



Sistema de talleres para promover el cambio y la innovación en los directivos docentes universitarios

System of workshops to promote change and innovation in university teaching managers

**Daniel Emerio Negrin Reyes¹,
Maricela María González Pérez¹,
Yairin Arteaga Prado¹**

¹Universidad de Pinar del Río "Hnos Saíz Montes de Oca". Cuba. Correo electrónico: daniel.negrin@upr.edu.cu, maricela@upr.edu.cu, yairin@upr.edu.cu

Recibido: 13 de junio 2019.

Aprobado: 03 de septiembre 2019.

RESUMEN

Las universidades como agentes de cambio, están llamadas a promover la innovación en la sociedad, para ello debe ser un referente en la manera en que innova en cada uno de sus procesos, transfiriendo estas prácticas a los estudiantes que forman, como la vía más inmediata de la que disponen para transferir conocimientos e innovación. Por tal motivo a los directivos les corresponde impulsar el cambio y la innovación tanto hacia el interior como hacia el exterior de sus departamentos. El presente artículo tiene como objetivo presentar un sistema de talleres para

preparar a los directivos docentes como gestores del cambio en los procesos universitarios que lideran como primer paso para transferir a todo el claustro la cultura innovadora que los debe caracterizar actualmente, tanto en sus actuaciones dentro como fuera de la universidad. Se utilizó la técnica de análisis documental y los procedimientos lógicos de análisis y síntesis e inducción y deducción. A partir del diseño y aplicación de encuestas y entrevistas a directivos docentes y profesores. Se emplearon herramientas informáticas para la tabulación de los resultados del diagnóstico, así como para la conformación de mapas conceptuales. Como resultado fueron diseñados cinco talleres dirigidos a fomentar determinadas competencias en los jefes de departamentos, que les permita conducir de manera efectiva y con una mayor proyección los resultados concebidos para su cumplimiento en los colectivos docentes que dirigen.

Palabras clave: cultura de innovación; gestión; innovación.

ABSTRACT

Universities as agents of change, are called to promote innovation in society, for it must be a reference in the way in which it innovates in each of its processes, transferring these practices to the students they form, as the most immediate way of which they have to transfer knowledge and innovation. For this reason managers are responsible for promoting change and innovation both inside and outside their departments. The objective of this article is to propose a system of workshops to prepare the teaching managers as change managers in the university processes they lead as a first step to transfer the innovative culture that should characterize them at present, both in their actions within like outside the university. The technique of the documentary analysis and the logical procedures of analysis and synthesis and

induction and deduction were used. Based on the design and application of surveys and interviews with teachers and professors, computer tools were used to tabulate the results of the diagnosis, as well as for the creation of conceptual maps. As a result, five workshops aimed at fostering certain competencies in the heads of departments were designed, allowing them to effectively and with greater projection lead the results conceived for their fulfillment in the teaching collectives they lead.

Keywords: culture of innovation; management; innovation.

INTRODUCCIÓN

La *innovación* ha logrado consolidarse en los momentos actuales como un proceso estratégico y estructural para cualquier sector de la sociedad en un entorno cambiante de posibilidades, donde los renovados estándares de información permiten cambios notables en el sistema de conocimientos y en la propia cultura del entorno donde interactúan. Es un término que se incorpora cada vez más al lenguaje cotidiano y en general las personas lo perciben como símbolo de modernidad y bienestar. Varios autores la abordan desde la concepción cultural mediante la búsqueda y generación de aproximaciones teóricas y metodológicas específicas, según las áreas del conocimiento que trabajan. (García Retamero Redondo, 2010; Tomás et al., 2010; Labarca, García & Villegas, 2012; Marcano, Rojas & Mosello, 2014; Naranjo Valencia & Calderón Hernández, 2015; Souto, 2015).

La innovación tiene sentido y lugar no solo cuando se convence y motiva a las personas de la necesidad del cambio, sino al lograr una transformación de sus actitudes y prácticas en los diversos escenarios que interactúan. Es un hecho complejo que requiere constante

actualización, sistematización y retroalimentación en los distintos escenarios, donde los involucrados no sólo deberán aceptar los cambios y los riesgos, sino anticiparse a ellos para poder controlarlos.

En las instituciones educativas de nivel superior a pesar de promoverse notables cambios en el desarrollo de sus procesos por generar, compartir, promover y aplicar nuevos y mejorados conocimientos; coexisten condiciones objetivas y subjetivas que limitan sus posibilidades de crecimiento y a su vez, marcan las pautas sobre las cuales es necesario actuar a favor del cambio. «Una universidad innovadora será aquella capaz de gestionar conocimientos y promover innovación mediante la interacción con el entramado de actores colectivos, para el despliegue de sistema regionales, sectoriales y nacionales de innovación». (García Cuevas, 2016, p.32)

Aunque para Tomás et al. (2010) las universidades se identifican como las instituciones que menos han cambiado con el transcurrir de los años, no ha sido hasta los últimos treinta años que se promueven iniciativas en cómo desarrollar la innovación en los escenarios universitarios, que generen conocimientos sustancialmente vinculados con las problemáticas de la región y se logre una transformación en los contextos investigados.

