
CAPITAL INTELECTUAL, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN MEDIANTE LA INCUBADORA DE EMPRESAS EN UNIVERSIDADES

Intellectual capital, Knowledge management and Innovation through
the Business incubator in Universities

Mario Aurelio Coyla Zela¹

RESUMEN

La Educación Superior está siendo transformando de una manera rápida, esencial y vigorosa, debido al impacto de factores como el crecimiento económico basado en el conocimiento y la revolución de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. En grandes líneas, estos factores han significado mayores exigencias de calidad y productividad, el incremento de la competencia entre la universidad pública y la universidad privada, tendencias a la sustitución de las universidades tradicionales por universidades empresariales. La propuesta alcanza a un modelo de producción del conocimiento, aplicación y generación de ingresos a la universidad e integración de la teoría y la práctica para los estudiantes que deberán participar en las consultoría de las incubadoras en las universidades.

Palabras Clave: Capital Intelectual, Gestión del Conocimiento, Universidad, Incubadoras, Innovación

ABSTRACT

The Higher Education is being transformed from a fast, robust and vital, due to the impact of factors such as economic growth based on knowledge and the revolution of new information technologies and communication. Broadly, these factors have meant greater demands for quality and productivity, increased competition among public universities and private universities, the trend towards replacement of traditional universities by corporate universities. The proposal amounts to a model of knowledge production, application and generation of income to the university and the integration of theory and practice for students to be involved in the consulting business incubators in universities.

Key Words: Intellectual Capital, Knowledge Management, University, Incubators, Innovation

¹ Docente Facultad de Ciencias Contables y administración – Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

INTRODUCCIÓN

La incubadora es un organismo de apoyo a los nuevos emprendimientos, asesorando y prestando infraestructura para que una empresa en formación reduzca los riesgos, costos de puesta en marcha y el proceso natural de aprendizaje llevado a cabo por las personas a cargo de la nueva empresa, el cual requiere ser promocionado como política de Estado e incentivado con financiamiento y aporte de las empresas privadas.

En el departamento de Puno a la fecha no hay incubadoras empresariales, sin embargo algunas instituciones fomentan los planes de negocios con incentivos, pero de una manera limitada y sin posterior seguimiento o apoyo a la implementación de dicho plan de negocios.

El financiamiento de las unidades experimentales de los nuevos emprendimientos es crítico y clave para que ideas con gran potencial se transformen en una empresa; la universidad, a través de la formación de la incubadora, pretende dar solución al problema del desligamiento que se produce entre las ideas y los recursos necesarios para ponerlas en marcha, dando un apoyo integral a las nuevas ideas desde su proceso de planificación en la generación del anteproyecto pasando por la formulación del plan de negocios, la formalización de la empresa, la entrega de financiamiento, facilitación de infraestructura base y asesorías en todas las áreas pertinentes, tendiente a que las empresas saquen el máximo provecho al potencial de mercado que tengan para poder desarrollarse plenamente y transformarse en empresas exitosas y líderes en el área que se desempeñan.

El Capital Intelectual surge en un proceso de creación de valor fundamentado en la interacción del capital humano y el estructural, donde la renovación continua transforma y refina el conocimiento individual en valor duradero para la organización. El punto de partida del presente artículo es la importancia de los intangibles en las empresas en general, con énfasis en las universidades y sus potencialidades para generar conocimiento.

En el análisis se presenta en primer lugar; los modelos previos y los principales indicadores elaborados para

las PYMES. En segundo lugar; se define los aspectos y los grupos en los que aplicar los ratios con los que se podría intentar medir el valor inmaterial que genera la Universidad. Y Por último; exponemos las conclusiones obtenidas.

1. SOCIEDAD, CONOCIMIENTO, MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

El hecho de que la sociedad del conocimiento privilegie el conocimiento científico, en sentido amplio, plantea una fuerte demanda de relevancia y pertinencia a las universidades latinoamericanas. A este hecho se agrega el factor de que el conocimiento aplicado a la producción y a la solución de problemas sociales se constituye en un criterio y filtro severo de su nivel de legitimidad y utilidad social. Todo lo cual pone en juego la contribución de la ciencia y la tecnología al desarrollo humano y sostenible de nuestra sociedad.

En los últimos tiempos se viene observando un creciente interés de las comunidades científica y empresarial por el Capital Intelectual y la Gestión del Conocimiento. En este sentido, se han propuesto varios modelos genéricos, entre los que destacan los de Sveivy; Kaplan y Norton; Roos, Dragonetti y Edvinson; y Anne Brooking. Dentro del ámbito del país, en un trabajo conjunto entre representantes de la Universidad, consultores y empresarios y dada la importancia de este tipo de empresas en la economía; se ha elaborado un panel de indicadores para facilitar la medición y valoración de los activos intangibles en pequeñas empresas, distinguiendo tres grupos: capital humano, capital relacional y capital estructural. Teniendo en cuenta estas experiencias en el campo de las PYMES, uno de los objetos del trabajo se enmarcó en el análisis de las variables y aspectos a considerar en el Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural, principalmente para el área de la docencia y la investigación, como paso previo a la definición de indicadores. Y como objeto último de este trabajo es servir de guía para mejorar la calidad de la docencia y la investigación.²

² Dos de los tres objetivos de la Universidad Peruana fundamentales para el desarrollo.

2. EL CAPITAL INTELECTUAL, LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA UNIVERSIDAD

De acuerdo con Salmi (2001) las dimensiones básicas del sector de la educación superior se han ampliado: el tiempo lineal tiende a tornarse un ciclo permanente de aprendizaje, mientras que el ciberespacio rompe las barreras físicas y crea un nuevo ambiente de oportunidades. Las universidades tradicionales enfrentan el auge de la educación a distancia, las universidades abiertas y on line, las cuales permiten una amplia masificación de la oferta. Se crean nuevas formas de capacitación, aparecen nuevas necesidades de formación y entrenamiento, nuevas modalidades de competencia y cambios en las estructuras y los modos de operación. Todo lo cual cuestiona el rol y la hegemonía de las universidades tradicionales y tiende a acelerar las diferencias institucionales. Para el autor, como resultado de estos cambios, surge una mayor variedad de configuraciones y modelos organizacionales, así como; múltiples alianzas, conexiones y asociaciones dentro y fuera del sector de la educación superior, involucrando los gobiernos e industrias relacionadas y de apoyo.³

En cuanto a la formulación de políticas públicas, el Banco Mundial (Experton, 2002) ha planteado algunas preguntas que trazan trayectorias fundamentales: ¿Cómo se puede mejorar el gobierno y la conducción del sistema educativo?, ¿Cómo se puede entrar a una

discusión real sobre el cambio del esquema de financiamiento de la Educación Superior?, ¿Cuáles políticas hay que aplicar para crecer, expandir el sistema y ampliar la cobertura? y finalmente ¿Cuáles son los puntos en que se podría avanzar en el desarrollo del sistema de aseguramiento de la calidad?

