

## **Enfoque estratégico para el proceso innovador en el sistema bancario nacional**

### *Strategic Approach For The Innovative Process In The National Banking System*

Alejandro Federico Bermúdez Rivacoba<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0009-0007-6371-5037>

<sup>1</sup> Universidad de La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas

\* Autor para la correspondencia: [abermudez2014@nauta.cu](mailto:abermudez2014@nauta.cu)

#### **RESUMEN**

Desde hace décadas se han verificado cambios sustantivos en la forma como los bancos abordan las problemáticas planteadas por los actores económicos y sociales. El sector de los servicios bancarios ha requerido el desarrollo de equipos multidisciplinarios, la integración del conocimiento y la utilización de tecnologías apropiadas. La conducción de los procesos innovadores con un enfoque estratégico, y sobre la base de metodologías, técnicas e instrumentos adecuados, ha contribuido a alcanzar los objetivos propuestos y resolver los retos que cotidianamente se han presentado en la gestión de los bancos. El objetivo de este artículo es exponer la importancia de desarrollar un enfoque estratégico en los procesos innovadores de los sistemas bancarios, sobre una base conceptual y metodológica que posibilite la efectividad y la viabilidad de las innovaciones requeridas.

**Palabras clave:** innovaciones, bancos, dirección estratégica, etapas de la estrategia.

#### ***ABSTRACT***

*For decades there have been substantive changes in the way banks deal with the problems posed by economic and social actors. The banking services sector has required the development of multidisciplinary teams, the integration of knowledge and the use of appropriate technologies. Conducting innovate processes with a strategic approach and based on appropriate methodologies, techniques and instruments, has contributed to achieving these objectives and solving the daily challenges that have arisen in the management of banks. The objective of this*

*article is to expose the importance of developing a strategic approach in the innovative processes of banking systems, on a conceptual and methodological basis that enables the effectiveness and viability of the required innovations.*

**Keywords:** *innovations, banks, strategic direction, strategy stages.*

Fecha de recepción: 10/08/2021

Fecha de aprobación: 12/09/2021

## **INTRODUCCIÓN**

Constituye una necesidad de las organizaciones bancarias y financieras lograr la implementación y desarrollo de formas organizativas y de gestión que posibiliten un mejoramiento continuo y que favorezcan el incremento de la efectividad y la obtención de resultados superiores en cada etapa de trabajo. Se requiere aprovechar al máximo las capacidades y recursos con que cuentan para la introducción de bienes y servicios, procesos y cambios organizacionales significativos.

Se reconoce la atención especial que se debe brindar al sector de los servicios, en particular, a las actividades de los servicios bancarios, por su importancia e impacto en el desarrollo de los sectores económicos y sociales de la nación. Es necesario identificar soluciones efectivas a las diferentes problemáticas que existan, y a las que surjan en el transcurso del tiempo, lo que implica gestionar satisfactoriamente los cambios que se requieran para satisfacer las necesidades planteadas.

## **METODOLOGÍA**

La metodología empleada se basó en investigaciones realizadas en el sistema bancario nacional, en particular sobre la valoración de la situación de las innovaciones en los bancos, las cuales fueron aprobadas en la Comisión Consejo de Ciencia y Tecnología, la Comisión de implementación, el Banco Central de Cuba y la ANEC, así como en la consulta bibliográfica documental sobre los conceptos de innovación y sistemas bancarios y financieros. Asimismo, se consideraron los resultados en la aplicación de modelo de Dirección estratégica en organizaciones bancarias y

financieras, y en la impartición de la asignatura optativa sobre Innovaciones financieras y tecnológicas en sistemas bancarios, curso 2020-2021.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Las soluciones financieras, tecnológicas y organizacionales representan razones fundamentales para los cambios y la adaptación de los sistemas bancarios en las últimas décadas, por lo que constituyen un factor estratégico clave que ha determinado que se verifiquen nuevas formas de proceder en la actividad bancaria tradicional. Estas instituciones, de modo progresivo, apoyan sus servicios en tecnologías modernas y cada vez menos en soportes físicos, y desarrollan canales de distribución alternativos a la red de oficinas, incluyendo la incorporación de internet a la actividad bancaria. Por su importancia, se brindan a continuación los siguientes conceptos y valoraciones.

