

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE IDEAS E INNOVACIONES EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES CUBANA

DESIGN OF A PROPOSAL FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF IDEAS AND INNOVATIONS IN A CUBAN TELECOMMUNICATIONS COMPANY

Dixiana Delgado Jardines^{1*}  <https://orcid.org/0009-0004-9963-7892>

Leider Inocencio Saraiba Nuñez²  <https://orcid.org/0000-0002-9267-4082>

Maira Rosario Moreno Pino²  <https://orcid.org/0000-0002-9871-695X>

¹ División Territorial ETECSA en Guantánamo y Universidad de Guantánamo, Guantánamo, Cuba.

 dixiana.delgado@etecsa.cu

² Universidad de Holguín, Holguín, Cuba

 leidersaraibanunez@gmail.com; mayramp188@gmail.com

* Autor para la correspondencia: dixiana.delgado@etecsa.cu

Clasificación JEL: O32, M11, L96

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.23568716>

Recibido: 08/05/2026

Aceptado: 15/08/2026

Resumen

El artículo tiene como objetivo diseñar una propuesta de mejora orientada a optimizar el flujo operativo de gestión de ideas e innovaciones en la División Territorial Guantánamo de ETECSA. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo aplicado, con alcance descriptivo-propositivo, empleándose métodos teóricos y empíricos como el análisis-síntesis, la inducción-deducción, la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas, la observación directa y el criterio de expertos, apoyados en la triangulación metodológica. Los resultados evidencian la existencia de una brecha entre los requerimientos normativos del sistema de ciencia, tecnología e innovación y su implementación práctica, reflejada en insuficiencias metodológicas, heterogeneidad documental, debilidades en la retroalimentación y demoras en la evaluación de las innovaciones. Se propone un conjunto de acciones dirigidas a la estandarización documental, el acompañamiento metodológico y el fortalecimiento de la mejora continua del proceso de gestión de ideas e innovaciones. La propuesta contribuye al incremento

de la eficiencia operativa, la trazabilidad del proceso y la calidad de los expedientes de innovación, favoreciendo el fortalecimiento del sistema organizacional de innovación en el contexto estudiado.

Palabras clave: Innovación, gestión de ideas, gestión por procesos, mejora continua, gestión del conocimiento.

Abstract

This article aims to design an improvement proposal focused on optimizing the operational flow of idea and innovation management in the Territorial Division of Guantánamo, ETECSA. The research was conducted under a qualitative applied approach with a descriptive–propositional scope, using theoretical and empirical methods such as analysis–synthesis, induction–deduction, document review, semi-structured interviews, direct observation, and expert judgment, supported by methodological triangulation. The results reveal a gap between the regulatory requirements of the science, technology and innovation system and its practical implementation, reflected in methodological deficiencies, document heterogeneity, weaknesses in feedback mechanisms, and delays in innovation evaluation processes. A set of actions is proposed aimed at document standardization, methodological support, and strengthening continuous improvement in the idea and innovation management process. The proposal contributes to improving operational efficiency, process traceability, and the quality of innovation records, thereby strengthening the organizational innovation system in the studied context.

Keywords: Innovation, idea management, process management, continuous improvement, knowledge management.

Introducción

La innovación constituye uno de los principales factores de competitividad y desarrollo organizacional en contextos marcados por la transformación digital, la complejidad tecnológica y la necesidad de mejora continua de los procesos institucionales.¹⁻³ En las organizaciones contemporáneas, innovar no significa solo generar ideas nuevas, sino disponer de sistemas capaces de captarlas, evaluarlas, procesarlas e implementarlas de manera sistemática, de modo que se conviertan en mejoras tangibles para la eficiencia, la calidad y la creación de valor. Desde esta perspectiva, la gestión de la innovación debe ser comprendida como un proceso estructurado, dinámico y transfuncional, en el que intervienen capacidades organizacionales, aprendizaje, liderazgo y mecanismos de control.

