



## PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN DE LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO

### **Autores:**

- Lic. Daniel Emerio Negrín Reyes. Universidad de Pinar del Río, Cuba. [daniel.negrin@upr.edu.cu](mailto:daniel.negrin@upr.edu.cu)
- Dra. C. Maricela González Pérez. Vicerrectora de Investigación, Informatización y postgrado. Universidad de Pinar del Río, Cuba. [maricela@upr.edu.cu](mailto:maricela@upr.edu.cu).
- MSc. Yairín Arteaga Prado. Universidad de Pinar del Río, Cuba. [yairin@upr.edu.cu](mailto:yairin@upr.edu.cu)

### **Resumen**

La innovación es aceptada como un nuevo estilo de vida que produce de manera continua transformaciones positivas no sólo a los procesos y servicios que se ofrecen, sino a los propios modos de actuación de las personas que la gestionan. Por su parte las universidades para generar, compartir, promover y aplicar el conocimiento deberán promover la creatividad y el cambio en la conducción para la mejora continua en sus procesos.

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un procedimiento para la gestión de la cultura de innovación de los profesores universitarios ejecutado desde la actuación de los cuadros docentes como gestores esenciales del cambio, que permita elevar de manera significativa los impactos positivos en los entornos de actuación que lideran.

Palabras clave: innovación, cultura de innovación, gestión, procedimiento.

### **Abstract**

The innovation is accepted like a new life style that produces in a continuous way positive transformations not only to the processes and services that are offered, but to the proper ways of performance of the persons who manage it. For his part the universities to generate, to share, to promote and to apply the knowledge will have to promote the creativity and the change in the conduction for the continuous progress in its processes.

The present work takes as a target to propose a procedure for the management of the culture of innovation of the university teachers executed from the performance of the teaching pictures like managing essential of the change, which allows to raise in a significant way the positive impacts in the environments of performance that they lead.

Key words: innovation, culture of innovation, management, procedure.

## **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 son renovados estándares de información que 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. “La innovación es un cambio cualitativo para un contexto, durante el cual simultáneamente se insume y genera conocimiento, que para gestionarlo bien nos pide nuevas habilidades y aptitudes”. (Faloh y otros, 2005, p.2)

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.

Como proceso complejo requiere una 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. “... actualmente se solicita a la universidad, no sólo que genere el conocimiento, sino que construyan en su interior una nueva cultura innovadora de la que apropiarse todo el que pasa por ella y transmitir este conocimiento y cultura a la sociedad.” (Cebrián, citado en Tomás y otros, 2010, p.11)

En este contexto el presente trabajo tiene como objetivo proponer un procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión de la cultura de la innovación (GCI) de los profesores universitarios desde la actuación de los cuadros docentes siguiendo la lógica siguiente:

1. Fundamentos teóricos más generales sobre la gestión de la cultura de la innovación de los profesores universitarios.
2. Principales resultados de la caracterización de la gestión de la cultura de la innovación de los profesores de la Universidad de Pinar del Río, sobre la base de una metodología empleada para su diagnóstico.
3. Propuesta de procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión de la cultura de la innovación de los profesores de la Universidad de Pinar del Río.

## **Desarrollo.**

### **1. Fundamentos teóricos más generales sobre la gestión de la cultura de la innovación de los profesores universitarios.**

Para el desarrollo de este trabajo se partió de conceptualizar la cultura de innovación como “.....aquella que se caracteriza 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, 2007, p.54)

La literatura consultada reconoce que la *gestión de la cultura de innovación universitaria* es un tema de vital importancia y actualidad, porque permite y estimula la creación y difusión de nuevos estilos de dirección en un proceso constante de enseñanza-aprendizaje, donde no sólo se promueve el desarrollo organizacional sino también el carácter innovador de la Educación Superior (ES). (Azagra, 2003; Núñez, Montalvo y Pérez, 2006; Álvarez, 2008; Bernabeu, 2009; Tomás y otros, 2010; García-Retamero, 2010; Labarca y otros, 2012; Marcano y otros, 2014; Villa, 2014; Euler, 2015; Fierro y Martínez, 2015; Naranjo y Calderón, 2015; Núñez y otros, 2015, García-Cuevas, 2016).