### **1. Enfoque estratégico**

constituye una filosofía organizacional que se fundamenta en el establecimiento de objetivos a largo y mediano plazo, de modo que posibilita definir estados deseados a corto plazo y orientar las decisiones para lograr los propósitos en cada etapa. Se considera un proceso para lograr cambios profundos y permanentes en la organización, implicando la planificación participativa, la optimización en la ejecución de las actividades, y la colaboración y responsabilidad de los participantes en la ejecución de las estrategias adoptadas.

### **2. Innovación**

Existen numerosas definiciones y conceptos sobre esto. Por la pertinencia de sus fuentes elegimos los siguientes. En los documentos aprobados del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba, el tema relacionado con la innovación, se expone en el eje estratégico: Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación, con sus respectivos Objetivos Generales y Específicos. En la parte referida a la acepción de algunos términos, se define: «31. Innovación: Proceso que abarca desde la generación de ideas hasta su incorporación para la creación y/o mejora continua de productos, procesos y métodos organizativos, comerciales, financieros, tecnológicos y logísticos. Definida en

forma amplia, incluye no solo cambios radicales, sino también pequeñas mejoras. (Partido Comunista de Cuba, 2017).

Joseph Schumpeter (citado por Montoya, 2004), reconocido economista austro-húngaro, definió la innovación en un sentido general y tuvo en cuenta diferentes casos de cambio para ser considerados como una innovación, como son la introducción en el mercado de un nuevo bien o una nueva clase de bienes, el uso de una nueva fuente de materias primas (ambas innovación en producto), la incorporación de un nuevo método de producción no experimentado en determinado sector o una nueva manera de tratar comercialmente un nuevo producto (innovación de proceso), o la llamada innovación de mercado que consiste en la apertura de un nuevo mercado en un país o la implantación de una nueva estructura de mercado.

El *Manual de Oslo*, que publica la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) representa una importante referencia internacional sobre los conceptos e impactos del desarrollo de los procesos innovadores. Su actualización y uso contribuye a la profundización de una cultura innovadora. Su definición sostiene que la innovación «es la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas (OCDE, 2018, p. 33).

Se definen cuatro tipos de innovaciones: producto, proceso, mercadotecnia (*marketing*) y organizacionales; las dos primeras categorías se enmarcan en el concepto de innovación tecnológica de producto y de proceso. Una innovación de producto es la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado. Esto incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, *software* incorporado u otras características funcionales.

Una innovación de proceso es la implementación de un método de producción o distribución nuevo o con un alto grado de mejora. Esto incluye mejoras importantes en técnicas, equipo y/o *software*.

Una innovación de mercadotecnia (*marketing*) es la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de emplazamiento (posicionamiento), promoción o precio.

Una innovación organizacional es la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la institución.

### **3. Innovación financiera**

Entre otras definiciones, se plantea que la innovación financiera es el acto de crear nuevos instrumentos financieros conocidos como nuevas tecnologías financieras, instituciones y mercados. Es también considerada como el producto o procesos de cambio con innovaciones del producto a través de nuevos contratos derivativos, distintas seguridades corporativas o innovadoras formas de productos de la inversión concentrada.

Es importante la invención y uso de nuevos instrumentos financieros (por ejemplo, las tarjetas de crédito en los años setenta del siglo pasado), o nuevos usos para instrumentos conocidos (usar los teléfonos celulares para hacer pagos). Estos cambios deben proporcionar beneficios para la economía, pero también contienen riesgos que deben ser gestionados cuidadosamente.

Lo fundamental de la innovación financiera radica en proponer opciones que modifiquen la operación actual del sistema financiero; pueden y deben abarcar cuestiones tangibles y funcionales como son los cajeros automáticos, hasta cosas intangibles como procesos de regulación y control de riesgos.

A principio de la década de los años 90 del pasado siglo surgieron empresas que unen la tecnología con las finanzas, conocidas como «FinTech», las cuales funcionan predominantemente de forma digital; el centro de su estrategia comercial es el cliente. Es un concepto que ha revolucionado el mercado financiero a escala mundial ya que define a aquellos servicios financieros que usan la tecnología para facilitar la vida al cliente y mejorar la experiencia de usuario, caracterizándose por contribuir a los cambios tecnológicos más disruptivos desde la revolución industrial de hace dos siglos. Entre los servicios desarrollados se encuentran los créditos y pagos *online*, el cambio de divisas a través de la red y la banca digital.

