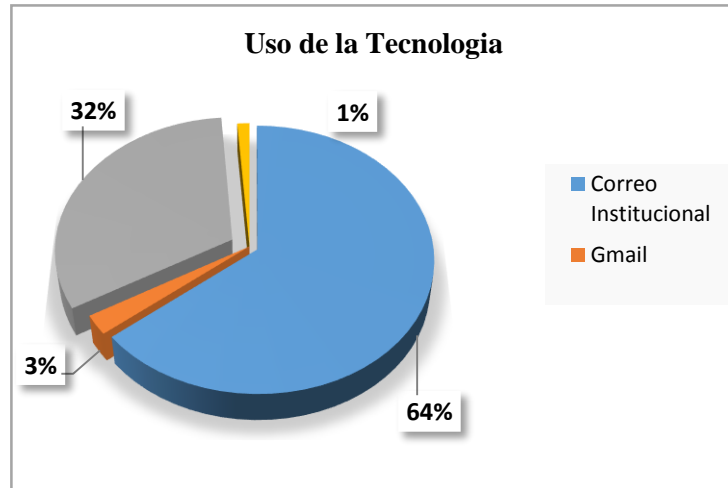


Cuadro # 15

9. Qué tecnología usa más para obtener y compartir información

Variable	Nro. de Personas	%
Correo Institucional	54	63.5
Gmail	2	2.4
Whatshap	27	31.8
Internet	1	1.2

Fuente : Propia



La Organización transmite conocimiento con ayuda de la tecnología, misma que la mayor usada es el correo institucional. Como una herramienta esencial, misma que de 85 personas el 63.5% de los servidores lo usa, la segunda herramienta tecnológica es la de WhatsApp.

4.4. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INTANGIBLE



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Se utilizó el modelo Intellectus del Capital Intelectual (CI), como base de reconocimiento de Activos Intangibles. Las fuentes de recolección en esta fase son la estructura observada y Revisión documental de las áreas de organización que compone la Gestora de las cuales se identificaron los componentes estratégicos de la organización y las prácticas de gestión de conocimiento que incorporan activos intangibles claves y críticos.

En este apartado se realiza el análisis integral de la estrategia de la Organización y la identificación de los activos claves y críticos que posee la organización y su alineación con



las expectativas de crecimiento y sostenibilidad, con la satisfacción del cliente, con la gestión y mejora de procesos y con el aumento de competencia de sus colaboradores.

Tomando en cuenta lo anterior y una vez identifiquemos los aspectos relevantes del propósito estratégico de la organización, se implementa la aplicación del Modelo de Cuadro de Mando Integral de los autores Kaplan y Norton con las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento), para poder relacionar activos intangibles, objetivos estratégicos y construir un mapa estratégico del cuadro de Mando Integral.

Del mismo se pudo obtener las variables conforme a la estructura de los capitales:

- a) Capital Humano:**
 - Valores y actitudes
 - Aptitudes
 - Capacidades
- b) Capital Estructural:**
 - Cultura
 - Estructura
 - Aprendizaje Organizativo
 - Esfuerzo en I+D
 - Dotación de Tecnología
- c) Capital Relacional:**
 - Relaciones con clientes
- d) Capital de Innovación**
 - Relaciones con empleados
 - Relaciones sociales
 - Relaciones de la defensa del Medio Ambiente
 - Relaciones con medios de Comunicación e Imagen
 - Relaciones con Administraciones Públicas
 - Resultados de Innovación
 - Esfuerzo de Innovación

En esta parte, se toman en cuenta todos los recursos tecnológicos que tiene la organización disponible para la ejecución de actividades administrativas, estratégicas y operativas. De acuerdo con el desarrollo del tipo de empresa, la mayor inversión realizada por la organización está relacionada con la adquisición SOFTWARE para el traslado de la base de los Fondos del SIP, y compra de tecnología intangible para satisfacer las necesidades de los clientes. En el área administrativa las inversiones tecnológicas están relacionadas con el paquete contable, los dominios de correo, la adquisición de equipos de comunicación, el servidor y los computadores y demás infraestructura necesaria para la ejecución de las labores.



Como resultado final de este diagnóstico se realiza la estructuración del cuadro de mando integral para la Gestora, el cual es construido desde el análisis de los activos intangibles de la perspectiva financiera hasta el análisis de los intangibles incorporados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento e interpretado tomando en cuenta las relaciones causa-efecto de cada una de las perspectivas y cuya lectura se debe hacer de abajo hacia arriba. Tal y como describe a continuación:

Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento

- La optimización del capital humano desde el conocimiento técnico, el liderazgo y la capacitación y experiencia permite a la organización identificar oportunidades de mejora los proyectos desde el proceso de Gestión de Proyectos, que a su vez impacta en la consecución de oportunidades de negocio aumentando las utilidades de la organización.
- La optimización del capital humano desde el conocimiento técnico, el liderazgo y la capacitación y experiencia permite a la organización mejorar los procesos y servicios existentes en el portafolio de servicios, que a su vez permite brindar propuestas personalizadas con recursos de calidad ajustados evitando desperdicios y reduciendo los costos.
- La adopción de tecnología nueva permite a la organización mejorar los procesos y servicios existentes en el portafolio actual, de tal forma que desde la gestión de proyectos se garantice la calidad de cada una de las propuestas técnicas personalizadas que nacen de las necesidades explicitadas por los clientes, lo que su vez impacta en las oportunidades de negocio materializadas y en el aumento de las utilidades.
- El gobierno corporativo de la organización es compuesto por cinco **5** componentes (organigrama, mapa de procesos, filosofía organizacional, motivación y bienestar), del cual depende la experiencia de los clientes, desde el servicio, comportamiento, interacción, facilidad de comunicación y entendimiento de las necesidades y exceptivas del cliente y que son la base de la generación de propuestas técnicas personalizadas que a su vez son la forma de analizar el aumento de las utilidades de la organización.



Perspectiva de Procesos Internos

- Procesos de la Organización, son las alianzas o uniones temporales con la competencia, estos activos intangibles se hacen relevantes para la organización debido a que intervienen en las actividades de administración, estructuración y clasificación de actualización y mejoramiento de nuevos diseños de proyectos.
- Procesos gestión de proyectos, los activos identificados en este nivel recogen información relevante que es almacenada y aprovechada desde la planificación hasta la ejecución y medición de la satisfacción de los clientes, además de la gestión de la atención de las quejas, reclamos y felicitaciones por parte de los clientes hacia la organización

Finalmente, en esta perspectiva se revisa lo relacionado con las uniones temporales, desde dos enfoques, uno es el que permite a la organización adquirir y fortalecer experiencia, conocimiento y habilidades técnicas. El otro enfoque es el resultado del reconocimiento de la trayectoria y confianza ganada por la organización a través de la Responsabilidad Social Empresarial.

Perspectiva de Clientes

La perspectiva del cliente se analiza bajo tres pilares, la innovación aplicada al servicio y experiencia del cliente es importante resaltar que la estrategia de la organización se focaliza en mejorar la imagen de la organización, en donde la propuesta técnica se convierte en el valor diferenciador.

- Innovación aplicada en servicios de los clientes, se valorará toda la llegada de información al beneficiario, mismo beneficiará en retroalimentar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- Experiencia al Cliente, es la manera de poder identificar las necesidades de los clientes, para convertirlos en proyectos y procesos dentro de la organización, para desarrollar soluciones.