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 de un cambio 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, y que permitan un desarrollo profesional e institucional con el compromiso y comprensión de toda la comunidad universitaria.

Corresponde a los colectivos docentes la gran tarea de crear y promover, en los colectivos estudiantiles y en el suyo propio, una cultura innovadora que permita "... crear las condiciones para dinamizar la generalización de resultados científicos tanto al interior como hacia el exterior de las universidades" (González y Núñez, 2011, p.4).

Para implementar esta cultura es necesario identificar y construir de conjunto con el personal 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 basada en el conocimiento; convirtiéndose en gestores del cambio mediante el establecimiento de una red distribuida dentro de la organización que implemente y ponga en práctica la innovación y permita generar y desarrollar continuamente nuevas ideas.

## **2. Caracterización de la gestión de la cultura de la innovación de los profesores de la Universidad de Pinar del Río.**

El diagnóstico se realizó sobre la base del diseño de una metodología que tomo como referencia la utilizada por García (2010), Crespo (2012) y Conde del Pino (2015) donde se establece una relación lógica entre la existencia del problema y el estado actual del proceso para determinar sus principales fortalezas y debilidades, identificándose las siguientes:

### **Fortalezas.**

1. Incremento sostenido de la publicación de los resultados investigativos en revistas referadas en bases de datos internacionales, en todas las áreas de la universidad
2. Incremento cuantitativo de los resultados generalizados, así como de su impacto, tanto hacia los procesos universitarios como hacia el entorno.
3. Elevación de las habilidades que poseen profesores y directivos de los centros de estudios en la elaboración y seguimiento de proyectos, y la generalización de los resultados en la práctica social.
4. Incremento de los proyectos de innovación.

### **Debilidades.**

1. No se prioriza el desarrollo de proyectos de innovación en los colectivos docentes.
2. Aún es insuficiente la incorporación de los docentes universitarios en la solución de problemáticas de la institución y el territorio.

3. Los mecanismos implementados para desarrollar habilidades y valores que eleven la cultura innovadora del claustro no han tenido la efectividad esperada.

4. Es insuficiente la motivación de los profesores por la elaboración de proyectos de innovación.

5. Los valores menos percibidos son los que deberían tener mayor incidencia en la cultura de la innovación.

6. Los profesores priorizan la publicación de sus resultados por encima de su protección.

7. Insuficiente estimulación a la innovación y sus resultados.

### **3. Procedimiento para la gestión de la cultura de la innovación de los profesores de la Universidad de Pinar del Río.**

A continuación, se presenta la propuesta de procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión de la cultura de la innovación de los profesores de la Universidad de Pinar del Río:

**1. Objetivo general.** Perfeccionar la gestión de la cultura de la innovación (GCI) de los profesores universitarios a partir de la gestión de los cuadros docentes.

#### **2. Objetivos específicos.**

✓ Brindar una herramienta que permita gestionar de forma estratégica, sostenible y planificada la cultura de innovación (CI).

✓ Promover el cambio y la transformación en las actitudes, comportamientos y prácticas tanto de cuadros como de profesores a favor de la innovación.

**3. Alcance.** Aplicable a todos los departamentos docentes y centros de estudios de la Universidad.

**4. Propietario.** La Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saiz Montes de Oca” a través de la vicerrectoría de Investigación, Informatización y Postgrado (VRIP).

**5. Entradas.** Debilidades identificadas en el diagnóstico al proceso de gestión de la cultura de la innovación de los cuadros docentes en la Universidad de Pinar del Río.

**6. Responsabilidades.** Se determinan según su implicación para la implementación práctica del procedimiento.

A nivel de universidad: Responsables que responden por la adecuación e implementación del procedimiento en los procesos que atienden, desde la concepción de la universidad como un todo.

