
Procedimiento para la Gestión de la Innovación Organizacional en la Unidad Empresarial de Base Comercial Agroforestal.



Procedure for Organizational Innovation Management in the Unidad Empresarial de Base Comercial Agroforestal.

Avila González, Keyler Arturo; Megna Alicio, Alexey; Velázquez Calderin, Joel

Keyler Arturo Avila González
keylerag@ult.edu.cu
Universidad de Las Tunas, Cuba
Alexey Megna Alicio
alexeyma@ult.edu.cu
Universidad de Las Tunas, Cuba
Joel Velázquez Calderin
dtor.rhumanos@tunas.ausa.cu
Universidad de Las Tunas, Cuba

Innovación tecnológica (Las Tunas)
Centro de Información y Gestión Tecnológica y Ambiental de Las Tunas, Cuba
ISSN-e: 1025-6504
Periodicidad: Trimestral
vol. 26, núm. 4, 2020
yanna@ciget.lastunas.cu

Recepción: 08 Septiembre 2020
Aprobación: 14 Octubre 2020

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/442/4422456010/index.html>

Resumen: Dada la importancia que ha tomado la gestión de la innovación como la mejor forma de lograr el éxito y ventaja competitiva en las organizaciones, así como la necesidad de su aplicación y búsqueda de las vías para su desarrollo y alineamiento con los objetivos planteados, surge la presente investigación, en la cual se parte de las insuficiencias existentes en el banco de problemas y con el objetivo de mejorar la gestión de la innovación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Comercial Agroforestal, para lo cual se abordan materias que conforman el marco teórico conceptual referente a la gestión de la innovación y la gestión de la innovación organizacional, así como la relación que establecen con el objeto de estudio y el campo de acción en correspondencia con el objetivo general de la investigación. Se evalúan y analizan modelos, procedimientos y herramientas que avalan la factibilidad del estudio sobre la base de su aporte y significación práctica. Se caracteriza y diagnostica a través de diferentes métodos, el proceso de gestión de la innovación organizacional para conocer su estado actual. Se diseña un procedimiento de carácter dinámico, mediante el escenario que generan el objeto y problema investigativo a solucionar, con el fin de favorecer la gestión de la innovación organizacional y se valida a partir del criterio de especialistas.

Palabras clave: gestión de la innovación, gestión de la innovación organizacional, procedimiento.

Abstract: This research arises due to the importance of innovation management as the best way to achieve success and competitive advantage in organizations, as well as the need for their implementation and search of ways for their development and alignment with the objectives set out. The research is based on inadequacies in the bank of problems and the aim is to improve organizational innovation management at the *Unidad Empresarial de Base Comercial Agroforestal*, which addresses subjects that make up the conceptual theoretical framework related to innovation management and organizational innovation management, as well as the relationship they establish with the research object and the field of action in correspondence with the general objective of the investigation. Models, procedures and tools that support the feasibility of the study are evaluated and analyzed on the basis of its input and practical significance. It is characterized

and diagnosed through different methods, the process of organizational innovation management to know its current state. A dynamic procedure is designed, through the scenario generated by the object and research problem to be solved, in order to favor organizational innovation management and is validated on the basis of experts' opinion.

Keywords: innovation management, organizational innovation management, procedure.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones evolucionan bajo la incertidumbre que genera un mundo globalizado, donde la economía del conocimiento, crea escenarios convulsos para alcanzar el desarrollo sostenible, que se sustenta en la proyección de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC) y la introducción cada vez más acelerada de los adelantos de las ciencias, el conocimiento y la innovación. Por ello en el afán de lograr la consecución de sus objetivos estratégicos, las entidades se encuentran inmersas en la incesante búsqueda del éxito que supone la innovación como llave maestra para alcanzar la competitividad y el prestigio empresarial (Bejarano 2006, Gonzalez and Keyler 2015).

La capacidad efectiva de innovar resulta vital para las organizaciones, al ser la base de la permanencia como líderes en los mercados, de la sostenibilidad del nivel de los ingresos y el alcance del desarrollo socioeconómico próspero y sustentable. La innovación puede verse como creatividad organizada y la tecnología como la verdad de la producción de un país (Giraldo 2008).

En ese sentido, (Drucker 1986) plantea la necesidad de practicar en las empresas la disciplina de la innovación con objetivos. Innovar no es una elección sino una obligación del mercado; no hay duda, en el sentido que, la innovación organizacional, es indispensable para ser competitivo. La innovación en todos los campos es la consigna de esta nueva era histórica (Giraldo 2018).