Para lograr lo anterior es esencial que los directivos universitarios lideren el proceso innovador con métodos y estilos de dirección que permitan desarrollar en sus colectivos valores y actitudes a favor del cambio y la transformación que demandan los tiempos actuales para obtener mejores resultados e impactos en todos los procesos universitarios. (Villa Sánchez, 2014; Euler, 2015; Fierro Moreno & Martínez Ávila, 2015; Núñez Jover, Armas Marrero, Alcázar Quiñones & Figueroa Alfonso, 2015)

Como resultado del diagnóstico realizado los elementos que limitan la gestión de la cultura innovadora universitaria que inciden en el comportamiento de los profesores están relacionados con la falta de mecanismos de control, poca visión integradora de los procesos, temor de asumir nuevos retos, modificar los métodos y estilos de dirección. Los responsables de los procesos universitarios en los espacios que lideran, no siempre los resultados que gestionan se corresponden con lo proyectado, a pesar de las potencialidades existentes en los colectivos de profesores que representan.

A partir del estudio de los diversos autores que han trabajado la Gestión de la Cultura de Innovación (GCI), entre los que se encuentran Tomás et al. (2010); Labarca et al. (2012); Marcano et al. (2014); Souto (2015); se identificaron algunos de los rasgos más importantes que deben caracterizar la misma:

- Las personas deben priorizar el aprendizaje de manera continua, que posibilite el surgimiento de nuevos conocimientos o la combinación de los existentes en nuevas direcciones.
- La gestión del trabajo en equipo es el factor clave para conseguir un fin colectivo.
- Se impulsa un ambiente de libertad, comunicación y debate; con tolerancia al error, independencia y tendencia a tomar riesgos.

En este contexto el presente artículo tiene como objetivo presentar un sistema de talleres para la preparación de los directivos docentes como gestores del cambio en los procesos universitarios que lideran, como primer paso para transferir a todo el claustro la cultura innovadora que los debe caracterizar actualmente, tanto en sus actuaciones dentro como fuera de la universidad.

Para darle cumplimiento al objetivo propuesto se parte de la discusión teórica sobre el tema con los fundamentos teóricos más generales relacionados con la gestión de la cultura de la innovación universitaria desde la actuación de los directivos docentes, que permiten caracterizar la gestión de la cultura de la innovación de los directivos docentes de la Universidad de Pinar del Río, sobre la base de una metodología empleada para su diagnóstico para conformar el sistema de talleres que contribuirá a la sensibilización de los directivos universitarios del papel que les corresponde como gestores del cambio en los espacios de actuación que lideran, a partir de su influencia en los componentes emocionales y racionales que inciden en el comportamiento de sus profesores en su doble rol: como docente e investigador.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se llevó a cabo en la Universidad de Pinar del Río, Cuba. Con la ayuda del software simple. La muestra estadísticamente es representativa de directivos docentes y profesores de las siete facultades, así como de los departamentos docentes independientes y centros de estudios de la sede central. La información obtenida provino de 49 directivos docentes y 88 profesores. Se emplea el tipo de muestreo probabilístico estratificado proporcional para agrupar los elementos de la población en subgrupos homogéneos (estratos) según las áreas internas de la Universidad y determinar el tamaño de cada estrato mediante el cálculo del factor de proporción ($F=n/N$; donde n: muestra obtenida y N: población determinada). (Calderón Franco, 2002, p. 91)

La metodología empleada para caracterizar la gestión de la cultura de la innovación de los directivos docentes de la Universidad de Pinar del Río (Negrín Reyes, González Pérez & Arteaga Prado; 2017) está basada en el método de nivel

empírico de medición a una muestra representativa de los directivos docentes de la universidad. Después de analizar los materiales bibliográficos localizados a nivel nacional e internacional, generados tanto por instituciones de educación superior como por otro tipo de organizaciones, se aplicaron cuatro instrumentos para el análisis general de la temática objeto. Para relacionar los elementos del diseño teórico de la investigación con la posible propuesta de solución se utilizó el cuestionario como instrumento para la búsqueda de información y poder obtener la mayor información posible de los encuestados con preguntas en variados formatos. En la distribución general de los encuestados se tiene en cuenta los subgrupos y áreas de estudio definidas a partir del universo analizado.

Las encuestas aplicadas contienen preguntas estructuradas de manera que los encuestados podían elegir posibles respuestas, realizar aportes, identificar aspectos y calificar el nivel de influencia en sus actitudes y prácticas innovadoras. Las opciones de respuestas que presentan las preguntas estructuradas se establecieron a partir de una combinación conjunta de formatos con escalas nominales para la caracterización de la muestra, intervalos equidistantes para asociar una magnitud a determinadas categorías, escalas ordinales para conocer la preferencia de la idea que mejor se ajusta al concepto de innovación, tipo Likert para determinar la percepción cultural que poseen los encuestados y de elección múltiple para determinar las de mayor incidencia.

Al tener en cuenta los elementos obtenidos y el contexto donde aplican se diseñaron cinco talleres encaminados a la preparación de los directivos docentes como gestores del cambio en los procesos que lideran para «...crear un ambiente favorable y receptivo donde la innovación resulte cómoda y positiva para todos». (Cornejo & Muñoz, 2009, p. 129)

La estructura que se propone para la ejecución de los talleres se fundamenta sobre la base de la resolución 2 del 2018 (Ministerio de Educación Superior, 2018) y las temáticas están relacionadas con la necesidad y posibilidad de promover el cambio en los métodos y estilos de dirección que emplean para la conducción eficiente y eficaz de los procesos universitarios, donde puedan incorporar y compartir sus experiencias a partir del trabajo en equipo para la resolución de problemas propios de su gestión.