Diversos autores coinciden en que la capacidad innovadora de una organización depende de su habilidad para reconfigurar recursos, responder con flexibilidad a los cambios del entorno y transformar conocimiento disperso en soluciones útiles. La literatura también destaca que la creación y circulación del conocimiento organizacional constituyen bases indispensables para sostener la innovación en el tiempo, especialmente cuando la organización opera en entornos de alta complejidad y fuerte presión tecnológica. A ello se suma la transformación digital, que ha intensificado la necesidad de procesos más

ágiles, trazables y estandarizados, apoyados en estructuras de gestión capaces de reducir reprocesos y mejorar la toma de decisiones.

En el plano de los sistemas de gestión, la innovación ha dejado de concebirse como un resultado espontáneo para ser entendida como una práctica organizacional que debe gestionarse bajo principios explícitos de valor, liderazgo, alineación estratégica y mejora continua. En esa lógica, la norma ISO 56002:2019 ofrece orientaciones para estructurar sistemas de gestión de la innovación basados en la generación de valor, la explotación del conocimiento y la integración de actores internos y externos. Del mismo modo, estudios recientes sobre gestión de la innovación y desempeño organizacional subrayan que los sistemas innovadores requieren procedimientos claros, medición, retroalimentación y capacidades para aprender de la experiencia acumulada.

En el contexto cubano, la innovación se encuentra respaldada por un marco normativo que define su organización y reconocimiento institucional, entre el que se incluyen la Ley No. 38 de Innovaciones y Racionalizaciones, el Decreto-Ley No. 7/2020 y el Decreto-Ley No. 40/2021.⁷⁻⁹ Estas disposiciones establecen las bases para la gestión de los procesos de ciencia, tecnología e innovación y refuerzan la necesidad de articular la actividad innovadora con el desarrollo económico y social del país.⁷⁻⁹ Además, investigaciones desarrolladas en el ámbito de la administración pública y empresarial cubana han mostrado la importancia de fortalecer las capacidades de gestión, la orientación estratégica y la integración del conocimiento para que la innovación tenga impacto real en las organizaciones.

No obstante, la existencia de normas no garantiza por sí sola una implementación eficaz. En la práctica, numerosos sistemas de innovación enfrentan dificultades asociadas a la débil estandarización documental, la fragmentación de responsabilidades, la insuficiente retroalimentación a los innovadores y la demora en los procesos de análisis y aprobación. Estos problemas no solo afectan la calidad de los expedientes, sino que también limitan la participación de los trabajadores y reducen la capacidad de la organización para aprender de sus propias experiencias. Por ello, la innovación debe gestionarse no como un evento aislado, sino como un flujo continuo de actividades interrelacionadas que exigen coordinación, disciplina metodológica y seguimiento.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA) constituye un escenario particularmente sensible para este tipo de análisis, debido a su papel en la modernización de las comunicaciones y en el respaldo tecnológico del desarrollo socioeconómico del país. La propia empresa ha reafirmado públicamente que la innovación no es un hecho aislado, sino un proceso organizacional que combina experiencia, talento joven y visión estratégica. En 2026, ETECSA informó un portafolio de proyectos de I+D+i con impacto directo en la modernización de procesos internos, la eficiencia operativa y la calidad de los servicios, lo que evidencia la relevancia estratégica de la innovación en su agenda institucional. Asimismo, la publicación científica institucional y la revista Tono constituyen espacios de divulgación de resultados técnico-científicos vinculados con la práctica empresarial de la empresa.

A pesar de ese potencial, en la División Territorial Guantánamo se han identificado insuficiencias en la gestión de ideas e innovaciones, expresadas en debilidades metodológicas, heterogeneidad documental, retrasos en la evaluación y limitada retroalimentación a los innovadores. Estas limitaciones provocan reprocesos, afectan la trazabilidad del proceso y reducen la eficiencia del sistema de gestión, lo cual genera una brecha visible entre el marco normativo y su aplicación práctica. En consecuencia, se hace necesario diseñar una propuesta de mejora orientada a optimizar el flujo operativo de la gestión de ideas e innovaciones mediante la integración de la gestión por procesos, el acompañamiento metodológico y la mejora continua, lo cual constituye el objetivo del artículo.

Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló en la División Territorial Guantánamo de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA), entidad responsable de garantizar la prestación de los servicios de telecomunicaciones en la provincia y cuya actividad innovadora se encuentra regulada por el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación de la organización.^{7-9,16}

El estudio se encuadró en un enfoque cualitativo de carácter aplicado, con alcance descriptivo-propositivo, orientado a diagnosticar las limitaciones presentes en la gestión de ideas e innovaciones y diseñar una propuesta de mejora para optimizar el flujo operativo asociado a la tramitación de innovaciones y racionalizaciones.

Desde la perspectiva teórica se emplearon los métodos análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico y sistémico-estructural-funcional. En el nivel empírico se utilizaron la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas, la observación directa, la técnica de tormenta de ideas y el criterio de expertos.

La revisión documental incluyó el análisis del procedimiento institucional para tramitar innovaciones y racionalizaciones, los expedientes disponibles en la División Territorial Guantánamo y los documentos rectores del proceso de Gestión de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i) emitidos por ETECSA.

Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron a especialistas vinculados directamente con la gestión de la innovación, integrantes de comisiones evaluadoras, representantes de áreas técnicas y trabajadores con experiencia en la presentación de innovaciones. La observación directa permitió contrastar la información obtenida por otras vías, y la tormenta de ideas se empleó para priorizar las principales dificultades organizacionales.

La validación de la propuesta se realizó mediante criterio de expertos, seleccionados a partir del coeficiente de competencia, con experiencia profesional entre 10 y 33 años. Posteriormente, los expertos evaluaron la propuesta mediante un cuestionario estructurado en la escala Likert de cinco categorías.

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE IDEAS E INNOVACIONES EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES CUBANA

Resultados

Diagnóstico del proceso de gestión de ideas e innovaciones

El diagnóstico realizado en la División Territorial Guantánamo de ETECSA permitió identificar una brecha operativa entre los requisitos establecidos en la normativa institucional y las capacidades prácticas de los innovadores para elaborar expedientes técnicamente consistentes y documentalmente completos.

La información obtenida mediante la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas, la observación directa y las sesiones de trabajo grupal evidenció que las principales limitaciones se concentran en las etapas de formulación, preparación y presentación de las propuestas de innovación. Estos resultados coinciden con estudios recientes que identifican las barreras procedimentales y organizativas como factores que afectan la efectividad de los sistemas de innovación organizacional.¹⁻³

Los hallazgos revelan que las insuficiencias detectadas poseen un carácter sistémico, debido a que impactan simultáneamente la calidad de los expedientes, la eficiencia del proceso de evaluación y la participación de los trabajadores en actividades innovadoras (Ver **Tabla 1**).

Tabla 1. Principales insuficiencias identificadas durante el diagnóstico

Insuficiencia detectada	Manifestación observada	Impacto sobre el proceso
Ausencia de guía metodológica	Expedientes incompletos y heterogéneos	Incremento de devoluciones
Insuficiente orientación previa	Errores recurrentes en la documentación	Elevado reproceso
Heterogeneidad documental	Dificultades para la evaluación homogénea	Demoras en la aprobación
Lentitud en las revisiones	Incremento del tiempo de ciclo	Desmotivación de innovadores
Escasa retroalimentación	Repetición de errores en nuevas propuestas	Disminución de la calidad
Ambigüedad de responsabilidades	Solapamiento de funciones	Retrasos en la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que la principal causa de las deficiencias observadas no se encuentra en la inexistencia de procedimientos institucionales, sino en la ausencia de mecanismos operativos que faciliten su adecuada interpretación y aplicación. Particularmente, se identificaron dificultades en la elaboración del análisis técnico, la estimación del impacto económico y la estructuración documental de las propuestas, generando ciclos repetitivos de corrección que afectan la eficiencia del sistema.

