

8

Cultura de innovación en la Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey

Culture of innovation at the School of Hotel Management and Tourism of Camagüey

Iliana Cervantes Alonso ¹*, <https://orcid.org/0000-0001-5364-5636>
Carlos Alfonso Ruiz Núñez ¹, <https://orcid.org/0009-0009-8741-978X>

¹ Escuela de Hotelería y Turismo, Formatur Camagüey. Cuba.

*Autor de correspondencia: ilianacer30@gmail.com

RESUMEN

Objetivo: Diagnosticar la cultura de innovación en la Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey.

Materiales y métodos: Cuestionario de cultura de innovación de Rao y Weintraub y entrevista semiestructurada.

Resultados: El índice de cultura innovadora del centro es de 3.72, se valora como moderada, cinco factores se consideran una fortaleza (creatividad, impulso, facilitación, seguridad y realización) y el resto de los factores, que obtienen resultados que van de moderado (emprendimiento, aprendizaje, compromiso, colaboración, simplicidad, personas, sistemas, ideación, concreción y resultados organizacionales) a riesgosos (recursos financieros y tecnológicos, resultados financieros y recompensas que se obtienen de la innovación), requieren ser gestionados para su fortalecimiento. Se proponen acciones para consolidar la cultura innovadora.

Conclusiones: El índice de cultura innovadora de la Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey es Moderado, identificándose una base emocional favorable para la innovación y la necesidad de perfeccionar procesos para consolidar esta en la institución.

PALABRAS CLAVE: cultura organizacional, cultura de innovación, gestión de innovación, índice cultura innovadora.

ABSTRACT

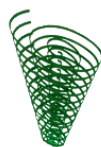
Objective: Diagnosing the culture of innovation at the School of Hotel Management and Tourism in Camagüey.

Materials and Methods: The Rao and Weintraub innovation culture questionnaire and a semi-structured interview.

Results: The center's innovation culture index is 3.72, which is considered moderate. Five factors are considered strengths (creativity, drive, facilitation, security, and achievement), while the remaining factors, which range from moderate (entrepreneurship, learning, commitment, collaboration, simplicity, people, systems, ideation, implementation, and organizational results) to risky (financial and technological resources, financial results, and rewards derived from innovation), require management for strengthening. Actions are proposed to consolidate the innovation culture.

Conclusions: The innovative culture index of the Camagüey School of Hotel Management and Tourism is Moderate, identifying a favorable emotional foundation for innovation and the need to refine processes to consolidate it within the institution.

KEYWORDS: organizational culture, innovation culture, innovation management, innovation culture index.



Introducción

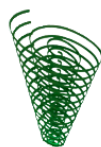
En Cuba se ha establecido un sistema de gobierno basado en la ciencia y orientado a la innovación (Díaz-Canel & Delgado, 2021), que aspira a que se puedan alcanzar las metas del plan nacional de desarrollo hasta el 2030, a partir de recursos propios y contando fundamentalmente con el capital humano creado por la Revolución. Entre los sectores estratégicos del desarrollo se sigue considerando al turismo como elemento dinamizador de la economía, y para lograrlo este debe conquistar objetivos de diversificación, competitividad y sostenibilidad (Ministerio de Economía y Planificación [MEP], 2020).

En ese sentido, en la Escuela de Hotelería y Turismo (Formatur) de Camagüey, se está produciendo un cambio organizacional significativo con la constitución de una Unidad de Desarrollo e Innovación, entidad de ciencia que tiene la misión de generar proyectos de desarrollo e innovación que agreguen valor al producto formativo y a los servicios científico tecnológicos del centro, para contribuir a elevar la calidad y competitividad del turismo en el territorio. Sin dudas, este cambio estructural constituye en sí mismo una innovación, que no se reduce a la creación de una nueva área organizativa.

Se trata de pasar a un primer plano la actividad científica e innovadora, de manera que se pueda cumplir con las funciones aprobadas y la institución concrete un ciclo de gestión de la innovación que permita generar productos académicos, proyectos de investigación, desarrollo e innovación y servicios científico tecnológicos innovadores, para contribuir a mejorar los resultados de las entidades turísticas y aprovechar las oportunidades del entorno. Esto posee un significado que va más allá de los productos y servicios nuevos que se generan, pues la innovación como práctica constante implica cambios en los procesos, métodos, formas de gestionar la organización a nivel estratégico, táctico y operativo, para lograr crear algo nuevo y aplicarlo (Chávez, 2021).