RESULTADOS

El estudio de los fundamentos teóricos analizados permitió profundizar en los principales conceptos relacionados con el constructo gestión de la cultura de innovación (GCI) vinculados al ámbito universitario, desde la concepción del papel de los directivos docentes como gestores del cambio en los espacios que lideran. A partir de las definiciones existentes (gestión, innovación, cultura de innovación) se ilustra en el siguiente mapa conceptual el marco teórico del objeto estudiado.

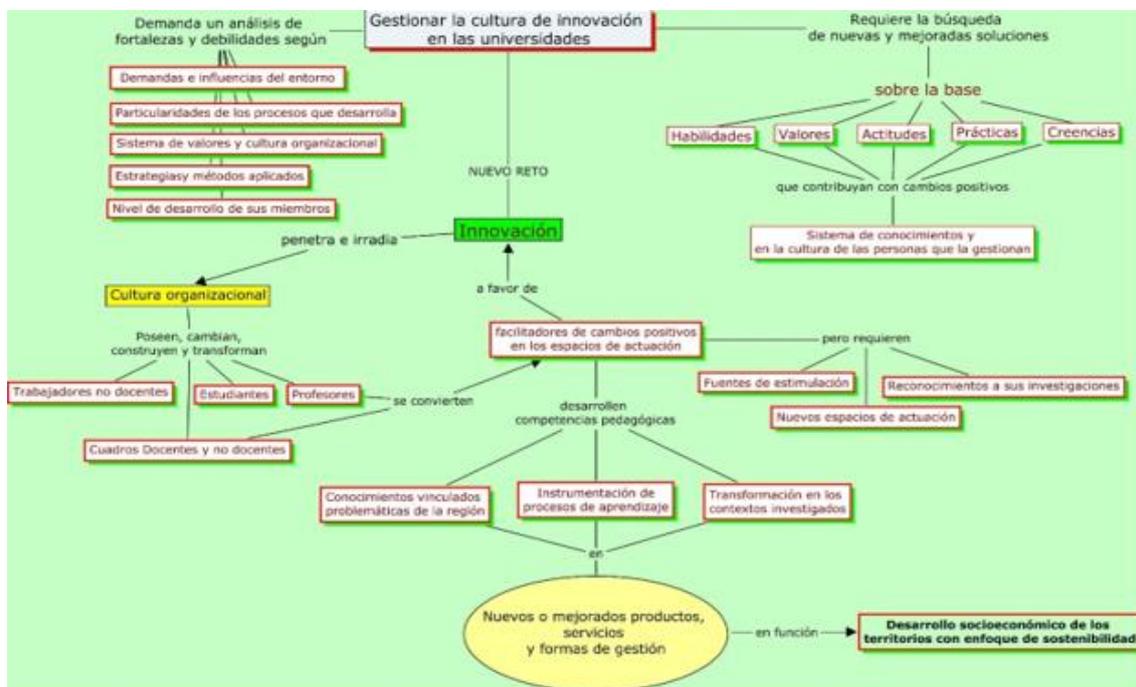


Fig. 1 - Mapa conceptual con el marco teórico del objeto de estudio.
 Fuente: Software Cmap Tools v .5.04.02. Elaborado por los autores.

El cambio de actitudes y prácticas innovadoras en los modos de actuación de los profesores universitarios requiere de una intención marcada en aquellos ámbitos donde se promueva, gestione y se acepte la necesidad del mismo hacia al interior de cada colectivo docente. Resulta necesario, una concepción planificada que propicie una mejora en los pensamientos, en la organización y conducción de las políticas educativas, así como en las prácticas pedagógicas, que permitan un desarrollo profesional e institucional con el compromiso y la comprensión de toda la comunidad universitaria.

La gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación en las universidades tiene vital importancia, pues contribuye a alcanzar, no sólo un desarrollo sostenible en el territorio donde esté ubicada, sino que considera la educación permanente y durante toda la vida del hombre en su entorno social, cultural y económico, factor principal para lograr el desarrollo deseado. (Domínguez Garrido, Medina

Rivilla, & Sánchez Romero, 2011; Jiménez Valero, Suárez Mella, & Medina León, 2012; Batista Zaldívar & Pérez Guerrero, 2012; Núñez Jover et al., 2015)

Corresponde a los colectivos docentes la gran tarea de crear, promover y gestionar, en los colectivos estudiantiles y en el suyo propio, una cultura innovadora caracterizada «... por un conjunto de rasgos donde sobresalen los aspectos relacionados con la tolerancia, el derecho al error, la confianza, la capacidad de adaptación al cambio, la asunción de riesgos, el esfuerzo, la creatividad, el liderazgo, el trabajo en equipo, la autoestima, la vigilancia tecnológica, el talento, la satisfacción de necesidades del mercado, los flujos de comunicación, los mecanismos de enlace, el ser pionero, la empatía, la recompensa en caso de éxito y la ausencia de castigo en caso de fracaso, el aprendizaje, la cooperación, la iniciativa emprendedora, la captación de

ideas, el compromiso, entre otros». (Bueno & Morcillo, 2007, p.54)

Para gestionar la cultura de innovaciones es necesario identificar y construir de conjunto con los profesores a diferentes niveles de la organización el perfil adecuado, capaces de asumir nuevos retos y promover la creatividad en sus modos y escenarios de actuación; convirtiéndose en sujetos proactivos mediante el establecimiento de una red distribuida dentro de la organización que implemente y ponga en práctica la innovación, lo cual permita, no sólo generar y desarrollar continuamente nuevas ideas sino «... crear las condiciones para dinamizar la generalización de resultados científicos tanto al interior como hacia el exterior de las universidades». (González Pérez & Núñez González, 2011, p. 4)

Caracterización de la gestión de la cultura de innovación de los directivos docentes de la Universidad de Pinar del Río.

