

La comunicación estratégica y la gestión de la innovación en el ecosistema empresarial

Vega-Almeida, Rosa Lidia
Empresa de Tecnologías de la
Información (ETI). Grupo
Empresarial BioCubaFarma. Cuba
vegaalmeida.rosa@gmail.com

Cossío-Cárdenas, Gema
Empresa de Tecnologías de la
Información (ETI). Grupo
Empresarial BioCubaFarma. Cuba
gema@eti.biocubafarma.cu

Iglesias-Alfonso, Claudia
Centro de Histoterapia Placentaria
(HISPLACEN). Grupo Empresarial
BioCubaFarma. Cuba
claudiaiglesias900608@gmail.com

Palabras Clave: comunicación estratégica; ecosistema innovador; vigilancia e inteligencia; gestión de la innovación

1. Abstract

Toda empresa necesita innovar para ser competitiva en el mercado. A su vez, el proceso innovador debe ser sostenible para garantizar la adaptación de la organización a los constantes cambios de su entorno. Sin embargo, resulta imposible alcanzar la sostenibilidad de las innovaciones sin un adecuado proceso de comunicación, capaz de garantizar una relación dialógica, reflexiva y bidireccional entre la empresa y su entorno. El presente trabajo tuvo como

objetivo implementar un proceso de comunicación en el Sistema Integrado de Gestión de la Innovación y Vigilancia e Inteligencia (SIGIVEI) de la Empresa de Tecnologías de la Información de BioCubaFarma, durante el año 2020. En la planificación de la comunicación se utilizó la metodología de Paul Capriotti, basada en las tres fases principales que componen el modelo: diagnóstico, diseño e implantación. La implementación implicó la consideración del marco jurídico y normativo, la estrategia empresarial, el sistema de comunicación, el alcance y objetivos del sistema integrado, y las necesidades de las partes interesadas. El resultado obtenido permitió a la empresa cumplir el 80 % de su planificación flexible y adaptable a las influencias externas. El abordaje del proceso de comunicación, en el contexto de un SIGIVEI, logró el tránsito de un enfoque tradicional orientado a la difusión hacia un modelo de comunicación estratégica. La transparencia y transversalidad alcanzada por el sistema de gestión integrado, después de la implantación del proceso de comunicación, consolidó el ecosistema innovador empresarial.

Every enterprise needs to innovate to be competitive in the market. In turn, the innovative process must be sustainable to guarantee the adaptation of the company to the constant changes of the environment. However, it is impossible to achieve the sustainability of business innovations without an adequate communication process, capable of guaranteeing a dialogic, reflective and bidirectional relationship between the enterprise and its environment. The objective of this work was to implement a communication process in the Integrated System for the Management of Innovation and Surveillance and Intelligence (SIGIVEI) of the Information Technology Enterprise of BioCubaFarma, during the year 2020. For the planning of communication, the Paul Capriotti's methodology was used, which went through the three main

stages that make up the model: diagnosis, design and implementation. The implementation involved the consideration of the legal and regulatory framework, the business strategy, the communication system, the scope and objectives of the integrated system, and the needs of the stakeholders. The result obtained allowed the company to have 80% of its planning flexible and adaptable to the external influences. The approach to the communication process, within the context of SIGIVEI, allowed the transition from a traditional approach oriented to diffusion towards a strategic communication model. The transparency and transversality achieved by the integrated management system after the implementation of the communication process, contributed to consolidate the innovation ecosystem of the enterprise.

2. Introducción

Enfrentar el entorno tipificado por la multiplicidad de factores, que determinan un alto nivel de incertidumbre, implica que las empresas deben focalizar sus acciones hacia el nuevo paradigma de innovación sostenible. La instauración del paradigma emergente requiere aprehender la realidad con enfoque resolutivo, a partir de la realización de cambios intencionados no solo a los productos, procesos o prácticas, sino de manera particular, a la propia filosofía y los valores organizacionales, que adicione al retorno económico, el propósito específico de creación y realización de valores de tipo social y medioambiental (Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer y Overy, 2016).

Estas transformaciones que ha de experimentar el ecosistema empresarial recaen en la participación activa de los integrantes, quienes una vez empoderados, deben centrarse en la búsqueda de innovaciones potenciales con sistematicidad, basada en la existencia de prácticas y un pensamiento orientados a la sostenibilidad (Geradts y Bocken, 2019; Stojanovic y Allen, 2020).