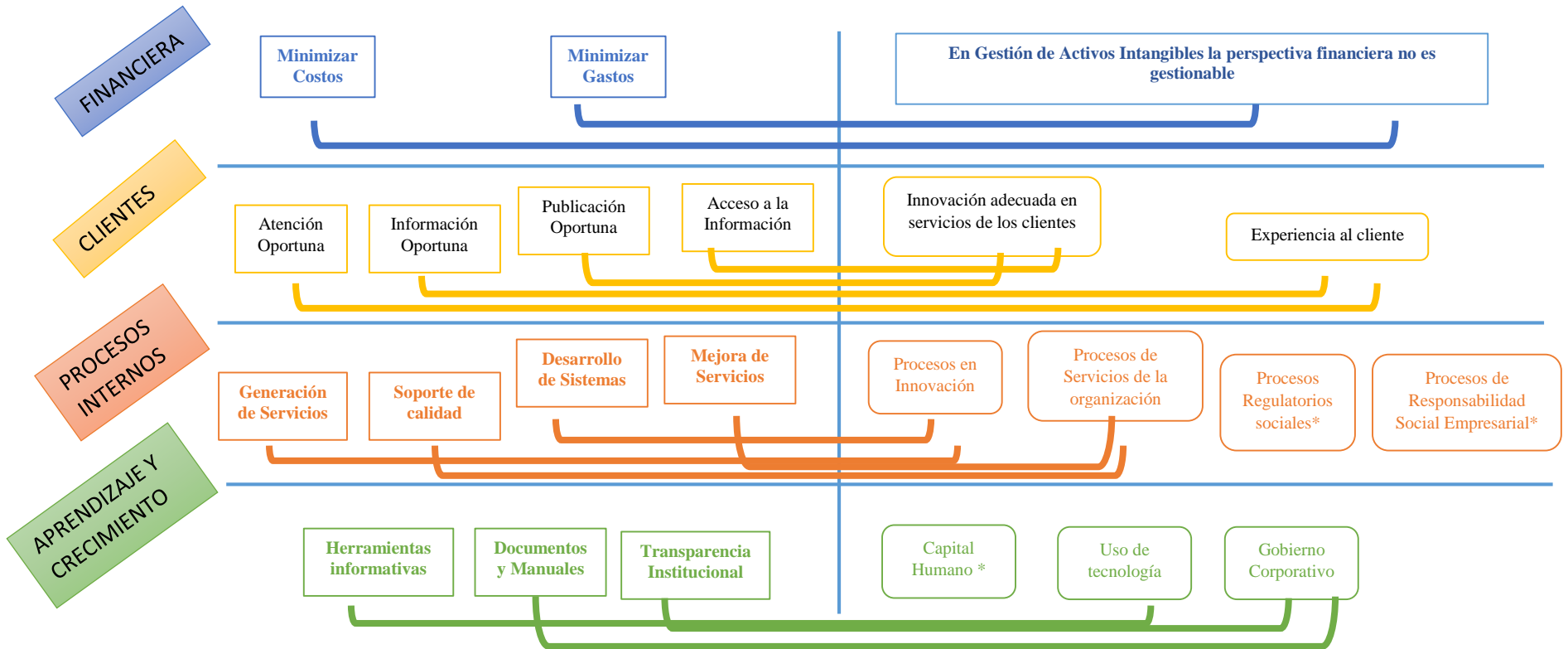
Perspectiva Financiera

La Perspectiva Financiera si bien influye indirectamente en indicadores financieros, en activos intangibles no es gestionable.

Una vez realizada el análisis se obtienen variables del modelo Intellectus relacionadas con los objetivos estratégicos de la organización, del mismo que dará como resultado un Cuadro de Mando Integral que sea gestionable a partir de la gestión del capital intelectual y conocimiento.

A continuación, se detallan los relacionamientos de los activos intangibles y los objetivos estratégicos de la organización.

4.4.1. Modelo de Relación de los Objetivos de la Gestora y el Mapa Estratégico



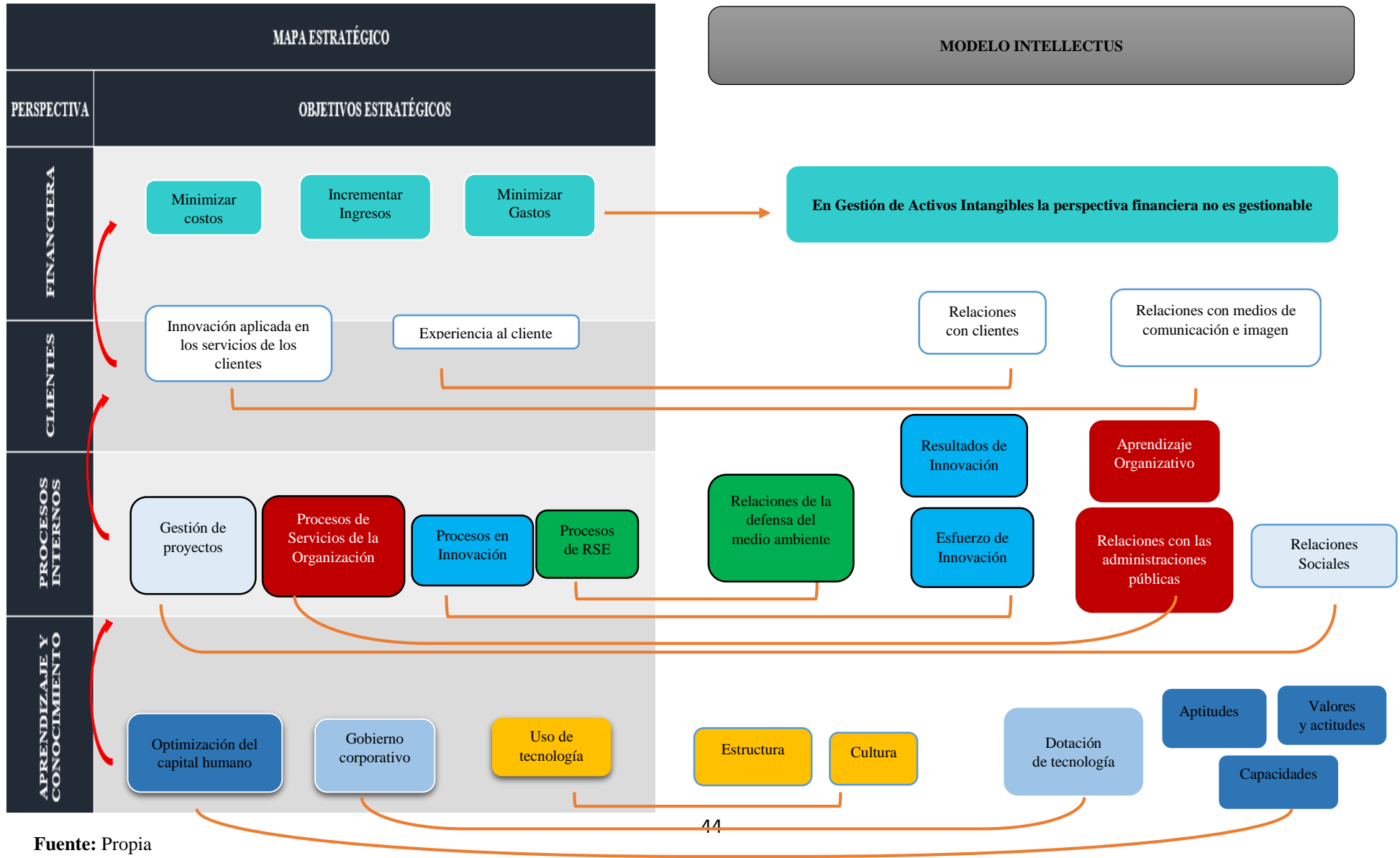
(*) Las estrategias generales enmarcan los objetivos de activos intangibles de la organización