Las técnicas de investigación aplicadas a profesores y jefes de departamentos en la universidad permitieron identificar los elementos principales que caracterizan la GCI de los directivos docentes de la universidad son los siguientes:

- El alto nivel científico y docente alcanzado por el claustro no produce saltos cuantitativamente en los resultados investigativos e impactos obtenidos.
- La participación limitada de directivos docentes en proyectos de I+D+i.
- No se aborda la innovación como un proceso transversal, multidisciplinario y estratégico de manera intencional y sistémica.
- La tendencia al cumplimiento parcial de los resultados investigativos y no a su implementación en la práctica.

- Las pocas acciones que se promueven limitan gestionar el cambio en las actitudes y prácticas innovadoras de los colectivos docentes a favor de un ambiente innovador en la institución.

Los aspectos necesarios para gestionar de manera efectiva la cultura de innovación de los directivos docentes, están relacionados con la capacitación (actualización de documentos normativos, elaboración de proyectos, sitios de publicación, publicaciones científicas, generalización de resultados y evaluación de impactos); la implementación de mecanismos de retribución monetaria en función de los aportes realizados, la disponibilidad de recursos, la cultura informativa sobre resultados innovadores y con la orientación del profesor desde la administración y el colectivo de investigadores.

El estudio de la cultura de innovación en los colectivos docentes permite a sus directivos conocer la situación de la misma para potenciar en la gestión de los procesos universitarios los elementos esenciales que promueven las actitudes y prácticas innovadoras de los profesores.

Al interior de los departamentos docentes y centros de estudios, la gestión de los procesos universitarios debe caracterizarse por elementos identitarios como el trabajo en equipo, integridad, iniciativa, capacidad, satisfacción, responsabilidad, toma de decisiones, aprender del fracaso, la creatividad; los que marcan el camino hacia la consolidación de la universidad como institución innovadora, desarrolladora de emprendimientos socioeconómicos con enfoque de sostenibilidad.

La cualidad innovadora de una universidad no solo debe ser expresada

de manera formal en discursos y documentos, sino debe diferenciar la actuación de sus miembros y colectivos por alcanzar la excelencia con resultados superiores, como parte de la mejora continua, en cada una de las áreas. Esta cualidad debe caracterizar por:

- La alta profesionalidad mostrada por los recursos humanos,
- El reconocimiento social a la calidad de los egresados.
- Los colectivos docentes muestran una tendencia a la integración multi, inter y transdisciplinaria en el desarrollo de todos los procesos universitarios.
- Poseer sus programas de pre y postgrado acreditados por las autoridades competentes.
- Elevado impacto social de sus resultados de investigación.
- La evaluación del desempeño individual reconoce y promueve la excelencia y el aporte de cada uno en el logro de los objetivos de la institución y del área que representan.
- La cooperación e integración con instituciones nacionales y extranjeras muestran un nivel de profesionalidad académica y científica del claustro docente, y colectivos estudiantiles.
- Cultura de innovación y emprendimiento tanto de sus estudiantes como de sus profesores y trabajadores.

El estudio de la cultura de innovación en los colectivos docentes permite a sus directivos estimular y potenciar en la gestión de los procesos universitarios elementos esenciales que promueven las actitudes y prácticas innovadoras de los profesores que lideran. Los aspectos que deberán priorizarse para incrementar el ambiente innovador de la Universidad son: la infraestructura de los laboratorios existentes, los cómputos informáticos, la conectividad, los sistemas de estímulos por reconocimientos recibidos, la

visibilidad que se le da al trabajo de los profesores por parte de las facultades y el parque automotor.

Los síntomas que se consideran que afectan la generación de un ambiente innovador y desde donde, deberán enfocarse los esfuerzos son: las condiciones humanas y materiales con que cuenta la Universidad para gestionar la innovación desde un enfoque estratégico y sistémico, innumerables permisos y anuencias para probar una nueva idea, los escasos mecanismos para desarrollar la innovación y el fomento a la creatividad y aprovechamiento de todo el potencial de sus profesores. Además, sobresale que a veces los representantes de la institución no están interesados en cambiar la forma en cómo se hacen las cosas.

A modo de resumen, se plantea que la aplicación de este instrumento posibilita un nivel de valoración acertado del proceso de estudio sobre aquellos elementos que son reconocidos, por su nivel de influencia, en las actitudes y prácticas innovadoras de los profesores y jefes de los departamentos docentes.