Es por ello, que la gestión de la innovación se concibe como un proceso integrado, cooperativo e iterativo, que se sustenta en la planificación y el control con enfoque estratégico, cuyo soporte fundamental radica en la comunicación (Zerfass y Huck, 2007); debido a que la innovación solo ocurre con el cambio de las prácticas sociales (Tuomi, 2002).

En consecuencia, la comunicación aporta la visión dialógica pertinente, reflexiva y de reflejo entre la empresa y su entorno, en una relación bidireccional. Esta interacción implica ahora el tránsito del enfoque difusionista de la comunicación hacia el modelo de comunicación estratégica (Preciado-Hoyos, 2020). El modelo se concentra en el logro de sinergias que faciliten accionar de manera diferente, asumiendo a la organización como un actor constitutivo de la sociedad, caracterizado por intereses específicos, estructuras, procesos, culturas y modos de tomar decisiones que lo hacen interdependientes tanto a nivel macro como micro. Tales condiciones determinan precisamente, la dependencia de la gestión de la innovación con la comunicación estratégica (Zerfass y Huck, 2007; Zerfass, Vercic, Nothhaft y Werder, 2018).

Por consiguiente, la planificación, la conducción y el control necesarios de la comunicación como componente del ecosistema innovador empresarial condujo a definir como objetivo del estudio: Implementar el proceso de comunicación al Sistema Integrado de Gestión de la Innovación y Vigilancia e Inteligencia (SIGIVeI) de la Empresa de Tecnologías de la Información durante el año 2020, sustentado en el modelo estratégico.

3. Metodología

La unidad de observación es la Empresa de Tecnologías de la Información (ETI). Su misión es: Garantizar estratégicamente el funcionamiento orgánico de las tecnologías de la información y la comunicación en el Grupo Empresarial BioCubaFarma, mediante la

comercialización efectiva de productos, servicios y soluciones integrales de alto valor agregado, según la demanda de las industrias biotecnológica y farmacéutica, sustentado en la investigación, el desarrollo propio o mediante alianzas estratégicas y la innovación, satisfaciendo con profesionalidad, disciplina y honradez las necesidades y expectativas de las partes interesadas; contribuyendo a las exportaciones, la sustitución de importaciones, los encadenamientos productivos y al desarrollo económico y social del país (ETI, 2020).

En el caso concreto de la definición de la comunicación como componente del SIGIVEI, esta se basó en el análisis documental como método y técnica de recopilación de información. Por lo tanto, se establecieron los marcos jurídico y normativo, y se adaptaron las propuestas teórica y metodológica pertinentes.

Al igual que las normas jurídicas sobre la gestión empresarial y la actividad de I+D+i en el país (Resolución 60, 2011; Decreto-Ley 323, 2014; Decreto 335, 2017; Decreto-Ley 252 de 2007, 2018; Decreto 281, 2018; Guía autocontrol, 2019); se adoptaron también las normas cubanas: NC 1307:2019 y NC 1308:2019, y las de alcance internacional: NC ISO 9001:2015 y UNE 66177:2005.

Se garantizó que los procesos integrados se alinearan con la estrategia empresarial y los objetivos de trabajo del año; los cuales estaban relacionados con la comercialización de productos y servicios resultados de la gestión de la innovación, la propia actividad de I+D+i, y la comunicación institucional, respectivamente. Se consideraron las Políticas, Estrategias y Plan de Comunicación empresarial y sectorial. A lo que se añadió el análisis de la estrategia, misión, visión, política y objetivos del SIGIVEI; así como los recursos disponibles, su evaluación y mejora continua.

La tangibilización del proceso de planificación se alcanzó con el diseño de un Plan de Comunicación correspondiente al año 2020; fundamentado en la propuesta metodológica de Capriotti (2009). Estudios precedentes han validado su aplicación (Iglesias-Alfonso, 2016; Vega-Almeida, Iglesias-Alfonso y Cossío Cárdenas, 2019; Morua-Delgado, Cossío-Cárdenas y Vega-Almeida, 2019; Vega-Almeida, Iglesias-Alfonso, Morua-Delgado y Cossío-Cárdenas, 2020).