A nivel de facultad, Centros de Estudios y Centros Universitarios Municipales (CUM): Los decanos, directores y jefes de departamentos docentes con la responsabilidad de adecuar el procedimiento propuesto para su implementación práctica.

**7. Descripción del procedimiento.** La descripción se concibe a partir de la siguiente interrogante ¿cómo un cuadro docente tiene que trabajar para que sus profesores sean más innovadores en la gestión de todos los procesos universitarios en los que intervienen?

Los cuadros docentes como principales gestores del cambio deberán actuar sobre la base de los componentes emocionales y racionales que determinan el comportamiento de sus profesores en su doble rol de docente e investigador. El cambio deberá estar orientado hacia la manera en que aplican los métodos de trabajo y estilos de dirección

para la conducción de los procesos que atienden, priorizando aquellos que se concretan en los objetivos y criterios de medida del área que lideran.

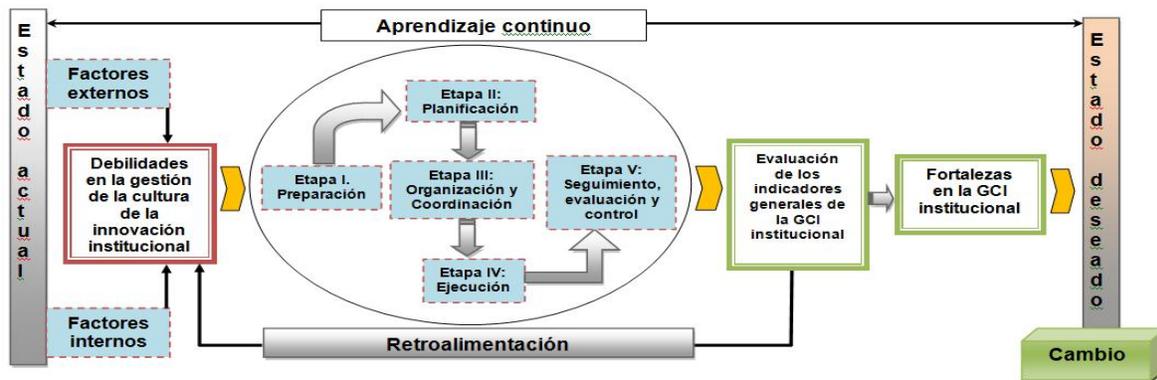
La influencia de los cuadros docentes, como gestores del cambio, es determinante para promover nuevas actitudes y prácticas innovadoras en sus colectivos de profesores que, iniciando por ellos mismos, permitirá incrementar los resultados esperados.

El estilo de dirección asumido por los cuadros docentes deberá concebir el desarrollo de nuevas actitudes, habilidades y valores en sus colectivos de profesores, para de conjunto generar soluciones creativas basadas en conocimiento a los problemas priorizados en los espacios de actuación que protagonizan.

Para ello, su comportamiento deberá estar encaminado a alcanzar nuevos retos que permitan, junto al apoyo de sus profesores, generar y transferir nuevas y mejoradas soluciones científicas a los problemas identificados desde el punto de vista interno, así como a los problemas del entorno.

Evaluar cómo se están gestionando los resultados alcanzados, es la clave para encauzar el éxito hacia la búsqueda de soluciones creativas e innovadoras, convirtiéndose en verdaderos gestores del cambio.

A continuación se presenta el esquema que concibe, con una visión de sistema, la transformación del estado actual en el estado deseado.



**Figura 2.** Esquema de sistema que sustenta el procedimiento propuesto. Elaboración propia.

De manera general en la propuesta de procedimiento se identifican 5 etapas y 25 acciones que describen el cómo perfeccionar la gestión de la cultura de la innovación de los cuadros docentes en la Universidad de Pinar del Río. En particular las acciones están encaminadas a generar un ambiente innovador en la Universidad con la influencia de los cuadros docentes como gestores del cambio, en la célula organizativa básica de la enseñanza superior.