Sistema de talleres para preparar a los directivos universitarios como gestores del cambio en los espacios de actuación que lideran

Se empleó esta forma de trabajo docente metodológico porque los conocimientos se adquieren sobre situaciones concretas y se estimula el intercambio de experiencias entre los directivos docentes sobre la gestión de los procesos en las áreas que representan. Es una metodología participativa donde se enseña y se aprende a través de una tarea conjunta. Los talleres comprenden metodológicamente introducción, desarrollo y conclusiones:

- La introducción, como primer momento, concibe la

caracterización del problema conceptual metodológico y se deberá enfatizar en las habilidades de saber escuchar, tolerar las opiniones de los demás, aprender a comunicarse con otros, tomar decisiones en colectivo, diferenciar información relevante de no relevante, priorizar las tareas y los procesos, compartir experiencias, entre otras.

- En el desarrollo se presentan los elementos teóricos y la proyección del material audiovisual pertinente al tema a debatir. Tener en cuenta la organización grupal que deberá ser concebida con antelación para viabilizar la participación de los seleccionados.

La ejecución y reflexión grupal y el debate colectivo son los otros elementos que caracterizan el desarrollo y deben orientarse al debate abierto. Es necesario estimular la inclusión participativa de los presentes. Se anotan las consideraciones y se vinculan con la práctica social al

interactuar y generar confianza en el grupo.

- En las conclusiones se hace una valoración final. Pueden emplearse diversas técnicas para evaluar los resultados finales del taller, pero deberán ser presentados ante los directivos docentes participantes. Además, es importante definir acuerdos que respondan a necesidades presentes en los directivos docentes para gestionar de manera efectiva la cultura del cambio en las áreas que lideran según la opinión de todos los involucrados en el taller.

La caracterización realizada, unida a la no existencia de un método formalizado confirma la necesidad de elaborar los talleres para promover el cambio y la innovación en los espacios de actuación que lideran los directivos docentes universitarios, como parte de la superación continua. La lógica utilizada para el diseño del sistema de talleres se ilustra en la siguiente figura y a continuación se presentan:

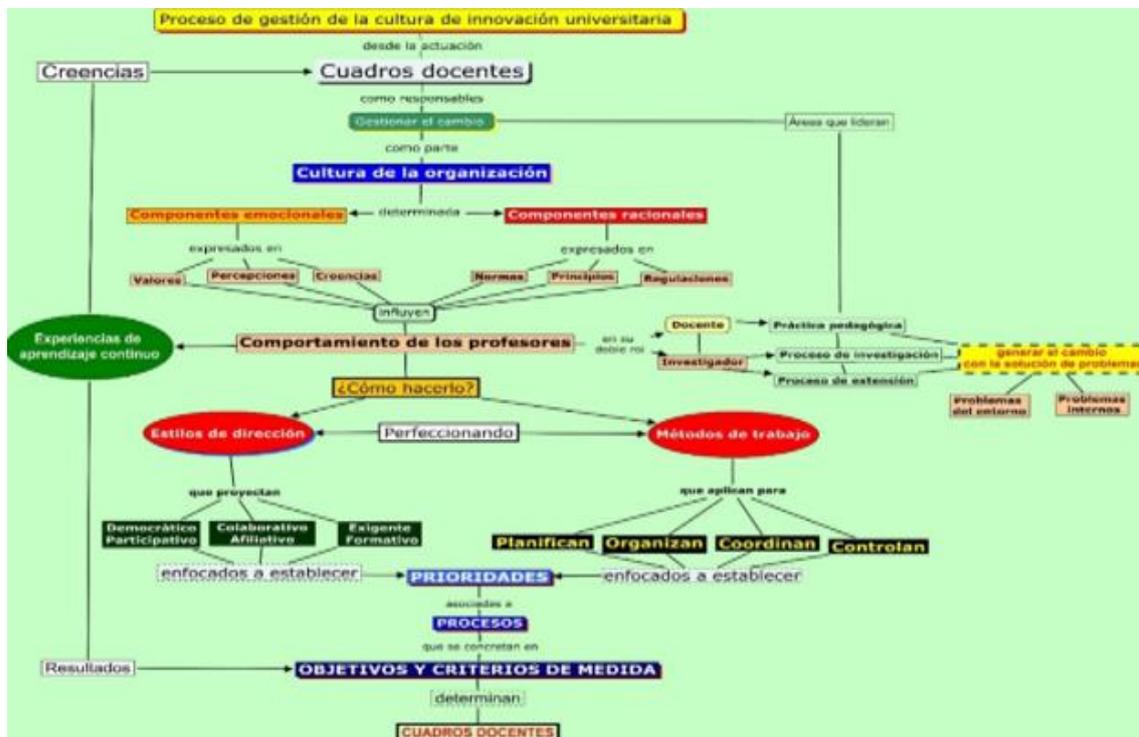


Fig. 2 - Concepción lógica del proceso de gestión de la cultura de innovación de los directivos docentes universitarios.
 Fuente: Elaborado por los autores.

Las temáticas están relacionadas con la necesidad y posibilidad de promover el cambio en los métodos y estilos de dirección que emplean para la conducción eficiente y eficaz de los procesos universitarios, donde puedan incorporar y compartir experiencias a partir del trabajo en equipo. Se emplea esta forma de trabajo docente metodológico porque los conocimientos se adquieren sobre situaciones concretas y se estimula el intercambio de experiencias entre los directivos docentes sobre la gestión de los procesos en las áreas que representan. Es una metodología participativa donde se enseña y se aprende a través de una tarea conjunta que posibilite un mejor nivel de sensibilización en la solución a los problemas identificados en las áreas que lideran.

