

# **"LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN COMO MOTOR DE TRANSFORMACIÓN EN ORGANIZACIONES CUBANAS".**

## **"CONSULTANCY IN INNOVATION MANAGEMENT AS A DRIVER OF TRANSFORMATION IN CUBAN ORGANIZATIONS".**

**Autor:** Dr. C Yenlys Catá Salgado.  
Correo: yenlyscs80@gmail.com  
Institución: Consultora adjunta GECYT. Cuba

### **RESUMEN**

La consultoría en gestión de la innovación se erige como un agente de cambio fundamental en las cadenas de valor, al introducir estrategias sistemáticas que transforman procesos, productos y modelos de negocio. Esta necesidad se incrementó a partir del diplomado de Gestión Integral de la Innovación, convocado por la Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT), donde las organizaciones participantes identificaron la urgencia de un servicio de consultoría organizacional especializado.

El servicio se centra en identificar oportunidades de mejora, capacitar al personal, diseñar estrategias personalizadas e implementar soluciones tecnológicas que permitan a las empresas reducir costos, mejorar la eficiencia operativa y agregar valor. Entre 2024 y 2025, las empresas de la Unión Eléctrica (UNE) se han destacado por solicitar esta asesoría. A partir de un diagnóstico inicial, se ha elaborado un cronograma para la implementación y certificación de su sistema de gestión, alineado con la norma NC 1307:2022.

Este proceso permite organizar estratégicamente el trabajo, yendo más allá de eventos puntuales como el Forum de innovación, para institucionalizar la I+D+i. Los esfuerzos no solo buscan resolver la crisis energética, sino también posicionar a la UNE como un referente en innovación dentro del Ministerio de Energía y Minas, atrayendo financiamiento para proyectos sostenibles y asegurando una transición energética robusta y competitiva. La consultoría actúa así como el catalizador para una transformación profunda y sistemática.

**Palabra claves:** *consultoría* en Gestión de la Innovación, agente de cambio organizacional

## SUMMARY

Consultancy in innovation management stands as a fundamental agent of change in value chains by introducing systematic strategies that transform processes, products, and business models. This need grew significantly following the Diploma Course in Comprehensive Innovation Management, convened by the Knowledge and Technology Management Company (GECYT), where participating organizations identified the urgency for a specialized organizational consultancy service.

The service focuses on identifying improvement opportunities, training personnel, designing customized strategies, and implementing technological solutions that enable companies to reduce costs, improve operational efficiency, and add value. Between 2024 and 2025, companies of the Electrical Union (UNE) have been notable for requesting this advisory service. Based on an initial diagnosis, a schedule has been developed for the implementation and certification of their management system, aligned with the standard NC 1307:2022.

This process allows for the strategic organization of work, moving beyond one-off events like the Innovation Forum to institutionalize R&D&I. The efforts not only aim to resolve the energy crisis but also to position the UNE as a benchmark for innovation within the Ministry of Energy and Mines, attracting funding for sustainable projects and ensuring a robust and competitive energy transition. Thus, consultancy acts as the catalyst for profound and systematic transformation.

**Keywords:** Innovation Management Consultancy, Organizational Change Agents.

## **INTRODUCCIÓN**

En el contexto económico actual, marcado por la creciente complejidad tecnológica y la necesidad de optimizar recursos, la gestión de la innovación se erige como un pilar fundamental para la transformación y competitividad de las empresas a nivel global. Para Cuba, inmersa en un proceso de actualización de su modelo económico, la innovación trasciende ser una mera herramienta de mejora para convertirse en una estrategia nacional imprescindible. Este imperativo se refleja en la prioridad que el Estado y el Gobierno cubanos han conferido al tema, materializada en la creación del Consejo de Innovación a nivel de país. Este organismo de alto nivel evidencia la voluntad política de institucionalizar e impulsar la innovación como motor de desarrollo, coordinando esfuerzos para integrarla de manera sistemática en todos los sectores de la economía nacional.

La gestión de la innovación, cuando se aplica de forma estructurada, actúa como un agente de cambio profundo que trasciende la mera introducción de tecnologías aisladas. Su verdadero impacto radica en su capacidad para transformar integralmente las cadenas de valor de las organizaciones. Esto implica la reconfiguración de procesos, la modernización de productos y servicios, y la evolución de los modelos de negocio, con el fin de generar una mayor eficiencia, reducir costos y agregar valor en cada eslabón de la cadena productiva. En el caso de las empresas cubanas, sujetas a limitaciones financieras y un entorno externo complejo, esta transformación no es una opción, sino una condición necesaria para lograr sostenibilidad y resiliencia.

Es en esta intersección entre la política nacional y la necesidad empresarial donde la consultoría especializada en gestión de la innovación encuentra su razón de ser. Surge como un puente capaz de traducir los lineamientos del Consejo de Innovación en acciones concretas y sistemas de trabajo aplicables dentro de las organizaciones. Este trabajo se centra en analizar precisamente el papel de esta consultoría como motor de transformación, tomando como caso de estudio su experiencia en la Unión Eléctrica (UNE), un sector estratégico para el desarrollo del país. A través de este ejemplo, se mostrará cómo la asesoría especializada está contribuyendo a institucionalizar la I+D+i, alinear los procesos con la norma NC 1307:2022 y catalizar un cambio sistémico que posicione a la empresa cubana como un referente en innovación dentro de su sector.