El año 2020 no fue el mejor para muchas industrias debido a la pandemia de covid-19, pero empresas de tipo FinTech informaron un rápido crecimiento en este periodo. En ausencia de contactos físicos, los consumidores dependían de los servicios financieros virtuales para acceder y desembolsar fondos, y surgieron soluciones FinTech.

En el 2021 se plantearon nuevas tendencias de tecnología financiera que debían influir en los servicios bancarios, como fueron, entre otras, bancos solo digitales, robotización e inteligencia artificial, ciberseguridad.

### **4. Proceso innovador**

Cubre varias fases que transitan desde la idea inicial hasta la comercialización del producto o servicio y cada una tiene características distintivas. Ello provoca que se le asocie un nivel de riesgo, de inversión en investigación y desarrollo, y un tipo de financiamiento específico.

En general se consideran las siguientes fases del proceso innovador:

1. Identificación de oportunidades y generación de ideas.
2. Evaluación de ideas.
3. Priorización de las ideas.
4. Definición de proyectos innovadores.
5. Ejecución de los proyectos y monitoreo del mismo.

El proceso es iterativo, por lo cual cada fase puede retroalimentarse a partir de las reflexiones que se realicen, existiendo la posibilidad de realizar cambios en lo realizado.

## **5. Sistema o sector bancario y financiero**

Comprende las instituciones financieras y oficinas de representación de instituciones financieras extranjeras con licencia del Banco Central de Cuba, así como las entidades no financieras que realicen actividades de prestación de servicios de apoyo a las instituciones financieras, de cobranza o de pago en el territorio nacional, previa autorización del Banco Central de Cuba. (Consejo de Estado, 2018).

### **Elementos básicos y fundamentales del sistema bancario y financiero**

**Banco:** institución financiera autorizada a realizar actividades de intermediación financiera, mediante la captación de fondos, colocar los recursos captados, prestar servicios de pago, manejar diversos tipos de riesgos, procesar información y monitorear a los deudores, así como brindar otros servicios afines a las operaciones referidas.

**Productos bancarios:** Entre otros, los bancos brindan los siguientes servicios: captar, recibir y mantener dinero en depósitos de inmediata exigibilidad, tales como cuentas corrientes, depósitos a la vista, depósitos de ahorro o a término, en las modalidades que convenga; recibir y otorgar préstamos u otras modalidades de crédito o financiamientos; hacer operaciones relacionadas con microcréditos según la política crediticia; prestar servicios de pagos; manejar diversos tipos de

riesgos, procesar información y monitorear a los deudores; financiar, utilizando las diferentes modalidades de financiamiento existentes; operaciones de exportación e importación de bienes o servicios.

### **El Sistema Bancario y Financiero Nacional**

Encabezado por el Banco Central de Cuba (BCC), el Sistema Bancario y Financiero Nacional (SBFN) está constituido por 9 bancos comerciales, 14 instituciones financieras no bancarias, 9 oficinas de representación de bancos extranjeros en Cuba y 4 oficinas de representación de instituciones financieras no bancarias.

En la investigación realizada en instituciones del SBFN se identificaron los siguientes factores internos que afectan las innovaciones y los resultados de los servicios que brindan (Bermúdez, 2020):

- Poco desarrollo de la innovación tecnológica-financiera.
- Los productos y servicios bancarios no satisfacen totalmente las necesidades actuales de los actores económicos y las exigencias que nacen de las transformaciones en el modelo económico cubano.
- Insuficiente grado de informatización de los procesos y baja conectividad, lo que crea barreras a la calidad de los servicios y la innovación tecnológica.
- Poco conocimiento en las instituciones financieras sobre los sistemas de gestión de la innovación.
- Baja orientación al mercado, insuficiente estudio de las necesidades de los clientes, limitada segmentación de la clientela y poca atención personalizada.
- Poca diversificación de los productos y servicios bancarios, que se observa, entre otros aspectos, en la baja utilización del fideicomiso, el *leasing* financiero, el *factoring*, el descuento de letras y la asesoría económico-financiera a clientes.

