

# Visualización de la gestión del conocimiento en diferentes objetos de estudio: ayuda para la investigación-acción. Primera parte

**Dra.C. Anays Más Basnuevo**  
**Ing. Yannia Adis Acosta Herrero**  
**Ms.C. Mario A. Batista Zaldívar**  
**Ms.C. Martha Morejón Borjas**

## RESUMEN

*En este trabajo se muestra un enfoque de la Gestión del Conocimiento (GC), a partir de tres objetos de estudio: gestión de la innovación; gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación; y gestión de la propiedad intelectual en la empresa socialista cubana. Esta proyección permite que la GC forme parte del cambio propuesto porque la acción sobre cada objeto, que es sobre lo que se actúa para generar el cambio deseado, lo contempla. Esto favorece que durante toda la investigación se hagan acciones al respecto.*

*Palabras clave: gestión del conocimiento, metodología de la investigación.*

## ABSTRACT

*A focus of the Knowledge Management is shown (GC) that includes the production of this, in three study objects: administration of the innovation; administration of the science, the technology and the innovation; and administration of the intellectual property in the Cuban socialist enterprise. This projection allows that the GC is part of the proposed change, because the action on each object that is on what you acts to generate the wanted change, contemplates it. This favors that during the whole investigation actions are made in this respect.*

*Keywords: knowledge management, methodology of the investigation*

## Introducción

**E**l programa del doctorado curricular «Gestión de la Ciencia, la Tecnología y el Medio Ambiente» del Instituto de Tecnología y Ciencias Aplicadas (INTEC) contempla el módulo «Gestión de la información y del conocimiento», que se impartió a los que optaban por esta categoría, provenientes de la provincia de Holguín a inicios del año 2008.

Los objetivos del módulo fueron:

- Intercambiar acerca de la gestión del conocimiento: orígenes, significado, uso y desarrollo.
- Vislumbrar el carácter interdisciplinario de la gestión del conocimiento.
- Generar nuevos conocimientos que apoyen el diseño y desarrollo de los temas de investigación.

- Contribuir al enfoque sistémico para la gestión del conocimiento.

El programa impartido contempló:

- Barreras de aprendizaje. Vías para su mitigación.
- Rol actual del profesional de la información.
- Formas en que el conocimiento se encuentra en la organización.
- Riqueza conceptual de la gestión del conocimiento.
- Relación información-conocimiento-aprendizaje-inteligencia.
- Modelos de gestión del conocimiento.
- Bases para la gestión del conocimiento en Cuba.

- Algunas expresiones prácticas de la gestión del conocimiento en Cuba.
- La gestión del conocimiento en la nueva economía.
- Limitaciones para la transformación hacia una economía basada en el conocimiento.
- Fuentes de información y espacios de intercambio para la gestión del conocimiento.
- Ejemplos de sistemas de información y conocimientos.

Una propuesta para gestionar el conocimiento en relación con el objeto de estudio de cada uno de los participantes, originó este trabajo para conformar una fuente de información al respecto y una guía para el enfoque del proceso de gestión del conocimiento en las investigaciones actuales.

Nótese que las propuestas abarcan el ciclo de la gestión de conocimiento: identificación, adquisición, desarrollo, distribución, uso, retención, medición y producción. Se hace énfasis en el desarrollo de la capacidad de innovar usando lo que se conoce y así producir un nuevo conocimiento como ventaja para la organización, que tiene interés en establecer la gestión de este intangible y puede distinguirla de otras.

En la metodología de la investigación existe una relación estrecha entre problema, objeto y campo (Figura 1). El énfasis se hizo en el objeto porque es la delimitación de máxima amplitud que hace el investigador para responder al problema, es el proceso o fenómeno sobre el cual se incide para provocar el cambio deseado con la propuesta de solución.

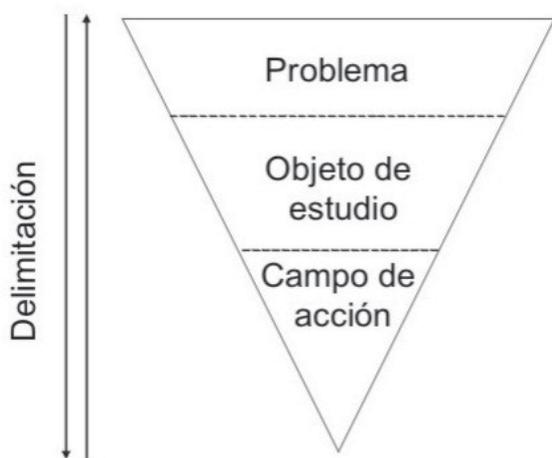


Fig. 1. Relación problema-objeto de estudio-campo de investigación

De esta manera, si desde la definición del objeto de estudio, que es donde se genera el cambio, se proyecta el proceso de gestión del conocimiento, aún cuando este no sea el centro de la investigación, se estarán visualizando acciones en cada una de las etapas del proceso que garanticen: el uso, la diseminación y la producción de nuevo conocimiento.