Una de estas interrogantes resulta determinante: ¿Cómo financiar la expansión? Y la respuesta que se estima prudente es que el Estado a lo largo de la presente década tiende a facilitar una provisión de una oferta más alta de Educación Superior privada y al mismo tiempo procura revisar el esquema tradicional de asignación de recursos públicos a las universidades estatales; con lo cual espera pasar a un esquema mucho más diversificado donde se haga uso de fórmulas diversas, tales como contratos de desempeño, fondos competitivos y estímulos ligados a la acreditación y a la evaluación. Así, trata de ampliar el abanico de instrumentos de políticas que permitan generar contextos que incentiven y estimulen a las universidades, ya sea para cumplir ciertas metas o para mejorar su desempeño y su eficiencia. De otra parte; en lugar de crecer indiscriminadamente es de esperar que el Sistema de Educación Superior opere selectivamente con base en prioridades o líneas de crecimiento principales tales como: –los programas técnicos y tecnológicos; – la educación a distancia; y –los Postgrados.

Así; la presión del mercado, la aplicación de las nuevas tecnologías a la educación, el déficit fiscal de los gobiernos y las dudas de la comunidad acerca de la legitimidad de las universidades tradicionales, entre otros factores; inducen a éstas instituciones a tener que asumir una actitud proactiva y significativos procesos de innovación. Es “tiempo de innovar” (Bruner, 2001). No obstante, lo que se puede observar en la mayoría de los países latinoamericanos es el mantenimiento de la brecha digital y la continuación de la crisis de la educación terciaria debido a la falta de relevancia, la persistencia de la inequidad, la inadecuada calidad, la resistencia al cambio y la rigidez de las prácticas administrativas. Aunque se haya llegado a una cierta visión de qué es lo que se quiere y se puede hacer, ello no se ha traducido todavía en metas o programas específicos que comporten transformacio-

³ Salmi (2001) invita a imaginar una amplia variedad de configuraciones organizacionales. Hoy en día, existen por ejemplo universidades sin edificios o aulas, inclusive sin biblioteca; universidades a diez mil kilómetros de distancia de sus estudiantes, sin departamentos académicos, sin exigencia de cursos, grados o títulos, abiertas las 24 horas del día, siete días a la semana, 365 días al año, que otorgan el grado de Bachiller en Estudios Individualizados o Estudios Interdisciplinarios, con un catálogo de más de 4000 materias diferentes; o universidades dispuestas a rembolsar los gastos a sus estudiantes si no encuentran un trabajo adecuado dentro de seis meses después de su graduación. Actualmente operan sistemas de educación superior en los cuales las instituciones no son clasificadas por la calidad de sus profesores, sino por la intensidad de sus conexiones electrónicas y de Internet; existen países cuyo mayor número de divisas proviene de la exportación de servicios de educación superior y países socialistas que cobran pagos de matrícula según las tarifas de un mercado común para recuperar el costo completo de la educación superior. Esta transformación mundial no es una cosa a advenir en el futuro ni algo de ciencia ficción. Es una realidad operante que comienza a darse con fuerza también en América Latina.

nes significativas. En algunas excepciones, el ritmo de cambio sigue siendo lento frente a lo que está ocurriendo en otras partes del mundo (Bruner, 2002).

Se percibe entonces un gran desfase entre el enorme y rápido cambio del entorno político, tecnológico, socioeconómico y cultural de la última década y la capacidad para asimilarlo y traducirlo en respuestas efectivas y oportunas. En consecuencia, los agentes de cambio parecen haber sido sobrepasados por los

desafíos del contexto. El punto es que dichos factores de cambio suponen abandonar gran parte de los esquemas tradicionales de gestión educativa y asignación de los recursos públicos. Pero ello enfrenta una seria resistencia, sobre todo por parte de las universidades estatales. Así que el debate ideológico ad eternum (críticas sin soluciones ni tiempos definidos) ha primado sobre la necesidad de introducir cambios correctos y veloces, que tengan en cuenta las nuevas realidades.

Cuadro 1: Realidades de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación

CONSTATAIONES	PRIORIDADES	PREGUNTAS
- Sólo el 5% de la población mundial tiene acceso a las TIC	- Desarrollar la sociedad abierta del conocimiento	- ¿Cómo utilizar eficazmente las tecnologías de la información y la comunicación en beneficio de la Educación para todos a lo largo de la vida?
- Mil millones de personas están excluidas de la alfabetización y la educación básicas	- Garantizar la diversidad cultural en el entorno digital	- ¿Cómo ayudar a superar las desigualdades en el terreno de la ciencia?
- El 88% de las publicaciones científicas se producen en los países industrializados.	- Promover el aprovechamiento compartido del saber	- ¿Cómo utilizar las TIC para crear contenidos culturales?
	- El uso creativo de las TIC como palancas del cambio de los sistemas educativos	- ¿Cómo alcanzar la conectividad y la educación para todos?
	- La difusión de la información científica de dominio público	- ¿Cómo pueden las TIC garantizar el acceso a las ciencias?
	- Asegurar la diversidad cultural en Internet	
	- Ayudar a facilitar información a todos	

Fuente: Adaptado de UNESCO (2001) Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el desarrollo de la educación, la ciencia y la cultura.

3. LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y LA PRODUCCIÓN DE VALOR

En un contexto de falta de alternativas viables para el sistema de educación superior, la gestión del conocimiento se torna en una herramienta estratégica para el desarrollo de la sociedad. Típicamente, este concepto puede entenderse como el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación y utilización de los recursos intangibles existentes en una organización, así como para la generación de otros nuevos (Ortiz, 2001).⁴

⁴ El capital Intelectual viene dado por el conjunto de los recursos intangibles que dispone una empresa en un momento determinado del tiempo, es decir, por todos aquellos activos y habilidades basados en la información y el conocimiento, ya sean de carácter tácito o explícito (Capital Intelectual tácito y explícito, respectivamente). Los intangibles son considerados como activos acumulativos cuyo valor mejora con el tiempo, y por ello, toman un valor estratégico trascendental para la organización (Cfr. Ortiz, 2001).