En particular, deben reconocerse los avances que se observan en la introducción de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y el objetivo general propuesto para los próximos años, según el cual se aspira a la «Modernización de la plataforma tecnológica del Sistema

Bancario y Financiero Cubano, bajo un esquema organizativo y tecnológico que facilite cooperación y la innovación» (Quiñones, 2021). Asimismo, otras aspiraciones son:

- El desarrollo de la infraestructura bancaria bajo un esquema de Nube Bancaria, en estrecha alianza con ETECSA.
- El desarrollo de interfaces que garanticen la interoperabilidad segura y la estandarización entre los sistemas internos y las aplicaciones externas.
- El desarrollo de una plataforma centralizada de análisis que permita procesar eficientemente la información.
- La consolidación del ecosistema organizativo y tecnológico, que facilite la innovación y la cooperación con el sector de las TIC y las universidades.

No obstante, debe señalarse que las insuficiencias y limitaciones identificadas en periodos anteriores aún no se han resuelto en la medida requerida.

### **Proyecciones de trabajo del SBFN para el año 2021**

El jueves 11 de marzo de 2021 tuvo lugar en el Comité Central del Partido Comunista de Cuba el Balance del Sistema Bancario y Financiero correspondiente al año 2020. En esta actividad se planteó que se detectaron problemas que demuestran la necesidad de perfeccionar los servicios bancarios en función de satisfacer las necesidades de los clientes (Banco Central de Cuba, 2021). Dichos problemas pueden ser sintetizados en tres grupos:

1. La organización del servicio en los bancos. Las principales inquietudes giran en torno a demoras en tramitar operaciones y conceder préstamos, problemas organizativos internos y la congestión de trámites presenciales que se deben realizar en las oficinas.
2. Insuficiente proactividad para el estudio del mercado, con el objetivo de diseñar e implementar nuevos productos financieros. Aunque se aprecian avances en este sentido, el nivel de respuesta e innovación a los requerimientos actuales debe ser más proactivo.
3. Insuficiente infraestructura tecnológica, lo que afecta la sostenibilidad del servicio al proyectarse un incremento de los canales electrónicos de pago.

Para dar respuesta adecuada a estas situaciones y continuar el desarrollo del SBFN, se requieren cambios e identificar soluciones viables para lo cual se plantean, entre otros, los siguientes objetivos clave:

- Optimizar los procesos relacionados con la prestación del servicio.
- Incrementar la utilización de los canales de pago en función del comercio electrónico.
- Implementar nuevos productos de ahorro y de crédito en correspondencia con las nuevas condiciones de la economía.
- Avanzar con la industria militar para la modernización de los cajeros automáticos con mayor obsolescencia.

Entre las actividades a desarrollar como parte de la Estrategia Económico Social en el año 2021, se señalaron:

- La capitalización de los bancos en función de los riesgos inherentes a la actividad bancaria.
- Ampliar y estimular el acceso al crédito a los sectores económicos y población mediante incentivos financieros.
- Conceder las facilidades financieras a las empresas y formas de gestión no estatal que contribuyan al proceso de recuperación de su gestión.
- Incrementar los servicios que se brindan a través de los canales electrónicos de pago.
- Establecer una estrategia para lograr una educación financiera a mediano plazo.

Se puede afirmar que para afrontar estos retos, el SBFN debe cumplir satisfactoriamente los objetivos y actividades planteadas, desarrollar los servicios y productos financieros que correspondan y, como se señaló en el Balance 2020, lograrlo sobre la base de tres pilares fundamentales: la innovación, la disciplina y la constancia.

# **PROYECCION ESTRATÉGICA DEL PROCESO INNOVADOR EN LOS BANCOS**

Constituye una herramienta fundamental, ya que permite orientar la actividad organizacional, en particular de los procesos innovadores, hacia el cumplimiento satisfactorio de los objetivos propuestos para un horizonte temporal dado. De las variadas definiciones de estrategia, elegimos aquella que la define como un conjunto de programas generales de acción, que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). De este modo, la estrategia se entiende como el conjunto de objetivos planteados con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

La dirección estratégica constituye el conjunto de decisiones para formular e implementar estrategias específicas que posibilitarán que la organización se adapte a su entorno, para poder alcanzar los objetivos y metas de la organización. En este proceso estratégico se definirán la misión, la visión y los valores institucionales y se debe evaluar el impacto de la interrelación de los factores internos y externos a la organización y la innovación que correspondan. Su cumplimiento se enmarca en las siguientes etapas o fases:

1. Diagnóstico sobre el proceso innovador.
2. Formulación de la estrategia innovadora.
3. Implementación de la estrategia innovadora.
4. Control y evaluación de los resultados del proceso innovador.

