

## INNOVACIONES ORGANIZACIONALES

### ORGANIZATIONLS INNOVATION

Mercedes Delgado Fernández  <https://orcid.org/0000-0003-2556-1712>

Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG), La Habana, Cuba

Contacto del editor: [mercedes@esceg.cu](mailto:mercedes@esceg.cu); [mdelgado171064@gmail.com](mailto:mdelgado171064@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10446063>

El segundo número del séptimo volumen de 2023 de la Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial aborda diversas propuestas de cambios e innovaciones organizacionales. Conforman el número artículos originales y de revisión, con autores de Cuba, Ecuador y México. Los artículos originales abordan temas relacionados con: competencias de directivos, cuadro de mando integral, estrategia postdoctoral, nivel de integración del sistema de dirección, análisis económico, capacidad de gestión de auditoría, prospectiva estratégica municipal y la formación de líderes jóvenes. El artículo de revisión está referido a la economía circular para la seguridad alimentaria.

La innovación ocurre cuando el cambio proyectado ha sido introducido, alcanzando los resultados previstos,<sup>1,2</sup> y se define como la capacidad que tienen las organizaciones de transformar ideas en valor, como una entidad nueva o modificada que realiza o redistribuye el valor.<sup>3</sup> La innovación puede ser de productos, servicios, procesos y organizacional..<sup>4</sup> La innovación organizacional reviste gran importancia y contribuye decisivamente a la generación de la capacidad de innovar, adaptándose a los constantes cambios del contexto.

El Manual de OSLO define la innovación como un nuevo o mejorado producto o proceso (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos previos de la unidad institucional y que ha sido puesto a disposición de potenciales personas usuarias (producto) o implementado en la unidad institucional (proceso).<sup>5</sup> Este mismo Manual identifica entre las actividades para poder innovar las referidas a<sup>5</sup>: Investigación y Desarrollo experimental (I+D), ingeniería, diseño y otros trabajos creativos, marketing e imagen de marca, relacionadas con la propiedad intelectual, formación a empleadas/os, desarrollo de software y de bases de datos, adquisición o leasing de activos tangibles y de gestión de la innovación.

Tres artículos abordan temas relacionados con los directivos a partir de experiencias de las provincias Ciego de Ávila, Matanzas y Santiago de Cuba, dos de ellos tratan las competencias y el otro la formación de líderes juveniles. Se reconoce al modelo de competencias como una innovación<sup>4,6,7</sup> que permite alinear los objetivos estratégicos organizacionales a los individuales con el dinamismo requerido<sup>8,9</sup> y constituyen, junto con el liderazgo determinantes de la innovación.<sup>10-13</sup>

El artículo “Competencias genéricas. Experiencias de análisis y medición del intangible supremo en directivos de la administración pública y empresarial” incorpora a la metodología de diseño y evaluación de competencias de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG)<sup>8</sup> el cálculo de un índice de competencia actual del cargo y un índice de prioridad para nuevos desempeños, con ayuda del software libre UCINET y el análisis prospectivo del MICMAC,<sup>14</sup> que permitió analizar y medir las competencias directivas en el diplomado de administración pública y empresarial desarrollado por la Universidad de Ciego de Ávila.

El artículo titulado “Competencias directivas: una mirada desde la gestión del hospital provincial clínico quirúrgico docente Faustino Pérez” identifica las competencias directivas de la salud, mediante un clúster con seis grupos, destacándose las habilidades: trabajo en equipo, comunicación, reuniones efectivas, solución de conflictos, toma de decisiones, gestión del tiempo y el cambio. También se reconoce en el hospital de la provincia de Matanzas, que el 66,7% de los cargos decisorios son jóvenes y no han tenido experiencia ni la preparación en dirección antes de ocupar el cargo, pero se destacan por sus cualidades éticas.

El artículo “Formación de líderes juveniles en Cuba: una propuesta estratégica para la política de cuadros” corroboró que la formación de directivos líderes desde la estrategia para la gestión formativa integrada de cuadros líderes juveniles puede constituir una alternativa viable para el desarrollo coherente y objetivo de los procesos de reclutamiento, selección, promoción, formación y superación de los cuadros en cumplimiento de la política de cuadros establecida en Cuba.<sup>15-17</sup> Se propone una dinámica sistematizada de formación de líderes – superación de cuadros – gestión formativa integrada a través de los niveles de desarrollo: iniciación, aplicación, demostración, sistematización, consolidación y demostración de idoneidad directiva, como vía para generar un proceso de promoción al cargo de manera natural.

