**XLII CONGRESO ARGENTINO DE**

**PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**INFORMACIÓN SOBRE EL CAPITAL INTELECTUAL EN EL REPORTE INTEGRADO DE LAS UNIVERSIDADES**

**Categoría propuesta:**

**Resultados o avances de proyectos de investigación o extensión**

 **Autores:**

**JORGE D. SIMARO (socio activo)**

**OMAR E. TONELLI (socio adherente)**

**PINAMAR, DICIEMBRE de 2019**

**Índice**

1. Introducción.

2. El Reporte Integrado

3. El Capital intelectual universitario

4. Consideraciones finales

5. Bibliografía

**Título:**

**INFORMACIÓN SOBRE EL CAPITAL INTELECTUAL EN EL REPORTE INTEGRADO DE LAS UNIVERSIDADES**

**Categoría propuesta:**

**Resultados o avances de proyectos de investigación o extensión**

**Resumen**

Los cambios en las prácticas y en la presentación de informes de las organizaciones se han originado gracias a que las distintas partes interesadas demandan informes que permitan una rendición de cuentas más transparente e integral.

El Reporte Integrado surge como una innovación para promover el pensamiento integrado en la gestión de las organizaciones y enfocar el gobierno organizacional hacia la creación de valor.

Si bien es aún una tendencia empresarial emergente, diferentes actores abogan por su implementación en el Sector Público ya que la información integrada es una de las innovaciones más recientes dentro de la corriente relacionada con informes de sostenibilidad e información no financiera.

El capital intelectual en la universidad es un concepto utilizado para referirse a todos los activos no tangibles de la institución, que incluye sus procesos, su capacidad de innovación, las patentes, el conocimiento tácito de sus miembros, sus capacidades, talentos y destrezas, el reconocimiento por parte de la sociedad, su red de colaboradores y contactos, etc.

El objetivo de un Reporte integrado es explicar las razones de creación de valor de una organización, basado en un sistema de capital múltiple, donde el Capital intelectual es significativo. Según el Marco Internacional de Reporte integrado los capitales humanos, relacionales y estructurales, que se consideran los principales componentes del Capital intelectual, representan tres de los seis capitales que una organización debería informar en un Reporte integrado.

Se espera que el Reporte integrado que incluye las mediciones de Capital intelectual señale la forma en que las universidades generan valor de modo de impulsar en todos los actores interesados un pensamiento integrado que permitan su desarrollo y sostenibilidad en el largo plazo.

En esta presentación se pretende vincular los informes de capital intelectual con el Reporte integrado, ya que los componentes reconocidos de aquél son utilizados en éste.

**Palabras clave:**

reporte integrado - capital intelectual - universidades públicas - generación de valor

**Se excluyen las citas y referencias que hacen al reconocimiento de la identidad de los autores**

**1. INTRODUCCIÓN**

Los cambios en las prácticas y en la presentación de informes de las organizaciones se han originado gracias a que las distintas partes interesadas demandan informes que permitan una rendición de cuentas más transparente e integral.

El Reporte Integrado surge como una innovación para promover el pensamiento integrado en la gestión de las organizaciones y enfocar el gobierno organizacional hacia la creación de valor.

Procura suministrar una visión sintética y holística de las organizaciones siendo un instrumento que satisfaga las necesidades de información de los mercados, la sociedad, los inversores o los clientes que van más allá de la información contenida en los estados contables (Garde Sánchez y López Pérez, 2016).

Reúne información relevante acerca de la estrategia de una organización, su capital intelectual, la gestión, los resultados y las perspectivas de una manera que refleje el contexto social, comercial y medioambiental en el que opera. Con dicho Reporte se procura proporcionar una representación clara y concisa de los valores, el modelo de negocio y las estrategias que orientan la gestión de la organización y cómo se crea y sostiene el valor.