En las empresas cubanas el perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal se encuentra legislado por el Decreto 281/2007 puesto en vigor por el Decreto Ley 252/2007 del Comité ejecutivo del Consejo de Ministros, anotado y concordado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 27, extraordinaria del 30 de mayo del 2014; que en su Capítulo IX, describe los momentos que debe contener el sistema para la Gestión de la Innovación y destaca que: la innovación logra producir cambios positivos que dan paso a un nuevo estado de desarrollo. (Decreto 281/2007) Este decreto establece el diseño y aplicación del sistema de gestión de la innovación, al concentrar sus acciones en las actividades del Fórum de Ciencia y Técnica, el plan de generalización, así como la atención a la Asociación de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) y las Brigadas Técnicas Juveniles (BTJ), que son actores fundamentales del Sistema de Ciencia e Innovación Organizacional (SCIT). Su aplicación consecuente y sistemática propicia resultados positivos en la economía, pero no siempre se logra que la innovación obtenida en los eventos organizados, se aplique y generalice en el sistema empresarial cubano (Ramirez 2019).

En este sentido los documentos aprobados por el 7mo Congreso del Partido y refrendados por el Parlamento cubano en el 2017, destacan la importancia de la aplicación de la ciencia y la innovación al sector productivo y social, tanto en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, como en los Lineamientos 99, 106, 113 y 115 del (PCC 2017, julio), y en el Eje Estratégico Potencial Humano de las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PCC 2017, junio). Con la aplicación de los lineamientos anteriormente referidos, la gestión de la innovación cobra fuerza, con resultados satisfactorios en las empresas, las que han tomado conciencia de las ventajas que se logran con su aplicación sistemática.

En correspondencia con lo anterior, la gestión de la innovación en la Unidad Empresarial de Base Comercial Agroforestal permitirá: el desarrollo de innovaciones para perfeccionar los principales procesos de la entidad; mejorar el uso del sistema de gestión de la innovación y el logro de eficientes resultados económico-sociales, lo que expresa la pertinencia de la investigación. De ahí 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 en función de contribuir decisivamente a la preservación y avance del proyecto socialista cubano. Pues se adolece en la realidad actual, de una herramienta específica para guiar la gestión de la innovación organizacional en Unidades Empresariales de Bases Agroforestales, que permita la creación de un ambiente de innovación permanente como la base para impulsar nuevos cambios organizacionales y aplicar las nuevas ideas de forma concreta para la mejora continua en los resultados económicos-sociales.

En la Unidad Empresarial de Base Comercial Agroforestal existe el banco de problemas, donde se recoge como uno de ellos, la deficiente aplicación de la ciencia y la innovación, particularmente la innovación organizacional en los resultados de la unidad, además que no cuenta con métodos ni procedimientos que les permitan emplear la generación de conocimientos propios en la solución de sus problemas, por lo que no se emplea como enfoque para dirigir y buscar alternativas de solución a los problemas que se presentan en la gestión de la innovación, al no existir la forma para la generación, el almacenamiento y control, de las actividades generadoras de soluciones, por lo que, en la Unidad Empresarial de Base homónima: es insuficiente la información adquirida; en parte de los clientes, proveedores y los propios miembros de la organización, como elementos de creación de valor para la Unidad Empresarial de Base Comercial Agroforestal; en el dispositivo creado en la empresa (FÓRUM), no se concibe a la innovación organizacional como un proceso informacional para generar ventajas competitivas; Los procesos innovativos no están integrados en su totalidad por lo que dificulta que se apliquen cambios organizativos en la organización; Los espacios para generar y difundir los conocimientos resultan limitados y no se realizan de manera planificada y organizada.

Lo anteriormente planteado conlleva a declarar como **problema de investigación**:

¿Cómo mejorar la gestión de la innovación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Comercial Agroforestal?

El **objeto de investigación** consiste en: la gestión de la innovación, el cual proyecta como **objetivo general**: diseñar un procedimiento, de carácter dinámico para gestionar la innovación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Comercial Agroforestal, lo que se traduce en la dirección de la investigación. El objeto acota como **campo de acción**: la gestión de la innovación organizacional, al constituir la parte de la ciencia que se desea transformar.

El **aporte práctico** de esta investigación lo constituye: el procedimiento de carácter dinámico para la gestión de la innovación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Comercial Agroforestal.