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE IDEAS E INNOVACIONES EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES CUBANA

Fundamentos conceptuales de la propuesta de mejora

A partir de las insuficiencias identificadas se diseñó una propuesta de mejora sustentada en tres fundamentos conceptuales complementarios: gestión por procesos, acompañamiento metodológico y mejora continua.

El primer fundamento corresponde al enfoque de gestión por procesos, el cual concibe la organización como un sistema integrado de actividades interrelacionadas orientadas a generar valor. Desde esta perspectiva, la eficiencia del expediente de innovación depende de la calidad de las entradas, los mecanismos de control y la coordinación entre los actores participantes

El segundo fundamento se sustenta en el principio de calidad en la fuente, que promueve la prevención de errores desde las etapas iniciales del proceso. Bajo esta lógica, el acompañamiento metodológico se incorpora como una herramienta para fortalecer la calidad de los expedientes antes de su presentación formal, reduciendo reprocesos y mejorando la consistencia técnica de las propuestas.

El tercer fundamento se apoya en la filosofía de mejora continua, la cual reconoce la necesidad de revisar sistemáticamente los procedimientos organizacionales para incrementar su eficacia y adaptabilidad. Este enfoque resulta coherente con los principios establecidos por los sistemas modernos de gestión de la innovación y la calidad. La integración de estos fundamentos se representa en la Figura 1.

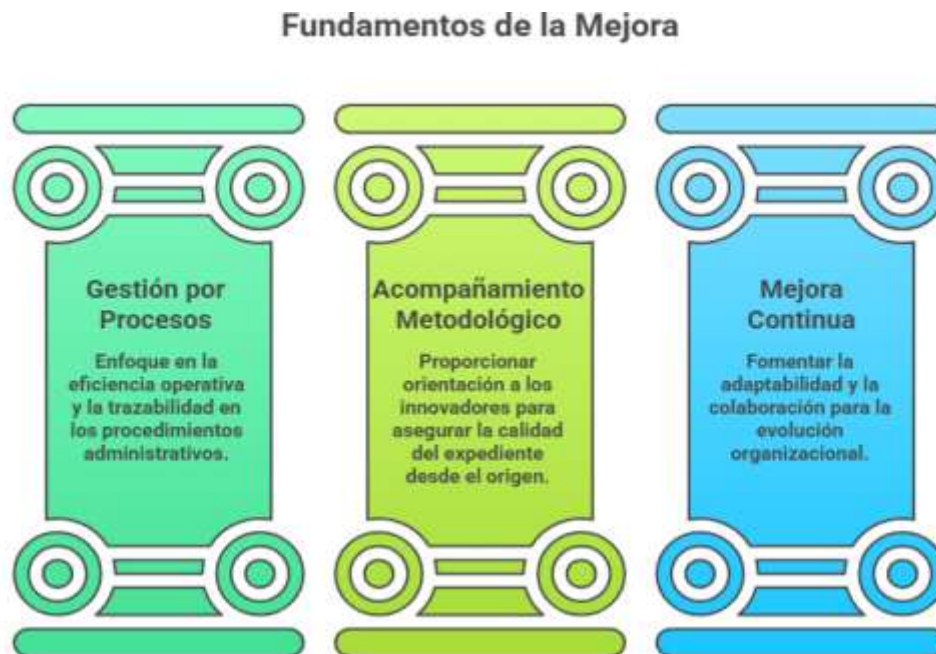


Figura 1. Base conceptual de la propuesta de mejora
Fuente: Elaboración propia

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE IDEAS E INNOVACIONES EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES CUBANA

Diseño de la propuesta de mejora

La propuesta tiene como objetivo perfeccionar la implementación del procedimiento de gestión de ideas e innovaciones mediante la incorporación de herramientas metodológicas y mecanismos de acompañamiento que contribuyan a mejorar la calidad documental de las propuestas y la eficiencia del proceso de evaluación. El diseño se estructuró sobre los pilares estratégicos que permiten intervenir directamente en las causas identificadas durante el diagnóstico (Ver **Tabla 2**).