La metodología conllevó, tal y como el autor plantea (Capriotti, 2009), el desarrollo de tres fases: 1) el diagnóstico como parte de la investigación en comunicación centrada en el análisis estratégico del contexto, la definición de los públicos y la revisión y actualización de las necesidades de las partes interesadas; 2) el diseño del plan con la formulación de objetivos, las estrategias y tácticas para lograr su cumplimiento, y las actividades con sus responsables; y 3) la implantación del proceso de comunicación, que incluyó la definición del sistema de evaluación con el establecimiento de indicadores en relación directa con los requisitos de las normas cubanas, y alineado con el Sistema de Gestión de la Calidad de la ETI.

La ejecución de las fases mencionadas fue posible por el empleo de instrumentos de recopilación de información a directivos, jefes de procesos y proyectos, potencial científico e integrantes de las áreas de la organización. Estos fueron: la tormenta de ideas, el cuestionario, y la observación no participante en los encuentros con las áreas y el Consejo Técnico-Asesor de la ETI. También se incluyeron directivos del Grupo Empresarial BioCubaFarma y clientes.

Se utilizó el programa estadístico SPSS Statistics –versión- 22- en el procesamiento cuantitativo. Posteriormente, se aplicó la triangulación, para obtener una visión holística de la situación en torno a la innovación y la vigilancia e inteligencia, y la identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (matriz DAFO).

4. Desarrollo

La comunicación estratégica como presupuesto teórico

La comunicación estratégica debe hacer de la innovación un proceso continuo; por lo que deviene la clave para compartir las innovaciones en una cadena de valor, a través de las redes inter e intraorganizacionales (Stojanovic y Allen, 2020). En correspondencia, se concentra en el núcleo de los mecanismos del éxito empresarial, por lo que expande el conjunto de funciones tradicionales de la comunicación institucional a la gestión de significado en todos los tipos de interacciones con las partes interesadas internas y externas (Zerfass y Huck, 2007).

De esta manera, se hace necesario comprender este proceso comunicacional desde el liderazgo; lo cual implica imbricar cuatro dimensiones: social -comunicación del espíritu innovador, integrando a todos los seguidores-, cognitiva -conocimiento sobre las innovaciones-, afectiva -compartimiento de la visión sobre la innovación- y volitiva -contribución intencional a las innovaciones- (Zerfass & Huck, 2007).

Es así como a través de la comunicación estratégica, se construyen significados y confianza; y se crea reputación a la par que se gestionan las relaciones simbólicas con todas las partes interesadas con el objetivo de sustentar el crecimiento organizacional y asegurar la libertad de operación (Zerfass, 2004; Grunig, Grunig & Dozier, 2002). Por tanto, prepara a la organización para afrontar el futuro incierto, en contraposición al modelo de comunicación que se esfuerza en sostener el negocio diariamente, haciendo las cosas bien (Zerfass & Huck, 2007).

Por tal razón, la empresa ha de realizar una planificación por objetivos de conocimiento a lograr con los distintos actores, tipificada por ser previsor, racional, flexible y promotora de cambios a corto, mediano y largo plazo. Debe promover las innovaciones a todas las áreas de manera continua, contribuyendo al impacto y la consolidación de la imagen corporativa. Esto es

posible si evita operar coyunturalmente, al especificar metas que visibilicen la gestión de la innovación en los diversos niveles: acciones, programas, proyectos y áreas estratégicas, e incorporando para ello, la autoevaluación (Massoni, 2007).

Se trata entonces de empoderar a todos los actores de la empresa dentro del ecosistema de innovación con una elevada responsabilidad social, a partir de su activa participación y compromiso con la movilización de los recursos disponibles de forma creativa, en la construcción del escenario empresarial deseable.