La significación práctica radica en: un instrumento orientador, proactivo y dinámico que incluye la gestión del conocimiento, la gestión de riesgos, en la solución de los problemas para mejorar la gestión de la innovación organizacional, lo que permitirá: prever, organizar y planificar ante todo la necesaria transformación técnica, organizativa y funcional, así como contribuir al mejoramiento de la gestión en la Unidad Empresarial de Base Comercial Agroforestal.

MATERIALES Y MÉTODOS

La innovación es un proceso de múltiples interrelaciones y retroacciones, que se ha salido de los procesos lineales tradicionales, controlados y de responsabilidad casi exclusiva de la organización, convirtiéndose en un proceso en el que se asumen altos riesgos, de patrones caóticos, con múltiples interrelaciones, tanto en

el interior de la organización como en los agentes del entorno (Fonseca-Retana, Lafuente-Chryssopoulos et al. 2016).

Con el objetivo de comprender las áreas de la ciencia que abarca, para alcanzar la mejora sea cual fuere su campo de actuación, se realizó una amplia búsqueda bibliográfica integrada por técnicas como el análisis de contenido semántico, basado en el método de valoración en función de dos criterios principales: 1) Valoración y revisión de artículos especializados de manera que se adaptaron los criterios y planteamientos a las condiciones reales de la UEBCA, 2) Identificación de lo esencial de cada contenido para dar respuesta a la pregunta sistematizada en el problema de investigación.

Los resultados de la investigación fueron sometidos a criterio de especialistas, sustentado en el método Delphee. Se utiliza la entrevista estructurada y la observación directa. Se realizaron entrevistas a directivos y especialistas en la gestión de la ciencia y la innovación en la organización. En correspondencia con ello, resulta necesario el estudio de los tipos de innovación, que según (Ramírez 2019) las visualiza como: innovación de producto; innovación de proceso; innovación en marketing; innovación en organización.

Dada la complejidad en cuanto qué es innovación, en el contexto empresarial, el propio autor señala que puede clasificarse en virtud de diferentes parámetros: 1) según su *impacto o grado en*: incremental; radical; modular; arquitectural, 2) según su *naturaleza en*: organizacional; comercial; organizativa, 3) atendiendo al *origen o forma de su seguimiento en*: innovación cerrada e innovación abierta.

Las organizaciones líderes en innovación se destacan por su estrategia, enfoque y ejecución, es por ello que éstas establecen *principios, tales como: realización de valor; líderes enfocados en el futuro; dirección estratégica; cultura; ideas con propósito; manejo de la incertidumbre; adaptabilidad y enfoque sistémico, desde la perspectiva de (Cabello 2020, NC-ISO 2020).*

La gestión de la innovación es un concepto multidimensional que incluye al conocimiento, la tecnología, las personas, la visión, el liderazgo y una estructura organizacional. Para tener éxito, todas las dimensiones deben ser manejadas con estrategias apropiadas Dereli (2015); que permitan desarrollar el proceso sobre la base de competencias profesionales, tamizaje de las ideas y el talento intelectual, que se traduzca en la obtención de ganancias competitivas y prestigio empresarial (Giraldo 2018, Ramírez 2019).

Para el desarrollo de la pesquisa, además, se realizó un análisis de los modelos para la gestión de la innovación (GI), así como un conjunto de procedimientos para encausar e implementar tal actividad de gestión en la unidad empresarial de base comercial agroforestal, que posibilite, de forma proactiva antecederse en el tiempo a eventos futuros, de manera competente y sostenible.

En relación con ello, varios autores (Morin 1989); (Escorsa Castells 1997); (Brito Viñas 2000); (Escorsa Castells and Maspons Bosch 2001); (Castro Díaz-Balart 2001); (Suárez 2003), definen funciones para su desarrollo, uno de los pioneros, (Morin 1985), popularizó seis (6) funciones que la caracterizaban: Inventariar, Vigilar, Evaluar, Enriquecer, Optimizar y Proteger; las cuales han sido aceptadas por autores como: (Castro Díaz-Balart 2001); (Brito Viñas 2000); (Suárez 2003); (Gonzalez and Keyler 2015); (Gonzalez 2019).

Para estudiar el proceso necesario de introducir una innovación al mercado que genere valor, múltiples autores han tributado y/o logrado una serie de modelos que detallan las fases que interceden en los procesos (Escorsa Castells and Pasola 2004); (Hobday 2005); (Velasco and García 2007); (Pérez Patiño 2011); (Karayev, Naghiyev et al. 2012); (Robledo and Rendón 2014); (Fonseca-Retana, Lafuente-Chryssopoulos et al. 2016); (Robledo 2017); (Giraldo 2018).