Asimismo se previó en tres objetos de estudio:

- gestión de la innovación.
- gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación.
- gestión de la propiedad intelectual en la empresa socialista cubana.

## 1. Objeto de estudio: gestión de la innovación

Ante el reto que representa la reanimación de la economía, se toman medidas para el perfeccionamiento de los sistemas de dirección y gestión empresarial, por lo que se manifiesta la necesidad del tránsito hacia esquemas productivos más eficientes y competitivos, y la actitud innovadora del sistema empresarial deberá constituirse en condiciones imprescindibles para alcanzar el éxito.

En lo que se refiere a la empresa estatal cubana, el decreto 281 [1], aprobado por el Comité ejecutivo del Consejo de Ministros en agosto del año 2007, pone en vigor el reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, el cual establece: las características, las principales normas técnicas y de actuación, los diferentes procedimientos; entre otros aspectos para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión. Además, constituye el instrumento para realizar de forma ordenada las transformaciones necesarias a fin de lograr la máxima eficiencia, eficacia y excelencia en su gestión; estimulando para ello la cultura de la innovación que tiene como base el desarrollo científico y tecnológico.

En el artículo 492 del Decreto 281, se establece que las innovaciones organizacionales comprenden el efecto práctico de cambiar la actitud y aptitud en la actividad de dirección de las empresas, las cuales se reflejan de múltiples formas: reducción de los niveles jerárquicos; solución de problemas mediante equipos de trabajo con amplia participación de los trabajadores; formalización del sistema de calidad y su aval; certificación por la norma ISO; programas de capacitación; creación de nuevos cargos; creación

de sistemas computarizados de evaluación de proveedores y gestión, entre otras.

No obstante, lo que establece el Decreto 281 para que todo el empresariado cubano perfeccione su nivel de organización y gestión, es necesario que se constituyan formas de proceder ante este tipo de innovación organizacional, que aún en las normas no ha quedado explícito y no existe otra base normativa que lo establezca desde el punto de vista del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica (SCIT).

Cuba aún no cuenta con una Ley de Ciencia y Tecnología, aunque ya está en proceso de revisión su anteproyecto de ley, pero se dispone de un compendio que contiene, bajo la denominación genérica de «documentos rectores», los instrumentos fundamentales para la organización y dirección de la actividad de ciencia y tecnología a mediano plazo, y están constituidos por la *política*, la *estrategia* y el *SCIT*.

La *política* tiene entre sus objetivos principales:

- Propiciar que la ciencia y la tecnología actúen como factores decisivos para la recuperación económica del país, y el crecimiento sostenido de sus principales producciones y servicios.
- Favorecer que la innovación tecnológica se convierta en una herramienta sistemática del trabajo de las empresas, para el incremento de la eficiencia económica y el desarrollo de la competitividad de sus producciones y servicios en el marco del proceso de perfeccionamiento empresarial del país.

La *estrategia*, por su parte, define las prioridades de carácter nacional en materia de ciencia e innovación tecnológica, en correspondencia con las prioridades de la economía y la sociedad cubanas, pero también como soporte del desarrollo ulterior de la propia actividad científica y tecnológica del país.

El *sistema*, como tercer eslabón de esta trilogía, es el instrumento organizativo por excelencia que, teniendo como piedra angular a la integración, deberá garantizar que la *política* y la *estrategia* se ejecuten con eficiencia y eficacia, haciendo posible que la ciencia y la innovación tecnológica alcancen impactos tangibles y medibles en todos los ángulos relativos al desarrollo de la sociedad socialista cubana; sobre bases de sostenibilidad y cooperación. Además, resalta la importancia de la innovación para el desarrollo empresarial y, a su vez, enfatiza la necesidad de integrar la generación y aplicación de todos los conocimientos

científicos en el ámbito de las ciencias naturales, técnicas y sociales; requeridos para el desarrollo múltiple de la sociedad. Su objetivo estratégico es contribuir decisivamente a la preservación y avance del proyecto socialista cubano.

No obstante a lo definido anteriormente, se reconoce que los aspectos de la innovación son los más rezagados del SCIT [2]:

- a. la cultura en este campo es aún insuficiente en el sector empresarial y todavía no es la necesaria en la propia comunidad científica;
- b. una parte importante del esfuerzo innovativo no responde aún a estrategias integrales surgidas de los aspectos productivos, lo que conlleva muchas veces a esfuerzos importantes para lograr introducir o generalizar las invenciones que se han generado por determinados colectivos;
- c. no se logra todavía una correcta identificación de las demandas tecnológicas de los sectores de producción de bienes y servicios, ni una adecuada articulación de las mismas con las posibilidades del potencial científico nacional;
- d. la falta de integralidad en los procesos innovativos hace que la introducción de la nueva tecnología no siempre se acompañe de otros cambios tecnológicos u organizativos que son necesarios realizar, o no se prepare adecuadamente a los recursos humanos encargados de ponerla en práctica; trayendo como consecuencia que el efecto experimentado en la eficiencia sea contrario al esperado.
- e. el concepto de innovación, que normalmente maneja la empresa, es el concepto tradicional que no conlleva a un nuevo método de trabajo para alcanzar resultados superiores, sino que está asociado a la solución de problemas prácticos de carácter técnico para mantener la producción y los servicios, por lo que la innovación se considera como una actividad asociada al Fórum de Ciencia y Técnica, a la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) y no forma parte, por lo general, de la visión de los directivos para mejorar la eficiencia económica, incrementar la competitividad y convertirla en un factor decisivo para el éxito de la empresa.