Taller #1: Papel de los directivos docentes como gestores del cambio en los espacios de actuación que lideran.

Objetivo del taller: Debatir las diferentes actitudes y prácticas presentes en los directivos docentes como gestores del cambio en la conducción de los procesos que lideran a partir de la presentación de los principales resultados obtenidos en la caracterización de la institución objeto de estudio.

Contenidos: El directivo docente como gestor del cambio. ¿Cómo fomentar la creatividad y la innovación en los colectivos docentes?

Duración del taller: 2 horas.

Material para el taller: Pizarra, plumones y el material audiovisual. Con el Video «Te atreves a soñar», de 7 minutos y medio, es un acercamiento a la reflexión

sobre la necesidad de asumir nuevos retos y salir de la zona de confort.

Es un acercamiento para repensar en la manera que desde la práctica directiva gestionan el cambio en las áreas que lideran. Por lo general, el estilo de dirección que aplican para gestionar los procesos en sus colectivos docentes no siempre permite establecer prioridades en aquellos procesos que se concretan en los objetivos y criterios de medida.

Suscitar en sus métodos y estilos de dirección la cultura del cambio y que se irradie en el colectivo de profesores que dirigen es la esencia fundamental para inducir un nuevo método de hacer las cosas, donde se construyan nuevas habilidades, se fomenten nuevos conocimientos y se consoliden actitudes y prácticas a favor de la innovación.

Taller #2: Los métodos y estilos de dirección más asociados a promover el cambio y la innovación en los colectivos universitarios que lideran.

Objetivo del taller: Debatir los diferentes métodos y estilos de dirección que utilizan para promover el cambio en sus colectivos docentes.

Contenidos: Métodos y estilos de dirección. Propiciar el cambio y la innovación en la gestión de los procesos universitarios.

Duración del taller: 2 horas.

Material para el taller: Pizarra, plumones y el material audiovisual. Con el Video «Quién se comió mi queso», de 12 minutos y medio, es un acercamiento a la reflexión sobre la necesidad de promover el cambio ante el estado actual en que gestionan los resultados en los colectivos docente que lideran.

Taller #3: Generación de ideas y alternativas en la solución innovadora a

los problemas u oportunidades relativas a los diferentes procesos internos y externos.

Objetivo del taller: Generar alternativas de solución viables a los problemas presentados en la gestión de los procesos universitarios.

Contenidos: Técnicas para generar ideas creativas e innovadoras. Procesos internos y externos.

Duración del taller: 3 horas.

Material para el taller: Pizarra, plumones y el material audiovisual. Con el Video «Cómo mejorar la creatividad», de 10 minutos y medio, permite reflexionar sobre cómo se pueden generar, obtener y producir ideas innovadoras con el desarrollo de la creatividad.

Seguidamente se utiliza el video «Generar ideas», de 7 minutos, para describir con una coherencia lógica, la manera de obtener mejores ideas en colectivo.

Taller #4: El empleo de las técnicas de trabajo en equipo para promover soluciones creativas en los espacios que dirigen.

Objetivo del taller: Compartir las técnicas de trabajo en equipo que permiten soluciones creativas en la gestión de los procesos universitarios.

Contenidos: Técnicas de trabajo en equipo.

Duración del taller: 2 horas.

Material para el taller: Pizarra, plumones y el material audiovisual. El primer material audiovisual titulado «El carpintero y sus herramientas», con 3 minutos, facilita la introducción del taller en el que se destaca la necesidad de

trabajar en equipo para lograr las metas propuestas.

Antes de finalizar, se proyecta el video «El trabajo en equipo», duración 4 minutos, con la intención de abordar la esencia del trabajo en equipo y compartir las técnicas más utilizadas en la solución a los problemas que se presentan en la gestión de los procesos que dirigen.

Taller #5: Relacionar la gestión de la cultura de la innovación con las herramientas de trabajo de los directivos docentes.

Objetivo del taller: Socializar las mejores prácticas en la utilización de las herramientas de trabajo para promover la gestión del cambio en los espacios que lideran.

Contenidos: Herramientas de trabajo del directivo docente (Objetivos de trabajo y criterios de medida, plan de superación, plan de sesiones científicas, proyectos, encuentros de generalización, Planes de trabajo individual, evaluación del desempeño)

Duración del taller: 2 horas.

Material para el taller: Pizarra, plumones y el material audiovisual. Con el video «La carreta», duración 3 minutos, se busca debatir sobre las soluciones empleadas que han permitido contrarrestar las dificultades existentes en los colectivos docentes que dirigen.

Como parte del sistema de retroalimentación de los talleres se aplican instrumentos de evaluación a los mismos. Una guía en cada taller y otra integradora al finalizar el último. Se aprovecha el espacio del último taller para proyectar el video «Cómo se nos ocurren las ideas» con 28 minutos de duración, en el que se destaca que, ser creativo es combinar cosas que existen de manera diferente y para ello los

directivos docentes al gestionar de manera compleja los procesos que lideran en la diversidad de relaciones que establecen; deberán promover de manera continua la creatividad, basada en conocimiento, para darle solución a los problemas que limitan el cumplimiento o incremento de los resultados en el colectivo que dirigen. Se aplican y dan a conocer los resultados de los instrumentos aplicados, luego se redactan los principales acuerdos que tributen a la preparación de los directivos docentes como gestores del cambio en los espacios que lideran.