Tabla 2. Pilares estratégicos de la propuesta de mejora

Pilar estratégico	Acción operativa	Resultado esperado
Normalización del conocimiento	Implementación de guía metodológica	Estandarización documental
Soporte técnico especializado	Sistema de acompañamiento al innovador	Mayor calidad técnica de los expedientes
Control y trazabilidad	Uso de listas de verificación y control	Seguimiento efectivo del proceso
Gestión de la comunicación	Retroalimentación sistemática	Reducción de tiempos y reprocesos

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta incorpora una fase previa de orientación y validación documental destinada a verificar la integridad de los expedientes antes de su presentación formal. Esta modificación permite fortalecer la calidad de la información presentada y disminuir los errores detectados durante las etapas de evaluación. La arquitectura general de la propuesta se presenta en la **Figura 2**.



Figura 2. Modelo de mejora del flujo operativo de gestión de ideas e innovaciones

Fuente: Elaboración propia

Impacto esperado de la propuesta

La aplicación de la propuesta permitirá fortalecer la gestión operativa del procedimiento vigente sin modificar las disposiciones normativas establecidas por la organización. Los beneficios esperados se concentran en la reducción de reprocesos, la mejora de la calidad documental y el incremento de la eficiencia del sistema (Ver **Tabla 3**).

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE IDEAS E INNOVACIONES EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES CUBANA

Tabla 3. Impacto esperado de la propuesta de mejora

Indicador	Situación actual	Situación esperada
Calidad documental	Heterogénea	Estandarizada
Expedientes incompletos	Frecuentes	Reducidos
Reprocesos administrativos	Elevados	Disminuidos
Tiempo de evaluación	Prolongado	Reducido
Retroalimentación al innovador	Limitada	Sistemática
Eficiencia del proceso	Media	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Los expertos consultados valoraron favorablemente la propuesta en términos de pertinencia, factibilidad y aplicabilidad organizacional, alcanzándose niveles de consenso superiores al 90 %, lo que evidencia su potencial para contribuir al fortalecimiento de la gestión de ideas e innovaciones en el contexto estudiado.

Discusión

Los resultados obtenidos confirman una correspondencia significativa entre la propuesta desarrollada y el marco regulatorio cubano que sustenta la actividad innovadora.⁷⁻⁰ La incorporación de mecanismos de orientación metodológica, validación documental y retroalimentación sistemática contribuye a mejorar la trazabilidad del proceso innovador y a fortalecer la transparencia y la seguridad jurídica del proceso.

La evidencia confirma que la efectividad de los sistemas de innovación organizacional no depende únicamente de la creatividad individual ni de la existencia de normas formales, sino de la calidad de los procedimientos operativos y de la capacidad institucional para gestionar el conocimiento y reducir reprocesos. En ese sentido, la propuesta es consistente con los enfoques de gestión por procesos, capacidades dinámicas, innovación abierta y gestión del conocimiento.^{2-4,16,20,21,25,26}

En el caso de ETECSA, las insuficiencias detectadas evidencianmuestran una brecha operativa entre el marco normativo y su implementación práctica, manifestada en complejidad documental, ausencia de herramientas metodológicas estandarizadas y limitaciones en la sistematización del proceso innovador.¹⁴⁻¹⁷ La propuesta diseñada contribuye al fortalecimiento de estas capacidades al facilitar la captura, estructuración y transformación del conocimiento organizacional en innovaciones formalmente reconocidas.

Los expertos consultados valoraron muy favorable la propuesta en términos de pertinencia, factibilidad y aplicabilidad organizacional, lo que evidencia su potencial para contribuir al fortalecimiento del sistema de innovación en el contexto territorial de ETECSA (Ver **Tabla 4**).