Por tales motivos, el enfoque de Gestión del Conocimiento en este objeto se direccionó hacia:

- I. Recuperación y análisis de datos: ¿qué se sabe acerca del problema? y ¿cuáles son las causas del problema?
- II. Definición de conceptos: gestión, innovación, organización, innovación organizacional, conocimiento, gestión del conocimiento y gestión de información.

III. Oferta de soluciones: ¿qué se puede hacer?

IV. Selección: ¿cuáles son las mejores soluciones para implementar?

V. Implantación: ¿cómo puede aplicarse la solución seleccionada?

Para ello se desarrolló una auditoría de la información y un mapa del conocimiento. En la primera se identificó cuál sería la información necesaria para cubrir el objetivo que se persigue en la investigación. En este caso es el diseño de un modelo (figura 1) y una metodología para la gestión de la innovación organizacional, de manera que se contribuya al perfeccionamiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.

Con este fin es necesario conocer las definiciones dadas por los autores expertos en el tema, los antecedentes, los diferentes modelos existentes, así

como realizar un diagnóstico, a través de encuestas, de la situación actual de la empresa que se ha escogido como caso de estudio.

Con el mapa del conocimiento se identificó el conocimiento de la organización y las personas que lo poseen. Esto permitió constatar que existía una gran cantidad de conocimiento representado en documentos: monografías, artículos científicos, informes técnicos, normas, procedimientos, entre otros.

2. Objeto de estudio: gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación

Se diseñó la estructura del marco teórico-referencial de la investigación y se explicaron las principales conclusiones de cada una de las partes del mismo, para elaborar la tecnología que permita gestionar el proceso de manera integral, sistémica y eficiente (figura 2). Ellos son:

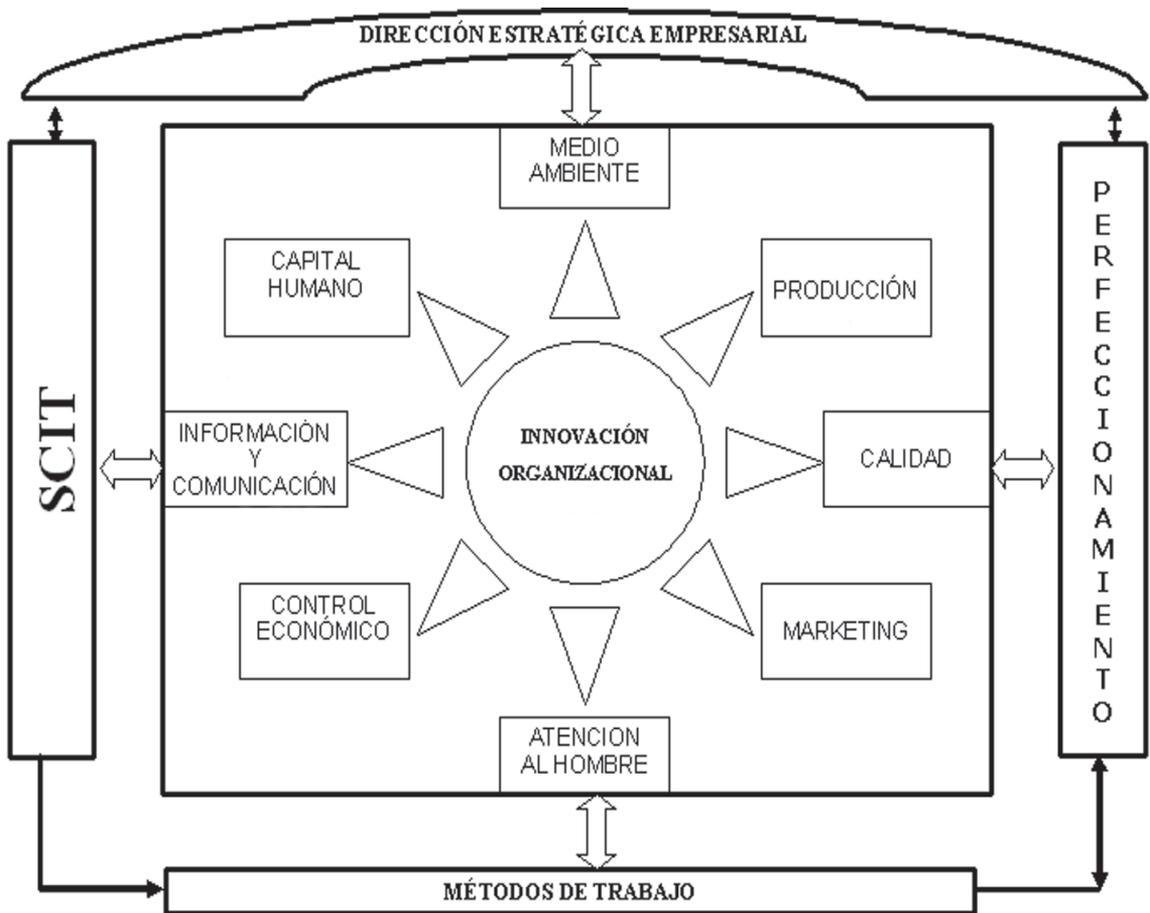


Fig. 2. Modelo de gestión de la innovación organizacional.

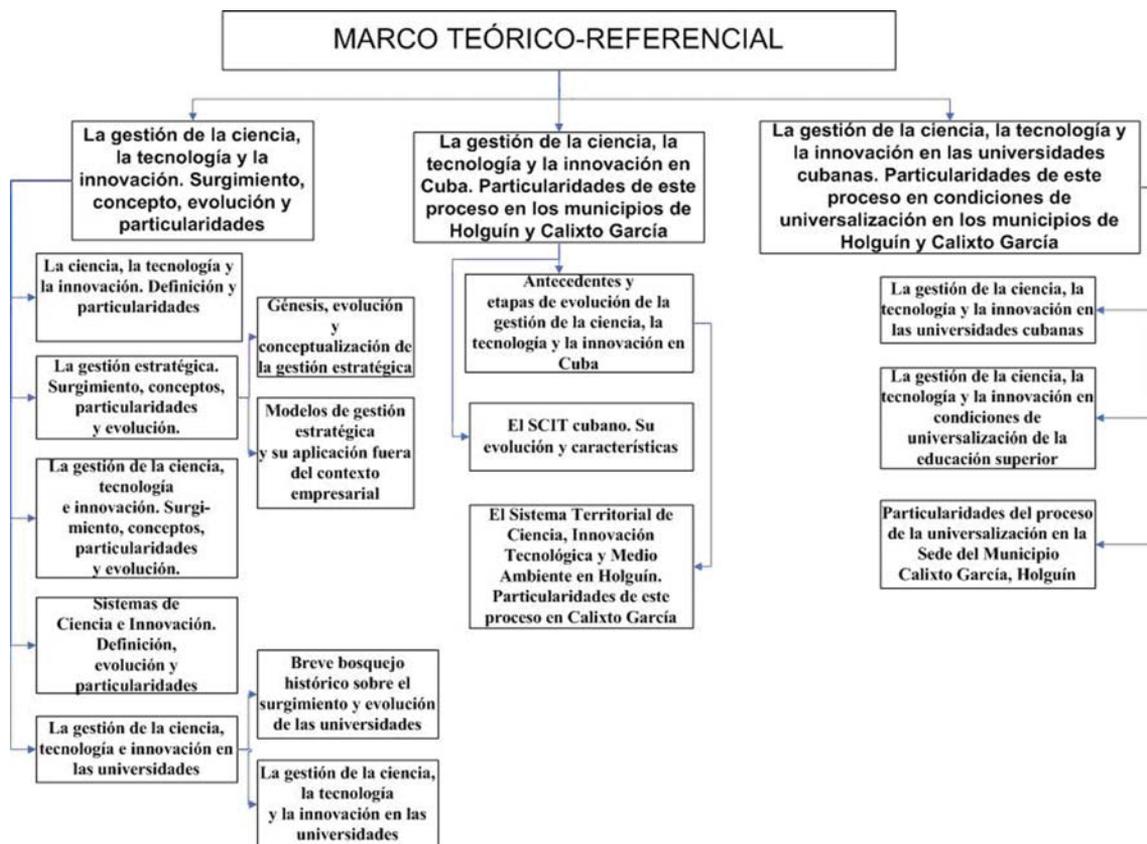


Fig. 2. Proyección de la gestión del conocimiento para la construcción del marco teórico–referencial de la ciencia, la tecnología y la innovación en las sedes universitarias municipales

## Principales resultados del diagnóstico

### *La gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación. Surgimiento, concepto, evolución y particularidades*

- La ciencia, la tecnología y la innovación son procesos sociales y como tales, deben ser democráticos y participativos de principio a fin. Para su desarrollo debe primar un comportamiento ético de los participantes y un enfoque de sostenibilidad en su gestión.
- Los modelos de gestión dedican la mayor atención a la etapa de formulación, no tienen en cuenta, como parte del proceso, la preparación de los participantes, y no desarrollan las etapas de implementación, control y evaluación.
- La gestión estratégica ha sido desarrollada dentro del entorno empresa–mercado durante más de 40 años, no obstante, para otros entornos su desarrollo ha sido prácticamente nulo.
- La implantación de las técnicas gerenciales modernas, a criterio de la comunidad científica, presentan barreras no sólo tecnológicas sino culturales; relacionadas

con la cultura organizacional, las estructuras organizacionales y los procesos de gestión.