## **1. Diagnóstico sobre el proceso innovador**

Etapa inicial de suma importancia. Constituye un conjunto de estudios que posibilitan realizar un análisis de la situación actual sobre la organización y las innovaciones, e identificar los problemas y oportunidades a los cuales se les debe brindar atención en la realización del ejercicio estratégico.

Los pasos para en la realización del diagnóstico son:

- Realizar una reunión inicial con la organización.
- Recopilar datos e informaciones sobre las innovaciones mediante la aplicación de técnicas e instrumentos según proceda.

- Revisar y analizar los datos e informaciones recopilados.
- Elaborar el informe de diagnóstico del proceso innovador.
- Presentar y validar el informe presentado a la organización.

Como técnicas e instrumentos relacionados con el diagnóstico se pueden considerar, entre otras:

- Priorización de problemas sobre las innovaciones, identificando los internos y externos.
- Definir las causas de los problemas.
- Elaborar diagrama de causas-efectos (diagrama de Ishikawa o espina de pescado).
- Técnica del campo de fuerzas.
- Entrevistas a expertos.
- Análisis matricial.
- Estudio documental sobre los procedimientos y la legislación vigente relacionado con las innovaciones.

## 2. Formulación de la estrategia organizacional e innovadora

Esta fase consiste en el diseño de las posibles opciones para cumplir con la misión y los objetivos propuestos a partir del análisis estratégico realizado, en específico para el proceso innovador. Se debe considerar un horizonte temporal entre tres y cinco años. A continuación, se presentan sus etapas en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Fases o etapas de la formulación de la estrategia organizacional e innovadora

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión.</li> <li>• Análisis situacional: estados actual, tendencial y deseado.</li> <li>• Valores de la organización.</li> <li>• Análisis organización-entorno (análisis matricial): <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).</li> <li>○ Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).</li> <li>○ Matriz DAFO (debilidades, amenazas, oportunidades, fortalezas).</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problema estratégico general (PEG) y la Solución estratégica general (SEG).</li> <li>• Escenarios</li> <li>• Visión <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sistema de objetivos estratégicos</li> </ul> </li> <li>• Áreas de resultados claves (ARC)</li> <li>• Análisis de viabilidad.</li> </ul> <p style="text-align: right;">Plan estratégico.</p> |
|---|---|

Fuente: elaboración propia.

En cada fase o etapa se deben aplicar las técnicas e instrumentos correspondientes y, para su elaboración, desarrollar una efectiva dinámica grupal.

### **3. Implementación de la estrategia organizacional e innovadora**

En esta etapa se debe poner en acción la estrategia formulada, debiendo recogerse en el Plan estratégico las actividades a desarrollar en el horizonte temporal definido.

Sobre la base de la problemática planteada por parte de los clientes, internos y externos, en la prestación de los servicios bancarios, para identificar y seleccionar las innovaciones viables y efectivas, deben considerarse, entre otras, las técnicas siguientes:

- La aplicación del instrumento denominado como el embudo (*funnel*) innovador: En el denominado «embudo» o «funnel de innovación», es muy importante tener identificados los problemas y cuestiones a los que se le deben brindar soluciones innovadoras. Sobre esta base, al principio entran al embudo un conjunto de ideas o propuestas de soluciones innovadoras que van pasando por etapas o pasos donde existen filtros de análisis y evaluación de cada idea, de modo que existe la posibilidad de seleccionar las más viables y que resultarán las que se conviertan en una innovación con impacto. Son diversas las formas de representar el embudo de la innovación, una de ellas cuenta con las siguientes fases de izquierda a derecha: 1) oportunidades, 2) evaluación, 3) priorización, 4) definición del proyecto, 5) ejecución, y 6) seguimiento.
- La Matriz de riesgos, también llamada Matriz de la Probabilidad del Impacto (MPI). Esta técnica es una combinación de medición y priorización de riesgos, que consiste en graficarlos en un plano cartesiano, donde se presentan la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los factores de riesgos en las propuestas de innovaciones implicadas. Al igual que el embudo, esta técnica cuenta con varias fases. Estas son: 1) definición de objetivos, 2) identificación de riesgos, 3) probabilidad de ocurrencia y valorización, 4) evaluación de controles internos, 5) riesgo neto o residual, 6) factores de riesgo, y 7) decisiones sobre el riesgo neto.

Sobre la base de los resultados obtenidos con la aplicación de la matriz de riesgos se debe

confeccionar un mapa de riesgos que permite visualizar la situación problemática que puede provocar siniestros de alto impacto desfavorables para la organización y para las innovaciones.