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE IDEAS E INNOVACIONES EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES CUBANA

Tabla 4. Relación entre fundamentos teóricos y aportes de la propuesta

Fundamento teórico	Aporte de la propuesta	Beneficio esperado
Capacidades dinámicas (Teece, 2023)	Captación y transformación de ideas en innovaciones	Incremento de la capacidad innovadora
Gestión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi)	Acompañamiento técnico y retroalimentación sistemática	Aprendizaje organizacional continuo
Gestión por procesos (BPM)	Estandarización y reducción de reprocesos	Mayor eficiencia operativa
ISO 56002:2019	Orientación al valor y mejora continua	Fortalecimiento del sistema de innovación
Integración CTI	Articulación entre gestión de ideas e innovación	Coherencia organizacional del proceso
Validación por expertos	Evaluación de pertinencia y factibilidad	Soporte a la implementación

Fuente: Elaboración propia.

La principal limitación del estudio radica en su carácter contextual, al haberse desarrollado exclusivamente en la División Territorial Guantánamo de ETECSA, lo que condiciona la generalización de los resultados a otras entidades con características similares. Asimismo, la validación de la propuesta se realizó mediante criterio de expertos, sin una implementación longitudinal que permita medir de forma empírica su impacto en el tiempo.

No obstante, estos resultados constituyen una base metodológica sólida que puede servir como referencia para futuras investigaciones orientadas a la aplicación y evaluación del modelo en otros contextos organizacionales. También deberá tener en cuenta los requerimientos establecidos en ETECSA.²⁷⁻³⁰

Conclusiones

La investigación evidencia que la efectividad del sistema de gestión de ideas e innovaciones no depende únicamente del marco normativo, sino fundamentalmente de la calidad de los procedimientos operativos que regulan su implementación.

Se identificó la existencia de una brecha entre los requerimientos del sistema de ciencia, tecnología e innovación y su aplicación práctica en la División Territorial Guantánamo de ETECSA, manifestada en insuficiencias metodológicas, debilidades en la retroalimentación y heterogeneidad documental.

La propuesta diseñada contribuye al perfeccionamiento del flujo operativo mediante la estandarización de procedimientos, el acompañamiento metodológico y el fortalecimiento de la mejora continua, lo que permite incrementar la eficiencia, la trazabilidad y la calidad de los expedientes de innovación. Su implementación puede fortalecer de manera significativa la gestión organizacional de la innovación en el contexto estudiado.

Referencias bibliográficas

1. Tidd J, Bessant J. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. 8th ed. Hoboken: Wiley; 2024.
2. Teece DJ. Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth. Oxford: Oxford University Press; 2023.
3. Chesbrough HW. Open innovation results: going beyond the hype and getting down to business. Oxford: Oxford University Press; 2023.
4. Nonaka I, Takeuchi H. The wise company: how companies create continuous innovation. New York: Oxford University Press; 2022.
5. Nambisan S, Wright M, Feldman M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship. Res Policy. 2023;52(1):104680.
6. International Organization for Standardization. ISO 56002:2019 innovation management system — Guidance. Geneva: ISO; 2019.
7. Cuba. Decreto-Ley No. 7/2020 del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación. Gaceta Oficial de la República de Cuba; 2020.
8. Cuba. Decreto-Ley No. 40/2021 sobre Ciencia, Tecnología e Innovación. Gaceta Oficial de la República de Cuba; 2021.
9. Cuba. Ley No. 38 de Innovaciones y Racionalizaciones. Gaceta Oficial de la República de Cuba; 2020.
10. Díaz-Canel Bermúdez M, Delgado Fernández M. Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación para el desarrollo sostenible en Cuba. Rev Cubana Adm Pública Empresarial. 2020;4(3):300-321. [consultado 12 abril 2026]. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/141>
11. Delgado Fernández M. Gestión del gobierno y de sectores estratégicos para la innovación. Rev Cubana Adm Pública Empresarial. 2020;4(3):296-299. [citado 11 abril 2026]. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/151>
12. Delgado Fernández M, Díaz-Canel M. Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral del modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación para la COVID-19. Rev Cubana Adm Pública Empresarial. 2021;5(2):e164. [consultado 4 abril 2026]. Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5453120>
13. Delgado M. Modelos de gestión de la innovación: conceptos, enfoques, normas y tendencias. Ingeniería Industrial. 2024; XLV (1) 4504. [consultado 26 marzo 2026]. Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1258>
14. Cuesta Santos A. Innovación y optimización de plantillas. Revista Cubana De Administración Pública Y Empresarial, 2020;4(1): 21–35. [consultado 8 abril 2026]. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/101>
15. Bogers M, et al. Open innovation: research, practices and policies. Calif Manage Rev. 2021;63(2):5-16. [consultado 11 abril 2026]. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0008125617745086>