Si bien el reporte integrado es aún una tendencia empresarial emergente, diferentes actores abogan por su implementación en el Sector Público (y dentro de éste a las universidades públicas) ya que la información integrada es una de las innovaciones más recientes dentro de la corriente relacionada con informes de sostenibilidad e información no financiera en el mundo.

El capital intelectual en la universidad es un concepto utilizado para referirse a todos los activos no tangibles de la institución, que incluye sus procesos, su capacidad de innovación, las patentes, el conocimiento tácito de sus miembros, sus capacidades, talentos y destrezas, el reconocimiento por parte de la sociedad, su red de colaboradores y contactos, entre otros.

La temática del capital intelectual en las universidades ha sido definida por la Facultad de … como una de sus líneas de investigación contable. En esta presentación se pretende vincular los informes de capital intelectual con el Reporte integrado, ya que los componentes reconocidos de aquél son utilizados en éste.

**2. EL REPORTE INTEGRADO**

Los reportes integrados se encuentran en un proceso de crecimiento en las organizaciones a nivel mundial. A pocos años del lanzamiento en 2011 de la primera directriz internacional para su confección, el número de reportes integrados ha superado ya la cantidad de informes de capital intelectual. El Reporte integrado estiman se convertirá en el futuro de los informes corporativos (International Integrated Reporting Council [IIRC], 2013).

En la figura 1 se esquematiza cómo el modelo de negocio, la estrategia, el gobierno, el desempeño y las perspectivas de futuro, conducen a la creación de valor en el corto, medio y largo plazo, considerando los riesgos y las oportunidades, orientados con la visión estratégica de la organización.

****

Figura 1: El proceso de creación de valor

Fuente: The value creation process (International Integrated Reporting Council (IIRC),

El marco conceptual del Reporte Integrado se plantea que: “El pensamiento integrado es la consideración activa que tiene una organización respecto a la rela­ción entre sus unidades tanto operativas como funcionales y los capitales que utiliza o que su actividad impacta. El pensamiento integrado conduce a la toma de decisiones y acciones integradas que consideran la creación de valor a corto, medio y largo plazo” (IIRC, 2013).

El reporte integrado busca superar la fragmentación y disper­sión de sistemas y de informes tales como: la información financie­ra, la información de sostenibilidad, el gobierno corporativo, las re­muneraciones de los directivos, el informe de gestión, entre otros. Para ello propone una mirada sobre los seis tipos de capital que interactúan o que se ven impactados en la cadena de valor de los negocios:

* financiero,
* industrial,
* intelectual,
* humano,
* relacional y
* natural y social (IIRC, 2013).

En el marco conceptual del Reporte Integrado se plantea que: “las organizaciones tienen como objetivo crear valor globalmente, esto puede implicar la dis­minución del valor depositado en algunos capitales, dando como resultado una disminución neta del inventario total de los capitales. En muchos casos, si el efecto neto es un aumento o una disminución (o ninguno, es decir, cuando se conserva el valor), dependerá de la perspectiva elegida. En este Marco, el término creación de valor incluye casos en los que el inventario total de los capitales no se ha modificado ni disminuido” (IIRC, 2013).

Expresamente, el Marco Conceptual del IIRC (2013) se­ñala que: “La visión a largo plazo del IIRC, es un mundo en donde el pensamiento integrado está incorporado dentro de las principa­les corrientes de las prácticas empresariales tanto en el sector pú­blico como en el sector privado, siendo facilitado por el Reporting Integrado <IR> como la norma de reporting corporativo”.

En el sector privado se observan tendencias de emisión de Re­portes Integrados por parte de las más grandes empresas que par­ticipan en mercados de valores.

En la búsqueda de mayor eficiencia, efica­cia y economía del Estado en la provisión de bienes y servicios públicos y en su operación interna, implementando mecanismos de gestión, gobernanza y control de corte empresarial, surge la posibilidad de implementar el Reporte integrado en el sector público.