#### **4. Control y evaluación de los resultados del proceso innovador**

Cuestión fundamental es garantizar un sistemático y efectivo monitoreo y control en todas las etapas del proceso innovador, realizando las evaluaciones que permitan modificar las acciones que correspondan.

Lo tratado en este artículo enfatiza sobre la necesidad de lograr una mayor sistematización en la integración de los procesos innovadores, con un enfoque estratégico en los servicios bancarios y financieros, de modo que las necesidades y planteamientos sobre los problemas identificados y señalados por parte de los diversos actores de la actividad económica y social (personas naturales y jurídicas), encuentren satisfactoria solución mediante innovaciones viables y efectivas.

### **CONCLUSIONES**

Los cambios operados en los sistemas bancarios desde la segunda mitad del siglo pasado hasta el presente muestran la sistemática y creciente introducción de los avances en la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación. En este contexto se verifica el surgimiento de las empresas denominadas FinTech, las que unen las finanzas con la tecnología y cuyo centro de estrategia comercial es el cliente.

Las innovaciones han constituido factor fundamental en el desarrollo de los bancos, y se ha verificado la necesidad de contar con equipos multidisciplinarios y de profundizar en la gestión del conocimiento y en la utilización de tecnologías de avanzada en todos los órdenes.

En medida creciente se verifica la incorporación de internet a la actividad financiera y la prestación de servicios bancarios y el desarrollo de tecnologías, entre ellas la robotización y de la inteligencia artificial en el sector financiero. En lo que respecta a Cuba se observa el desarrollo de las TIC con el comercio electrónico, la Red de Pagos S.A. y el uso de los teléfonos móviles en operaciones financieras.

Es importante destacar la importancia del satisfactorio cumplimiento de los objetivos y actividades planteados para el año 2021, cuyos aspectos centrales son, entre otros, el mejoramiento de la calidad de los servicios bancarios, la Tarea Ordenamiento, la creación de las micros, pequeñas y

medianas empresas (MIPYMES), que pueden ser catalizadoras del desarrollo económico del país y contribuir al desarrollo de procesos innovadores.

La gestión de los bancos debe profundizar en la organización e implementación de procesos innovadores con un enfoque estratégico sobre la base de metodologías y técnicas gerenciales que contribuyan a la creciente efectividad de la prestación de los servicios bancarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central de Cuba (2021). *Proyecciones de trabajo del Sistema Bancario y Financiero Nacional 2021*. <https://www.bc.gob.cu/noticia/proyecciones-de-trabajo-del-sistema-bancario-y-financiero-nacional-2021/1053>
- Bermúdez, A. (2020). Sistema de gestión de la innovación en instituciones del sistema bancario nacional. En Francisco Borrás Atiénzar (coord.), *La banca comercial cubana: propuestas de desarrollo*, Editorial Universitaria Félix Varela, pp. 41-62. ISBN: 978-959-07-2394-0.  
<https://www.bc.gob.cu/storage/investigaciones/August2020/fvOPxyAfVnhSBIE1Dc5j.pdf>
- Consejo de Estado (2018). Decreto-Ley no. 362, De las instituciones del sistema bancario y financiero. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 58, Extraordinaria, 1171-189.  
<https://www.bc.gob.cu/storage/manual-regulaciones/November2018/S0IGwBis6NjbV0rP7fxA.pdf>
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global* (14 ed.). México D.F., McGraw Hill Education. ISBN: 978-607-15-0759-4.  
[https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Montoya, O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Técnica*. X(25), 209-213. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911685037.pdf>
- OCDE (2018). *OSLO Manual. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. (4th. ed.). OECD, European Union. ISBN: 978-92-64-30460-4. [https://www.ovtt.org/wp-content/uploads/2020/05/Manual\\_Oslo\\_2018.pdf](https://www.ovtt.org/wp-content/uploads/2020/05/Manual_Oslo_2018.pdf)

Partido Comunista de Cuba (2017). *Documentos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. (II)*. <https://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/tabloide%20%20%C3%BAltimo.pdf>

Quiñones, A. (2021). *Retos del Sistema Bancario sobre el uso de las nuevas tecnologías* (ponencia). Taller Científico Nacional La Banca y sus perspectivas, La Habana, 10 de junio de 2021.

### **Conflictos de intereses**

El autor declara que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el presente artículo.