Pero de acuerdo con Koulopoulos & Caal (2001), una manera un tanto más sencilla de entender la gestión del conocimiento es verla como el uso del conocimiento colectivo para aumentar la capacidad de respuesta e innovación de una organización o sistema social. En un mundo como el actual, regido por la cultura de la acumulación de conocimiento, el rol primordial de la gestión del conocimiento es hacer compartir el conocimiento a través de toda la organización, de forma que cada individuo o grupo entienda el conocimiento con suficiente profundidad y dentro de un contexto apropiado, para aplicarlo efectivamente en la toma de decisiones y en la innovación.⁵

⁵ No existe hoy en día una sola definición del concepto de gestión del conocimiento (knowledge management). Se distingue igualmente entre gestión funcional del conocimiento y gestión estratégica del conocimiento. La primera se refiere al uso de la informática para organizar y distribuir información desde y a los empleados. La segunda se refiere a la aplicación del conocimiento a la estrategia de la organización, a fin de crear estructuras de apoyo a los profesionales del conocimiento (Tissen et al, 2000).

Sin embargo, el conocimiento no se maneja de la misma manera como se administra una cosa, pues son las relaciones humanas las que producen el capital intelectual (Nonaka, Ichijo & Van Krogh, 2001). Esto significa que el capital social (confianza, reciprocidad, identidad) y la cultura son los factores que garantizan una mínima congruencia entre el capital humano, el capital estructural y el capital relacional que conforman el capital intelectual. Para poder afrontar los retos del entorno se requiere la congruencia entre los tres tipos de capital. Desde luego ello conduce a la necesidad de que una organización tenga una base mínima de valores compartidos. He aquí el problema porque esta no es una tarea fácil.⁶

4. ENFOQUE ECONÓMICO Y SOCIAL, EXTRACCIÓN DE VALOR Y PRODUCCIÓN DE VALOR

Hall (2001) plantea que si una organización pretende gestionar y extraer valor de su capital intelectual, como quiera que se defina la noción de valor, debe ser capaz de comprender el contexto en el que opera (conciencia externa) y de definir sus propios valores (conciencia interna). Los valores y el contexto constituyen la base de toda actividad de gestión del capital intelectual, indican la forma en que se describen, definen, miden, valoran y gestionan todos los intangibles de la organización. Comprender los valores y sus efectos sobre la organización es vital para identificar la probabilidad de convertir lo potencial en capacidad real. Al reconocer sus valores una organización puede establecer lo que es importante y superfluo, de modo que puede saber cómo construye y controla la realidad.

Como el valor es una medida de la utilidad que se le asigna a algo, puede medirse de varias maneras. No es

de sorprender entonces que uno de los factores que más dificulta la comprensión de la gestión del capital intelectual dependa de la posición que se asuma frente a la existencia de varios paradigmas básicos sobre el valor-conocimiento, que en esencia pueden simplificarse en dos enfoques: el económico y el social.

De acuerdo con Sullivan (2001), el paradigma social percibe el conocimiento como un producto de un proceso social que proviene del capital humano de una organización, el cual crea nuevo conocimiento mediante el aprendizaje o adquisición de conocimiento. Vale decir, que se relaciona con la sistematización o institucionalización de los procesos organizacionales para la creación de valor. El paradigma económico, por su parte, concibe el conocimiento como una corriente futura de beneficios que se expresan en dinero. Se centra en los procesos de extracción de valor que permiten alcanzar la visión estratégica y los objetivos de largo plazo de la organización. De esta suerte, desde el punto de vista social la gestión se enfoca en el aprendizaje y la creación de conocimiento en las organizaciones, haciéndolas más eficaces y flexibles. En cambio, desde el enfoque económico la gestión se identifica con la operación de activos intelectuales, tales como la protección y comercialización de las innovaciones y la propiedad intelectual, con el fin de usar la tecnología para conseguir ventajas competitivas en el mercado.

Grindley & Sullivan (2001) señalan la cadena de actividades propias de cada enfoque. Para la gestión del conocimiento de corte social centrada en el aprendizaje, las actividades principales tienen que ver con la acumulación de saber, la creación de conocimientos, la dirección hacia un foco determinado, el manejo de estructuras y procedimientos, el apoyo a la emergencia de la creatividad mediante la flexibilidad, las relaciones informales y la innovación. Por ende, la cultura y la sociología son las disciplinas claves para comprender la forma de comportarse de las personas y los valores de la organización que producen el conocimiento. Por su parte, al enfoque económico basado en la gestión de los activos intelectuales le importan sobretudo las actividades de constitución de una base de know-how, la producción de la innovación, el manejo y valoración de los activos intelectuales y la creación de beneficios financieros.

⁶ Según Brian Hall (2001) "el capital humano se va a su casa todas las noches, luego es capital que la organización tiene en préstamo. Son las personas, su buena voluntad, su motivación y su creatividad lo que mantiene viva la organización. El capital estructural es todo lo que permite al capital humano dar lo mejor de sí: los programas informáticos, las políticas, los procedimientos o las prácticas empresariales, ocultas o declaradas. Por consiguiente, si el capital estructural y el humano no se alinean mínimamente, es el cliente el que pierde. El capital cliente lo constituyen los clientes que nos pagan por lo que hacemos y producimos; son nuestro único medio de contacto con el futuro".

Ambos procesos representan dos tradiciones que determinan la forma de gestionar eficazmente la organización productora de conocimiento. Pueden interceptarse o permanecer separados en el seno de una organización, lo cual depende del enfoque y la conciencia que predomine. En suma, hay dos grandes corrientes, una centrada en la creación de valor y otra enfocada en la extracción de conocimiento, según se oriente hacia la gestión del capital intelectual (en general) o hacia la gestión de los activos intelectuales o la propiedad intelectual (activos legalmente protegidos).

Así las cosas, la gestión del conocimiento no significa ni implica necesariamente la "mercantilización" del conocimiento, como se suele decir despectivamente en ciertos medios universitarios. Por el contrario, conlleva la apertura de significativas ventanas de oportunidad y utilidad social. El fundamento de la gestión del conocimiento se encuentra en las prácticas culturales y las actividades organizacionales para poder cooperar, compartir el conocimiento, mantener una comunicación abierta y establecer programas de compensación que incentiven a conformar una organización que aprende. Pero a decir verdad ninguna solución informática para hacer gestión del conocimiento tiene utilidad a menos que haya voluntad de los participantes. Además de construir un sistema efectivo, se requiere crear una cultura para compartir conocimientos dentro de la organización. Ello implica emprender esfuerzos para construir comunidades de interés y redes que faciliten la puesta en común de prácticas comunes (Cfr. Koulopoulos & Caal 2001)⁷. Es por esta razón que se considera vital reconocer distintas alternativas contemporáneas que permiten visualizar trayectorias diversas en las cuales las universidades y sus sistemas de postgrado pueden participar de formas diferentes, de acuerdo con su grado de complejidad e interés.