Por otra parte, en las revisiones bibliográficas sobre la innovación organizacional se destacan fuertes relaciones entre los términos humano-cultura organizacional<sup>7,8</sup> y entre organización y liderazgo<sup>4,18</sup> y estrechos vínculos entre el negocio y la gestión con la generación de capacidades, el aprendizaje organizacional, cambio organizacional, liderazgo, la innovación y teorías organizacionales.<sup>4,8,18-23</sup> También se destaca la necesidad del aprendizaje continuo y el desarrollo de una cultura corporativa de mentalidad abierta, respondiendo a los desafíos del entorno digitalizado actual.<sup>24</sup>

Un artículo que refuerza la necesidad del aprendizaje organizacional como una ventaja competitiva,<sup>25</sup> es el titulado “Estrategia postdoctoral en el área de educación para la Universidad de Matanzas” en el que se describe la situación problemática, el objetivo, los resultados teóricos y empíricos en esa universidad.

El artículo “Nivel de integración del sistema de dirección de la operación puerto transporte economía interna” profundiza en la necesaria integración de los subsistemas o procesos con la estrategia como innovación organizacional, calculando el nivel de integración del sistema de dirección (NISDE) interno y uno externo,<sup>26,27</sup> con un plan de mejoras para cumplir la misión.

El artículo “Procedimiento para la evaluación y análisis de la capacidad de gestión de auditoría de rendimiento de la empresa” se basa en la estructuración de 6 variables y 20 elementos a partir de una modelación matemática basada en lógica difusa compensatoria,<sup>28</sup> demostrando con su aplicación en una empresa de soluciones mecánicas que la formación y organización del equipo de evaluadores, la exploración y examen preliminar y el informe de evaluación es lo que limita la capacidad de gestión de auditoría.

El artículo “Análisis de la actividad contable en el sector de trabajo por cuenta propia en Villa Clara” aborda, se refiere a los nuevos actores no estatales de la economía cubana, en el que se presenta un procedimiento de diagnóstico para medir la situación actual en materia contable, la base contable imperante para su gestión y herramientas auxiliares, aplicando métodos para la recogida de información y análisis a través de la estadística descriptiva.

Otros estudios reportados confirman que, junto con un liderazgo eficaz, la innovación continua es la fuerza motriz básica para gestionar y motivar a los empleados y el desempeño organizacional,<sup>29</sup> siendo relevante la gestión estratégica,<sup>30</sup> la gestión administrativa, los procesos, estructuras organizacionales<sup>31</sup> y la combinación de factores organizativos y tecnológicos.<sup>32</sup> También la flexibilidad organizacional y la innovación organizacional influyen favorablemente en la competitividad empresarial,<sup>33</sup> al igual que el comportamiento innovador de los funcionarios públicos tiene un papel mediador entre la gestión del cambio y la innovación organizacional, así como los factores de gestión del cambio, con la participación y la comunicación con la mayor influencia, tienen un efecto positivo en la innovación.<sup>34</sup>

El artículo “Diseño e implantación del cuadro de mando integral en la unidad empresarial de base gráfica GEO”, a través de un grupo de herramientas de análisis, métodos y técnicas de investigación, el Diagrama de Ishikawa y la matriz DAFO cuantitativa (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) permitió determinar las estrategias a seguir en el proceso de toma de decisiones por la dirección general y los principales indicadores a medir en las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton.<sup>35,36</sup> Este método también contribuye a la innovación organizacional y no solo se aplica en el sistema empresarial sino que se ha generalizado hasta la gestión del gobierno a nivel central<sup>37-39</sup> y nivel local.<sup>40</sup>

En relación a la gestión del gobierno local el artículo “El municipio Boyeros hacia el 2030: un enfoque prospectivo estratégico” aborda la planeación prospectiva estratégica<sup>14</sup> utilizando el modelo de Mojica (2005)<sup>41</sup> y los métodos de Michael Godet (MICMACy Smic-Prob-Expert)<sup>42</sup> aplicado en el municipio Boyeros en una proyección de los escenarios hacia el 2030, tomando como base las experiencias en otros municipios de Camagüey.<sup>43,44</sup> Destacan como variables clave: la capacidad de pensamiento estratégico y transformación de los directivos, la implementación de la autonomía municipal, la participación de entidades en el territorio, el desarrollo del turismo, la disponibilidad de recursos materiales y humanos, la disponibilidad e implementación de proyectos de desarrollo local y el aporte de recursos financieros.