La caracterización de la gestión de la cultura de innovación de los directivos docentes de la Universidad de Pinar del Río contribuye a la conformación de los talleres previstos. La aplicación de los instrumentos utilizados posibilita un nivel de valoración acertado del proceso de estudio sobre aquellos elementos que son reconocidos por su nivel de influencia, en las actitudes y prácticas innovadoras de los directivos docentes universitarios en su actuación como gestores del cambio en los espacios que lideran y con ello se cumplan e incrementen los resultados proyectados en los objetivos de trabajo y criterios de medidas declarados al interior de cada célula organizativa básica de la educación superior (departamentos docentes).

DISCUSIÓN

La literatura consultada reconoce que la *gestión de la cultura de innovación universitaria* es un tema de vital importancia y actualidad, porque estimula la creación y la difusión de nuevos estilos de dirección en un proceso constante de enseñanza-aprendizaje, donde no sólo se promueve el desarrollo organizacional sino también el reto de consolidar instituciones innovadoras de

la educación superior. (García Retamero Redondo, 2010; Tomás et al., 2012; Labarca et al., 2012; Marcano et al., 2014; Villa Sánchez, 2014; Euler, 2015; Fierro Moreno & Martínez Ávila, 2015; Naranjo Valencia & Calderón Hernández, 2015; Núñez Jover et al., 2015; García Cuevas, 2016)

El constructo gestión de la cultura de innovación (GCI) no es ajeno a los escenarios educativos de nivel superior. Es un término que está encaminado hacia la manera en que se gestionan y consolidan habilidades, valores, actitudes y conocimientos a favor de la creatividad y la innovación por todos sus trabajadores. Los actores universitarios tienen tantas oportunidades de solución de los problemas socioeconómicos identificados en su interior como en el entorno social al que tributan. En el estudio realizado no se encuentra, de manera explícita, una definición sobre el término en cuestión. No obstante, los autores consultados abordan aspectos esenciales que permiten aproximarse a una conceptualización. Se asume el siguiente concepto de GCI que aborda la problemática estudiada desde la actuación de los directivos docentes universitarios:

«Proceso que promueve el trabajo en equipo y la actitud de las personas hacia el logro de soluciones a los problemas comunes que limitan el correcto desempeño de los diferentes niveles de dirección en las áreas docentes de la universidad en todos sus procesos; encaminada a gestionar, de manera adecuada, las competencias de los profesores, donde los conocimientos y habilidades compartidas estimulen la formación, asimilación, generación y

creación de nuevas y/o mejoradas ideas hacia la mejora continua de los procesos que desarrollan». (Negrín Reyes, 2018, p. 17)

Para gestionar la cultura de la innovación al interior de los colectivos docentes universitarios se requiere de un estilo de dirección que estimule nuevas y mejoradas habilidades, actitudes, valores y prácticas a favor de la innovación; donde se promueva la creatividad y se aprenda de los fracasos, donde se asuman nuevos riesgos para la mejora continua de los procesos universitarios y en general, a la mejora continua de los productos y servicios que se generan para la sociedad.

A pesar de las acciones desarrolladas a nivel institucional, los resultados obtenidos no expresan una gestión efectiva de los directivos docentes en las tareas priorizadas que se concretan en los objetivos y criterios de medida, determinados al interior de cada colectivo que lideran.

El nivel de satisfacción de los directivos docentes con la transferencia de resultados y generación de conocimientos en sus áreas varía, a pesar de las potencialidades de los colectivos, porque existe poca motivación de los profesores, causada por: la no retribución en correspondencia con los aportes realizados, los bajos niveles de conocimientos sobre el trabajo con proyectos, convenios; las exigencias y trabas del sector empresarial y el desconocimiento de procedimientos específicos para esta actividad.

A ello se le unen las dificultades señaladas que impiden que los resultados investigativos se apliquen en la práctica social, entre las que se destacan:

- Poco interés, compromiso, conocimientos y voluntad política de directivos en las empresas y de los operarios para aplicar los resultados investigativos, resistencia al cambio.
- Deficiencias de las políticas de integración de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) con la UPR.
- Limitaciones con el financiamiento de recursos materiales, logísticos y monetarios y con la búsqueda de información en internet.
- Diversidad de criterios en la toma de decisiones, exceso de burocratismo.
- Falta de instrumentos metodológicos de aplicación práctica después de concluidas las investigaciones.
- Pocos mecanismos de motivación para lograr impactos en los entornos de actuación.
- Escasos instrumentos o vías de socialización para la divulgación de los resultados.
- Inexistencia de un sistema integrado para la introducción de los resultados investigativos.
- Ser capaz de gestionar y poner en marcha procesos de mejora continua.
- Dirigir su equipo de profesores en términos de eficiencia y eficacia en los procesos priorizados que permitan el cumplimiento de los objetivos y criterios de medida proyectados.
- Emplear diversas técnicas de trabajo en grupo donde se construya el conocimiento a partir de las interrelaciones entre los directivos docentes.
- Utilizar las experiencias de los directivos docentes participantes como resultado de su praxis social.
- Priorizar los problemas de interés común a las necesidades presentadas.
- Promover la participación activa para la búsqueda de soluciones viables a los problemas identificados.
- Promover el consenso, consciente de la existencia de conflictos, que aseguren la participación total del grupo con propuestas de mejoras de solución a los problemas que limitan el cumplimiento de los objetivos y criterios de medida establecidos para el colectivo.