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

CUADRO DE RELACIÓN ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS ACTIVOS INTANGIBLES

4.4.2. Modelo de Relación del Mapa Estratégico y el modelo Intellectus (Activos Intangibles)





OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTORA	PERSPECTIVAS	ACTIVOS INTANGIBLES
<p>Generar utilidades por más de Bs. 73 millones a nivel nacional al 2025, por medio de la implementación del software del SIP, la administración de los recursos de la cartera que compone los Fondos del SIP y los servicios que presta la empresa a los asegurados, empleadores.</p>	<p>FINANCIERA</p>	<p>Minimizar Costos</p>
		<p>Minimizar Gastos</p>
		<p>Incrementar Ingresos</p>
	<p>CLIENTES</p>	<p>Experiencia con los clientes</p>
		<p>Innovación Aplicada a los servicios de los Beneficiarios</p>
<p>Coadyuvar a la continuidad del Programa Renta Dignidad por medio del control y la administración del mismo, logrando pagar a 1.282.474 Beneficiarios la Renta Dignidad a nivel nacional al 2025.</p>	<p>PROCESOS INTERNOS</p>	<p>Procesos en Innovación</p>
<p>Utilizar la planificación, comunicación y el análisis legal como herramientas institucionales, para lograr una gestión eficiente a nivel nacional al 2025.</p>		<p>Procesos de Responsabilidad Social Empresarial</p>
		<p>Procesos de Servicios de la organización</p>
		<p>Procesos Regulatorios Sociales</p>
<p>Obtener un índice de percepción favorable de servicios de control interno y riesgos del 60% y promover una gestión pública transparente por medio de 10 rendiciones públicas de cuentas a nivel nacional al 2025</p>	<p>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>	<p>Gobierno Corporativo</p>
<p>Uso de tecnología</p>		
<p>Optimización del Capital Humano</p>		

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

MAPA ESTRATÉGICO DE ACTIVOS INTANGIBLES

Cuadro # 16



CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras concluir el diseño y elaboración de la metodología para identificar y gestionar los activos intangibles a partir de los procesos de gestión del conocimiento y capital intelectual, son distintas las reflexiones que surgen, tanto en el contexto de la Gestora, como en el ejercicio de construcción de dicha metodología. De manera general, debe apuntarse que, aunque bien la metodología diseñada presenta posibilidades de ajustarse al contexto y necesidades específicas de la empresa, su alcance es mucho más amplio y puede ser una contribución para organizaciones que requieren de este tipo de instrumentos.

Esto supone reconocer que el diseño metodológico, aunque no es un modelo de gestión del conocimiento o de gestión del capital intelectual, se adecúa a principios generales de la administración y por lo tanto a empresas de diversa naturaleza, pues comparte, por ejemplo, estructuras de gestión del conocimiento que se han planteado en diferentes teorías para ser aplicadas de manera universal.

Por supuesto caracterizar la situación concreta de la Gestora fue un reto muy interesante y partir de ahí, lograr diseñar una metodología para la identificación y gestión de activos intangibles con todos los elementos que contenía su estrategia, lograr extraer toda esa información y experiencia, fue inevitable no pensar que puede ser aplicada en otras organizaciones, incluso en aquellas que ya cuentan con una estrategia similar.

En el presente trabajo de investigación, se han expuesto algunas de las teorías relacionadas a la Gestión del Conocimiento Organizacional, el Capital Intelectual y los sistemas de gestión en especial los referentes a calidad, con los cuales se puede concluir que la gestión del conocimiento es un proceso que permite identificar, administrar y compartir el conocimiento originado en las personas que hacen parte de una organización en favor de la mejora de procesos, la creación de valor y la innovación, en otras palabras, es la habilidad que desarrollan las empresas de generar valor a partir de los activos intangibles. El capital intelectual, en la organización es la representación del Good Will en términos de competencia, experiencia, aprendizaje, cultura, estrategia (misión, visión, valores, objetivos) equipos, mejora en la tecnología, relación con sus clientes y mejora de procesos



que aumenta el valor corporativo y que medido de manera adecuada pueden transformar los activos intangibles en valor financiero para la organización. En relación con los sistemas de gestión de calidad, resultan ser herramientas de gestión estratégica que inducen los esfuerzos de la organización a la mejora de la eficiencia, eficacia y la obtención los resultados esperados a partir del empleo de las capacidades, habilidades y conocimientos de los trabajadores.