5. Resultados

El Sistema Integrado de Gestión de la Innovación y Vigilancia e Inteligencia y la comunicación como proceso estratégico

El año 2019 constituye un hito empresarial, debido a que los sistemas de gestión de I+D+i y el de vigilancia e inteligencia de la ETI recibieron la certificación por parte de la Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba (ONN) y la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), siendo la primera organización nacional en alcanzarlo (ETI, 2020). En las postrimerías de ese año y como parte de las oportunidades de mejora identificadas, resultante de la auditoría externa, se decidió implementar el SIGIVeI. La concepción unificada con enfoque holístico y potenciador, tuvo como objetivo contribuir con su optimización, sobre la base del impulso del valor real de la empresa a mediano y largo plazo que ha de proporcionar: el incremento de la eficiencia, el desarrollo de soluciones conjuntas a los problemas de las diferentes áreas, la sinergización de los resultados de cada subproceso, la reducción de la duplicación de la información documentada, la disminución de costos, la maximización de resultados y la asunción de una visión completa del sistema (AENOR, 2005).

La consecución de una empresa más innovadora y exitosa recaería entonces, en el diseño de un sistema cuyos beneficios redundarían en: el mejoramiento del crecimiento, los ingresos y los resultados procedentes de las innovaciones; el aporte de nuevas ideas y valores de la empresa; la proactividad gracias a una mejor comprensión de las necesidades y posibilidades futuras del mercado; la identificación y reducción de los riesgos; el aprovechamiento de la creatividad y la inteligencia colectiva; la obtención de valor de la colaboración con otros socios; y la implicación de todos los miembros, a través del fomento del trabajo en equipo (NC 1307, 2019).

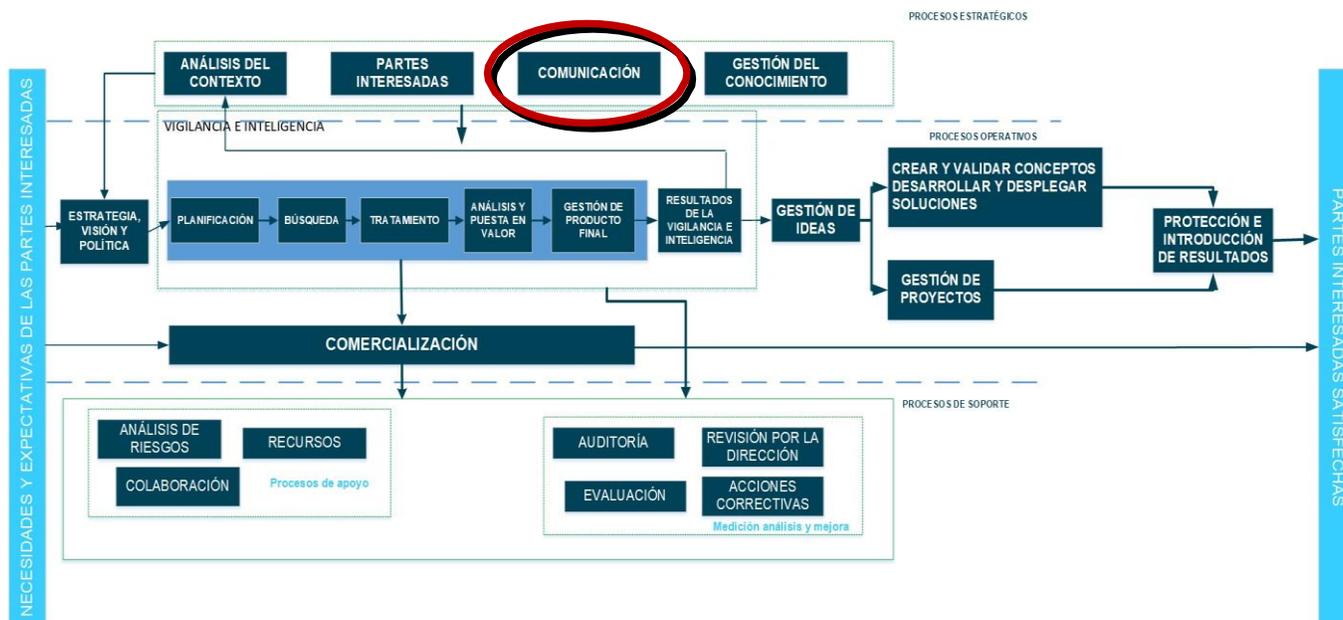
Estos beneficios se potenciarían con la asunción de los propios a obtener con el Sistema de Gestión de Vigilancia e Inteligencia como son: la posibilidad de anticiparse a los cambios del contexto mediante su detección temprana; la identificación de oportunidades de mejora e ideas innovadoras; el apoyo a la realización de proyectos de investigación y desarrollo con mayores posibilidades de convertirse en una innovación; la detección de amenazas para la organización causadas por la aparición de nuevos productos, tecnologías, competidores y cambios en las normativas; y la contribución a la optimización de la toma de decisiones (ONN, 2019b).