No obstante que: “El propósito principal de un informe integrado es el de explicar a los proveedores de capital financiero cómo una orga­nización crea valor a lo largo del tiempo» (IIRC, 2013), se plantea su pertinencia en las entidades públicas y su capacidad para enriquecer los procesos de rendición de cuentas y de sostenibilidad, por su excesivo foco en el valor financiero para el inversor (Dumay et al, 2016). Otros argumentan que no es tan claro cómo el pensamiento integrado puede cambiar el comportamiento de la gerencia y los empleados, elemento de mayor complejidad en el sector público donde prevalecen acciones y tareas concretas y altamente fragmentadas por la estructuración de las oficinas burocráticas, por lo que su aplicación podría conver­tirse en un argumento más bien retórico (Dumay et al, 2016).

La implementación del Reporte Integrado en el sector público requiere de contextualización y de una comprensión diferenciada del valor (Katsikas et al, 2017, citado por Gómez-Villegas, 2017). El pensamiento integra­do en el Sector Público podría enriquecerse y contextualizarse desde la perspectiva del valor público (Moore, 1995; O’Flynn, 2007; Cordella y Bonina, 2012, citados por Gómez-Villegas, 2017). Las crisis económicas, el desequilibrio ecológico y la desafección social, implican reformas dirigidas a la creación de va­lor público en la búsqueda del Desarrollo Sostenible (Unwim, 2009, citado por Gómez-Villegas, 2017).

Un caso donde ya se aplica el Reporte integrado es Sudáfrica; allí las empresas públicas están obligadas a su presentación sobre la base una Guía Introductoria para el Reporte integrado en el sector público desarrollada por el International Integrated Reporting Council (IIRC) y el Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) (Garde Sánchez y López Pérez, 2016). El objetivo de esta Guía es explicar a los líderes del sector público y sus equipos, cómo el pensamiento y el IR puede ayudar a considerar si se están asignado los recursos eficientemente, anima a comportamientos correctos y demuestra a los *stakeholders* cómo se está creando valor a corto y largo plazo (Habhab, 2016, citado por Garde Sánchez y López Pérez, 2016).

Las partes interesadas *(stakeholders)* en el sector público trascien­den y se diferencian del grupo de interés más relevante para las empresas (los accionistas) (Moore, 1995). Los *stakeholders* del sector público tienen intereses más allá del rendimiento productivo, la efi­ciencia económica, la reducción de costos en los servicios públicos y la maximización del valor financiero. Por consiguiente, las políticas y los instrumentos utilizados para concebir, gestionar y evaluar la ges­tión pública deben atender a tales diferencias y complejidades (Cor­della y Bonina, 2012, citado por Gómez-Villegas, 2017). La mirada estratégica sigue siendo clave en este enfoque, pero se deben ajustar los propósitos y los instrumen­tos, buscando reconocer las dimensiones colectiva y política, propias del sector público (Moore y Sanjeev, 2004; O’Flynn, 2007, citados por Gómez-Villegas, 2017).

Las organizaciones -privadas y estatales- se constituyen para inducir valor hacia su contexto. Se espera que las empresas privadas induzcan valor privado representado por beneficios a sus accionistas y clientes. Por su parte, las instituciones estatales deberían inducir valor público a través de prestaciones que provean oportunidades para el desarrollo y el bienestar –presente y futuro- del conjunto de la sociedad.

Denominamos aquí “valor” al beneficio obtenido por determinados destinatarios, a partir de las oportunidades, resultados y efectos emergentes de prestaciones (bienes o servicios) provistas desde una organización.

La referida acepción se sustenta en que: (a) las organizaciones no crean ni producen ni generan ni brindan “valor”, sino que sólo pueden inducirlo, impulsarlo, impelerlo o estimularlo a través de sus prestaciones, y (b) el “valor” obtenido a partir de las prestaciones recibidas debe ser manifestado o exhibido por los receptores –a través de índices pertinentes- más que por el proveedor de las prestaciones. Por ejemplo: para valorar el desempeño de estudiantes o de graduados universitarios son más adecuados los resultados de evaluaciones de desempeño que los índices de crecimiento de la inversión o del gasto estatal en educación superior.