Los modelos más vistos y/o utilizados que se clasifican desde la primera hasta la sexta generación. Primero aparece el Modelo Lineal o Modelo de Impulso o Empuje de la Tecnología (Technology Push): supone escalonamiento progresivo, secuencial y ordenado. Rosseger (1980). A continuación, (Rothwell 1994) aporta el Modelo de Tirón de la Demanda o del Mercado (Market Pull): según las necesidades de los consumidores. Luego emergen el Modelo de Marquis et al. (1969), Utterback (1971) basado según las capacidades organizacionales y las necesidades del mercado y el Modelo de Kline (1985). (Modelo de enlaces

en cadena o modelo cadena-eslabón): posee cinco cursos principales de actividades en comparación con el Modelo Lineal. Por su parte Schmidt & Tiedemann (1991), Nonaka & Takeuchi (2002) colaboran en el solapamiento de actividades, desarrollo paralelo y concomitancia del proceso de innovación mediante una idea de grupo. (Rothwell 1994); (Trott 1998) diseñan un sistema integrado y de redes en el cual la innovación se tiene como un proceso de aprendizaje dentro y entre las organizaciones. También colaboran los modelos: COTEC - Fundación Cotec (2001) que propone cinco funciones y London Business School el cual resalta que el éxito en la innovación está relacionado con la buena práctica en cuatro procesos fundamentales (Chiesa, Coughlan & Voss 1996). Por otro lado, el ruso Altshuller et al. (1946) contribuyen con el Modelo TRIZ (Tieoriya Riesheniya Izobrietatielskij Zadach) traducido en la teoría para resolver problemas de inventiva. Junto con el siglo naciente han surgido paulatinamente diversos modelos, ejemplo de ello el Modelo de Innovación Abierta de Chesbrough (2003): Las empresas ya no son capaces de abordar por sus propios medios todo el proceso de la innovación. Seguido está el Modelo complejo Híper 666 – (Grupo 2006); Rodríguez, (2005); Yandar (2011) que desarrolla una visión innovadora de la organización y de la dinámica de la innovación. Los Modelos Matemáticos y de Simulación – Meade & Islam (2006); (Ying, Mengqing et al. 2011); (Pérez Patiño 2011) describen y pronostican cuantitativamente el mercado. También aparece el Modelo de Gestión de la Innovación en el Sector Servicios–MIS– que propone siete funciones por (Arzola 2007). El Modelo Gestión de la Innovación PYMIS adecua la Norma UNE 166 002 a las características de las PYMIS (Arzola 2010). (Arzola 2012) colabora con el Modelo de Funciones Básicas para la Gestión de la Innovación: Incluye cinco funciones. El Modelo de Pensamiento de Roger La Salle organiza ideas para generar planes de innovación; involucra el talento humano (La Salle 2013). Desde la óptica de (Arraut 2016) en su Modelo CREINNOVA aporta elementos fundamentales como la creatividad y el pensamiento en el diseño e Innovación. Resulta necesario resaltar que, si bien los modelos ofrecen una guía o directriz para desarrollar la gestión de la innovación, resultan muy generales y muchos no proyectan el cómo implementarlos mediante procedimientos útiles, pues constituyen herramientas eficaces para su concreción en la práctica.

En este sentido, otros autores han realizado aproximaciones para desentrañar las esencias que proyectan los modelos, aunque incompletos como propone: (Reyes 2016), mediante su procedimiento de gestión de la innovación para facilitar el perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión en la Sucursal Transtur “Las Tunas”, el cual se desarrolla sobre la base de un estudio de caso, aunque en su interés por organizar el proceso es loable, la gestión de la innovación la ve como un ente separado por procesos, al concebirla a través de procesos estratégicos, operativo y de apoyo, lo cual permite conocer las condiciones iniciales en las que se desarrolla y las principales insuficiencias para su planificación, ejecución y aplicación, para que puedan utilizarse con el fin de mejorar los sistemas productivos y de servicios en cualquier entidad, principalmente en la entidad objeto de estudio; no obstante a sus beneficios, no concibe la gestión de la innovación como un proceso integrado a la estrategia empresarial.