Desde el diseño del SIGIVeI se definió a la comunicación como proceso estratégico (Figura 1), la cual constituye requisito de las normas NC 1307:2019 y NC 1308:2019 como soporte de los procesos de I+D+i y de vigilancia e inteligencia. En las normas antes mencionadas, el requisito establece la definición de los aspectos relacionados con el contenido, la frecuencia, el receptor, el emisor, los canales y el proceso de retroalimentación, como entrada para la evaluación de las partes interesadas.

Como se mencionó anteriormente y se muestra en la Figura 1, la comunicación se definió como proceso estratégico al ser parte integral del proceso de innovación y soportar cada una de

sus fases desde la generación de ideas hasta la introducción de los resultados en el mercado, que incluye la construcción de relaciones con los integrantes de la empresa, y la investigación y el desarrollo de las partes interesadas (Zerfass, Sandhu, & Huck, 2004).

Figura 1. Mapa de Proceso del SIGIVeI



Fuente: (Cossío-Cárdenas, 2019)

La implementación del proceso de comunicación como parte del Sistema Integrado de Gestión de la Innovación y Vigilancia e Inteligencia

El diagnóstico, primera fase del modelo de Capriotti (2009), permitió identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del ecosistema innovador empresarial. Por consiguiente, pudo detectarse entre las debilidades: el aprovechamiento limitado de las fuentes de financiamiento internacional para la ejecución de proyectos, la carencia de un conocimiento profundo sobre temas relacionados con la propiedad intelectual, la existencia de barreras de tipo objetivas y subjetivas que dificultan la comunicación interna y externa dentro del ecosistema de innovación, y la fluctuación del potencial científico. Entre las amenazas se encontraron: el

recrudescimiento del bloqueo que ha impactado en la situación económica del país, y la existencia de un mercado altamente competitivo integrado también por el sector no estatal.

No obstante, se está en presencia de un conjunto de fortalezas como: la tenencia de un sistema de gestión de I+D+i y de vigilancia e inteligencia certificados nacional e internacionalmente; ser la única entidad de ciencia, tecnología e innovación del Grupo BioCubaFarma con la condición de empresa de servicios científico-técnico que otorga el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente; contar con una cartera comercial diversificada a partir de una introducción oportuna y ágil de los resultados de proyectos de I+D+i, en congruencia con las tendencias de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); y su pertenencia a la industria del software, y a la biotecnológica y farmacéutica, sectores estratégicos del país. Asimismo, la empresa tiene entre las oportunidades, el hecho de que Cuba dispone de un marco jurídico que fomenta la implementación de sistemas de innovación y el uso de los productos de VeI; y el apoyo gubernamental y sectorial a la innovación para el desarrollo económico y social de la nación. De manera particular, se está en presencia del reconocimiento de la actividad de comunicación social como proceso estratégico para la gestión, la competitividad y la visibilidad de las organizaciones, en industrias claves en la sostenibilidad nacional.

En la operacionalización del proceso de planificación comunicacional, que consigna los objetivos, las estrategias, las tácticas y el tipo de actividad, se definieron los elementos de partida -públicos y medios de comunicación-. Se estableció una temporalidad de corto plazo -2020-. Se determinó también como alcance los niveles micro y macro; así como, las partes interesadas, cuyos requerimientos y necesidades se enmarcan en el contexto sectorial antes referido.

En tal caso, la relación con los públicos definidos solo es posible cuando los canales cumplen su función, al lograr que los mensajes, productos y espacios se incorporen como parte de una estrategia de comprensión, inclusión en un marco conversacional y de encuentro con cada una de las partes interesadas y el sistema en sí, como afirma Massoni (2007).