La inducción de valor público debería ser la razón de ser y el propósito central de toda entidad estatal. El valor público se induce a través de prestaciones que se proveen de manera colectiva por el sólo hecho de estar incluido en la población destinataria; por ejemplo, la inducción colectiva de formación, de salud o de seguridad. El valor privado se induce en las personas o entidades que pueden apropiarse de las prestaciones pertinentes (Hintze, 2003).

Esta perspectiva permite: (a) establecer y mantener una dirección estratégica para orientar la gestión pública, (b) superar la abstracción del "bien común", (c) discernir, dentro de las prestaciones provistas, los componentes inductores de valor para los destinatarios, y (d) disponer de un foco central (la inducción de valor) para responsabilizar a cada uno de los actores involucrados.

La diferencia clave reside en que las prestaciones inductoras de valor público no son apropiables ni excluyentes, mientras que las prestaciones inductoras de valor privado son apropiables por quienes las reciben.

De esta manera, el valor público implica que los gestores res­pondan no sólo a objetivos económicos, sino también a la creación y mantenimiento de expectativas sociales compartidas de justicia, equidad y legitimidad (O’Flynn, 2007, citado por Gómez-Villegas, 2017). Esto reclama una mirada estratégica, pero no simplemente económica, sino también política y colectiva (Cordella y Bonina, 2012, citado por Gómez-Villegas, 2017).

**Destinatarios de valor de una institución universitaria estatal**

Las universidades estatales inducen como “valor público” la adquisición y desarrollo de conocimiento a través de prestaciones colectivas de investigación, difusión, extensión y servicio, las cuales pueden beneficiar simultáneamente a muchas personas, sin exclusión alguna.

A su vez inducen “valor privado”, por ejemplo, a través de sus actividades de formación; pues los cupos disponibles, la infraestructura, la dedicación de los docentes, los recursos didácticos y los turnos y tiempos para la formación y la evaluación son apropiables por cada estudiante, restando su disponibilidad para otros.

Las instituciones universitarias estatales suelen inducir valor para cuatro categorías principales de destinatarios externos (Ramírez Arango; 2002, 2015):

a) *Beneficiarios:* Son los destinatarios del valor público que induce la entidad hacia el conjunto de la sociedad o hacia ciertos sectores, mediante prestaciones colectivas de difusión, investigación y desarrollo, extensión y servicio que no son excluyentes y no son apropiables por un determinado actor.

b) *Clientes:* Son los destinatarios de valor privado a través de prestaciones (bienes o servicios) apropiables y excluyentes para consumo o uso personal; por ejemplo, educación para el ejercicio de una profesión

c) *Ciudadanos:* Son aquellas personas físicas o jurídicas interesadas (efectiva o potencialmente) en ejercer –dentro del marco normativo pertinente- sus atribuciones de participación, colaboración, control o incidencia sobre el desempeño y las decisiones de la institución, ya sea por motivaciones cívicas o por intereses privados o sectoriales.

d) *Sujetos de regulación y control:* Si bien la regulación y el control del ejercicio profesional está delegado -con base en un mandato legal- en los consejos profesionales, las instituciones universitarias deben proveer los conocimientos para dicha función, en beneficio de las personas controladas así como al conjunto de la sociedad.

El “valor” obtenido por los destinatarios a partir de las prestaciones recibidas de la universidad debe ser manifestado o exhibido por los destinatarios –a través de índices pertinentes- más que por la universidad como proveedora de las prestaciones. Por ejemplo: para valorar el desempeño de estudiantes o de graduados universitarios son más adecuados los resultados de evaluaciones de rendimiento académico que los índices de crecimiento de la inversión o del gasto de las universidades (Tesoro, 2015).