⁷ Aquí se entenderá la cultura como un conjunto de percepciones, patrones, normas y valores de una colectividad, que involucra cinco dimensiones fundamentales: -Subjetiva: que incluye las formas de pensar y vivir, la conducta aprendida; -Objetiva: el conjunto de conocimientos que posee un grupo social; -Cognitiva: definición de identidades individuales y grupales; -Prescriptiva: la regulación normativa de la conducta y orientaciones normalizadas a problemas recurrentes; -Tradicional: transmisión de experiencias a través de la memoria colectiva.

5. OPCIONES Y DESARROLLO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

Wenger (2001) utiliza la noción de comunidades de práctica para describir nuevas asociaciones de personas que se constituyen por sí mismas y se asocian para intercambiar información y conocimiento o producir algún tipo de bien o servicio, en el entorno laboral o fuera de él. Pueden considerarse como un tipo especial de equipo que se constituye orgánicamente, sin designación o aún sin reconocimiento oficial por parte de la Dirección. Emplean un lenguaje común, comparten una serie de experiencias y mantienen una dinámica cooperadora que estimula el rendimiento en términos de aprendizaje y trabajo.

Para Wenger, sin embargo, no cualquier agrupación es una comunidad de práctica. Existen tres dimensiones básicas que deben tenerse en cuenta como características constitutivas para que pueda hablarse en propiedad de una comunidad de práctica. Estos son un compromiso mutuo, una empresa conjunta y un repertorio compartido; donde la empresa conjunta implica la existencia de una empresa negociada de responsabilidad mutua, de una interpretación común y de una respuesta local basada en ritmos propios; el compromiso mutuo conlleva la existencia de una red de relaciones recíprocas, diversas y complejas, para hacer algo conjuntamente, de modo que se mantenga la cohesión en el tiempo con base en la expectativa del logro de un propósito compartido; el desarrollo de un repertorio compartido expresa una experiencia común que se ha producido o adoptado con el tiempo, bajo la forma de estilos, artefactos, discursos, relatos, conceptos, eventos históricos, instrumentos y acciones que denotan o connotan la identidad de sus miembros.

Una comunidad de práctica no es sinónimo de un grupo, equipo o red⁸. Las comunidades de práctica se

⁸ La afiliación a una comunidad de práctica no es simplemente una cuestión de categoría social, lealtad a una organización, posesión de un título o mantenimiento de contactos o de una red de relaciones interpersonales con otras personas por las que fluye información. La

pueden concebir mejor como historias compartidas de aprendizaje, que facilitan la comunicación intergeneracional. De esta forma el compromiso en la práctica social es el proceso fundamental para construir el aprendizaje y la identidad. El aprendizaje se entiende como un proceso social (no individual), en la medida en que es un proceso de participación social donde la unidad básica de análisis no es el individuo, ni la organización ni las instituciones sociales, sino una comunidad informal que comparte una práctica para lograr una empresa conjunta con el tiempo.

La cultura organizacional afecta profundamente el aprendizaje informal. Cuando existen afinidades electivas es más probable que se constituyan grupos de amistad que perduren en el tiempo gracias al compromiso, el apoyo mutuo, la observación compartida de plazos y requerimientos de trabajo y el mayor acceso a la información y grado de participación en la tarea. Aunque las comunidades de práctica resultan demasiado evanescentes para poder ser dirigidas oficialmente, se puede combinar la formación formal con el aprendizaje social para que puedan continuar efectivamente en el tiempo. De hecho, la idea principal es fomentar el aprendizaje que se adquiere a través de la interacción con pares, en lugar de actuar solamente a través de mensajes producidos por instructores. (Davenport, 2000).

Pero mientras esto sucede, las relaciones entre universidad y sociedad en América Latina se encuentran un tanto bloqueadas, sujetas a un cierto círculo vicioso que disminuye tanto el "éxito interno" de la universidad en la producción de la ciencia como su participación en el proceso de desarrollo (Cfr. Gutiérrez, 2001)⁹. Así pues, en medio de una gran heterogeneidad plena de ritmos diversos, las universi-

proximidad geográfica tampoco es suficiente para desarrollar una práctica. En cambio, el rasgo distintivo es la existencia de relaciones de participación mutua muy densas que se organizan en torno a la práctica que se comparte.

⁹ En efecto, en los países de América Latina, en la década de los 90, se reportaban unas 800 universidades, al lado de unas 5000 instituciones de educación superior que no alcanzan exactamente el mismo nivel de las anteriores. De las primeras, según Albornoz (1997) "quizás sólo unas 45 sean espacios cognitivos, según el criterio de instituciones abiertas a dos principios, la producción de saber mediante la investigación científica y la crítica como criterio académico". Ahora, por citar solo un indicador de relevancia, se sabe que América Latina solo contribuye en un 3% a las publicaciones científicas internacionales acreditadas, que

dades de América Latina están en medio de una gran encrucijada. Aunque tratan todos los días de mejorar en este campo y mostrar algunos resultados tangibles con relación al pasado, el problema de hoy radica en la velocidad, calidad y cobertura del aprendizaje a lograr. Como evidencia una metáfora propia del atletismo, el listón que debemos superar en los próximos años es mucho más alto que aquel que estamos acostumbrados a sobrepasar. Por tanto, para saltar más alto y afrontar los desafíos futuros vamos a tener que prepararnos a fondo.

6. INTEGRACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL, INNOVACIÓN, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, E INCUBADORAS DE EMPRESAS EN UNIVERSIDADES

El Capital Intelectual es un concepto que se centra en la construcción y gestión de los activos intangibles desde una perspectiva estratégica y gerencial. Su función consiste en la consideración global de todos los activos intangibles de la empresa.

También refleja activos menos tangibles, tales como la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración con énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor. El Capital Intelectual se atribuye a los activos intangibles materializados en las destrezas individuales y conocimientos técnicos, sistemas de información, diseños y marcas de fábricas e incluso relaciones con proveedores, clientes y concesionarios.