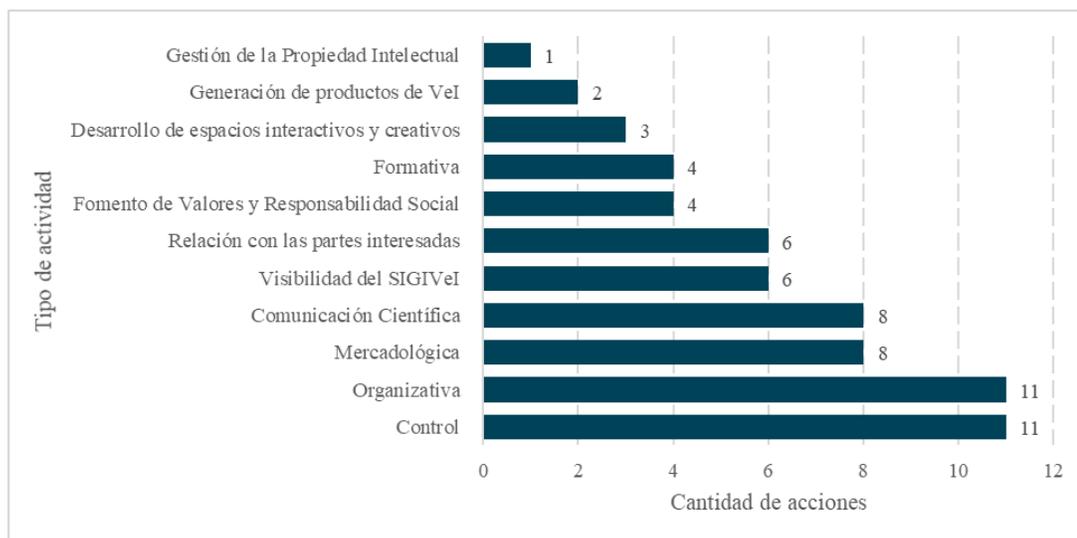
En tanto, el análisis de la matriz DAFO del SIGIVeI, condujo a adoptar una concepción integradora de la comunicación interna, interinstitucional y externa, para lo cual se definieron la problemática prioritaria, y la necesaria transformación cognitiva a alcanzar en el marco de los objetivos empresariales en atención directa a cada uno de los contextos, desde el respeto a la diversidad (Massoni, 2007). Se incluyó además, el ámbito comercial o mercadológico, que ha de facilitar la formación, la socialización y el refuerzo de los procesos culturales (Rivero, 2010) dentro del ecosistema innovador.

El resultado fue el diseño de un plan de comunicación flexible y adaptable a las condiciones del entorno, en el que se optimizaron los recursos materiales, financieros y humanos. La definición de dos objetivos, cinco estrategias y 35 tácticas se materializaron, a través de un conjunto de 11 actividades agrupadas según se ilustra en la Figura 2, y 64 acciones.

La asunción del proceso comunicacional estratégico como facilitador de un espacio motivador, de diálogo y aprendizaje permitió concentrar el 40,6 % del total de las acciones planificadas hacia la consecución de este objetivo. De igual manera, destacan las actividades para el desarrollo de la creatividad, fundamentalmente en la generación de ideas en las áreas, ya incluidas algunas de ellas como propuestas para los nuevos proyectos de I+D+i; la capacitación de los jefes de proyectos y directivos en temas como la propiedad intelectual y la gestión de proyectos atemperados al marco jurídico; el intercambio con expertos para la co-creación de productos de vigilancia e inteligencia; y la interacción con las partes interesadas mediante la

diseminación de esos productos en respuesta a las necesidades. Mientras se focalizó el 29,6 % de las acciones en transparentar el sistema, y desarrollar el ámbito mercadológico o comercial.

Figura 2. Tipología de las actividades definidas en el plan de comunicación



Fuente: Elaboración propia

En la tercera etapa de la planificación del SIGIVEI se elaboró el sistema evaluativo, y se definieron los siguientes indicadores:

- Control de cumplimiento- mensual
- Supervisión de cumplimiento- trimestral
- Evaluación general del cumplimiento- anual

A su vez, se tomó como indicador meta o de éxito el 80,0 % de cumplimiento del plan, y se establecieron las formas de evaluación de cada uno de los objetivos específicos.