Los modelos de la gestión del conocimiento son el resultado de aportes interdisciplinarios de académicos y administradores, a partir de los cuales, se puede identificar una relación estrecha entre los activos intangibles (capital intelectual) y la gestión del conocimiento, cuyo énfasis se centra en la valoración del Know-how de la empresa, patentes, marcas registradas y la cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y trabajo colaborativo.



5.1.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUB - VARIABLES	RESULTADOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Identificar modelos, procesos, técnicas y/o herramientas para la gestión de conocimiento que ayuden a identificar activos intangibles y relacionarlos con Sistemas de Gestión de Capital Intelectual.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de Conocimiento ➤ Gestión de Activos Intangibles 	<p>Como es una organización en transición, no se contempla una gestión enfocada a las gestiones de Conocimiento, Activos Intangibles.</p> <p>Para ello se propone la práctica dentro de la organización de las Teorías de Conocimiento y las gestiones de Activos Intangibles.</p>	<p>Si bien la organización no contempla una dirección y control relativo a las gestiones de conocimientos y activos intangibles, si se pudo identificar que indirectamente la organización tiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Práctica de la transmisión del conocimiento. • La organización no controla, muchas variables que ayudan a mejorar la imagen de la organización, mismos que no se logran medir cuantitativamente. 	
Diagnosticar la gestión de activos intangibles de la Gestora, mediante el uso de procesos, técnicas y herramientas de Gestión de Conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de la práctica de la Gestión de conocimiento 	Se realizó el análisis de la práctica de conocimiento que practica la Gestora mediante las herramientas de diagnóstico (la Encuesta y Observación Estructurada).	La Gestora no realiza ninguna gestión para poder medir lo que es los activos intangibles mismos que incurren a una salida de conocimiento sin poder convertirla de manera explícita y/o almacenarla, para lograr trasmitirla.	De tal manera se propone la herramienta de Control como es el Balance Score Card (Cuadro de Mando Integral) que genere mayor amplitud a la gestión de la organización, cuantificando datos cualitativos de manera que proporcionen mayor control sobre actividades relevantes para generar nuevas necesidades a ser gestionadas.
Elaborar un Mapa estratégico que permita visualizar las relaciones causa y efecto entre los componentes de las técnicas, procesos y herramientas utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar un Cuadro de Mando Integral 	La organización elaboró un Cuadro de Mando Integral, misma que es genérica y se pueden fortalecer las perspectivas de clientes y aprendizaje y conocimiento, mostrando sus resultados en percepciones. Del mismo que se puede lograr a fortalecer proponiendo las gestiones del conocimiento y capital intelectual.	Se desarrolló un Cuadro de Mando Integral como parte de apoyo al nuevo Plan Estratégico Empresarial que ayude a direccionar la gestión de la nueva administración, como herramienta de control.	
Relacionar los objetivos estratégicos con las perspectivas de los modelos de capital intelectual y Cuadro de Mando Integral que permitan gestionar los activos intangibles de la Gestora, estableciendo un sistema de indicadores, metas e iniciativas de cada perspectiva.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Herramientas de control “Cuadro de Mando Integral” 	Se relacionó la teoría de la gestión de activos intangibles, con los objetivos de la organización para generar un Cuadro de Mando Integral que gestione los indicadores cualitativos de la organización	Se planteó un Cuadro de Mando Integral de acuerdo con las problemáticas planteadas de proponer una gestión de activos intangibles, muestra que llevo a desarrollar una estrategia que pueda englobar la gestión del capital intelectual en la Gestora.	

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Cuadro de Conclusiones y Recomendaciones

Cuadro # 17



CAPITULO VI

6. PROPUESTA

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia al pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos del personal de la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente o usuario, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento; para alinear iniciativas individuales, organizacionales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente o usuario.

En ese sentido, una vez concluido la sección del diagnóstico de la Gestora y teniendo los desenlaces en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, además analizando las principales debilidades de la organización, se procede a la construcción de la propuesta de la herramienta que permitirá operativizar las estrategias alineadas a la misión y visión de la organización.

Entonces, se propondrá una relación de estrategias de la organización con los activos intangibles, que se traducirán en objetivos estratégicos que permitan ejecutar y desplegar dichas estrategias, conjuntamente para garantizar la mejor ejecución posible u operativización de la estrategia. Se plantea un listado de indicadores y metas relacionadas con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, con lo detallado hasta ahora se pretende establecer una serie de guías y un proceso de control para determinar si efectivamente las estrategias se están ejecutando en la Organización.

Por último, planteamos una serie de pautas para la acción o iniciativas que permiten efectuar, de manera resumida o poco específica, los objetivos estratégicos y de igual manera los indicadores y metas planteadas.



CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTORA	PERSPECTIVAS	ACTIVOS INTANGIBLES
<p>Generar utilidades por más de Bs. 73 millones a nivel nacional al 2025, por medio de la implementación del software del SIP, la administración de los recursos de la cartera que compone los Fondos del SIP y los servicios que presta la empresa a los asegurados, empleadores.</p>	<p>FINANCIERA</p>	<p>Minimizar Costos</p>
		<p>Minimizar Gastos</p>
		<p>Incrementar Ingresos</p>
	<p>CLIENTES</p>	<p>Experiencia con los clientes</p>
		<p>Innovación Aplicada a los servicios de los Beneficiarios</p>
<p>Coadyuvar a la continuidad del Programa Renta Dignidad por medio del control y la administración del mismo, logrando pagar a 1.282.474 Beneficiarios la Renta Dignidad a nivel nacional al 2025.</p>	<p>PROCESOS INTERNOS</p>	<p>Procesos en Innovación</p>
<p>Procesos de Responsabilidad Social Empresarial</p>		
<p>Procesos de Servicios de la organización</p>		
<p>Procesos Regulatorios Sociales</p>		
<p>Utilizar la planificación, comunicación y el análisis legal como herramientas institucionales, para lograr una gestión eficiente a nivel nacional al 2025.</p>	<p>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>	<p>Gobierno Corporativo</p>
<p>Obtener un índice de percepción favorable de servicios de control interno y riesgos del 60% y promover una gestión pública transparente por medio de 10 rendiciones públicas de cuentas a nivel nacional al 2025</p>		<p>Uso de tecnología</p>
		<p>Optimización del Capital Humano</p>



CUADRO DE METAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVOS INTANGIBLES	KPIs	APLICACIÓN DEL INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL	META			VARIACIONES A CONSIDERAR PARA EL 3ER AÑO		
						1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	ROJO	AMARILLO	VERDE
FINANZAS	Minimizar Costos y Gastos institucionales	Minimizar Costos	Porcentaje de disminución de los costos y gastos de la organización	Reducir los costos con personal Calificado	$\frac{\text{Reduccion de los costos}}{\text{Presupuesto planificado}} * 100$	4%	6%	8%	<8	6=8	>8
		Minimizar Gastos	Porcentaje de disminución de los costos y gastos de la organización	Reducir los Gastos de la organización	$\frac{\text{Reduccion de los Gastos}}{\text{Presupuesto planificado}} * 100$	6%	8%	10%	<10	10=8	>8
		Maximizar Ingresos	Porcentaje de incremento de los ingresos de la organización	Generar nuevos Ingresos con los proyectos	$\frac{\text{tasa de crecimiento de los ingresos}}{\text{Utilidad Neta}} * 100$	12%	18%	25%	<25	25=18	>25
CLIENTES	Publicación oportuna de los productos comunicacionales, servicio eficiente oportuno de apoyo legal	Experiencia con los clientes	Porcentaje de concurrencia en las páginas de interacción de la organización	Percepción de los clientes	$\frac{\text{contenido de la página web}}{\text{tiempo de actualización de la web}} * 100$	18%	23%	30%	<30	30=23	>30
	Implementación de servicios con estándares de calidad promoviendo el derecho de acceso a la información y transparencia institucional y participación ciudadana	Innovación aplicada en los servicios de los Beneficiarios	Porcentaje de canales de interacción de información de la organización	Conocer las necesidades de los clientes	$\frac{\text{canales de interacción}}{\text{Nro. de canales interactuados}} * 100$	15%	20%	25%	<25	25=20	>25
PROCESOS INTERNOS	Servicios oportunos, confiables y con calidez	Procesos en Innovación	Número de productos obtenidos por la Organización	Mejorar los servicios destinados a los beneficiarios	$\frac{\text{proyectos de innovación}}{\text{compra de tecnología}} * 100$	20%	25%	30%	<30	30=25	>30
	Desarrollo de sistemas y atención oportuna y calidad de soportes	Procesos de Responsabilidad Social Empresarial	Eficiencia de los servidores públicos	Conocer los proyectos destinados a la sociedad en General	$\frac{\text{Nro de proyectos dedicados al M.A}}{\text{Nro de reuniones para proyectos}} * 100$	12%	15%	18%	<18	18=15	>18



