

PROPIEDAD INTELECTUAL EMPLEANDO LA GESTIÓN DE PROCESOS CON ENFOQUE SISTÉMICO. EXPERIENCIA DE APLICACIÓN EN EL CENSA

Rafael Ramírez, Alejandra Villoch, Anaili Suárez

Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA), Apartado 10, San José de las Lajas, La Habana, Cuba. Correo electrónico: rafael@censa.edu.cu

RESUMEN: En el trabajo se expone como la gestión de procesos puede ser aplicada también al trabajo de Propiedad Intelectual, identificando las interrelaciones en las acciones oportunas a desarrollar. Se identificaron indicadores generales para evaluar la eficacia del sistema interno de Propiedad Intelectual diseñado (SIPI), que permiten medir el cumplimiento de lo establecido en las normativas nacionales e internacionales sobre los aspectos fundamentales a cumplir en el trabajo de Propiedad Industrial. Los resultados evidencian una mejora sustancial en los indicadores evaluados: De los requisitos identificados en la guía de chequeo a cumplir solo se satisfacían 24 (33.8%) y 43 (60,5%) estaban no cumplidos; después de aplicado el sistema hubo un total de 65 requisitos cumplidos (91,5%) y 5 (7%) pendientes; el uso de la información de Propiedad Industrial; la confección y manejo del plan de resultados protegibles o «cartera e activos intangibles»; la evaluación de los aspectos de PI en los convenios de colaboración: nacional o internacional, así como los de comercialización; el empleo de las modalidades del derecho de autor; y la introducción en el trabajo de la organización del secreto empresarial. Todo ello ha determinado una efectiva gestión de Propiedad Intelectual en el CENSA como resultado del funcionamiento del sistema creado.

(Palabras clave: Propiedad Intelectual; gestión; resultados; evaluación)

INTELLECTUAL PROPERTY WORK USING PROCESS MANAGEMENT WITH SYSTEMIC APPROACH. APPLICATION EXPERIENCE AT CENSA

ABSTRACT: The study discusses how processes management can be also applied to Intellectual Property work, identifying the interrelationships among opportune actions to be developed. General indicators for evaluating the effectiveness of the Intellectual Property Internal System (IPIS) were identified, which allow to measure compliance with the established national and international regulations to fulfil in the Industrial Property work. The results show a substantial improvement on the evaluated indicators: from the requirements identified in the checked guide to comply, only 24 (33.8%) were completed and 43 (60.5%) were not, after the IPIS application a total of 65 requirements were fulfilled (91.5%) and 5 (7%) were not; the use of industrial property information, the preparation and management of protected results plan or «portfolio and intangible assets» and the evaluation of the IP aspects in the national or international cooperation agreements, as well as marketing agreements. The use of copyright rules and the introduction in the organization work on business secret. This has given an effective management of Intellectual Property in CENSA as a result of the created system operation.

(Key words: Intellectual Property; management; results; evaluation)

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que aspiran al liderazgo en cualquier sector de actividad, o que, siendo líderes quieren consolidar su posición, han comprendido que para diferenciarse de la competencia, innovar no es opcional, sino obligatorio. En este propósito es fundamental considerar aspectos como: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social (1).

Existe un creciente interés en hacer un uso efectivo de los recursos en los proyectos de investigación, razón por la cual es conveniente trabajar en procesos colaborativos involucrando a múltiples actores. Otro elemento a considerar es el tema de la titularidad de los resultados de las investigaciones. ¿A quién pertenecen esos resultados? ¿Cómo se resuelve el problema de las publicaciones? ¿Cómo se realizará la transferencia de resultados a los sectores a los que van dirigidos? ¿Cómo proteger esos resultados? La gestión de los resultados también es un elemento importante para el éxito de estos proyectos y para que los productos lleguen a los usuarios finales. Es por tanto imprescindible también conocer sobre los aspectos normativos y de gestión de los derechos de propiedad intelectual (PI) (2).