Tabla 1. Descripción del procedimiento para la transformación del proceso de gestión.

<b>Etapas 1. Sensibilización para gestionar el cambio en la cultura de la innovación de los cuadros docentes.</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>
<b>Preparar a los cuadros docentes como gestores del cambio en los</b>	1. Taller metodológico para sensibilizar a los cuadros docentes de su papel como gestores del cambio que determinan los resultados en los procesos que lideran a partir de su influencia en el comportamiento de sus profesores, así como los conceptos y tipos de innovación.
	2. Taller metodológico sobre métodos y estilos de dirección más asociados a promover el cambio y la innovación.

<b>procesos que lideran.</b>	<b>3.</b> Taller metodológico sobre generación de ideas y alternativas en la solución innovadora a los problemas u oportunidades relativas a los diferentes procesos internos y externos.
	<b>4.</b> Taller metodológico sobre el empleo de las técnicas de trabajo en equipo para promover soluciones creativas en los procesos que dirigen.
	<b>5.</b> Taller metodológico para relacionar la gestión de la cultura de la innovación con las herramientas de trabajo de los cuadros docentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos y criterios de medidas.</li> <li>- Plan de superación.</li> <li>- Plan de trabajo docente-metodológico (sesiones científicas).</li> <li>- Proyectos de investigación.</li> <li>- Planes y encuentros de generalización.</li> <li>- Planes de resultado individual.</li> <li>- Evaluación del desempeño.</li> </ul>
<b>Etapa 2. Planificación del cambio de la gestión de la cultura de la innovación en los cuadros docentes.</b>	
<b>Planificar un sistema de capacitación en función de las necesidades formativas de los cuadros docentes.</b>	<b>6.</b> Definir los indicadores que permitirán evaluar los impactos de los cambios en la gestión de la cultura de la innovación en los cuadros docentes.
	<b>7.</b> Realizar diagnóstico para determinar la línea base según los indicadores definidos.
	<b>8.</b> Determinar la situación que presentan los cuadros docentes como gestores del cambio en la GCI en las áreas que lideran.
	<b>9.</b> Diseñar el sistema de preparación de los cuadros docentes según el resultado del diagnóstico, a través de talleres, seminarios, cursos y diplomados.
	<b>10.</b> Diseñar el sistema de control que permita darle cumplimiento a las actividades concebidas para promover el cambio en los cuadros docentes.
<b>Etapa 3. Organización y coordinación del cambio de la gestión de la cultura de la innovación en los cuadros docentes.</b>	
<b>Coordinar el sistema de capacitación para los cuadros docentes.</b>	<b>11.</b> Conciliar con la dirección de cuadros el plan de capacitación.
	<b>12.</b> Proponer la incorporación de la capacitación en el plan anual de capacitación de los cuadros docentes de la universidad y en el plan de acciones de la vicerrectoría de investigaciones (VRIIP).
	<b>13.</b> Seleccionar los profesores para desarrollar las actividades de preparación de los cuadros docentes.
	<b>14.</b> Preparar metodológicamente a los profesores que trabajarán en las acciones de capacitación.
	<b>15.</b> Diseño y aprobación de las actividades de capacitación.
	<b>16.</b> Realizar las convocatorias a los cuadros docentes de la Universidad según necesidades identificadas.
<b>Etapa 4. Ejecución de acciones para promover el cambio de la gestión de la cultura de la innovación en los cuadros docentes.</b>	
<b>Capacitar a los cuadros docentes seleccionados.</b>	<b>17.</b> Desarrollar el calendario de la capacitación acordada.
	<b>18.</b> Dar seguimiento a la participación de los cuadros docentes seleccionados.
	<b>19.</b> Evaluar el nivel de satisfacción de los cuadros docentes en la capacitación.