Dado que las universidades son fundamentales para construir sociedades económicamente prósperas y socialmente inclusivas y equitativas, la mayor parte de los países procuran promover su efectividad en la formación de personas calificadas para satisfacer los requerimientos cuantitativos y cualitativos –actuales y previsibles- de profesionales, científicos, tecnólogos y expertos.

Los activos intangibles –tales como la calificación de los recursos humanos, la imagen corporativa, la estructura organizativa, las relaciones con los estudiantes, con el mundo empresarial y con la comunidad- se constituyen en importantes fuentes de ventajas competitivas sostenibles y de creación de valor. Ante este escenario, las instituciones de educación superior requieren adecuados modelos de gestión de sus intangibles (Ramírez Córcoles, 2010).

**3. EL CAPITAL INTELECTUAL UNIVERSITARIO**

El capital intelectual en la universidad es un concepto utilizado para referirse a todos los activos no tangibles de la institución, que incluye sus procesos, su capacidad de innovación, las patentes, el conocimiento tácito de sus miembros, sus capacidades, talentos y destrezas, el reconocimiento por parte de la sociedad, su red de colaboradores y contactos, entre otros.

En este sentido la *European Commission* (2006) conceptualiza al capital intelectual como el conjunto de intangibles que permite a una organización transformar un conjunto de recursos materiales, financieros y humanos en un sistema capaz de crear valor para los *stakeholders*.

Su análisis se ha tornado relevante dentro del paradigma de la Sociedad del Conocimiento por su vinculación con el aprendizaje organizacional, la innovación y el logro de ventajas competitivas, etc. Así, la universidad ocupa un lugar central por su contribución en la producción científica, en la formación de recursos humanos y en el desarrollo económico local, revelándose nítidamente la prioridad de medir y gestionar su propio capital intelectual, y así contribuir a un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles (Colin Salgado, 2009).

La gestión del conocimiento es un componente fundamental de la gestión universitaria ya que gran parte de su actividad está asociada al desempeño de profesores e investigadores responsables de generar y difundir conocimiento como un activo clave para todo tipo de organizaciones.

Ríos Manríquez y Ferrer Guerra (2007) manifiestan que las universidades deberían liderar los procesos que reconozcan al conocimiento como fuente de ventaja competitiva, y por consiguiente destinar los recursos necesarios para su gestión.

Si bien los componentes del capital intelectual universitario han sido categorizados de diferentes modos, la doctrina ha alcanzado un consenso en que la composición del Capital intelectual está constituido por el capital humano, el relacional y el estructural, (Ramírez et al., 2007; Leitner, 2004; Cañibano y Sánchez, 2008; Fernández et al. 2001; Cañibano et al, 2002; etc.). La referida clasificación tripartita presenta al capital intelectual como integrado por los siguientes tres componentes básicos interrelacionados:

• **Capital Humano:** es el conjunto de conocimiento explícito y tácito del personal de la institución (profesores, investigadores, gestores y personal de administración y servicios) adquirido a través de educación formal e informal, de procesos de actualización, así como de los aprendizajes emergentes de su experiencia en las respectivas funciones.

• **Capital Estructural:** es el conocimiento explícito relativo a los procesos de gestión, difusión y comunicación del conocimiento científico y técnico en la institución.

El capital estructural puede dividirse en:

 **Capital Organizacional:** referido al entorno operativo derivado de la interacción entre formación, investigación, extensión, servicios, gestión y procesos de organización, los procesos organizativos, los valores y cultura institucional, los procedimientos internos, los sistemas de información, etc.; y

 **Capital Tecnológico:** referido a los recursos tecnológicos disponibles en la institución, tales como recursos bibliográficos, documentales, archivos, desarrollos técnicos, patentes, licencias, software, bases de datos, etc.

• **Capital Relacional:** es el conjunto de relaciones económicas, políticas e institucionales desarrolladas y mantenidas entre la institución y sus aliados académicos y no académicos (empresas, ONGs, autoridades públicas, gobierno local, sociedad en general), así como el posicionamiento de la institución (cómo es percibida: imagen, atractivo, fiabilidad), etc.