Las políticas nacionales de PI, el sistema de educación y el desarrollo del capital humano deben estar muy estrechamente relacionados con los planes económicos, pues son parte integral de cualquier estrategia para crear conocimiento, generar y gestionar activos intangibles. Se debe contar con conocimientos competentes en PI y en su aplicación práctica (3).

La estructuración de las actividades como sistemas en las organizaciones, es ya una práctica extendida, enfocándolas como procesos integrados. Dentro de los elementos técnicos que ayudan en este propósito están los modelos de Gestión de la Calidad ISO 9000. Estos modelos contienen requisitos para el logro de una gestión eficaz, que es lo que persigue justamente cualquier organización. Estos requisitos son genéricos, por lo que son absolutamente versátiles y aplicables a cualquier actividad productiva, de servicios, de organización o de estrategias (4).

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (1).

La Mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajan con una visión objetiva en el resultado enfocado al cliente. Abordando la Propiedad Intelectual como sistema puede lograrse un verdadero aprovechamiento de sus posibilidades y que esta sirva adecuadamente a los intereses de las organizaciones y países donde es creada, de modo que realmente estimule el desarrollo social y propicie un clima de confianza en el desempeño de las actividades en el comercio, la colaboración científico-técnica, la actividad de innovación-desarrollo y la negociación de cualquiera de las manifestaciones del conocimiento que sea creado.

En Cuba, al identificar la importancia de la PI para el trabajo de I+D+I, debemos enfrentar las insuficiencias que se presentan en los investigadores, directivos y demás profesionales que intervienen en la obtención de estos importantes resultados, en cuanto al poco o ningún dominio de los conceptos y herramientas de esta especialidad. Resultados obtenidos en una minuciosa investigación realizada en el CENSA confirmaron las apreciaciones antes expresadas (5).

Los nuevos retos que establecía para el CENSA la búsqueda de oportunidades de negocios, proyectos conjuntos, licenciamiento de tecnologías, etc., unidos a la necesidad de dar respuesta a lo establecido en el Sistema Nacional de Propiedad Industrial (SNPI) (6) sobre la creación de los Sistemas Internos de Propiedad Industrial (SIPI); mostraron la necesidad de convertir a todos los elementos creativos de la institución en actores preparados en el dominio de las herramientas de la PI, y de la integración de esta especialidad al quehacer de la institución.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para estructurar el trabajo de Propiedad Intelectual a través de la gestión de procesos y aplicando los conceptos expresados en las Normas ISO 9000 se siguió la secuencia de pasos descrita por Jiménez (7), que confirma en su trabajo Vega de Seoane (8).

En la Figura 1 se muestra el diagrama general con los pasos seguidos para el diseño del Sistema Interno de Propiedad Intelectual del CENSA.

Se definieron y se elaboraron los documentos que apoyan el sistema (9) y se establecieron los requisitos de calidad de cada proceso como recomienda el Instituto Latinoamericano de Calidad (11). También se definieron indicadores generales para evaluar la eficacia del SIPI de acuerdo con lo planteado por el SNPI (6), que permiten medir el cumplimiento de lo planteado en

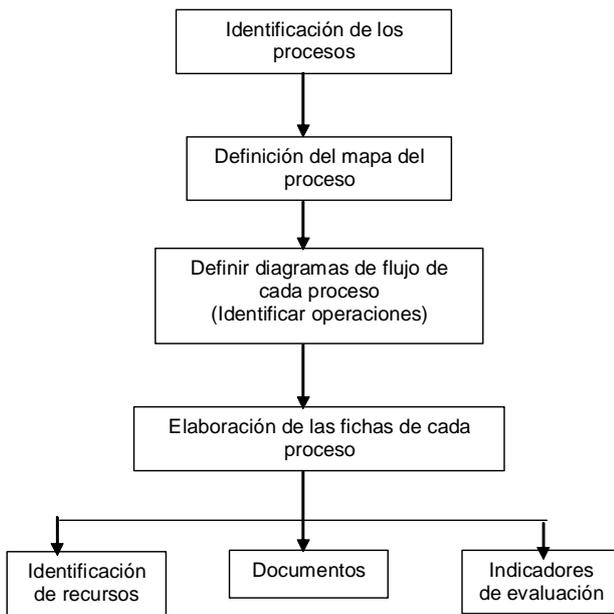


FIGURA 1. Diagrama general con los pasos seguidos para el diseño del Sistema Interno de Propiedad Intelectual./ *General steps followed to design the Internal Intellectual Property System.*