Para algunos investigadores involucra factores como liderazgo en tecnología, entrenamiento actual de los empleados y en algunos casos involucra la rapidez de respuesta a los llamados de servicios de los clientes.

En tanto para otros expertos consideran no solamente el potencial del cerebro humano sino que también

representan una comunidad científica de unas 100 mil personas, de las cuales el 80% se concentran en unas pocas universidades, casi siempre de nivel nacional (Arocena y Sutz, 2001; citados por Osorio, 2002).

incluyen los nombres de productos y las marcas de fábrica y hasta gastos registrados en los libros como históricos, que se han transformado con el correr del tiempo en algo de más valor.

El Capital Intelectual está formado por tres categorías de activos:

- Activos de mercado (marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos distribución, capacidad de colaboración, etc.).
- Activos humanos (educación, formación profesional, conocimientos específicos del trabajo, habilidades), activos de propiedad intelectual (patentes, copyright, derechos de diseño, secretos comerciales, etc.).
- Activos de infraestructura (filosofía del negocio, cultura organizativa, sistemas de información, bases de datos existentes en la empresa, etc.).

La suma de activos tangibles más el Capital Intelectual configuran el valor de mercado de una empresa.

Con las nuevas tendencias de administración de empresas, se empezó a reconocer la categoría de los activos intangibles como la clave para competir en entornos cada vez más competitivos y dinámicos. El conocimiento organizacional se ha convertido en el recurso por excelencia y considerado como estratégico para las organizaciones en virtud de las siguientes características:

1. No comercializables
2. Desarrollado y acumulado al interior de las organizaciones.
3. Fuerte carácter tácito y complejidad social.
4. Surge a partir de las habilidades y aprendizaje organizativo.
5. Es inmóvil y está vinculado a la empresa.
6. Su desarrollo es dependiente de los niveles de aprendizaje, inversión, stocks de activos y actividades de desarrollo previas.

Y se mide a través del capital intelectual de la organización, que es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relacio-

nes con clientes y destrezas profesionales que otorgan a las compañías ventajas competitivas en el mercado. Ayuda a explicar la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de la empresa, ya que el capital intelectual no se incluye en los estados financieros tradicionales.

Después de un constante perfeccionamiento, el Skandia Navigator se ha acreditado como una herramienta efectiva que probablemente servirá de base para la mayoría de las herramientas de navegación del Capital Intelectual del futuro.

El Skandia Navigator no está estructurado en tipos de capital sino que se compone de cinco áreas de enfoque. Es decir, estas son las áreas en las cuales la organización debe centrar su atención, y de ese enfoque se deriva el valor del Capital Intelectual de la compañía dentro de su entorno competitivo.

Se puede observar que el esquema del Navegador es esencialmente una casa, una metáfora visual de la organización. El triángulo superior, es el **Enfoque Financiero**, que incluye a nuestro viejo conocido el Balance de situación. El enfoque financiero es el pasado de la empresa, una medición precisa de dónde estaba en un momento específico. Los indicadores de este enfoque están en su mayoría bien elaborados; sin embargo, la noción de “enfoque” permite agregar nuevas mediciones, especialmente ratios que evalúen el rendimiento, la rapidez y la calidad.

Al movernos hacia abajo en las paredes de la casa del Capital Intelectual, entramos en el presente y en las actividades de la compañía que se centran en él. Estas son el **Enfoque del Cliente** y el **Enfoque de proceso**, el primero mide un distinto tipo de Capital intelectual, y el segundo, mide una parte de las partes más grandes del capital estructural.

Finalmente, la base de nuestra casa, señala hacia el futuro. En ella hay el **Enfoque de Innovación y Desarrollo**, la otra parte del capital estructural. Los índices en esta región miden no solo si la empresa se está preparando bien para el futuro, a través de la formación y capacitación de sus empleados, el desarrollo de nuevos productos, etc., sino también; si dicha empresa está abandonando con paso firme el

pasado obsoleto a través de la rotación de los productos y el abandono de los mercados decrecientes y de otras acciones estratégicas. También nos indica las probables características del entorno del negocio en el que empresa se verá forzada a operar en el futuro.

Hay aún un último enfoque al que aún no nos hemos dirigido. Se encuentra en el centro de la casa, de hecho, es el corazón, la inteligencia y el alma de la organización. Más aún, como única fuerza activa en la organización, toca todas las otras regiones del Capital Intelectual. Es el **Enfoque Humano**, la primera mitad del modelo de Capital Intelectual. Esta es la parte de la compañía que se va a las casas particulares cada noche. Consiste en la competencia y capacidades de los empleados, el compromiso de la compañía para ayudar a mantener esas habilidades permanentemente afinadas y actualizadas, utilizando la colaboración de expertos externos. Finalmente es la combinación de experiencia e innovación de estos empleados y las estrategias de la empresa para cambiar o mantener esta combinación.

7. GESTIONANDO EL CAPITAL HUMANO EN UNIVERSIDADES: ESTUDIANTES, DOCENTES Y GRADUADOS

Capital Intelectual es una combinación del conocimiento, experiencias, información y propiedad intelectual que existe en una organización y puede ser utilizada para desarrollar las estrategias de negocio y crear valor de mercado.

- Habilidades (e-learning)
- Experiencia (gestión del conocimiento)
- Motivación (estructura de la recompensa)
- Conducta (gestión del desempeño)

8. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE INCUBADORAS DE EMPRESAS EN UNIVERSIDADES ETAPAS DE LA INCUBADORA

Pre Incubación.- Es la primera etapa del proceso de aprendizaje y formación del emprendedor, donde se

ofrecen cursos y asesorías, que proporcionan un mayor conocimiento en diferentes áreas de negocio, permitiéndole crear y desarrollar una idea de negocio a emprender, así como obtener las herramientas necesarias que le permiten desarrollar el plan de negocios de su futura empresa, el cual será evaluado para su aprobación.

Incubación.- Etapa donde el plan de negocios aprobado, se llevará a cabo, iniciando operaciones como empresa, la cual se desarrollará y consolidará dentro de las instalaciones físicas y contarán con el apoyo y soporte necesario, mediante cursos, formación empresarial, tutorío, asesorías personalizadas, publicidad de la empresa, entre otros servicios ofrecidos, para su buen desarrollo, crecimiento y consolidación dentro de las oficinas de la Incubadora de Empresas de la universidad

Graduados.- Aquí concluye la estancia de la empresa dentro de las instalaciones físicas de la Incubadora de Empresas, para establecerse de manera independiente, teniendo conocido su producto o servicio en el mercado, y emprender su crecimiento, continuando con apoyos de tutorío, promoción, capacitación empresarial, entre otros.