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVOS INTANGIBLES	KPIS	APLICACIÓN DEL INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL	META			VARIACIONES A CONSIDERAR PARA EL 3ER AÑO		
						1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	ROJO	AMARILLO	VERDE
	Generación de servicios con estándares de calidad, eficiencia, eficacia y oportunidad promoviendo el derecho de acceso al SIP	Procesos de servicio de la organización	Proyectos de Software que fortalezcan el acceso a la información	Conocer la inversión de activos intangibles de la organización.	$\frac{\text{proyectos de innovación compra de tecnología}}{\text{compra de tecnología}} * 100$	20%	25%	30%	<30	30=25	>30
	Informes oportunos que mejoren la Gestión Empresarial	Procesos Regulatorios Sociales	Número de manuales, reglamentos obtenidos anualmente por la Gestora	Conocer el número de reuniones con organizaciones sociales	$\frac{\text{Numero de reuniones productiva}}{\text{total numero de reuniones con organizacion soci}} * 100$	12%	14%	16%	<16	16=14	>16
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Documentos, manuales, módulos elaborados	Gobierno Corporativo	Eficiencia de los servidores públicos	Conocer indicadores de transparencia y respeto y responsabilidad	$\frac{\text{Nro de personas Renuncias/Despidos}}{\text{Total Plantilla}} * 100$	15%	17%	20%	<20	20=17	>20
	Herramientas Informáticas que permitan el acceso a información por parte de nuestros Beneficiarios	Uso de Tecnología	Desarrollo del personal en trabajos informáticos	Conocer la inversión en la tecnología usada en la organización	$\frac{\text{Compra de Tecnologia}}{\text{total presupuesto ejecutado}} * 100$	20%	25%	30%	<30	30=25	>30
		Optimización del Capital Humano	Capacitaciones por parte de la organización hacia los servidores públicos	Conocer la inversión en capacitación hacia los servidores públicos de la organización.	$\frac{\text{Personas que se capacitan por su propia cuenta}}{\text{Total Plantilla}} * 100$	6%	8%	10%	<10	8=10	>10



CUADRO DE INICIATIVAS

Perspectiva	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	INICIATIVAS
FINANZAS	Minimizar Costos y Gastos institucionales	Porcentaje de disminución de los costos y gastos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de costos a través de productos tecnológicos que son innovados dentro de la organización. ➤ Incrementar activos intangibles que mejoren el GOD WILL de la organización.
		Porcentaje de incremento de los ingresos de la organización	
CLIENTES	Publicación oportuna de los productos comunicacionales, servicio eficiente oportuno de apoyo legal	Porcentaje de concurrencia en las páginas de interacción de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar mayores canales de interacción de información con los beneficiarios de SIP. ➤ Tener más empleados en contacto con los clientes, para conocer y mejorar las nuevas necesidades de este. ➤ Tener el mayor alcance de Beneficiarios de la administración de la renta del FRUV. ➤ Generar proyectos que mejoren la calidad de los beneficiarios ➤ Reforzar la Seguridad Informática para los beneficiarios ➤ Mayor comodidad para los Beneficiarios
	Implementación de servicios con estándares de calidad promoviendo el derecho de acceso a la información y transparencia institucional y participación ciudadana	Porcentaje de canales de interacción de información de la organización	
PROCESOS INTERNOS	Servicios oportunos, confiables y con calidez	Número de productos obtenidos por la Organización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementación de un Software integrado para la administración del SIP ➤ Implementación de Tecnología en el manejo contable de los fondos. ➤ Implementación de sistemas y tecnologías en gestión de Riesgos ➤ Desarrollo de políticas de prevención contra la corrupción ➤ Implementación de proyectos tecnológicos que ayuden a recortar tiempos de trabajo en la organización. ➤ Tener políticas de generar proyectos a favor del Medio Ambiente ➤ Planteamiento de reuniones para la trasmisión de la Filosofía Organizacional.
	Desarrollo de sistemas y atención oportuna y calidad de soportes	Eficiencia de los servidores públicos	
	Generación de servicios con estándares de calidad, eficiencia, eficacia y oportunidad promoviendo el derecho de acceso al SIP	Proyectos de Software que fortalezcan el acceso a la información	
	Informes oportunos que mejoren la Gestión Empresarial	Número de manuales, reglamentos obtenidos anualmente por la Gestora	
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Documentos, manuales, módulos elaborados	Eficiencia de los servidores públicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtención de certificaciones ISO (9001 - 30401) ➤ Capacitación integral del Personal (Riesgos-Procesos - Calidad) ➤ Modificación de normativa al ente regulador para optimizar procesos. ➤ Avance Tecnológico, Teletrabajo, Firma Digital. ➤ Potenciamiento de la infraestructura tecnológica y en el desarrollo de software administrativo y operativo ➤ Generar un ámbito de proyección de innovación en aspectos
	Herramientas Informáticas que permitan el acceso a información por parte de nuestros Beneficiarios	Desarrollo del personal en trabajos informáticos	
		Capacitaciones por parte de la organización hacia los servidores públicos	