las Pautas Rectoras sobre actividades fundamentales a cumplir en el trabajo de Propiedad Industrial, que a su vez avalan la efectividad del SIPI. Ellos son:

- Uso y valoración de las búsquedas de información del patentes.
- Identificación y control de resultados de investigación que pudieran constituir objetivos de la PI.
- Aplicación de conceptos de la confidencialidad en la ejecución del todo el proceso investigativo.
- Número de proyectos de colaboración donde se evaluaron los aspectos de la PI.
- Número de contratos de comercialización donde se evaluaron los aspectos de la PI.
- El Uso del derecho de autor para la protección de resultados de la investigación y los softwares.
- Conocimiento y aplicación del Secreto Empresarial o Protección de la Información no divulgada en la actividad del centro.
- Capacitación de funcionarios que atienden la actividad de la PI.

Se elaboraron y aplicaron siete listas de requisitos de acuerdo con lo recomendado por Villoch, (10). En ellas se establecieron los aspectos medulares de la Propiedad Industrial e Intelectual que deben tener aten-

ción y respuesta en el quehacer diario de una organización eminentemente creativa, como lo es un centro de I+D+I. Se reflejaron los diferentes aspectos que se consideran en la Guía para Diagnóstico y Controles del SNPI (6), adicionándole otros no considerados en ese documento y que resultan importantes para este tipo de centros. El formato empleado en la elaboración de las listas de requisitos fue el siguiente:

No. del Requisito	Requisito a comprobar	Referencia

Las listas elaboradas fueron:

- Solicitud de derechos
- Colaboración
- Control de la información
- Información de Propiedad Industrial
- Evaluación de derechos
- Explotación comercial
- Aplicación del SNPI

Las listas de requisitos se convirtieron en listas de chequeo para evaluar el funcionamiento del sistema. Para ello se modificó el formato, incluyendo columnas de cumplimiento y observaciones. En las listas de chequeo elaboradas se utilizó el modelo que se muestra en la próxima página.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La concepción del Sistema Interno de PI se apoyó en las fortalezas del CENSA en la Gestión de la Calidad, que contaba además con un Sistema General de esta especialidad, por lo que se insertó armónicamente con el resto de los procesos del centro y especialmente del modelo I+D+I. Se debe considerar que las Organizaciones que realizan una Gestión de la Calidad según las ISO 9000, mantienen una orientación al mercado para satisfacer a sus clientes, desarrollando productos según las necesidades de los mismos (9). En los centros de investigación resulta imprescindible que los proyectos produzcan conocimientos dirigidos a los requerimientos de los clientes, dentro de los cuales están la sociedad y el medio ambiente, entre otros.

Resultados de la aplicación de las listas de chequeo después de aplicado el SIPI.

La primera evaluación de la implantación del SIPI, una vez transcurridos cuatro años de su aplicación, se realizó con el análisis del cumplimiento de las listas de chequeo. Los resultados reflejan los avances en la

No. del Requisito	Aspecto a Comprobar	Cumplidos	No Cumplidos	No se ajustan	Observaciones

actividad de la PI antes y después del SIPI. Se apreció que hay un cambio evidente Tabla 1.

Resultados de la evaluación de los indicadores de calidad establecidos.

Los resultados de los indicadores generales elaborados en base a las Pautas Rectoras se muestran en la Figura 2, donde se resumen algunos datos que pueden ilustrar como ha influido el SIPI en el control y en la gestión de los intangibles.