Los talleres metodológicos estarán dirigidos a fomentar determinadas competencias en los directivos docentes como gestores del proceso de cambio, que les permita conducir de manera efectiva, con una mayor proyección, los resultados concebidos y garantizar el cumplimiento de los mismos en los colectivos docentes que dirigen:

- Implementar un sistema de trabajo que sea aceptado por su colectivo de profesores, alineado con la estrategia del área que tributa.
- Conseguir que su colectivo asuma las estrategias de trabajo y que influya directamente en el incremento de los resultados obtenidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Batista Zaldívar, M. A., Pérez Guerrero, J. N. (2012). Propuesta de una metodología para la gestión de la ciencia y la innovación en una filial universitaria municipal cubana. *ACIMED*, 23(3), 279-294.
- Bueno, E., & Morcillo, P. (2007). *Cultura e innovación, la conexión perfecta*. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, (15). Recuperado a

- partir de
<http://www.madrimasd.org/revista/revista15/tribuna/tribuna4>
- Calderón Franco, M. (2002). Calidad de la formación profesional de los alumnos de obstetricia en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (Tesis de maestría). Universidad Nacional de San Marcos, Perú. Recuperado a partir de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/Tesis/Human/Calderon_F_M/t_completo.pdf
- Cornejo, M., & Muñoz, E. (2009). Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento Latinoamericano*, 5(6), 121-139.
- Domínguez Garrido, C., Medina Rivilla, A., & Sánchez Romero, C. (2011). La innovación en el aula: referente para el diseño y desarrollo curricular. *Perspectiva educacional, formación de profesores*, 50(1), 61-86.
- Euler, D. (2015). Mejorar las competencias docentes del profesorado universitario es necesario, ipero la innovación sostenible requiere algo más! *Educar*, 51(1), 149-165.
- Fierro, E., & Martínez, M. (2015). La innovación estratégica como predictora de la innovación organizativa en las instituciones de educación superior en México. *Innovación Educativa (México, DF)*, 15(69), 141-161.
- García Cuevas, J.L. (2016). *Gestión de ciencia e innovación. Papel de la educación superior. Escenarios, actores, tecnologías, indicadores, conexiones relevantes. Presentado en Seminario Iberoamericano de la Gestión de la Ciencia y la Tecnología; La Habana, Cuba.*
- García Retamero Redondo, J. (2010). Del profesor tradicional a profesor innovador. *Revista Temas para la Educación*, (11), 1-7.
- González Pérez, M., & Núñez González, S. (2011). La universidad cubana actual y la gestión de la innovación en función del desarrollo local. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 4(10), 70-77.
- Jiménez Valero, B., Suárez Mella, R., & Medina León, A. (2012). Procedimiento de evaluación y mejora de la gestión de la innovación en el hotelería. *Ingeniería Industrial*, 33(1), 77-86.
- Labarca, N., García, J. C., & Villegas, E. (2012). Cultura de innovación como herramienta de competitividad en la gestión directiva universitaria venezolana. *Omnia*, 18(2), 83-94.
- Marcano, D., Rojas, L., & Moselló, S. (2014). *Gestión de la Innovatividad Universitaria: Modelo para la promoción de la cultura de la innovación*. Presentado en Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación; Buenos Aires, Argentina. Recuperado a partir de <http://www.oei.es/congreso2014/memoriactei/355.pdf>
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2018). *Resolución ministerial 2/2018*. La Habana: MES Autor. Recuperado a partir de <https://www.mes.gob.cu/es/resoluciones>

- Naranjo Valencia, J.C., & Calderón Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(2015), 223-236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Negrin Reyes, D.E. (2018). *Procedimiento para gestionar la cultura de innovación de los cuadros docentes de la Universidad de Pinar del Río* (Tesis de maestría). Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca», Pinar de Río, Cuba. Recuperado a partir de <https://rc.upr.edu.cu/jspui/handle/DICT/3152>
- Negrin Reyes, D.E., González Pérez, M.M., & Arteaga Prado, Y. (2017). Metodología para diagnosticar la cultura innovadora de los profesores de la Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca». *Estrategia y Gestión Universitaria*, 5(2), 38-58.
- Núñez Jover, J., Armas Marrero, I., Alcázar Quiñones, A., & Figueroa Alfonso, G. (2015). Educación superior, innovación y desarrollo local: experiencias en Cuba. *Congreso Universidad*, 4(3), 228-248.
- Souto, J. (2015). Gestión de una cultura de innovación basada en las personas. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(3), 60-65. Disponible en: <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000300007>
- Tomás, M., Borell, N., Castro, D., Feixas, M., Bernabeu, D., & Fuentes, M., (2010). *La cultura innovadora de las universidades: estudio de casos* (Vol. 1). Barcelona, España: Ediciones Octaedro.
- Villa Sánchez, A. (2014). La innovación social en el ámbito universitario: una propuesta para su diagnóstico y desarrollo. *Revista Argentina de Educación Superior*, (8), 188-218. Recuperado a partir de http://www.revistaraes.net/revistas/raes8_art9.pdf



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.

Copyright (c) Daniel Emerio Negrin Reyes, Maricela María González Pérez, Yairin Arteaga Prado