16. Hammer M, Stanton S. How process enterprises really work. Harv Bus Rev. 2021;99(4):108-118. [consultado 4 abril 2026]. Disponible en: <https://hbr.org/1999/11/how-process-enterprises-really-work>
17. Kaplan RS, Norton DP. The balanced scorecard and strategic innovation management. Harv Bus Rev. 2022;100(3):88-97.
18. Adams R, Bessant J, Phelps R. Innovation management measurement: a review. Int J Manage Rev. 2021;23(1):35-60. [consultado 1 mayo 2026]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>
19. Ferraris A, Santoro G, Scuotto V. Dual relational embeddedness and knowledge transfer in innovation ecosystems. Technol Forecast Soc Change. 2022;174:121230. [consultado 6 abril 2026]. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0407>
20. Von Krogh G. Knowledge management and organizational innovation: recent advances and future perspectives. J Knowl Manag. 2022;26(8):1-15.
21. Schiuma G, Lerro A. Knowledge-based value creation and innovation management. J Intellect Cap. 2021;22(4):577-594.
22. Damanpour F, Sanchez-Henriquez F. Innovation management systems and organizational performance: a systematic review. Eur J Innov Manag. 2022;25(7):1-26.
23. AlNuaimi BK, Singh SK, Ren S, Budhwar P, Vorobyev D. Mastering digital transformation: the nexus between leadership, agility and digital strategy. J Bus Res. 2022; 145:636-648. [consultado 3 mayo 2026]. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
24. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing; 2018.
25. Hammer M. Process management and innovation efficiency in organizations. Harv Bus Rev. 2020;98(6):102-110.
26. Davenport TH. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business School Press; 2021.
27. Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. Publicaciones. ETECSA; 2025 [consultado 11 mayo 2026]. Disponible en: <https://www.etcসা.сu/es/nosotros/publicaciones>
28. Agencia Cubana de Noticias. Impulsa ETECSA apuesta por la innovación y ampliación de servicios. ACN; 2026 May 3 [consultado 13 abril 2026]. Disponible en: <https://www.acn.cu/cuba/impulsa-etecসা-аpuesta-por-la-innovacion-y-ampliacion-de-servicios>
29. Rodríguez Y, García Tornos M. ETECSA y eCRM como eslabón fundamental en el proceso de bancarización e interoperabilidad. Tono. 2024;20(1):68-90. Revista Científico-Técnica Tono. Vol. 20 Núm. 1 (2024). ETECSA; 2024 [consultado 3 mayo 2026]. Disponible en: <https://www.revistatono.etcসা.сu/tono/issue/view/44>
30. Araujo Gutiérrez G, Noda Hernández ME. Estrategia para la implementación del teletrabajo en ETECSA. Tono. 2023;19(1):99-115. [consultado 21 abril 2026]. Disponible en: <https://www.revistatono.etcসা.сu/tono/article/view/380>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

Contribución de los autores

- Dixiana Delgado Jardines: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Adquisición de fondos, Investigación, Metodología.
- Leider Inocencio Saraiba Nuñez: Administración de proyectos, Recursos, Software, Validación.
- Maira Rosario Moreno Pino: Visualización, Escritura-Borrador original, Redacción: revisión y edición.