(Ferrales 2017) propone un procedimiento para la gestión de la innovación en la Unidad de Base Empresarial de Base Vías y Puentes Las Tunas; el cual está basado en el manual, según (OCDE 2005), que tiene como objetivo el desarrollo del proceso, a través de etapas y pasos a seguir para la implantación de la gestión innovación tecnológica, desde el punto de vista de los autores de la presente investigación la principal limitación consiste en que no se concibe la mejora continua (PHVA) para la gestión de la innovación tecnológica, a través de herramientas de control que permitan la retroalimentación del sistema (feed-back), su evolución en el tiempo y su proactividad competitiva.

(Valero 2011), propone un procedimiento para la evaluación y mejora de la gestión de la tecnología y la innovación en hoteles todo incluido consistente en: la evaluación y mejora de la Gestión de la Tecnología y la Innovación para hoteles con modalidad Todo Incluido, que contribuya al perfeccionamiento de su gestión y con ello a la mejora del desempeño de los procesos, a su vez indica cómo (indicadores) y qué medir en cuanto a actividades de innovación y tecnología.

Una vez analizados los modelos y procedimientos anteriormente mencionados en la investigación se asume el enfoque que utiliza (Suárez 2003) para desarrollar la GI a partir de sus funciones (inventariar, vigilar, evaluar, enriquecer, proteger, optimizar) y con ellas procesar las ideas al apreciar la necesidad de diseñar un procedimiento, que a través del ciclo DEMING integrado con las funciones de la innovación, garantice la proactividad competitiva del sistema en general para la consecución de los objetivos, el éxito de la organización, así como la admiración en el mercado y mejora continua. Este se podrá desarrollar mediante herramientas que les facilitarán a los gestores llegar a la consecución de los objetivos estratégicos; las que con su interrelación con la estrategia de innovación empresarial, la gestión de riesgo de innovación, la información y comunicación apropiada, posibilitan la proyección proactiva de la GI, lo que permite su medición mediante la auditoría de innovación organizacional en correspondencia con los indicadores de (Valero 2011), lo que proporciona la herramienta eficaz para la retroalimentación del sistema y la mejora sistemática del proceso, elementos que se muestran en la figura 1 como sigue:

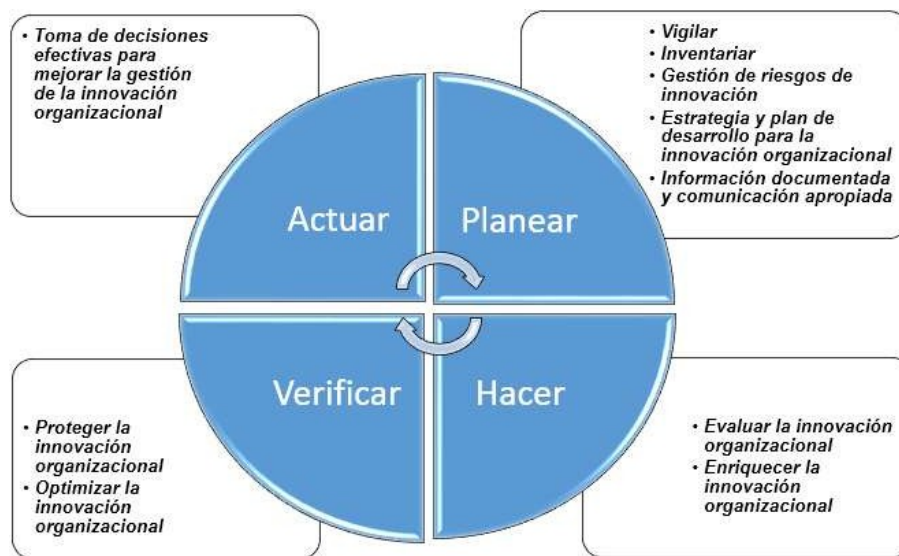


FIGURA 1

Representación de las funciones de la innovación y su relación con el ciclo PHVA, como herramienta efectiva para la gestión de la innovación organizacional.

Elaboración a partir de (Trott 2017)

Todo lo anterior se considera sustento desde el punto de vista teórico para la elaboración de la propuesta del procedimiento que sostiene la presente investigación y desde la ciencia proporciona una respuesta al problema de investigación declarado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El diseño del procedimiento para la gestión de la innovación organizacional en la unidad empresarial de base comercial agroforestal, proyecta su basamento, a partir de los criterios de los especialistas en el tema y en correspondencia con la legislación vigentes (ISO 2018), ("Decreto - Ley. 281", 2007, actualizado en el 2018), (OECD/Eurostat. 2018), La resolución 60 de control interno y ambiente de control del 2011, (Trott 2017), ("UNE 166002," 2014);(NC-ISO 2020).