- Es necesario un nuevo enfoque gerencial sustentado en el valor más importante que tienen las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que las personas poseen y aportan a la organización.
- Los modelos conceptuales más difundidos sobre la relación universidad–innovación–sociedad, son parte de los procesos de desarrollo económico, social y cultural diferentes a los del contexto cubano.
- El modelo contexto–céntrico es el más indicado para ser utilizado en las SUM, toda vez que hace énfasis en que el conocimiento está socialmente distribuido.
- Existe consenso entre los investigadores sobre la importancia que tiene, para las universidades en el mundo, gestionar eficientemente la ciencia, la tecnología y la innovación, pero la mayoría de ellos no proponen modelos, metodologías ni estrategias para lograrlo y, en los casos en que se hace, las mismas no son lo suficientemente integrales y/o no son aplicables en Cuba ya que están diseñadas para

universidades que desarrollan sus procesos en sistemas socioeconómicos diferentes al contexto cubano.

*Sobre la teoría de la gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación en las universidades como ha resultado en Cuba y en el resto del mundo:*

- Los modelos gerenciales que se han propuesto para las universidades tradicionales aún no son lo suficientemente integrales y se presentan limitaciones en su implantación.
- No existen modelos y metodologías para la gestión integral y sistémica de la ciencia, la tecnología y la innovación en las SUM, y las que se han propuesto para las universidades «intramuros» no pueden ser aplicados en estas condiciones.
- Las estrategias y programas elaborados están dirigidos a resolver determinados problemas, por lo que no se aborda en los mismos el sistema en su totalidad, ni tienen en cuenta el carácter interdisciplinario, intersectorial y multifactorial.

*La gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación en Cuba. Particularidades de este proceso en Holguín y en el municipio Calixto García.*

No son los insuficientes recursos económicos y tecnológicos los que impiden que se logre más celeridad en la solución de los problemas socioeconómicos del país, sino el modo o forma en que se emplean los recursos existentes, y esto está motivado por las formas de organización de la ciencia, la tecnología y la innovación que en ocasiones se utilizan.

- El SCIT constituye un cambio conceptual en esencia, enfoque y contenido.
- A diferencia del resto de la generalidad de las naciones, el SCIT subraya la importancia de la innovación; resaltándose está para el desarrollo empresarial fundamentalmente.
- Los cambios conceptuales y organizativos del Sistema Territorial de Ciencia, Innovación Tecnológica y Medio Ambiente en Holguín, estuvieron dados por los cambios ocurridos en la década del 90 con la aparición del «Período Especial», el aumento de la descentralización en diversos aspectos de la economía a partir de 1997 y la realización del ejercicio de planeación estratégica de la ciencia y la innovación tecnológica en la provincia Guantánamo; bajo la asesoría de Lino Lemes de la Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT) del CITMA.

- En el segundo semestre del año 1997 se inicia la elaboración del Plan Estratégico Provincial para el Desarrollo de la Ciencia y la Innovación Tecnológica 1998–2002 (PEPCIT) y el Plan Estratégico Provincial de Medio Ambiente 1998–2002 (PEMA); lo que constituyó una etapa superior en la organización, y despliegue del trabajo científico–tecnológico y de innovación tecnológica en el territorio holguinero.

- En el año 2001 se realiza en la provincia un proceso de perfeccionamiento que incluye cambios en la gerencia de la ciencia y la innovación tecnológica, en busca de una gestión integrada que permita alcanzar mejores resultados, por lo que se decide integrar los planes estratégicos de ciencia e innovación tecnológica y medio ambiente, seguido de un cambio de estructura en la Delegación del CITMA con la fusión de la Unidad de Ciencia y Tecnología y la Unidad de Medio Ambiente; se creó además la Unidad de Gestión de Ciencia, Innovación Tecnológica y Medio Ambiente (UGECITMA).

*La gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación en las universidades cubanas. Particularidades de este proceso en condiciones de universalización en Holguín y Calixto García*

- La gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación se han transformado en la actualidad en la actividad básica de las universidades. En consecuencia, la gestión de este proceso es una de las actividades fundamentales en el modelo de educación superior cubano.
- El modelo de investigación que intentó construir la universidad cubana desde los tiempos de la Reforma Universitaria de 1962, puede denominarse como un modelo «interactivo», muy atento a las necesidades sociales.
- En la literatura de autores cubanos consultada aparecen algunos modelos, estrategias y metodologías que han sido implementadas en las universidades y en algunas SUM, no obstante, presentan las siguientes limitaciones:
  - No tienen en cuenta que la cultura y preparación científico–investigativa de los profesores de las SUM dista bastante de la que tienen los docentes en las universidades «intramuros».
  - La habilidad en la conquista del entorno, para lograr el apoyo de los actores sociales y la búsqueda de los recursos, son asignaturas pendientes en las estrategias.
  - Denotan baja incorporación del claustro a los proyectos de investigación, insuficiente producción científica por parte de los profesores y deficiente gestión de eventos.