La gestión de la calidad soportado en la ISO 9001:2015<sup>45</sup> con enfoque integrado<sup>3,46-49</sup> constituyen innovaciones organizacionales que se convierten en un factor clave para el éxito.<sup>4,50-53</sup> Otra prioridad en la innovación organizacional es la sostenibilidad, para lo cual el liderazgo digital y la preocupación medioambiental<sup>54</sup> juegan un papel relevante en la actualidad, así como la capacidad de aprender y absorber, de integrar recursos y de cambiar en la organización.<sup>55</sup> En tal sentido, el artículo de revisión “La economía circular para la seguridad alimentaria y el procesamiento agroindustrial de alimentos”

aborda la necesaria transición a la economía circular<sup>56,57</sup> y su importancia para la seguridad alimentaria y el procesamiento agroindustrial de alimentos, con un enfoque global, el compromiso y la voluntad de diversos actores y la conciencia de la población.

### Referencias bibliográficas

1. Delgado M. Innovación en la administración pública. En: Sánchez, B. Coordinador. Contribuciones al conocimiento de la Administración Pública. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela. 2016; 67-110.
2. Delgado M. Proyectos de innovación en Administración Pública y Empresarial en Cuba. Folletos gerenciales. 2018; 22 (2): 71-84. [Consultado 2 abril 2023]. Disponible en: <http://200.14.55.208/index.php/folletosgerenciales/article/view/89/104>
3. ONN. ISO 56002: 2019. Innovation management — Innovation management system — Guidance es adoptada como Norma Nacional idéntica con la referencia NC-ISO 14034: 2019. ICS: 03.100.01; 03.100.40; 03.100.70, abril, Traducción certificada de la Norma Internacional Oficina Nacional de Normalización (ONN), Cuba; 2020.
4. Delgado M. Innovación Empresarial. En: Delgado M, Coordinador académico. Temas de Gestión Empresarial. Vol. II. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017, p. 117. ISBN 978-959-07-2160-1. [Consultado 2 abril 2023] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/14/pdf>
5. OECD. OSLO Manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. The measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. 4th Edition, October, 22; 2018. 255p. [Consultado 3 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
6. Parry SB. The quest for competencies. Training, 1996; 33 (7): 48-54. [Consultado 3 abril 2023] Disponible en: <https://eric.ed.gov/?id=EJ527012.7>.
7. Cuesta A, Delgado M, Fleitas S, Linares MA. Optimización del capital humano por innovación en procesos de gestión humana y del conocimiento. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. 2023; 13 (1) [consultado 5 abril 2023] Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1287/1706>
8. Delgado M, Muriel J, Polo JC, Padilla D. Perfil de competencias de los directivos en Cuba y su aplicación en la agricultura. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2022; 6(1): e194. [Consultado 4 abril 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/194>
9. Peña D, Delgado M. Procedimiento para la evaluación integrada del desempeño de una universidad de posgrado. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2020; 4(1): 106-121 [Consultado 12 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/105/209>
10. Crossan MM, Apaydin MA. Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. Journal of Management Studies, 2009;47(6):1154–1191. [Consultado 2 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880>.
11. Nave FJ, Correia JC. Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. International Journal of Innovation Studies. 2020;4: 51e67. [Consultado 4 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.04.001>
12. Alameri M, Ameen A, Isaac O, Khalifa SA, Bhaumik A. Examining the Moderating influence of Job Complexity on the Relationships between Empowering Leadership and Organizational Innovation. Test Engineering and Management. 2019; 81: 1930-1937. [Consultado 24 marzo 2023] Disponible