En la Figura 2 se muestra el comportamiento de indicadores clave como son el uso de la información

de Propiedad Industrial; la confección y manejo del plan de objetivos protegibles, lo que también puede considerarse como la «cartera e activos intangibles»; la evaluación de los aspectos de PI en los convenios de colaboración: nacional o internacional, así como los de comercialización; el empleo de las modalidades del derecho de autor; y la introducción en el trabajo de la organización del secreto empresarial.

Uno de los aspectos que con mayor fuerza se recoge en las Pautas Rectoras y en la Guía de Diagnóstico y Controles del SNPI (6), es el uso de la información de Propiedad Industrial y en particular la de pa-

TABLA 1. Cumplimiento de los requisitos en las listas de chequeos previo y cuatro años después de aplicado el SIPI./ *Compliance with the requirements in previous checklists and four years after application of the SIPI*

ETAPA DE EVALUACION DE LOS REQUISITOS	REQUISITOS CUMPLIDOS	REQUISITOS NO CUMPLIDOS
ANTES DE APLICAR SIPI	24 (33.8 %)	43 (60,5 %)
4 AÑOS DESPUES DE APLICAR SIPI	65 (91.5%)	5 (7%)

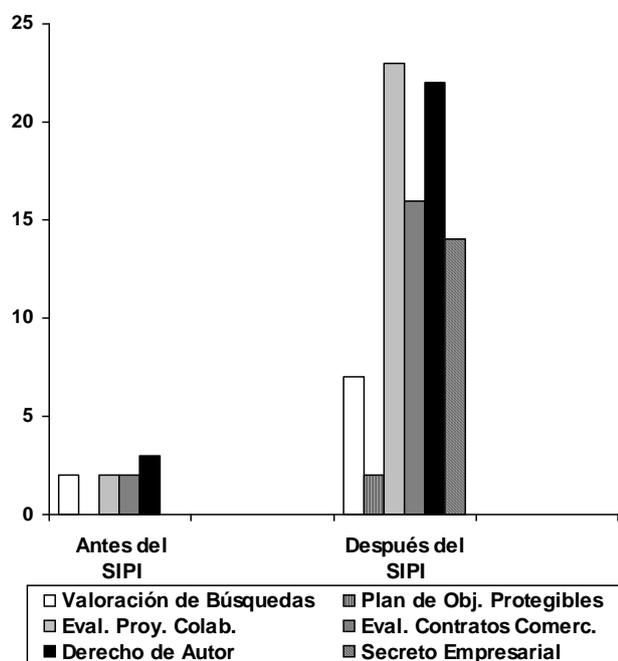


FIGURA 2. Comportamiento de indicadores clave relacionados con la PI antes y después de la aplicación del SIPI./ *Performance of key indicators related to the IP before and after application of SIPI.*

tentes como fuente de consulta bibliográfica, para todo tipo de proyecto investigativo, por esto fue objetivo de máxima prioridad dentro del trabajo de implementación del Sistema. Se consideraron las recomendaciones realizadas por autores como Romeu (12); sobre el hecho de que este recurso informativo, se potencializa mucho más cuando los trabajos de análisis e interpretación del contenido de la información se realizan con una visión integral, y se emiten informes valorativos con sus conclusiones y sugerencias a la investigación.

Otro elemento muy importante que se introdujo con el SIPI fue la confección del plan de resultados protegibles, que permitió la identificación, análisis de posibilidades y seguimiento para su oportuna presentación-negociación de todos aquellos resultados vinculados a los proyectos de I+D+I de la organización con valor como activos intangibles.

La Figura 2 también muestra un cambio favorable, muy marcado, en la revisión de los aspectos de PI en los contratos de colaboración, tanto nacionales como extranjeros, así como de los contratos y convenios de comercialización. La introducción del SIPI favoreció la comprensión de este importante paso en cualquier tipo de asociación o negocio en la que este presente la PI.