- Presentan insuficiencias en los sistemas de control y seguimiento de la actividad científico-investigativa.
- La vinculación entre la estrategia de ciencia, tecnología, innovación y el postgrado presenta deficiencias en su gestión.
- Los mecanismos de gestión diseñados no cuentan con todas las herramientas reguladoras que permitan su implantación efectiva.
- La evaluación que concibe sólo tiene en cuenta los indicadores de impacto, y excluyen los indicadores de proceso.
- La gran mayoría de ellos salen de las universidades «intramuros», por lo que no son autóctonos y, por ende, se trata de solucionar esta problemática desde las Sedes Centrales cuando deberían surgir en las propias SUM con la colaboración de aquellas.

El proceso de gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación en la SUM del municipio Calixto García presenta limitaciones y la preparación científico-investigativa de los profesores y estudiantes es insuficiente para la realización eficiente del mismo. Una tecnología para la gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en las SUMs que podría contribuir a la solución de las dificultades encontradas en el diagnóstico, estaría compuesta por:

- Conceptualización de la pertinencia social de la universidad contemporánea.
- Conceptualización del proceso de gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación en las SUMs.
- Un modelo teórico-metodológico para la Planeación Estratégica de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en una SUM.
- Un modelo gerencial basado en la teoría de sistemas para el proceso de gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación en una SUM.
- Un modelo del papel preponderante, que tiene la gestión eficiente de la superación postgraduada de los profesores universitarios en las condiciones de universalización.
- Estrategia de comunicación para la gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación en una SUM.
- Manual de Procedimientos para la gestión eficaz y efectiva de la ciencia, la tecnología y la innovación en una SUM.
- Un Reglamento para la organización y el funcionamiento del consejo científico de una SUM.
- Una Base de datos en Excel con un sistema de indicadores para evaluar el desempeño y pertinencia de las carreras en el territorio.

- Difusión de los resultados de la investigación: publicaciones y participación en eventos.

### 3. Objeto de estudio: gestión de la propiedad intelectual en la empresa socialista cubana

Para cualquier país, uno de los indicadores que mide el desarrollo de su capacidad innovadora es la evaluación de su actividad de protección de las soluciones técnicas, ya que esto proporciona información sobre las fortalezas y debilidades científico-técnicas y su dependencia tecnológica hacia otros países.

En el diagnóstico realizado, se mostraron deficiencias en las diferentes instituciones en cuanto al diseño y establecimiento de sistemas de gestión de la propiedad intelectual (incluidas las universidades y centros de investigación que han marcado la vanguardia en la solicitud de los registros de invenciones) al no dar seguimiento a las mismas, en ocasiones abandonarlas o no responder a los requerimientos oficiales establecidos en el marco del examen realizado por la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI).

Las solicitudes realizadas por la provincia de Holguín en las diferentes modalidades de la propiedad industrial, indican que las empresas holguineras han incrementado el número de representantes (91,6%), mientras que el 81,3% de las empresas en perfeccionamiento empresarial han iniciado el diseño de sistemas de gestión interna en esta materia. Hoy los registros solicitados se extienden a 504 en las diferentes modalidades de la propiedad industrial y a 318 en materia de derechos de autor. Esto evidencia ligeros avances, pues en el periodo de 1979 a 1994 se solicitaron solo 38 registros y de 1995 a la fecha, las solicitudes se incrementaron en 466 (92,5%). Del total de solicitudes se destacan 97 en la modalidad de invenciones y 35 de modelos industriales, aunque es en los signos distintivos donde se concentra el mayor número con 372, de las cuales 215 (57,8%) corresponden a marcas comerciales [3].

Los indicadores de los resultados de la Ciencia y la Innovación Tecnológica en la provincia, muestran la necesidad de un programa de capacitación que cuente con la participación de especialistas de la OCPI y otras instituciones nacionales. Los contenidos de información y conocimientos previstos son:

1. Gestión de la Ciencia y la Innovación Tecnológica con apoyo de las herramientas que brindan la propiedad industrial y el derecho de autor.

2. Identificación de la patentabilidad de resultados de investigación. Objetos de invención y otras modalidades de la propiedad industrial que pueden dar protección a los nuevos resultados de investigación. Generalidades de los documentos que conforman la solicitud de protección legal.

3. Estrategias de búsqueda y manejo de diferentes bases de datos de patentes. Análisis de la Información para:

- Identificar tendencias en la evolución del desarrollo.
- Diagnóstico de la posible patentabilidad en los nuevos resultados.
- Evaluación de oportunidades de negocios.
- Diseño de la política de protección de los resultados.
- Constitución de las asociaciones económicas con capital extranjero.

4. Estrategias de negociación con la adecuada inserción de la Propiedad Intelectual. Contratos de transferencia de tecnología y de Know How.

5. ¿Patentar o Publicar? Estrategias más adecuadas para la empresa nacional.