- en: <https://odad.org/article/the-impact-of-strategic-leadership-on-organizational-performance-with-regard-to-the-role-of-organiza-viuosyelw22g1xn>
13. Kristiani K, Indradewa R, Syah TYR. The Leadership Styles Impact, In Learning Organizations, And Organizational Innovation Towards Organizational Performance Over Manufacturing Companies. Science, Engineering and Social Science Series. 2020; 4(2): 63-69. [Consultado 26 marzo 2023] Disponible en: <https://www.kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/423>
  14. Garrigó LM, Delgado M. Un enfoque prospectivo en torno al desarrollo de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno hacia el año 2021. 2017; I (1): 17-28. [consultado 18 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/3>
  15. Decreto-Ley 13/2020 “Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” (GOC-2021-279-O30). Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria de 19 de marzo de 2021. [Consultado 17 marzo 2023] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-13-de-2020-de-consejo-de-estado>.
  16. Decreto Presidencial 208/2021 “Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” (GOC-2021-280-O30). Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria de 19 de marzo de 2021. [Consultado 17 julio 2021] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-presidencial-208-de-2021-de-presidente-de-la-republica>
  17. PCC. Ideas Conceptos y Directrices. VIII Congreso. Partido Comunista de Cuba (PCC). La Habana, Abril; 2021. p. 37. [Consultado 17 marzo 2023] Disponible en: <https://www.pcc.cu/sites/default/files/pdf/congresos/tesis-resoluciones/2023-05/entrega-digital-ideas-conceptos-y-directrices10-2.pdf>
  18. Montalván N, Pérez M, Plaza J. Analysis of scientific production on organizational innovation. Cogent Business & Management, 2020;7(1):1745043. [Consultado 21 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1745043>
  19. Haile EA, Tüzüner VL. Organizational learning capability and its impact on organizational innovation. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2022; 16 (1): 69-85. [Consultado 21 marzo 2023] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1108/APJIE-03-2022-0015>
  20. Cuesta A, Linares MA, Fleitas S, Delgado M. Gestión del Capital Humano. En: Delgado M, Coordinador. Temas de Gestión Empresarial. Vol. IV. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela;168 p. [Consultado 12 marzo 2023] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/17/pdf>
  21. Ochoa, M Delgado. Procedimiento para la formación por roles en la producción de software en la universidad de ciencias informáticas. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2017;1(2):121-134. [Consultado 12 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/13>
  22. Delgado M. Aprendizajes de la gestión de I+D+i biofarmacéutica cubana: caso de empresa de alta tecnología. Revista Universidad y Sociedad, 2022; 14(15) 133-141. [Consultado 12 marzo 2023] Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3209>
  23. Fernandes M, Vasconcelos S, Dobelin S. Literature on organizational innovation: past and future. Innovation & Management Review. 2018; 15 (1): 2-19. [Consultado 4 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2018-001>
  24. Dukeov I, Bergman JP, Heilmann P. Impact of a firm’s commitment to learning and open-mindedness on its organizational innovation among Russian manufacturing firms. Baltic Journal of Management. 2020; 15 (4): 551-569. [Consultado 24 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2019-0128>



25. Azeem M, Ahmed M, Haider S, Sajjad M. Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 2021; 66: 101635. [consultado 4 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
26. Alfonso D. Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa [Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Técnicas]. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2007.
27. Malleuve A, Alfonso D, Basnueva W, Legrá D. Análisis teórico de modelos de dirección estratégica e integración del sistema de dirección de la empresa. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2019; 3(2): 167–176 [consultado 4 abril 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/81>
28. Bolaño Rodríguez Y, Alfonso Robaina D. (2016). La Capacidad de Prevención Estratégica del Sistema de Dirección de la Empresa. *DYNA Management*. 2016; 4(1). [consultado 2 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.6036/MN7716>.
29. Nasir J, Ibrahim RM, Sarwar MA, Sarwar B, Al-Rahmi WM, Alturise F, Al-Adwan AS, Uddin M. The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*. 2022; 13: 772104. [consultado 4 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.772104>
30. Slade H. Strategic Management of HRM Practices and Innovation Performance in the High Tech Fiberglass Sector in Bahrain: Mediating Role of Organizational Innovation. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*. 2020; 2 (3): 43-55. [consultado 14 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2020.03.001>,
31. Sareen A, Pandey S. Organizational Innovation in Knowledge Intensive Business Services: The role of Networks, Culture and Resources for Innovation. *Fortune Institute of International Business*. 2022; 11(1): 107–118. [consultado 14 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1177/23197145211020737>
32. Sapprasert K, Clausen TH. Organizational innovation and its effects. *Industrial and Corporate Change*, 2012; 21(5): 1283–1305. [consultado 17 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1093/icc/dts023>
33. Ni G, Xu H, Cui Q, Qiao Y, Zhang Z, Li H, Hickey PJ. Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*. 2021; 13: 176. [consultado 18 marzo 2023] Disponible en: <https://dx.doi.org/3390/su13010176>
34. Sung W, Kim C. A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior. *Sustainability*. 2021; 13: 2079. [consultado 21 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.3390/su13042079>
35. Kaplan RS. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 2001; 11 (3): 353-370. [Consultado 20 marzo 2023] Disponible en: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8892>
36. Kaplan RS, Norton DM. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*. 1996; 39: 53-79. [Consultado 20 marzo 2023] Disponible en: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=3294>.
37. Díaz-Canel MM, Delgado M. Modelo de gestión de gobierno orientado a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2020; 4(3): 300-321. [Consultado 21 junio 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/141>.
38. Díaz-Canel M, Delgado M. Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral del Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación para la COVID-19. *Revista Cubana de Administración Pública*