En este sentido resulta útil considerar el modelo de capital intelectual utilizado por las universidades austríacas cuya estructura y diseño se rigen por el modelo de informe emitido por el Ministerio Federal de Educación, Ciencia y Cultura en 2006 que reconoce que “el uso eficiente del capital intelectual es esencial para el funcionamiento de las universidades” (Leitner, Schaffhauser-Linzatti, Stowasser & Wagner, 2005).

El Informe de Capital Intelectual que describe la ley universitaria se muestra en la siguiente figura y contempla los mencionados capitales humano, estructural y relacional



Fuente: Leitner, 2004

La preparación de informes de Capital intelectual ha generado la existencia de una Contabilidad del Capital intelectual, definida por Fincham y Roslender (2003, citado por Abhayawansa et al, 2019) como la encargada de "medir e informar el rango de factores humanos y basados en el conocimiento que crean un valor económico sostenido*".*

Los tres capitales son incluidos en el Marco Internacional de Reporte integrado (IIRC, 2013) lo que puede interpretarse como un resurgimiento de la contabilidad del Capital intelectual, por lo que Abhayawansa et al (2019) sostienen que la contabilidad del Capital intelectual puede avanzar a través del Reporte integrado para convertirse en el pilar de los informes corporativos.

**4. CONSIDERACIONES FINALES**

En los tiempos actuales, de profundos cambios económicos, sociales y políticos, las organizaciones deben dar un paso adelante para satisfacer las necesidades de información de los *stakeholders*. Estas necesidades tienen una especial relevancia en las universidades públicas ya que, por su propia naturaleza, requieren fondos públicos y tienen como finalidad crear valor (es decir resolver problemas, inducir oportunidades, satisfacer necesidades y habilitar el ejercicio de derechos) mediante el ejercicio de sus funciones, entendido como el beneficio obtenido por los destinatarios a partir de las oportunidades, resultados y efectos emergentes de dichas prestaciones.

El objetivo de un Reporte integrado es explicar las razones de creación de valor de una organización, basado en un sistema de capital múltiple, donde el Capital intelectual es significativo. Según el Marco Internacional de Reporte integrado emitido por el IIRC (2013), los capitales humanos, relacionales y estructurales, que se consideran los principales componentes del Capital intelectual, representan tres de los seis capitales que una organización debería informar en un Reporte integrado.

El Reporte integrado resulta oportuno y justificado ya que permite plasmar el modelo de negocio y el modo en el que la organización crea valor, lo que supone una base relevante para la gestión de los recursos, como se ha puesto de manifiesto en el ámbito de las empresas privadas. (Garde Sánchez y López Pérez, 2016)

El capital intelectual en la universidad es un concepto utilizado para referirse al conjunto de competencias institucionales distintivas de carácter intangible que les permiten generar beneficios (valor para los destinatarios de sus prestaciones) sostenibles mediante la colaboración comprometida de su comunidad y de procesos eficientes en la producción, transmisión y transferencia de conocimientos.

Se espera que el Reporte integrado que incluye las mediciones de Capital intelectual junto con las mediciones financieras, enmarcadas en una adecuada ponderación de los riesgos señale la forma en que las universidades generan valor de modo de impulsar en todos los actores interesados un pensamiento integrado que permitan su desarrollo y sostenibilidad en el largo plazo.

**5. BIBLIOGRAFÍA**

Abhayawansa Subhash, Guthrie James, Bernardi Cristiana, (2019) "Intellectual capital accounting in the age of integrated reporting: a commentary", Journal of Intellectual Capital, https://doi.org/10.1108/JIC-12-2018-0222

Cañibano, L. y Sánchez, P. (2008): “Intellectual Capital Management and Reporting in Universities and Research Institutions”, Estudios de Economía Aplicada, Vol. 26, Nº 2, pp. 7-26.