Se estableció como procedimiento común, en el desempeño de las relaciones de trabajo, tanto con personas físicas como con otras organizaciones, el trabajo con los acuerdos de confidencialidad. Los acuerdos de confidencialidad garantizan a una persona u organización que la información o los conocimientos que se van a poner a disposición del trabajo, por ejemplo en un proyecto conjunto, no se revelarán a terceros y que, posiblemente, serán devueltos al final del proyecto. La redacción de un acuerdo de confidencialidad debe adaptarse a las necesidades del proyecto y a la voluntad de las partes que intervienen en su realización (13).

En la Figura 2 también se observa que antes de la implantación del SIPI solo se había empleado la modalidad del Derecho de Autor para la protección de softwares; sin embargo profundizando en el empeño de dar la mayor cobertura al capital intangible, se extendió por esta vía, la protección de resultados que eran de interés para el centro establecer su patrimonio y constancia de primera creación, y que a su vez no son susceptibles de proteger por otra modalidad. En este caso solo se protege la manifestación material que recoge el resultado (libros, monografías, tesis de grado, etc.); pero se sienta precedente en cuanto a fechas, para cualquier aclaración que pudiera resultar necesaria posteriormente.

En la Tabla 2 se observa cómo se han incrementado los registros en el Centro Nacional de Derecho de Autor después de la implantación del SIPI (posterior al 2001), comparando con el periodo anterior.

El último aspecto que recoge la Figura 2 es el referido al Secreto Empresarial (SE). Éste nuevo elemento considerado en la Propiedad Industrial, si bien está identificado como «Protección de la Información No Divulgada» a partir de los acuerdos ADPIC (14), no había tenido una adecuada utilización, ni se contaba con la claridad suficiente de las posibilidades estratégicas que brinda, para el manejo de los activos intangibles.

Como parte del SIPI, se identificaron los activos de PI a definir como SE y se estructuró de manera que garantice el funcionamiento de la Ley del Secreto Estatal, sin crear duplicidad de documentación. Se establecieron dos categorías dentro del SE. La primera comprende a todos los procesos de fabricación, técnicas, expedientes de aseguramiento de calidad, know-how y fórmulas para la creación de productos; que constituyen una fuente de ingresos a la organización. Sobre este tipo de activo se mantiene permanentemente el concepto de SE y no habrá en ningún momento, divulgación, intercambio, acceso, etc., salvo lo referente a difundir el resultado efectivo y ventajoso de sus aplicaciones con los fines de cada uno. En la segunda categoría se mantienen los activos de PI que son negociables (posibles patentes, modelos industriales, modelos de utilidad); pero debido a su potencial atractivo para la negociación comercial, se debe esperar razonablemente, a que estén las condiciones de su negociación o salida comercial, para proceder a su presentación ante la OCPI, de manera que los plazos de examen y publicaciones puedan combinarse armónicamente con las posibilidades de lograr una gestión comercial que mantenga el máximo atractivo para las contrapartes.

Estos resultados se corresponden con criterios de otros autores que señalan, la necesidad imprescindible de garantizar la obtención de rentabilidad a partir de la explotación, licencia o transferencia, de los activos de propiedad industrial e intelectual, definir una política homogénea, clara y uniforme en esta materia y que la mejor forma de concienciar e implicar a los empleados de todos los niveles en un cambio de mentalidad de estas características es implantar un Sistema de Gestión de Propiedad Industrial e Intelectual que garantice la gestión eficaz en esta materia de acuerdo a las directrices organizativas y de negocio (8).

El gerente veterinario moderno debe ser capaz de conjugar debidamente una serie de elementos para implementar y mantener una organización funcional,

TABLA 2. Registros efectuados en el CENDA antes y después de la implantación del SIPI./ *CENDA registrations before and after implantation of SIPI*

Modalidad	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Software	1	1	1	1	-	3	1	1	-	-	-
Obras Científicas	-	-	-	5	2	7	4	2	1	4	1
Tesis	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-
Multimedia	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-
Libros	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-

sólida y competitiva. Se requiere de un enfoque multidisciplinario para conducir debidamente una empresa. Por otra parte es muy importante conocer los recursos disponibles y el tiempo con el que se cuenta, definiendo indicadores para evaluar, monitorear y controlar el progreso de las operaciones, entre los cuales la PI resulta de un valor inestimable (15).