<b>Etapa 5. Seguimiento, evaluación y control del cambio en la gestión de la cultura de la innovación de los cuadros docentes.</b>	
<b>Evaluar el cumplimiento del plan de capacitación a los cuadros docentes seleccionados.</b>	<b>20.</b> Acompañar, desde la VRIIP, el proceso de evaluación de las acciones de capacitación desde la perspectiva de la presentación de instrumentos y herramientas a la medida de cada área por los cuadros docentes.
	<b>21.</b> Identificar los cuadros docentes más innovadores, como referentes para otras áreas similares.
	<b>22.</b> Evaluación parcial del cambio a partir de los indicadores definidos en la etapa de planificación.
	<b>23.</b> Proponer la inclusión en la evaluación del desempeño de los cuadros docentes los resultados obtenidos en el proceso de cambio y los resultados de la innovación en su área.
	<b>24.</b> Perfeccionar anualmente el sistema de capacitación de los cuadros docentes que permita promover el cambio en los espacios que lideran.
	<b>25.</b> Evaluación final del impacto en el cambio real de la línea base.

Como resultado del procedimiento concebido son abordadas cada una de las acciones contempladas en su diseño.

**8. Salidas.** Son presentados los indicadores generales que permitirían medir el estado deseado sobre la línea base del estado de la gestión de la innovación en la universidad en cualesquiera de sus procesos estratégicos, básicos o de apoyo. Estos indicadores están vinculados a cuatro dimensiones: cultura de innovación, relevancia, pertinencia e impactos. En el caso de dimensión impacto se debe tener en cuenta lo evaluado por González y Núñez (2011):

- No existen indicadores homogéneos para todos los resultados generalizados, ni para todos los tipos de impactos, estos deben ser determinados en correspondencia con la naturaleza del resultado.
- Para determinar los cambios o transformaciones del contexto es necesario que la actividad de generalización comience con la realización de un diagnóstico, que permita medir la situación inicial de los indicadores seleccionados, cuyos resultados deben ser contrastados con los obtenidos al final para demostrar el impacto.
- Toda generalización de resultados lleva implícita actividades de capacitación en el puesto de trabajo para los introductores.

**9. Terminología y definiciones utilizadas.** Son abordados desde la conceptualización los principales términos y definiciones utilizadas en el procedimiento: Cultura de innovación, Diagramas, Encuentros de generalización, Evaluación de impactos, Gestión, Impacto de la I+D+i, Proceso, Proyectos, Proyectos Asociados a Programas (PAP), Proyectos No Asociados a Programas (PNAP), Proyectos Institucionales (PI), Proyectos Empresariales (PE), Proyectos de innovación (I+D+i), Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación y Taller metodológico.

**10. Documentos de referencia.** Son identificados todos los materiales que respaldan la elaboración de la presente propuesta.

## **Conclusiones.**

Con los resultados obtenidos se llega a las siguientes conclusiones:

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.

Como resultado de la metodología empleada se caracteriza la gestión de la cultura de innovación de los profesores de la Universidad de Pinar del Río a través de 4 fortalezas y 7 debilidades fundamentales que permiten corroborar la existencia del problema y sus relaciones causales.

Las acciones contenidas en el procedimiento propuesto están orientadas a gestionar de manera integral un nuevo y mejorado estilo de dirección en los cuadros docentes como gestores del cambio en los espacios de actuación que lideran, e incrementar los resultados alcanzados en la conducción de los procesos al interior de cada departamento como la célula organizativa básica de la educación superior.