El procedimiento propuesto integra: el enfoque estratégico, al partir de los objetivos estratégicos de la organización para encauzar la mejora de la GIO de manera integrada con la estrategia de la organización; el enfoque de proceso, para perfeccionar la GIO, al considerar que la entidad resulta tan eficiente como lo son sus procesos; el enfoque de mejora, donde el control asume un carácter permanente y continuo a

través del seguimiento y las retroalimentaciones constantes que permiten la toma de acciones correctivas en el momento oportuno y de forma proactiva, y el enfoque en sistema ya que el estudio, análisis y mejora de la GIO se realiza como un todo armónico, centrada su prioridad en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Tiene como objetivo general: apoyar el proceso de toma de decisiones para desarrollar la GIO en la UEBCA, considerándose en esta investigación al resto de las funciones empresariales (administración, gestión de recursos humanos, compras, logística, producción, gestión de calidad, marketing y ventas, gestión ambiental y gestión financiera) solo en su interrelación con la anterior actividad; lo que constituye la directriz fundamental del flujo del proceso que proyecta el procedimiento, además de integrar las fases del ciclo de Deming (PHVA) con las funciones de la innovación.

Las características fundamentales el procedimiento son las siguientes: Pertinencia: por la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado íntegramente, sin consecuencias negativas.

Flexibilidad: puede aplicarse a unidades empresariales de base agroforestales, empresas y hasta a nivel de grupo para realizar comparaciones entre ellas.

Creativo: favorece la generación y el aporte de nuevas ideas de los diferentes actores que intervienen en el proceso, el desarrollo de la iniciativa, y fortalece la capacidad de innovación del sistema.

Suficiencia: se puede obtener toda la información necesaria para la realización del plan de generalización que es lo que está estipulado en el sector.

Proactividad competitiva: debido a la capacidad que ofrece de antecederse a eventos futuros al propiciar rentas económico-sociales y posicionamiento de líder en el mercado.

Mejoramiento continuo: dado por el sistema de control que permite el reinicio de etapas ya realizadas con el objetivo de perfeccionar el valor de los indicadores y la factibilidad de establecer estrategias de mejora.

Consistencia lógica: ya que la implementación de sus pasos en la secuencia planteada es consistente con la ejecución lógica de este tipo de estudios. Generalidad: dada por la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar estos estudios en otros procesos y entidades similares.

Utilidad práctica: provee al directivo de una herramienta útil para la toma de decisiones en cuanto a la GIO en la entidad.



FIGURA 2
 Procedimiento para la gestión de la innovación organizacional
 en la Unidad Empresarial de Base Comercial Agroforestal
 elaboración propia

En relación con ello, las entradas (inputs) consisten en la base informativa necesaria para la implementación del procedimiento, mientras que las salidas (outputs) la proporciona la fase 1: de planeación,

mediante la creación, capacitación y definición del representante del grupo de trabajo proveniente de la etapa 1: creación de las condiciones técnicas organizativas; la proactividad competitiva apropiada derivada de la etapa 2: plataforma de gestión de la innovación organizacional; las características del proceso, el nivel de satisfacción de los trabajadores, el inventario del patrimonio organizacional clasificado en función de la innovación, las necesidades de superación y la intensidad innovadora, así como el nivel de excelencia organizativa resultante de la etapa 3: inventario de innovación organizacional.

Además, se obtiene la cartera de conocimientos que más contribuya a la estrategia empresarial, la capacidad organizacional evaluada y las oportunidades de apropiación de conocimientos de innovación como consecuencia de la etapa 4: evaluación de la capacidad innovación organizacional. La fase 2: hacer arroja la posición organizacional y competitiva, los conocimientos a desarrollar/adoptar, la estrategia de innovación organizacional y su plan de desarrollo, así como el enriquecimiento y adopción de los conocimientos y la mejora de la innovación organizacional como resultado de la etapa 5: estrategia y plan de desarrollo de innovación organizacional empresarial.

La fase 3: verificar proporciona la información sobre propiedad intelectual y las alianzas estratégicas disponibles, así como su política activa a alcanzar en correspondencia con sus derechos como fruto de la etapa 6: protección y optimización de la innovación organizacional; los índices de conocimientos agroforestales (ICA), el nivel de excelencia de los conocimientos y la incorporación de innovaciones organizacionales a la entidad producto del conocimiento proveniente de la protección; se obtienen las brechas (gaps), resultado del control de la gestión de la innovación organizacional a través de la información apropiada como producto de la etapa 7: auditoría a la gestión de la innovación organizacional.