- y Empresarial, 20215(2): e164. [consultado 21 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5453120>
39. Aldama O, Delgado M, Díaz-Canel M. Metodología de los tableros y cuadro de mando integral en la gestión de gobierno orientada a la innovación. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2022;6(3): e236 [consultado 21 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7062669>
40. Ávila JM, Nogueira D, Pentón JR, Jiménez B. Cuadro de Mando Integral como un instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en el sector gobierno: caso de aplicación. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2019; 3 (1): 3-20. [consultado 23 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/65>
41. Mojica F. La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica, Convenio Andrés Bello, Universidad Externado de Colombia, Bogotá; 2005. p.144.20.
42. Godet M, Durance P. La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Cuaderno del Lipsor. Serie de Investigación. Ediciones Dunod.2009;10. [Consultado 29 marzo 2023] Disponible en: <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>
43. Garrigó LM, Torres J, Borrás F y otros. La prospectiva estratégica en función del desarrollo territorial en Cuba. La Habana: Editorial Ciencias Económicas; 2021. p.127.
44. Garrigó LM, Torres IJ, Puentes, Barrios MI. El enfoque prospectivo estratégico en función del desarrollo del municipio Nuevitas hacia el 2030. Retos de la Dirección, 2023;17(1): e23104. [Consultado 9 abril 2023] Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552023000100004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552023000100004&lng=es&tlng=es) .
45. ONN. NC-ISO 9001:2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. (Traducción certificada). 5ta edición. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (ONN); 2015.
46. Antúnez VI, Fernández MV, Delgado M. Calidad, medio ambiente, seguridad y salud, y control interno en el contexto económico actual: diagnóstico de un laboratorio farmacéutico cubano. COFIN Habana, 2017;11(1). [consultado 23 marzo 2023] Disponible en: <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/1065>
47. Rosales D, Delgado M, Navarro AG, Sosa C, Pérez M, López JL. Manual de procedimientos del sistema de gestión de la calidad por procesos en una universidad. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2023;7(1): e264. [consultado 2 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7633810>
48. Michelena ES, Isaac CL, Delgado M, González A, Díaz S. Gestión Integrada Calidad y Medioambiente. En: Delgado M, Coordinador académico. Temas de Gestión Empresarial. Vol. V. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 3-94. [Consultado 5 marzo 2023] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/16/pdf>
49. Delgado M, Vallín A, Bolaño Y, Cordovés D, Antúnez V, Busutil Y. Gestión integrada calidad, medio ambiente, seguridad y salud del trabajo en la industria biofarmacéutica, Nueva Empresa. Revista Cubana de Gestión Empresarial, 2009;5(1):18-21.
50. Idris MC, Durmuşoğlu A. Innovation Management Systems and Standards: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. Sustainability. 2021;13: 8151. [Consultado 29 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.3390/su13158151>
51. Bucherer E, Eisert U, Gassmann O. Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. 2012;21(2):183.-198 [Consultado 27 abril 2023]. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00637.x>

52. Delgado M. Enfoque para la gestión de la I+D+i en la Industria Biofarmacéutica cubana. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 2017;28(3). [Consultado 27 abril 2023] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/ics/v28n3/rci02317.pdf>
53. Schoorl M, Kievit P, Oomes J. Introduction of a Systemic Innovation Management Model for Facilitating Process Innovation. *European Journal of Economics and Business Studies*, September-December, 2019;5(3). [Consultado 29 abril 2023] Disponible en: [https://revistia.com/files/articles/ejes\\_v5\\_i3\\_19/Schoorl.pdf](https://revistia.com/files/articles/ejes_v5_i3_19/Schoorl.pdf)
54. Niu S, Park BI, Jung JS. The Effects of Digital Leadership and ESG Management on Organizational Innovation and Sustainability. *Sustainability* 2022; 14, 15639. [Consultado 30 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.3390/su142315639>
55. Soomro BA, Mangi S, Shah N. Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*. 2020;24(2): 481–506. [Consultado 30 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1108/ejim-05-2019-0114>
56. Bag S, Dhamija P, Bryde DJ, Singh RK. Effect of eco-innovation on green supply chain management, circular economy capability, and performance of small and medium enterprises, *Journal of Business Research*, 2022; 141: 60-72. [Consultado 27 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.011>.
57. Kristoffersen E, Mikalef P, Blomsma F, Li J. Towards a business analytics capability for the circular economy, *Technological Forecasting and Social Change*, 2021; 171. [Consultado 27 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120957>.