Las empresas en general, y dentro de ellas las agropecuarias, deben aplicar nuevos sistemas de gestión, si quieren sobrevivir en el mercado global. La importancia creciente de la llamada economía del conocimiento ha provocado un cambio en la generación de valor en el seno de las empresas, que ahora se basa más en los activos intangibles que en los recursos tangibles. Estos recursos comprenden: conocimientos, técnicas, tecnologías, marcas, patentes, licencias, entre otros (16), de ahí el valor y trascendencia que atribuimos al trabajo desarrollado en el CENSA, aplicando la gestión de procesos a la organización y en particular a todo lo referido con la gestión de Propiedad Intelectual.

REFERENCIAS

1. Anónimo. Excelencia empresarial. (en línea). Disponible en: <http://web.jet.es/amoarrain/index.html> Consultado 18 Agosto 2010.
2. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Buenas Prácticas Agrícolas, guía para pequeños y medianos agro empresarios (serie de agro negocios). (en línea). Disponible en: www.iica.int/www.infoagro.net/agronegocios. Consultado 18 de agosto de 2010.
3. Anónimo. Intellectual Property (IP) education, public awareness and professional IP training. Rev. OMPI, 2003, enero-febrero.
4. Fernández N. ¡Altius, Citius Fortius! El hombre y los Sistemas de Gestión de la Calidad. Normalización No 3. 1999.
5. Ramírez R. Sistema de Gestión de Calidad para Propiedad Intelectual en un centro de investigación agropecuario. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Veterinarias. La Habana, diciembre, 2005.
6. Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). RESOLUCION No. 21/2002, Sistema Nacional de Propiedad Industrial de la República de Cuba, 28 de febrero 2002. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 7/01/03.
7. Jiménez JM. Gestión de proyectos: Introducción a la gestión por procesos. Gestión Empresarial. (en línea). Disponible en: www.gestionempresarial.info. Consultado: 26 junio 2005.
8. Jaime Vega de Seoane (Clarke, Modet & C^o España). Un paso más en la gestión de la Propiedad Industrial e Intelectual. (en línea). Disponible en: <http://www.madrimasd.org/informacionIdi/analisis/opinion/opinion.asp?id=42815>, Consultado: 18 agosto 2010.
9. ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisitos. (en línea). Disponible en http://www.buscportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html. Consultado 26 septiembre 2005 .
10. Villoch Alejandra. Perfeccionamiento de la Implantación de Sistemas de Calidad en Laboratorios de Ensayo para la Agricultura. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Veterinarias, La Habana, 1998.
11. Instituto Latinoamericano de Calidad (INLAC). 2003. Guía de interpretación ISO 9001:2000.
12. Romeo Eva. «Servicios Informativos con valor añadido a partir de la información que se genera entorno a la Propiedad Industrial». Conferencia en el Seminario «Optimización de las ventajas del sistema de la Propiedad Intelectual para el desarrollo progresivo y sostenible». OCPI-OMPI. La Habana. 17 p. 2000.
13. IPR-Helpdesk . Acuerdos de Confidencialidad. CD serie Innovation, 2003.
14. Acuerdos de Propiedad Intelectual en el Comercio (ADPIC). Organización Mundial del Comercio, Ginebra, Suiza. 1994.
15. Otero J. Gerencia y marketing en Veterinaria. Arte y ciencia. (en línea). Disponible en: Revista Virtual Visión Veterinaria 2004;3(8): 1-9. <http://www.visionveterinaria.com>. Consultado 12 septiembre 2004.
16. Merico S. Capital intelectual: ¿quiere aumentar el valor real de su empresa?. Boletín IPR-Helpdesk No. 15, Junio-Julio. 2004.

(Recibido 20-10-2010; Aceptado 12-11-2010)