## Referencias bibliográficas.

- Álvarez, M.G. (2008). *Propuesta de un modelo innovador de la gestión por procesos en la investigación. El caso de la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá-Colombia* (Tesis doctoral). Universidad de Deusto, España.
- Azagra, J.M. (2003). *La contribución de las universidades a la innovación: efectos del fomento de la interacción universidad-empresa y las patentes universitarias* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, España.
- Bernabeu Tamayo, M.D. (2009). *Estudio sobre innovación educativa en universidades catalanas mediante el aprendizaje basado en problemas y en proyectos* (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona, España.
- Bueno, E. (2007). *Cultura e innovación, la conexión perfecta*. Recuperado de [www.madrimasd.org/revista/revista15/tribuna/tribuna4](http://www.madrimasd.org/revista/revista15/tribuna/tribuna4)
- Conde del Pino, D.B. (2015). *Procedimientos para la gestión de las funciones de la Innovación en la Unidad Empresarial de Base Ron "El Valle" de Pinar del Río* (Tesis de diploma). Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río.
- Crespo, G. (2012). *Sistema de Gestión de la Innovación en la Empresa Pecuaria Genética Camilo Cienfuegos* (Tesis de maestría). Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río.
- Euler, D. (2015). Mejorar las competencias docentes del profesorado universitario es necesario, ¡pero la innovación sostenible requiere algo más! *Revista Educar*, 51(1), 149-165.
- Faloh, I., Sáenz, T., Souza, M.C., Gainza, E., Medellín, E., Sbragia, R.,...Velázquez, G. (2005). *Gestión de la Innovación. Una visión actualizada para el contexto iberoamericano*. Ciudad de La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Fierro, E. y Martínez, M. (2015). La innovación estratégica como predictora de la innovación organizativa en las instituciones de educación superior en México. *Revista Innovación Educativa* 15(69), 142-161.
- García-Cuevas, J.L. (2016). *Gestión de ciencia e innovación. Papel de la educación superior. Escenarios, actores, tecnologías, indicadores, conexiones relevantes*. Conferencia clausura llevado a cabo en el Seminario Iberoamericano de la Gestión de la Ciencia y la Tecnología, Hotel Habana Libre, La Habana, Cuba.
- García, C. A. (2010). *Bases metodológicas para el rediseño organizacional de la actividad empresarial de la subordinación local en Pinar del Río* (Tesis de maestría). Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río.
- García-Retamero, J. (2010). Del profesor tradicional a profesor innovador. *Revista Temas para la Educación*, 2010(11), 1-7. Recuperado de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd7620.pdf>
- González Pérez, M., y 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. Recuperado de [www.revistagpt.usach.cl](http://www.revistagpt.usach.cl)
- Labarca, N., García, J. C. y Villegas, E. (2012). Cultura de innovación como herramienta de competitividad en la gestión directiva universitaria venezolana. *Revista Omnia*, 18(2), 83-94.
- Marcano, D., Rojas, L. y Moselló, S. (2014). *Gestión de la Innovatividad Universitaria: Modelo para la promoción de la cultura de la innovación*. Conferencia llevada a cabo en el Congreso Iberoamericano de Ciencias, Tecnología, Innovación y Educación.

Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.oei.es/congreso2014/memoriactei/355.pdf>

Naranjo, J.C. y Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Revista Elsevier*, 31, 223-236.

Núñez, J., Armas, I., Alcázar, A. y Figueroa, G. (2015). Educación superior, innovación y desarrollo local: Experiencias en Cuba. *Congreso Universidad*, 4(3), 228-248. Recuperado de <http://www.congresouniversidad.cu/revista/index.php/congresouniversidad/index>

Núñez, J., Montalvo, L.F. y Pérez, I. (2006). La gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la nueva universidad: una aproximación conceptual. *Revista Pedagogía Universitaria* 11(2), 31-43. Recuperado de [http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/download/363/pdf\\_61](http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/download/363/pdf_61)

Pérez J. y Lanza E. (2014). Manuales de Procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, n°201. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>

Tomás, M., Borell, N., Castro, D., Feixas, M., Bernabeu, D. y Fuentes, M., (2010). *La cultura innovadora de las universidades*. Estudio de casos. Barcelona, España: Editorial Octaedro.

Villa, A. (2014). La innovación social en el ámbito universitario: una propuesta para su diagnóstico y desarrollo. *Revista Argentina de Educación Superior* 6(8), 188-218.