Por consiguiente, el plan se ejecutó y evaluó mensual, trimestral y anualmente. Se obtuvieron porcentajes superiores al 80,0 % durante once meses. Solo en el mes de marzo no se alcanzó el indicador de éxito, a causa de la situación epidemiológica mundial ocasionada por la COVID-19. En consecuencia, como resultado del análisis del período, se procedió a elaborar un

plan de medidas. Este contempló el tránsito de las actividades presenciales al modo virtual, basado en el uso intensivo de los canales de comunicación existentes -el sitio web institucional, el portal del sistema de inteligencia colaborativa, el correo electrónico y las redes sociales en internet-.

La implementación del plan fue coordinado por el responsable del proceso de innovación, quien tuvo entre sus funciones: la supervisión, el control y la evaluación de las actividades. Se trabajó directamente, con las gestoras de información y comunicación del SIGIVeI, facilitadoras y dinamizadoras del proceso; y generadoras del 100,0 % de la información documentada. Además se laboró en vínculo estrecho con el Grupo de Comunicación empresarial.

6. Discusión y Análisis

El análisis del marco normativo permitió determinar que la comunicación no se circunscribe a un solo requisito. De hecho, su presencia como proceso se vislumbra de manera implícita y explícita, caracterizada por su transversalidad. Esto se aprecia a través de la necesaria interrelación entre las partes interesadas, y la obligación de transparentar la información documentada y el sistema en sí.

Sin embargo, el enfoque de la comunicación presente en las normas, orientado a la difusión, no resulta pertinente para este sistema; por lo que lograr los beneficios expuestos condujo a asumir como presupuesto teórico el modelo de comunicación estratégica (Allen, 2016; Massoni, 2007; Zerfass & Huck, 2007). La causa fundamental es que no se trata de la mera transmisión de mensajes, sino de lograr un entorno facilitador y dinamizador de la motivación, la creatividad y la voluntad de manera consensuada, para el desarrollo del proceso de gestión de la innovación.

Ello es posible imbricando en una primera instancia, procesos psicológicos -cognitivos y afectivos-, erigidos sobre el bucle *intellect+ affect*, debido a que la capacidad de emoción resulta indispensable para el establecimiento de comportamientos racionales, y la necesaria comprensión (Morin, 1999) que conlleva a la acción consciente con motivación y voluntad.

Es así, como la comunicación estratégica ha de abordarse como fenómeno complejo y fluido (Massoni, 2007), el cual contribuye al fortalecimiento del ecosistema innovador, y a fomentar su cultura como valor empresarial en un proceso participativo, intergeneracional, multidisciplinario, intra e interorganizacional. Todo ello basado en una visión heterogénea que viene a legitimar a la innovación como un proceso social, transformador y resolutivo para la adaptabilidad y sostenibilidad de la organización; pues “la innovación va más sobre construcción de significado que sobre la creación de artefactos” (Tuomi, 2002).

7. Conclusiones

El abordaje del proceso de comunicación como componente del SIGIVeI permitió el tránsito del enfoque orientado a la difusión, al modelo de comunicación estratégica, en esa sinergia entre las dimensiones social, cognitiva, afectiva y volitiva conducentes a la resolutiveidad.

Su implementación como proceso estratégico respondió a los marcos jurídico y normativo, y la estrategia empresarial; atendiendo además al alcance, objetivos, necesidades de las partes interesadas y el enfoque comunicacional del SIGIVeI.

Por tanto, devino proceso transversal y transparentador del propio sistema, a partir del cumplimiento de las metas con la concreción en más de un 80,0 % de su planificación flexible y adaptable al entorno, para la consolidación del ecosistema innovador.