9. COORDINACIÓN, RESPONSABILIDADES Y ÁREAS DE LAS INCUBADORAS Y VIVEROS EMPRESARIALES EN UNIVERSIDADES

SERVICIOS Y ACTIVIDADES DE ÁREAS DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	A CARGO DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE:
Capacitación	Todas las escuelas profesionales según programa de capacitación de acuerdo a la especialidad
Estudio de mercado	Ingeniería económica y administración
Asesorías contable y tributarias	Contabilidad
Preparación y Evaluación de proyectos	Ingeniería Económica
Planes de Marketing	Administración e Ingeniería económica
Planificación estratégica	Administración e Ingeniería económica
Auditoría	Contabilidad

10. SERVICIOS DE INCUBACIÓN EMPRESARIAL

SERVICIOS DE INCUBACIÓN EMPRESARIAL	A CARGO DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE:
a) Asistencia Jurídica en la formación de Empresas: Esta asistencia está compuesta por toda la tramitación para formalizar íntegramente la operación de la empresa, desde la formación de la escritura pública hasta la regularización ante el servicio de impuestos internos, permisos de sanidad, municipios etc.	Derecho, contabilidad y administración
b) Asistencia técnica producto: Esta trata asistencia en el desarrollo del producto, embase y empaque y calidad.	Ingeniería Industrial, Ingeniería de procesos, Ingeniería agroindustrial, ingeniería química, ingeniería de sistemas administración
c) Asistencia técnica en proceso: Asistencia en la implementación de procesos productivos y administrativos además de mejoras a los procesos y reducción de tiempos muertos.	Ingeniería agroindustrial, ingeniería química, administración, ingeniería económica, ingeniería industrial
d) Asistencia técnica en comercialización: Este servicio cuenta con la creación e implementación de un plan de marketing, desarrollo de marca, implementación de sistemas de calidad de servicio e implementación del mix comercial.	Administración, ingeniería económica, Ingeniería Industrial.
e) Infraestructura: En los casos que se requiera se le prestara una oficina a la empresa para que pueda operar esta tendrá a disposición del empresario un teléfono, fax y un computador con Internet.	Oficina Universitaria de Proyección Social
f) Disponibilidad de Laboratorios e instalaciones complementarias: Para el desarrollo de productos o alguna investigación que tenga relación con la empresa, se pondrá a disposición para su utilización por parte de empresa incubada los laboratorios o planta piloto de la universidad.	Laboratorios de agronomía, química, agroindustrias, laboratorio de ingeniería industrial, laboratorios de ingeniería de procesos, y Mega laboratorios
g) Desarrollo de cartera de clientes: El desarrollo de una cartera de clientes es fundamental para la empresa por esto la incubadora colaborara a través de la incubadora en la búsqueda de nuevos clientes para la empresa.	Administración
h) Inserción y apoyo de agrupaciones empresariales: En búsqueda de darle mayor valor a la empresa y mejorar sus canales de comunicación con el mercado y el medio en el cual está inserta, se creara una agrupación para las unidades experimentales de negocios y se buscara la inserción en otras agrupaciones de conveniencia para la nueva empresa.	Derecho, administración, contabilidad e ingeniería económica
i) Apoyo y patrocinio en postulación a fondos públicos: En los casos que sea factible la incubadora apoyara a las empresas en incubación para postular a fondos públicos sean estos para nuevas inversiones en maquinarias o con otros fines y la empresa necesite postular.	Administración, derecho, contabilidad
j) Asesoría financiera: En la búsqueda de financiamiento para el crecimiento de la empresa o compra de nuevas maquinarias o expandir la empresas a nuevos mercados.	Contabilidad, administración e ingeniería económica
k) Asesoría y vigilancia constante de grupo multidisciplinario de profesionales: Para el apoyo en todo momento de la empresa se asignará un equipo multidisciplinario de profesionales tendiente a solucionar problemas que pueda tener la empresa en su operación.	Participan todas las escuelas profesionales por equipos de trabajo según necesidades.

11. ÁREAS DE SERVICIOS

SERVICIOS ÁREA DE INVERSIONES	A CARGO DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE:
a) Asesoría en inversiones: Se entregara servicios de administración y asistencia en fondos de inversión, acciones, fondos mutuos, etc.	Ingeniería económica, administración, contabilidad
b) Administración de cartera de inversiones: Este servicio está orientado a administrar las inversiones de las personas de la universidad que inviertan en la incubadora, sin perjuicio que puedan ser en las unidades experimentales de negocios o en otras empresas.	Centros experimentales y de investigación de la UNAP, asesorados por equipos de escuelas profesionales, según actividad y giro de negocio o investigación.
c) Incorporación a grupos empresariales y organizaciones afines: En el caso que se requiera la incubadora a través de esta área canalizara la incorporación de las inversiones de sus clientes a grupos empresariales u otras organizaciones que reporten beneficios el pertenecer.	Derecho, administración y oficina universitaria de convenios.
d) Intermediación de inversionistas nacionales y extranjeros: Esta área actuara como intermediario entre las empresas y los inversionistas que quieran hacerse parte en alguna empresa que necesite de una fuerte inversión, estos inversionistas pueden ser nacionales o extranjeros.	Ingeniería económica, administración, contabilidad y derecho, y oficina universitaria de convenios.
e) Contacto con organizaciones internacionales: El área de inversiones tendrá dentro de sus servicios la búsqueda de organizaciones internacionales que puedan hacer algún aporte ya sea para la investigación o con fondos para la incubación.	Ingeniería económica, administración, contabilidad y derecho, y oficina universitaria de convenios.

12. UBICACIÓN DE LAS INCUBADORAS Y VIVEROS EMPRESARIALES

Inicialmente pueden ser desarrollados en las dependencias de la misma universidad, en las instalaciones de la Dirección de Proyección Social sin límite de creación en los lugares pertinentes, según sea:

- 1. Incubación interna:** Todo el proceso de la incubación se genera dentro de la incubadora, proporcionando espacio físico a la empresa incubada, esto se da en los casos que se requiera de laboratorios especializados para el funcionamiento de la empresa o por la carencia de un lugar físico en donde ubicar la empresa creada, las universidades cuentan con suficiente espacio físico en sus centros experimentales e inclusive en la misma ciudad universitaria.
- 2. Incubación externa:** La nueva empresa está físicamente fuera de las instalaciones de la incubadora, pero es asesorada continuamente por la incubadora en las dependencias de la

empresa, para lo cual no necesitaría ambiente físico, sino que los asesores y consultores efectúen visitas empresariales.