La fase 4: actuar suministra las herramientas necesarias para mejorar la toma de decisiones efectivas originadas de la etapa 8: mejora del sistema de gestión de la innovación organizacional de la UEB Comercial Agroforestal.

Alcance: Aplicable a todas las organizaciones del sector agroforestal cubano.

Responsabilidades:

- El Director General es responsable de la aprobación, de exigir la instrumentación y el cumplimiento del presente procedimiento en la UEBCA.
- Es responsabilidad de todos los trabajadores de la organización el cumplimiento de lo establecido en este procedimiento.
- El representante del grupo es responsable de velar por la correcta aplicación, y mantenimiento del procedimiento.
- El grupo de gestión de la innovación y la tecnología será responsable de velar por el cumplimiento y cumplir con las condiciones y funciones para la correcta aplicación y mantenimiento del procedimiento.

CONCLUSIONES

La sistematización de los referentes teóricos permitió sentar las bases que desde la ciencia sustentaron la investigación, aunque incompletos en cuanto a su plataforma teórica como método para su gestión; lo que confirma la carestía en la utilización eficaz, de estrategias de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, para asumir nuevos paradigmas para gestionar la innovación en UEBs. Agroforestales, dadas sus características estructurales; apreciándose la necesidad de continuar su investigación en esta dirección.

La caracterización de la gestión de la innovación organizacional en la UEB Comercial Agroforestal, permitió conocer las condiciones iniciales en las que se desarrolla el proceso y las principales deficiencias para su planificación, ejecución y aplicación de los resultados, con vistas a elevar el nivel de aprovechamiento de las oportunidades en la organización.

El procedimiento de gestión de la innovación organizacional que se propone, constituye un novedoso método para gestionar la innovación organizacional de forma proactiva y competitiva; se sustenta en la

mejora continua y contempla los aspectos fundamentales del proceso, lo cual posibilita la viabilidad de su aplicación en la UEB Comercial Agroforestal.

La validación del procedimiento propuesto, mediante el método de expertos, manifiesta la factibilidad de su aplicación en la práctica; permitió concretar las directrices del proceso en una herramienta de trabajo, que demuestra la capacidad real para mejorar los indicadores de salida de la GIO, así como su posibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar su gestión. Además, evidencia la necesidad actual de continuar el favorecimiento de la gestión de la innovación organizacional en la UEB Comercial Agroforestal, Las Tunas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arraut, L. (2016). "Modelo CREINNOVA. Gestión organizacional para la innovación: caso sector petroquímico de Cartagena de Indias. Redalyc Retrieved Consultado el 13 de junio de 2016. ."
2. Arzola, M., Salazar, M. & Pérez, E. (2010). "Modelo de Gestión de Innovación en las PYMES de Ciudad Guayana." *Revista Venezolana de Gerencia* 15.
3. Arzola, M., Tablante, G. & D' Armas, M (2012) Análisis comparativo de los modelos de gestión para la innovación en las organizaciones empresariales. . *Jornadas de investigación*
4. Arzola, M. M., A. (2007). "Modelo Conceptual para medir la innovación en las empresas de servicios." *Revista Venezolana de Gerencia* 12.
5. Bejarano, R. F. (2006). "Gestión de la innovación: una visión actualizada para el contexto iberoamericano." *Academia*.
6. Brito Viñas, B. C. J. R. d. l. t. p. e. o. a. g. c. d. D. e. C. T. (2000). "Modelo conceptual y procedimientos de apoyo a la toma de decisiones para potenciar la función de Gestión Tecnológica y de la Innovación en la empresa manufacturera cubana."
7. Cabello, L. M. (2020). *Guía para diseñar e implementar el sistema de gestión integrado en la UEB Confecciones Melissa Las Tunas*. Las Tunas, Universidad de Las Tunas.
8. Castro Díaz-Balart, F. (2001). *Ciencia, Innovación y futuro*. . La Habana, Cuba.
9. Drucker, P. F. (1986). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & R
10. Escorsa Castells, P. and R. Maspons Bosch (2001). *De la Vigilancia Tecnológica a la Inteligencia Tecnológica*, Prentice Hall, Madrid, España.
11. Escorsa Castells, P. and J. V. Pasola (2004). *Tecnología e innovación en la empresa*, Univ. Politèc. de Catalunya.
12. Escorsa Castells, P. y V. P., J. (1997) *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*. , Barcelona.
13. Ferrales, I., A. (2017). **PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE VÍAS Y PUENTES LAS TUNAS**
14. Fonseca-Retana, L., et al. (2016). "Evolución de los modelos en los procesos de innovación, una revisión de la literatura." 29(1): 108-117.
15. Giraldo, A. M. (2018). **MODELO DE GESTIÓN DEL PROCESO DE INNOVACIÓN EN LA PYME DEL CLÚSTER TEXTIL, CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA DEL VALLE DEL CAUCA**
16. Giraldo, A. M., & Castillo, M. B. (2008). "Alineación de los programas de capacitación con los procesos de innovación en pymes del sector confecciones del Valle del Cauca." *Revista Guillermo de Ockham* 6.
17. González, A., & Keyler, A. (2019) *Inventario de las Investigaciones producto de la gestión de la ciencia y la innovación en la carrera de Ingeniería Industrial*.
18. González, A. and A. Keyler (2015). *Inventario de las Investigaciones producto de la gestion de la ciencia y la innovación en la carrera de Ingeniería Industrial*.
19. Grupo, C. (2006). "Percepciones; Unidades en la diversidad..." *Universidad Nacional de Colombia*: 100.