Cañibano, L.; Sánchez, P.; García-Ayuso, M. Y Chaminade, C. (Eds ) (2002): Directrices para la Gestión y Difusión de Información sobre Intangibles. Informe de Capital Intelectual. Proyecto Meritum, Madrid, Vodafone Fundación.

Colín Salgado Mónica (2009) “El capital intelectual de las instituciones de educación superior del Estado de Guanajuato”. En SINNCO 2009, 4º Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad 2009: Hacia la Inteligencia Competitiva, Universidad Iberoamericana León (México).

Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J. & Demartini, P. (2016): Integrated reporting: A structured literature review. Accounting Forum, 40, 3, pp. 166-185.

European Commission (2006): Ricardis: Reporting intellectual capital to augment research, development and innovation in SMEs. Report to the Commission of the High Level Expert Group on Ricardis. Disponible en http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download\_en/2006-2977\_web1.pdf

Fernández, E.; González, B. Y Moro, M.A. (2001): “El capital intelectual en las Universidades: un recurso por explotar”. En: VII Congreso del Instituto Internacional de Costos y II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva, León.

Garde Sánchez Raquel y López Pérez M. Victoria (2016) Aplicación del informe integrado en las empresas públicas Auditoría Pública nº 68, pp. 69 - 82

Gómez-Villegas Mauricio “El Reporte Integrado en el Sector Público: una mirada desde Latinoamérica” Revista Española de Control Externo, vol. XIX n.º 57 (Septiembre 2017), pp. 67-92

Hintze, Jorge (2003): Instrumentos de evaluación de la gestión del valor público. Ponencia en el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Panamá, 2003 Oct. 28-31

IIRC (International Integrated Reporting Committee) (2013). The International <IR> Framework,International Integrated Reporting Council, London, available at: www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONALIR-FRAMEWORK-2-1.pdf

Leitner, K.H. (2004): “Intellectual Capital reporting for universities: conceptual background and application for Austrian Universities”, Research Evaluation, Vol. 13, Nº 2, pp. 129-140.

Leitner, K-H., Schaffhauser-Linzatti, M., Stowasser, R., Wagner, K. (2005): Data envelopment analysis as method for evaluating Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, 6, 4, 528-543

Moore, Mark. (1995). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Barcelona. España: Ediciones Paidós Ibérica.

Ramírez Arango, Julio Sergio (2002): “Estrategia en Instituciones Públicas: ¿Es una extensión de la estrategia empresarial?: La formulación de estrategia y la creación de valor en el sector público, INCAE. http://www.scgg.gob.hn/sites/default/files/Art%C3%ADculo%20Inicial%20sobre%20Estrategia%20Instituciones%20P%C3%BAblicas.pdf

Ramírez Arango, Julio Sergio (2015): Valor Público en la Gestión: Conferencia del 28/04/2015 en la Controladoría General de la República de Costa Rica, dirigida a asesores jurídicos del sector público (video). https://www.youtube.com/watch?v=RzlYz4PPJnY

Ramírez Córcoles Yolanda (2010) “Cómo gestionar el capital intelectual en las universidades públicas españolas: el cuadro de mando integral”. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, ISSN: 1696-294X.

Ramírez, Y.; Lorduy, C. y Rojas, J.A. (2007): “Intellectual capital management in Spanish Universities”. Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, pp. 732-748.

Ríos Manríquez Martha y Ferrer Guerra Juliá “Administración del conocimiento en instituciones de educación superior. Un análisis conceptual”. MPRA No. 2622 2007, Paper Instituto Tecnológico de Celaya, en <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/2622/>

Tesoro, José Luis (2015): “Inducción de valor desde entidades estatales: hacia beneficiarios, clientes y ciudadanos”. Revista U-GeOBe Tecnología en Gobierno, Nº 3, Agosto 2015, Editorial Competitive Press S.A., México D.F. pp. 47-62.