CUADRO DE PLANES DE ACCIÓN

	MAPA ESTRATÉGICO	PLAN DE ACCIÓN			
		OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	META 3 ER AÑO	ACCIÓN PARA REALIZAR
FINANZAS	Generar utilidades por más de Bs. 73 millones a nivel nacional al 2025, por medio de la implementación del software del SIP, la administración de los recursos de la cartera que compone los Fondos del SIP y los servicios que presta la empresa a los asegurados, empleadores.	Minimizar Costos y Gastos institucionales	Porcentaje de disminución de los costos y gastos de la organización	8%	<ul style="list-style-type: none"> • Subir la tasa de asegurados en un 2% anual • Plantear propuestas de proyectos para mejorar la imagen financiera de la organización. • Jubilar a un % de asegurados anuales
			Porcentaje de incremento de los ingresos de la organización	10%	
CLIENTES	Utilizar la planificación, comunicación y el análisis legal como herramientas institucionales, para lograr una gestión eficiente a nivel nacional al 2025.	Publicación oportuna de los productos comunicacionales, servicio eficiente oportuno de apoyo legal	Porcentaje de concurrencia en las páginas de interacción de la organización	30%	<ul style="list-style-type: none"> • Crear más canales de Interacción de comunicación con los Beneficiarios. • Actualizar de manera más concurrente las noticias más relevantes en la Página Web. • Alcanzar una cantidad aproximada o igual a la de asegurados, para obtener percepciones más óptimas con referencia a las necesidades. • Innovar productos y proyectos que fortalezcan el acceso a la información de los Beneficiarios. • Mostrar transparencia con la información más relevante • Obtener constantemente la percepción de los clientes o beneficiarios conforme a los nuevos proyectos destinados a la obtención de información.
		Implementación de servicios con estándares de calidad promoviendo el derecho de acceso a la información y transparencia institucional y participación ciudadana	Porcentaje de canales de interacción de información de la organización	25%	
PROCESOS INTERNOS	Coadyuvar a la continuidad del Programa Renta Dignidad por medio del control y la administración del mismo, logrando pagar a 1.282.474 Beneficiarios la Renta Dignidad a nivel nacional al 2025.	Servicios oportunos, confiables y con calidez	Número de productos obtenidos por la Organización	30%	<ul style="list-style-type: none"> • Innovar proyectos destinados a los clientes. • Actualizar los sistemas de manera gradual acorde al nivel de avance de la tecnología. • Procesar proyectos que generen una ayuda al medio ambiente. • Generar un índice mayor de alcanzar normas de calidad ISO. • Generar mayor facilidad de acceso a la información, con el desarrollo de los productos. • Realizar reuniones con fines de trasmisión de la filosofía organizacional. • Transmitir de manera constante y dinámica los procesos de
		Desarrollo de sistemas y atención oportuna y calidad de soportes	Eficiencia de los servidores públicos	18%	



	MAPA ESTRATÉGICO	PLAN DE ACCIÓN			
		OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	META 3 ER AÑO	ACCIÓN PARA REALIZAR
		Generación de servicios con estándares de calidad, eficiencia, eficacia y oportunidad promoviendo el derecho de acceso al SIP	Proyectos de Software que fortalezcan el acceso a la información	30%	transmisión y compartición de los valores de la institución y servidores públicos. <ul style="list-style-type: none"> • Generar Procesos de seguridad con la difusión de mala información. • Establecer un sistema inteligente de comunicación de la productividad de la organización • Realizar convenios con instituciones para fortalecer la obtención de información y conocimiento.
		Informes oportunos que mejoren la Gestión Empresarial	Número de manuales, reglamentos obtenidos anualmente por la Gestora	16%	
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Obtener un índice de percepción favorable de servicios de control interno y riesgos del 60% y promover una gestión pública transparente por medio de 10 rendiciones públicas de cuentas a nivel nacional al 2025.	Documentos, manuales, módulos elaborados	Eficiencia de los servidores públicos	20%	<ul style="list-style-type: none"> • Generar procesos que ayuden adquirir el conocimiento de personal indispensable dentro de la organización. • Mantener una posición de crecimiento profesional de los servidores públicos. • Generar conocimiento explícito y actual de los procesos de la organización. • Realizar prácticas internas de trasmisión de conocimiento dentro de la organización
		Herramientas Informáticas que permitan el acceso a información por parte de nuestros Beneficiarios	Desarrollo del personal en trabajos informáticos	30%	
			Capacitaciones por parte de la organización hacia los servidores públicos	10%	



BIBLIOGRAFÍA

- Andersen, A. (1999). *Modelo de KNOWLEDGE MANAGEMENT ASSESSMET TOOL*. Restan Emilia.
- Falcon, V. (2017). *Una mirada al concepto de Capital Intelectual*. Ciencia.
- Iriarte, M. (1999). *Herramientas para la Gestion de Conocimiento*. New York.
- Kaplan, & Norton. (1996). *Cuadro de Mando Integral* . Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011). *Poniendo el Balanced Scorecard en acción*. Lincoln, Massachusetts: Harvard Business Review.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organizacion creadora de conocimiento, como las empresas japonesas crean las dinámicas de innovación*. Mexico D.F.: Oxford University Press.
- PEE. (2021). *Plan Estrategico Empresarial*. Bolivia: Gestora Publica.
- Probst, G. (1998). *Gestión Práctica de conocimiento*. EEUU: Prisma.
- Sánchez, P., Chamina, C., & Escobar, C. G. (1999). *En busca de una teoria sobre la medion y gestion de los intangibles en la empresa*. Ekonomiaz.
- Tejedor, & Aguirre. (1998). *Modelo de Gestion de KPMG*. Mexico: Diaz .
- Valhondo, D. (2003). *Gestion del Conocimiento del mito a la realidad* . Madrid, España: Diaz de Santos .