6. Papel de las marcas comerciales y otros signos distintivos en la Estrategia de las empresas nacionales.

7. Papel de la propiedad intelectual en la actividad de gerencia de proyectos.

A partir de la profundización y sistematicidad de gestión en materia de propiedad industrial, se podrá hacer un mejor uso de los conocimientos, ya que se hace necesario transformar el conocimiento tácito en explícito, aplicar la patentometría, elaborar mapas de conocimientos, identificar tecnologías que no violen derechos de terceros y que mediante la innovación tecnológica incrementen el beneficio de las empresas y por ende de la sociedad.

De igual forma, y por las particularidades del desarrollo del territorio, deben celebrarse talleres donde se debata acerca de:

- Tratamiento legal más adecuado a los conocimientos tradicionales y a los nuevos productos de la biodiversidad.
- Tratado de Cooperación de Patentes como vía para facilitar el registro en el extranjero de los resultados más relevantes de la ciencia y la técnica.

La provincia de Holguín en la actualidad cuenta con 58 entidades que implantan el perfeccionamiento empresarial y trabajan en función de la mejora continua, y otras que se encuentran en diferentes fases\*. Es una oportunidad innegable la existencia del Decreto-Ley No. 252 y del Decreto No. 281 [1], a la vez que aparece el sistema de gestión de la innovación y el sistema informativo\*\*.

Las empresas exitosas no sólo han logrado registrar patentes, marcas o diseños, de forma aislada, sino que incluyen todo esto dentro de una estrategia para poder conocer:

- qué se protege y qué no.
- qué vías utilizar en cada caso.
- cómo transferir tecnología o conocimiento y cómo recibirlo con seguridad.
- cómo manejar contratos que abarquen estos conceptos.
- cómo establecer pactos con el personal que trabaja con información sensible en la compañía.
- cómo posicionarse en el exterior con garantías.
- cómo atender desde el punto de vista de la propiedad industrial e intelectual, nuevas formas de relaciones comerciales como es por ejemplo el comercio electrónico.

Una eficiente gestión de la propiedad industrial e intelectual lleva a una mayor competitividad y ello conduce a un círculo virtuoso que conlleva a adquirir un *nuevo conocimiento*, a usarlo, a licenciarlo, aumentar las relaciones comerciales, entre otros [4].

Por tanto, la utilización de los conocimientos inherentes a la propiedad intelectual debe constituir también parte de la *«rutina operativa» de las empresas; que en el proceso de aprendizaje los actores (directivos y personal) identifiquen y conformen un stock de conocimientos específicos que devenga un Know-how empresarial en el quehacer de la propiedad industrial, un activo intangible, que al igual que otros, no puede ser protegido por derechos de propiedad porque sus características lo impiden, pero deben ser custodiados mediante barreras de inaccesibilidad creadas por vínculos legales, factores de motivación y sentido de pertenencia a la organización* [5] [6].

Cuba se enfrenta a un mercado copado por los países desarrollados, pero cuenta con un valioso arsenal de

\* Actualización de información de febrero de 2008 emitida por la Secretaría Ejecutiva del Grupo Provincial de Perfeccionamiento Empresarial del Poder Popular de Holguín. Además, refleja que en total son 70 empresas y 36 establecimientos nacionales, involucrados en el proceso.

\*\* Se refiere al Decreto-Ley No. 252 «Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano».

conocimientos nuevos y otros que se generan a partir de los mismos, así lo demuestran las patentes en el campo de la biotecnología registradas en varios países del llamado primer mundo.

Una organización que aprende debe combinar el sistema de gestión de la propiedad intelectual con el de gestión del conocimiento, lo que sustituye la idea de la adquisición del conocimiento por parte de los directivos y profesionales de la empresa; por el aprendizaje de la organización. Plantea por tanto a la institución las exigencias de aprender con la experiencia y de conservar el conocimiento, imprescindibles requisitos para el éxito en las condiciones de competitividad prevalecientes [7]. Esto también es posible en la empresa socialista, como se enfatiza en el proceso de perfeccionamiento empresarial que se lleva a cabo en el país [1].

### Consideraciones finales

1. La visualización de acciones de GC (incluye la producción de este) dentro del objeto de estudio, que es sobre lo que se actúa para generar el cambio deseado que resolverá el problema de la investigación, contribuye a que la GC forme parte del cambio propuesto de manera consciente, porque la acción sobre el objeto lo contempla y durante toda la investigación se estarán haciendo acciones al respecto.

2. La gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación en la Universidad cubana, y máxime en las Sedes Universitarias Municipales (SUM), es un proceso complejo de vital importancia para elevar la calidad de los demás procesos universitarios y la pertinencia social de estas instituciones; para su gerencia es imprescindible la GC socialmente distribuido, que permita la articulación del mismo a las demandas tecnológicas y prioridades del territorio y la SUM.

3. La concepción de una tecnología que combine de manera sinérgica una buena gestión del fruto del conocimiento y una adecuada protección de su creatividad, puede proporcionar ventajas competitivas a la empresa socialista cubana y beneficiarse de su capacidad innovadora y desarrollo tecnológico; con la presencia de nuevos bienes y servicios en el mercado internacional.