20. Hobday, M. J. (2005). "Technology analysis. Firm-level innovation models: perspectives on research in developed and developing countries." 17(2): 121-146.
21. ISO, N. (2018). GESTIÓN DEL RIESGO — DIRECTRICES Cuba, Oficina Nacional de Normalización. 31000.
22. Karayev, R., et al. (2012). "Cognitive approach in development of innovation management models for company." 58: 812-819.
23. La Salle, R. L., R. (2013). Matrix Thinking. Desarrollo de las competencias y la utilización de la Matriz de Innovación La Salle. Cali,, Colombia: 156.
24. Morin, J. (1985). L'excellence technologique, Publi-Union: Éditions J. Picollec.
25. Morin, J. S., R. (1989) Le management des ressources technologiques. . Les Éditions d'Organisation
26. NC-ISO (2020). GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN — SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN — ORIENTACIÓN. . Cuba, Oficina Nacional de Normalización. 56002.
27. OCDE, E. J. (2005). "Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.
28. OECD/Eurostat. (2018). "Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, The Measurement Of Scientific, Technological And Innovation Activities
29. PCC, P. C. d. C. (2017, julio). LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PARTIDO Y LA REVOLUCIÓN PARA EL PERÍODO 2016-2021
30. PCC, P. C. d. C. (2017, junio). Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017.
31. Pérez Patiño, A. L. J. I. d. S. e. I. (2011). "Crecimiento de firmas de ingreso tardío a mercados de software estandarizado: un enfoque desde la modelación de la difusión competitiva multigeneracional, con efectos de red."
32. Ramirez, D. E. (2019). Procedimiento para la gestión de la innovación organizacional en la unidad empresarial de base comercial agroforestal. . Las Tunas., Universidad de Las Tunas.
33. Reyes, R. J., A. (2016). Procedimiento para el diseño del Sistema de Gestión de la Innovación para la Sucursal Transtur " Las Tunas " .
34. Robledo, J. (2017). "Introducción a la Gestión de la Tecnología y la Innovación."
35. Robledo, J. and S. Rendón (2014). De las ideas al portafolio de proyectos de innovación: desarrollo e implementación de procesos organizacionales en Heller Int. SA IV Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación. Cartagena (Colombia): COGESTEC.
36. Rothwell, R. (1994). "Towards the fifth-generation innovation process. . ." International Marketing Review: 7-31.
37. Suárez, J. J. P. y. F. (2003). "Modelo general y procedimientos de apoyo a la toma de decisiones para desarrollar la gestión de la tecnología y de la innovación en empresas ganaderas cubanas." 27: 4-11.
38. Trott, P. (1998). Innovation management and new product development Pearson education.
39. Trott, P. (2017). Innovation management and new product development, Pearson education.
40. Valero, B. J. (2011). "Procedimiento de evaluación y mejora de la gestión de la tecnología y la innovación en hoteles todo incluido."
41. Velasco, C. A. B. and C. Q. J. E. i. García (2007). "Un modelo para la gestión estratégica de los recursos tecnológicos.: el ciclo de mejora y despliegue de matrices QFD." (365): 195-206.
42. Ying, L., et al. (2011). "Literature analysis of innovation diffusion." 2011.