8. Bibliografía

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review: Sustainability-oriented innovation. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- AENOR (2005). UNE 66177:2005 [Asociación Española de Normalización y Certificación]. *Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión.*
- Allen, M. (2016). *Strategic Communication for Sustainable Organizations: Theory and Practice. Ethics & Governance Ed; Springer.*
- Vega-Almeida, RL., Iglesias-Alfonso, C., Morua-Delgado, M., y Cossío-Cárdenas, G. (2020). Plan de Comunicación del Sistema de Inteligencia Colaborativa para el Grupo Empresarial BioCubaFarma. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 31(2), 1-23. doi:10.36512/rcics.v31i2.1510
- Vega-Almeida, RL., Iglesias-Alfonso, C., y Cossío-Cárdenas, G. (2019). *Plan de Comunicación del Sistema de Inteligencia Colaborativa para el Grupo Empresarial BioCubaFarma* [Discurso principal]. Taller de Socialización de Resultados del Proyecto Diseño e implementación de un Sistema de Inteligencia en Red- BioCubaFarma, La Habana.
- Iglesias-Alfonso, C. (2016). *Plan de Comunicación Interna de la Oficina del Historiador de La Habana para el período 2016-2017* [Trabajo de Diploma no publicada, Universidad de La Habana]. La Habana.
- Cossío-Cárdenas, G. (2019). *Manual del Sistema de Gestión de la Innovación* [Informe]. Empresa de Tecnologías de la Información
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa.* Business School Universidad Mayor.
- Decreto-Ley 252 de 2007 [Consejo de Estado]. *Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.* 2018. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No.56 Ordinaria
- Decreto 281 de 2018 [Consejo de Ministros]. *Reglamento sobre las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección y Gestión.* 2018. Oficial de la República de Cuba. No.56 Ordinaria
- Decreto-Ley 323 de 2014 [Consejo de Estado]. *De las Entidades de Ciencia, Tecnología e Innovación.* 2014. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 37 Extraordinaria

- Decreto 335 de 2017 [Consejo de Ministros] Del Sistema Estatal Empresarial Cubano. 2017. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 58 Extraordinaria
- Empresa de Tecnologías de la Información (2020). Nosotros. <https://www.eti.cu/es/nosotros>
- Geradts, T., & Bocken, N. (2019). Driving sustainability-oriented innovation. MIT Sloan Management Review 60(2), 78-83. <https://sloanreview.mit.edu/article/driving-sustainability-oriented-innovation/>
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). Excellent public relations and effective organizations. Lawrence Erlbaum Associates.
- Guía de Autocontrol de 2019 [Contraloría General de la República]. Anexo de la Resolución 60 de 2011
- Massoni, S. (2007). Modelo de Comunicación Estratégica (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente). Extraído de Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1150/1/Massoni-%20Comunicaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica.pdf>
- Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <http://www.ideassonline.org/public/pdf/LosSieteSaberesNecesariosParaLaEduDelFuturo.pdf>
- Morua-Delgado, M., Cossío-Cárdenas, G., y Vega-Almeida, RL. (2019). Estrategia de Comunicación del Sistema de Vigilancia e Inteligencia de la ETI para el posicionamiento de sus productos y servicios en el mercado [Ponencia]. XIII Taller Internacional sobre Vigilancia e Inteligencia Empresarial INTEMPRES 2019, En II Encuentro sobre Sistemas de Gestión para las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (SIGESTIC 2019), Cuba
- NC 1307 de 2019 [Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba]. Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i.
- NC 1308 de 2019 [Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba]. Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia e inteligencia.
- NC ISO 9001 de 2015 [Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba]. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.

- Preciado-Hoyos, A. (2020). Marco propositivo de relaciones entre innovación colaborativa abierta y comunicación estratégica: aplicación a un grupo de empresas de origen antioqueño. *Palabra Clave*, 23(1). <https://doi.org/10.5294/pacla.2020.23.2.6>
- Resolución 60 de 2011 [Contraloría General de la República de Cuba]. Establece el sistema de control interno. 3 de marzo de 2011.
- Rivero, M. (2010) Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) [Tesis de Doctorado no publicada]. Universidad de La Habana.
- Stojanovic, D., & Allen, M. (2020). Communication and Innovation. En *Encyclopedia of Sustainable Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_445-1
- Tuomi, I. (2002). *Networks of innovation*. Oxford University Press.
- Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 107-122. doi:10.1080/15531180701298908
- Zerfass, A., Sandhu, S., & Huck, S. (2004). Innovations kommunikation - Strategisches Handlungsfeld für Corporate Communications. En Bentele, G., Piwinger, M., & Schönborn, G. (Eds.), *Kommunikations management* (Supplement No. 1.24, pp 1-30). Neuwied.
- Zerfass, A., Vercic, D., Nothhaft, W., & Werder, K. (2018) Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice, *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. doi: 10.1080/1553118X.2018.1493485