13. PROMOCIÓN DE LAS INCUBADORAS EMPRESARIALES

La universidad nacional del altiplano con canal de televisión propia, y esta podría asumir actividades de promoción de los servicios de las incubadoras de ambas universidades propuestas por tener mayor capacidad instalada.

Ambas universidades cuentan con páginas web para efectuar las promociones y publicidades correspondientes e inclusive recepción de ideas de negocios

14. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA INCUBADORA EMPRESARIAL:

- Estaría a cargo de un Directorio compuesto por:
- Vicerrector administrativo
 - Directores de las escuelas profesionales de ciencias empresariales (contabilidad, inge-

nería industrial, administración, ingeniería económica, derecho, ingeniería de sistemas, arquitectura, turismo y otros que determinen las necesidades de incubación empresarial) y de escuelas profesionales de la producción: Ingeniería agroindustrial, química, mecánica eléctrica, agronomía, biología, veterinaria y otros).

- Representante de la comunidad.
- Representante de los alumnos.
- Representante de los profesores.
- Representante de los funcionarios o trabajadores administrativos.
- Representante de los emprendedores.

15. ÓRGANOS DE LÍNEA Y ACTIVIDADES:

1. SERVICIOS Y ACTIVIDADES DE ÁREAS DE CONSULTARÍA EMPRESARIAL	2. SERVICIOS DE INCUBACIÓN EMPRESARIAL	3. SERVICIOS ÁREA DE INVERSIONES
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitación ● Estudio de mercado ● Asesorías contables y tributarias ● Preparación y Evaluación de proyectos ● Planes de Marketing ● Planificación estratégica ● Auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> ● Asistencia Jurídica en la formación de Empresas ● Asistencia técnica producto ● Asistencia técnica en proceso ● Asistencia técnica en comercialización ● Laboratorios e instalaciones complementarias ● Desarrollo de cartera de clientes ● Inserción y apoyo de agrupaciones empresariales ● Asesoría financiera 	<ul style="list-style-type: none"> ● Asesoría en inversiones ● Administración de cartera de inversiones

16. ROL DE LOS AGENTES INVOLUCRADOS EN LA INCUBADORAS Y VIVEROS EMPRESARIALES

AGENTES INVOLUCRADOS	ROL O PAPEL EN LA INCUBADORA
La comunidad	Representada por empresarios, organizaciones o personas ajenas a la universidad que cuenten con una idea de negocio o proyecto novedoso y que por alguna razón no lo han concretado.
La universidad	Su papel es facilitar que las ideas y proyectos fluyan desde los gestores a la incubadora.
Los alumnos	Jóvenes de alguna de las carreras de la universidad que deseen convertir en realidad un proyecto desarrollado dentro de sus estudios o una idea con grandes perspectivas.
Los profesores	Los docentes o investigadores de la universidad que quieran transformar sus investigaciones o su experiencia en una nueva empresa.
Los funcionarios y trabajadores administrativo	Profesionales que trabajan en la universidad que pretendan aumentar sus ingresos formalizando una idea atractiva para el mercado.
Los emprendedores	La comunidad, alumnos, académicos, funcionarios que se deciden a presentar sus ideas a la incubadora.

17. NUEVOS PERFILES DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En entornos inestables e inciertos el porvenir de una organización primordialmente depende de la calidad de su gente. Por ello la gestión de las competencias es una prioridad, para poder evaluar el potencial de las competencias existentes y potenciar las competencias estratégicas (Levy-Leboyer, 2001).

Las competencias son repertorios de comportamientos observables, que ponen en juego de forma integrada las aptitudes, los rasgos de la personalidad y los conocimientos adquiridos.

Las competencias pueden comprenderse como un conjunto de dimensiones inherentes a la eficacia de un comportamiento profesional. Se expresan en acciones y reflejan el conocimiento de situaciones y contextos laborales.

Constituyen un conjunto de atributos de las personas, conexos a los puestos de trabajo, propios de una experiencia colectiva ligada a una comunidad de prácticas profesionales. Implican relaciones estrechas entre los recursos de las personas, un repertorio de habilidades profesionalmente codificadas y un contexto organizacional.

Vale decir, que la formación de competencias no es un atributo específico de un individuo, sino el producto

de un entorno relacional, de la interacción entre un contexto propicio, el desarrollo de un campo profesional y su propia evolución personal (Salvatici & D'Angelo, 1999).

Puesto que las organizaciones tienen que vivir en constante cambio y en contextos de incertidumbre creciente, las competencias varían y tienen un ciclo de vida, identificándose en este proceso de evolución competencias *emergentes, maduras, transitorias y permanentes*:

- **Competencias Emergentes:** Pueden no ser particularmente relevantes para la organización y su misión en el momento presente, pero en un recorrido estratégico de la organización serán muy importantes en el futuro.
- **Competencias Maduras:** Son aquellas que han tenido un rol importante en la empresa y su misión en el pasado, pero que serán menos relevantes en un futuro.
- **Competencias Transitorias:** Son aquellas que tendrán importancia solo durante un período de tiempo determinado, pero que forman parte integral de un proceso de cambio y en esa condición son importantes.
- **Competencias Permanentes:** Son aquellas centrales o inherentes, que son importantes en el momento presente y lo seguirán siendo en un futuro. Ver: Sparrow & Boam (1996).

Competencias permanentes de los trabajadores del conocimiento con talento

Competencias Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de problemas • Pensamiento crítico • Formulación de preguntas pertinentes • Búsqueda de información relevante • Realización de juicios informados 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso eficiente de la información y análisis de datos • Realización de observaciones • Invención y creatividad • Presentaciones de forma eficiente (oral y escrito)
Competencias Meta Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Autorreflexión 	<ul style="list-style-type: none"> • Atribución justa de los errores
Competencias Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar cooperativamente
Competencias Afectivas	<ul style="list-style-type: none"> • Perseverancia • Motivación intrínseca • Buen nivel de iniciativa • Actitud responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de autoeficacia • Suficiente independencia • Flexibilidad • Tolerancia a la frustración

FUENTE: Fernando Pozueta (2002)

18. COMPETENCIAS FUTURAS

En este orden de ideas, diversos autores se han preguntado por los requisitos de un Director de organizaciones para sortear con propiedad las condiciones de la nueva época. El reconocido estratega C.K. Prahalad (1999) ha identificado la necesidad de fomentar una formación basada en mitad pensamiento-mitad acción, orientada a desarrollar ciertas competencias necesarias, tales como idear e implementar estrategias complejas, compartir y tutelar el patrimonio intelectual de la organización, realizar un liderazgo intelectual y gestionar el interface público-privado. Se pretende fomentar así una formación profunda, amplia y continua en pensamiento sistémico, comprensión intercultural y la identificación y mantenimiento de estándares personales y estándares de comportamiento.