## **MARCO TEÓRICO**

La Gestión de la Innovación se define como un conjunto de procesos y prácticas sistemáticas que permiten a las organizaciones dirigir, promover y controlar sus actividades de innovación (ISO 56002, 2019). A diferencia de enfoques espontáneos, la gestión sistemática de la innovación implica la creación de una estructura organizacional, políticas y mecanismos de medición que institucionalicen la capacidad de innovar como ventaja competitiva sostenible. Según Tidd y Bessant (2020), este enfoque sistemático es particularmente relevante en contextos económicos complejos, donde la capacidad de adaptación y renovación continua determina la supervivencia organizacional.

El concepto de "agente de cambio" se refiere a entidades o individuos que facilitan y catalizan procesos de transformación organizacional (Kotter, 2012). En este marco, la

consultoría especializada en innovación actúa como un catalizador externo que acelera la transformación de las cadenas de valor. Según el modelo de Porter (1985), la cadena de valor representa el conjunto de actividades interrelacionadas mediante las cuales una organización crea valor. La consultoría en innovación interviene precisamente en esta cadena, identificando oportunidades de mejora, optimizando procesos existentes e introduciendo nuevas capacidades tecnológicas y organizativas que elevan la productividad y competitividad de cada eslabón.

La Norma Cubana NC 1307:2022 "Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i" constituye el marco de referencia nacional para la implementación sistemática de la innovación. Esta norma se alinea conceptual y estructuralmente con la familia de normas internacionales ISO 56000 sobre Gestión de la Innovación, particularmente con la ISO 56002:2019 que establece las directrices para un sistema de gestión de la innovación. Esta alineación garantiza que las organizaciones cubanas implementen mejores prácticas internacionales, facilitando:

- La integración con sistemas de gestión globales
- El desarrollo de capacidades organizacionales comparables internacionalmente
- La creación de un lenguaje común para la innovación
- La mejora continua mediante procesos estandarizados de medición y evaluación

El Diplomado de Gestión Integral de la Innovación impartido por GECYT desde 2023 representa la base formativa que sustenta el proceso de consultoría. Este programa de capacitación se alinea con el modelo de "organizaciones que aprenden" de Senge (1990), donde el desarrollo de competencias individuales y colectivas precede y posibilita la transformación organizacional. La secuencia formativa:

1. Sensibilización: Creación de conciencia sobre la importancia de la innovación sistemática
2. Desarrollo de competencias: Formación en herramientas y metodologías específicas
3. Aplicación práctica: Transferencia de conocimiento al contexto organizacional específico
4. Institucionalización: Incorporación de las prácticas aprendidas en los procesos permanentes

Integración Conceptual: Del Conocimiento a la Acción

La interrelación entre estos elementos constituye un modelo integral donde la capacitación (Diplomado GECYT) provee los fundamentos conceptuales, la norma (NC 1307:2022) establece el marco de implementación, y la consultoría actúa como el mecanismo de transferencia que facilita la transformación concreta de las cadenas de valor. Este enfoque holístico asegura que la innovación trascienda la retórica para convertirse en una capacidad organizacional medible y sostenible, particularmente relevante en el contexto de la empresa cubana contemporánea.

Este marco teórico establece los fundamentos conceptuales que sustentan la intervención de consultoría descrita en el caso de la UNE, proporcionando las bases para el análisis de los resultados obtenidos.

## **METODOLOGÍA**

El proceso de consultoría se desarrolló siguiendo un esquema metodológico secuencial y participativo, estructurado en tres fases interrelacionadas que permitieron una intervención sistemática y adaptada a las necesidades específicas de cada entidad.

### **Fase 1: Diagnóstico Inicial y Evaluación de Brechas**

El punto de partida metodológico fue la identificación de necesidades surgidas durante el Diplomado de Gestión Integral de la Innovación impartido por GECYT (2023-2024), donde los participantes de las empresas de la UNE reconocieron la urgencia de implementar un sistema formal de gestión de la innovación. A partir de esta necesidad manifestada, se diseñó e implementó un diagnóstico integral que incluyó:

- Evaluación del estado actual de las capacidades de innovación en cada entidad, utilizando como referencia los requisitos establecidos en la NC 1307:2022
- Análisis de brechas mediante la aplicación de matrices de evaluación que midieron:
  - Capacidad de liderazgo y gobernanza de la innovación
  - Madurez de los procesos de I+D+i
  - Nivel de preparación tecnológica.
  - Competencias del capital humano en gestión de innovación
- Identificación de oportunidades específicas de mejora en las cadenas de valor de cada empresa

### **Fase 2: Diseño de Estrategias Personalizadas y Cronograma**

Con base en los resultados del diagnóstico, se procedió al diseño de planes de intervención específicos para cada entidad:

Elaboración de estrategias personalizadas que consideraron:

- Las particularidades de cada eslabón de la cadena de valor eléctrica
- Los recursos disponibles y las capacidades existentes
- Los plazos requeridos para la implementación
- Desarrollo de cronogramas detallados para el período 2024-2026, estableciendo:
  - Hitos específicos para la implementación del sistema de gestión
  - Actividades críticas para el cierre de brechas identificadas

- Metas intermedias de avance hacia la certificación
- Asignación de responsabilidades y definición de los mecanismos de seguimiento y control

### *Fase 3: Capacitación y Acompañamiento en la Implementación*

La fase de implementación combinó procesos de formación específica con un acompañamiento continuo:

- Programas de capacitación especializada dirigidos a:
  - Fortalecer competencias en herramientas específicas de gestión de innovación
  - Desarrollar habilidades para la implementación de la NC 1307:2022
  - Promover la cultura de innovación en todos los niveles organizacionales
- Acompañamiento técnico continuo mediante:
  - Asesoría personalizada en la implementación de los planes
  - Sesiones de trabajo colaborativo para resolver desafíos específicos
  - Revisión periódica del avance frente a los cronogramas establecidos
- Mecanismos de transferencia de conocimiento que aseguraron la apropiación interna de las metodologías y herramientas

Esta metodología de tres fases permitió una transición gradual desde la identificación de necesidades hasta la implementación efectiva, garantizando que las soluciones fueran contextualizadas y sostenibles en el tiempo.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La implementación del proceso de consultoría en las empresas de la UNE durante el período 2024-2025 ha generado transformaciones significativas, tanto en las capacidades técnicas como en la cultura organizacional, estableciendo las bases para un cambio sistémico en la gestión de la innovación.

### *Capacitación y Desarrollo de Competencias en Herramientas de Innovación*

El programa de capacitación especializada permitió la adquisición de competencias concretas en:

- Herramientas de gestión de innovación:
- Metodologías de I+D+i: Implementación de procesos sistemáticos para la identificación, formulación y gestión de proyectos de innovación
- Preparación para la certificación: Formación específica en los requisitos de la NC 1307:2022 y su alineación con estándares internacionales

### *Transición Cultural: del evento al proceso sistemático*

Uno de los logros más significativos ha sido la evolución conceptual de la innovación:

- Superación del paradigma del Forum: La innovación dejó de percibirse como actividad puntual para convertirse en proceso permanente
- Institucionalización de prácticas: Establecimiento de comités de innovación o Consejos Técnicos Asesores, para la medición de resultados y control del presupuesto.
- Compromiso directivo: Incorporación de la innovación como eje estratégico en los planes de desarrollo de las empresas

#### Proceso de Implementación del Sistema de Gestión

El diseño e implementación del sistema de gestión siguió una metodología estructurada:

- Diseño documental: Elaboración de manuales, procedimientos y registros alineados con NC 1307:2022
- Aprobación de cronogramas: Establecimiento de planes realistas y consensuados con tiempos específicos para cada entidad
- Implementación gradual: Avance progresivo desde proyectos piloto hacia la generalización en toda la organización

#### Posicionamiento Estratégico de la UNE

Los avances obtenidos han permitido:

- Reconocimiento institucional: La UNE se posiciona como referente en innovación dentro del Ministerio de Energía y Minas
- Atracción de financiamiento: Capacidad demostrada para acceder a fondos nacionales e internacionales para proyectos sostenibles
- Liderazgo sectorial: Transferencia de experiencias exitosas a otras empresas del sector energético nacional

#### Factores Críticos de Éxito y Desafíos Superados

Entre los aspectos más relevantes de la experiencia se identifican:

##### *Factores críticos de éxito:*

- Compromiso de la alta dirección con el proceso de transformación
- Integración efectiva entre la capacitación y la aplicación práctica
- Acompañamiento continuo de la consultoría durante toda la implementación
- Adaptación de las metodologías internacionales al contexto cubano

##### *Desafíos superados:*

- Resistencia inicial al cambio en los niveles medios y operativos
- Limitaciones de recursos materiales y tecnológicos
- Conciliación de las actividades de innovación con las operativas cotidianas
- Adaptación de los tiempos de implementación a la realidad organizacional

## **CONCLUSIONES**

Este proceso ha demostrado que la transformación hacia una gestión sistemática de la innovación es posible en el contexto empresarial cubano, requiriendo una estrategia integral que combine formación, acompañamiento y adaptación contextual, sentando las bases para un impacto duradero en la competitividad del sector eléctrico nacional.

La experiencia ha permitido identificar lecciones valiosas:

- La capacitación debe ser continua y contextualizada
- La documentación del sistema debe equilibrar el rigor normativo con la practicidad operativa
- El acompañamiento post-implementación es crucial para la sostenibilidad
- La medición temprana de resultados fortalece el compromiso organizacional

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ISO 56002:2019. Innovation management system - Guidance
- Kotter, J. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage. Free Press
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline. Doubleday
- Tidd, J. & Bessant, J. (2020). Managing Innovation. Wiley