4. En el marco económico actual, una buena gestión de la propiedad intelectual combinada con una adecuada gestión del conocimiento generado por la empresa socialista cubana, se convierten en herramientas indispensables para el desarrollo

tecnológico y el incremento de su capacidad innovadora; haciendo más competitivos sus productos y servicios.

5. La gestión del conocimiento facilita la consulta periódica de la información que existe sobre determinada temática en el mundo y específicamente la que se posee en la organización, de esta forma utilizar ese conocimiento en función de solucionar los problemas que se presenten y favorecer el perfeccionamiento de los métodos de trabajo para alcanzar resultados superiores.

### Referencias bibliográficas

- 1) Decreto 281: «Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal». Publicado en Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana: Edición Extraordinaria No. 041 de 17 de agosto, 2007.
- 2) Codorníu Pujals, Daniel Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba. Estado actual y proyecciones: Memorias del Seminario Iberoamericano sobre Tendencias Modernas en Gerencia de la Ciencia y la tecnología, La Habana, 26-27 mayo, pp. 1-43. 1998.
- 3) Morejón Borjas, Martha. Capítulo II de la Tesis Sistema para la Gestión de la Propiedad Intelectual en la Delegación Territorial del CITMA en Holguín en opción al título académico de Master en Gerencia de la Ciencia y la Innovación, Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, 2006.
- 4) Sagarduy, J., Competir con una gestión avanzada de la propiedad industrial, en <http://www.navactiva.es/web/es/aimd/doc/articulos/2007/09/44351.php> [consultado: 30 de octubre de 2007].
- 5) Lara, E., Comercialización y valuación de los activos de propiedad intelectual, OMPI, La Habana, 2000.
- 6) Santos Riveras, América La propiedad industrial como mecanismo de contrainteligencia empresarial, La Habana, OCPI, 2001.
- 7) Espín, Andrade RA. Modelos Formales, Gestión del Conocimiento e Inteligencia Empresarial: Experiencias y Planes, Ciudad de La Habana, INTEMPRES, 2001. Documento digital.

Recibido: 17 de septiembre de 2009.  
Aprobado en su forma definitiva: 15 de octubre de  
2009.

---

**Dra.C. Anays Más Basnuevo**

Consultoría BioMundi, IDICT.  
Ciudad de La Habana  
Correo electrónico:  
<anays@biomundi.inf.cu>

**Ms.C. Mario A. Batista Zaldívar**

Sede Universitaria Municipal  
«Ernesto Guevara», Calixto García, Holguín.  
Correo electrónico:  
<mbatistaz@yru.uho.edu.cu>

**Ing. Yannia Adis Acosta Herrero**

Centro de Información y Gestión Tecnológica,  
CIGET, Las Tunas  
Correo electrónico:  
<yannia@ciget.lastunas.cu>

**Ms.C. Martha Morejón Borjas**

Delegación Territorial, Ministerio de Ciencia,  
Tecnología y Medio Ambiente  
(CITMA), Holguín.  
Correo electrónico:  
<mar@citmahlg.holguin.inf.cu>

---

## CONGRESO INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN INFO'2010

Palacio de Convenciones de La Habana, Cuba, del 19 al 23 de abril de 2010

### TEMÁTICAS FUNDAMENTALES DE INFO'2010

- Las necesidades y los servicios de información en el siglo XXI.
- La alfabetización informacional, la promoción de la lectura y la cultura informacional en la sociedad del conocimiento.
- Las políticas de información, la gestión estratégica de Información, la toma de decisiones y la ética de la información.
- Las tecnologías de información y de comunicación en la comunidad.
- Retos del profesional de la información para satisfacer las demandas de la sociedad del conocimiento.
- La calidad de la información y la evaluación de las fuentes de información.
- La gestión del conocimiento en bibliotecas, archivos y otras organizaciones de información.
- Nuevas miradas a la Organización y representación del conocimiento.

### TEMÁTICAS FUNDAMENTALES DE INTEMPRES'2010

- La gestión de información en las organizaciones modernas.
- Inteligencia empresarial y contrainteligencia.
- Integración de la gestión de información, la gestión del conocimiento y la inteligencia empresarial.
- Vigilancia e innovación tecnológica.
- El factor humano y la inteligencia empresarial.
- La prospectiva y la inteligencia empresarial.
- Cultura informacional en inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas.

La presentación de los trabajos para exponer en todas sus modalidades vence el próximo 15 de enero, como participante puede documentarse a través del Comité Organizador:

<http://www.congreso-info.com>; <http://www.congreso-info.cu>

Teléfonos: (537) 8626501, 8603411, 2712823,

Correo electrónico: [orozco@biomundi.inf.cu](mailto:orozco@biomundi.inf.cu), [ubaldo@idict.cu](mailto:ubaldo@idict.cu), [info@idict.cu](mailto:info@idict.cu), [tony@idict.cu](mailto:tony@idict.cu)