En términos estratégicos, los líderes de organizaciones del conocimiento deben tener un claro sentido de la misión de la organización y de la posición que se ocupa en el momento presente. Deben promover la comparación permanente o referenciación competitiva (Benchmarking) para valorar los propios resultados con respecto a los del sector y tener una amplia y renovada visión de futuro, para valorar el plan estratégico a desplegar en el largo plazo y para preguntarse en forma permanente si el propio sector o producto sobrevivirán con solvencia en el futuro.

Nuevas competencias emergen de este modo para un nuevo mundo. Por ejemplo, comprometerse con objetivos éticamente elevados, difundir un liderazgo responsable, aceptar el cambio, manejar la investigación en la sociedad global, promover redes de conocimiento, apoyar equipos multidisciplinarios y forjar alianzas orgánicas, hacer énfasis sobre el cambio de las dinámicas sectoriales y sobre la valorización de los recursos y capacidades empresariales, crear sistemas flexibles con los cuales reconfigurar los activos tangibles e intangibles y aprovechar las oportunidades emergentes. En suma, se trata de desarrollar una competencia para interactuar al nivel global, con un enfoque local (Pace Marshall, 1999; Prahalad, 1999).

CONCLUSIONES

1. Desde un punto de vista teórico, se considera que los intangibles se han convertido en la principal fuente de valor en las empresas, sin embargo, su identificación, medición y gestión constituye un reto tanto para los investigadores como para los gestores de las empresas, mientras ello se discuta, la universidad debe emprender con el esquema propuesto un modelo de universidad empresarial para interrelacionar la teoría con la práctica, sin obviar su misión tradicional para el cual fue creado. La gestión de los intangibles se ve reforzada por la existencia de un modelo de gestión de capital intelectual que vincula el intangible clave a los objetivos estratégicos de la universidad.
2. Se muestra cómo una universidad puede aprovechar sus recursos intangibles, su conocimiento, para desarrollar nuevos negocios y expandirse académica y empresarialmente, ante la falta de los recursos para financiar sus investigaciones y creación de una visión de innovación.
3. La Universidad Corporativa juega un importante triple papel, como mecanismo de transmisión de la cultura de la empresa, como instrumento de formación de sus trabajadores y como canal de difusión de conocimiento (enseñar y aprender desde la experiencia).
4. La Universidad Corporativa, la empresa de consultoría o el modelo de gestión de capital intelectual son, en cierto sentido, herramientas para la gestión del conocimiento y de los intangibles de la empresa, pero no son las únicas. El principal mensaje es que los intangibles están adquiriendo cada vez más importancia en los procesos de generación de valor, y que las universidades no pueden quedar al margen de la competitividad, apoyando a empresas incubadas desde las carreras profesionales que tienen esta competencia.

BIBLIOGRAFIA

- ARCOS, M. T. Luces y sombras de la Nueva Economía, y de la sociedad de la información y del conocimiento, en *Información Comercial Española*, número 793, España, 2001.
- BARNES, Stuart, *Sistemas de Gestión del Conocimiento, Teoría y practica*, Ediciones Thomsom, España 2002.
- BROOKING, Annie, *El Capital Intelectual*, Ediciones Paidos, El principal activo de las empresas del tercer milenio Barcelona 1996
- CHIAVENATO Idalberto, *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw-Hill, Bogotá Colombia, 2002.
- DAVID Fred. *Conceptos de Administración Estratégica*, 9ª edición, Ed. Prentice Hall/Pearson, México, 2003
- DE GREGORI, Waldemar, *Capital Intelectual, Administración sistémica*, ediciones McGraw-Hill, Colombia 2002
- FLORES, Guillermo. *Capital intelectual en el ámbito de la contabilidad financiera: Revista legis del contador*, Junio del 2000
- GALLEGO, Domingo, *Conocimiento y Gestión, La gestión del conocimiento para la mejora de las personas y las organizaciones*, Ediciones Pearson Educación, Madrid. 2004.
- GARRIDO BUJ, Santiago. *Dirección Estratégica*. 2ª edición. Mc Graw Hill. Madrid España 2006.
- HITT, Michael, Ireland, DUANE, HOSKISSON, Robert. *Administración Estratégica*.
- INCHE, Roman, *Gestión de conocimiento para una universidad competitiva – Proyecto Multidisciplinario del CSI*, España, 2005.
- KOURDI, Jeremy. *Estrategia. Claves para tomar decisiones en los Negocios*. 1ª edición. Cuatro Media. Buenos Aires Argentina 2008.
- MANTILLA, Samuel, *Capital Intelectual y Contabilidad del Conocimiento*, Ediciones Ecoe, 3ra edición, Bogotá, 2004.
- MARTINEZ, Luis, *Gestión de Conocimiento e Intangibles, Impacto en contabilidad y mercado de capitales*, Ediciones EUNSA, España, 2002
- MINTZBERG/QUINN *El Proceso Estratégico*, Ed. Prentice Hall, México, 1993
- MOLINA, Luis. *La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones*. Libros en Red. 2003
- NONAKA Ikuro. *Organización Creadora del Conocimiento*, Oxford, México, 1999.
- OBESO, Carlos, *Capital intelectual*. Gestión 2000 Barcelona – España, 2003.
- PERU INCUBA, *Glosario*, INICTEL UNI Av. San Luis 1771 - San Borja
- RINCÓN, M: *La gestión del conocimiento: creando competitividad en la Nueva Economía*, en *Información Comercial Española*, número 791, España, 2001.
- SULLIVAN Patrick, *Rentabilizar el capital intelectual, técnicas para optimizar el valor de la innovación*, Ediciones Paidos, España, 2001.
- THOMPSON/STRICKLAND, *Administración Estratégica*, Ed. McGraw Hill, México, 2001.

Recibido: 13-05-2009

Aceptado: 05-01-2010