Como fenómeno social, la introducción de innovaciones no puede desconocer la cultura organizacional de la institución o entidad participante. Dado que la cultura se refiere a los modos de sentir, percibir y actuar de las personas que conforman la organización, diversos estudios han fundamentado la forma en que la cultura organizacional, las prácticas, comportamientos y valores de los miembros, afecta positiva o negativamente la innovación en la organización dada (Araya-Pizarro, 2019; Arancibia *et al.*, 2015; Chávez, 2021; Sawaeen & Ali, 2021) y se considera una variable transversal cuando se habla de capacidades de innovación tecnológica (Quintero *et al.*, 2022). Se asume, con Schein (1988), que la cultura organizacional debe ser gestionada; en ese caso se busca alcanzar una cultura innovadora, que los miembros de la organización consideren





a la innovación como uno de sus valores esenciales y se comprometan con ella (Hartman, como se citó en Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015).

Se requiere crear un ambiente de trabajo donde prevalezcan la creatividad, el aprendizaje y la innovación, con enfoque de mejora continua, lo que permite afrontar exitosamente las demandas cambiantes e impredecibles del entorno (Arancibia *et al.*, 2015; Chávez, 2021; Ebneroumi & Rishehri, 2011). En la cultura de innovación se resalta el papel de las personas, el trabajo en equipo y las prácticas de gestión del capital humano, que contribuyan a gestar comportamientos que propendan a la innovación (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015; Souto, 2015).

Asimismo, se da valor a los mecanismos de gestión del conocimiento y del aprendizaje individual, grupal y organizacional, que contribuyan a capturar, diseminar, compartir el conocimiento y finalmente, aplicarlo para crear nuevos productos y servicios. Koko & Makumbe (2020) explican que existe una relación significativa de la cultura organizacional con la innovación y el intercambio de conocimiento en las organizaciones. Rodríguez *et al.* (2022) encontraron evidencia empírica sobre la influencia de la cultura organizacional en las distintas fases de la gestión del conocimiento. Se trata de gestionar los procesos institucionales para desarrollar capacidades creativas, de aprendizaje e innovación en los miembros (Garnica & Franco, 2020).

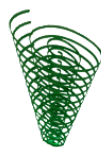
En las instituciones académicas, Negrín *et al.* (2019) han planteado que:

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 ...(p.582)

El estudio de la cultura de innovación en el colectivo docente permitirá potenciar los elementos esenciales que promueven las actitudes y prácticas innovadoras de los profesores en la gestión de los procesos (Negrín *et al.*, 2019) e influir en aquellos que pudieran constituir barreras. De ahí, que se plantea como objetivo: diagnosticar la cultura de innovación en la Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey.

Los resultados y la implementación de acciones en esa dirección permitirán a la organización avanzar de modo firme en la creación de condiciones para gestionar la innovación de forma exitosa y elevar la satisfacción y compromiso de los miembros.





Materiales y métodos

A partir de un paradigma mixto se diseñó una investigación descriptiva, de estudio de caso, con el objetivo de diagnosticar la cultura de innovación de Formatur Camagüey. La recolección de datos se realizó en el período de febrero a julio de 2023, empleándose dos técnicas: cuestionario de cultura innovadora de Rao y Weintraub (2013) y entrevista semiestructurada a informantes clave. El cuestionario de Rao y Weintraub (2013), validado internacionalmente, a partir del modelo del mismo nombre, se centró en dividir en seis bloques dinámicamente interdependientes rasgos de la cultura de innovación: recursos, procesos, resultados, valores, comportamientos y clima. Cada uno de ellos consta de tres factores de primer orden que se componen a su vez, de tres elementos. Ese cuestionario permitió conocer el estatus en que se encuentra la cultura de innovación, porque permitió evaluar la interrelación entre los factores tangibles e intangibles que representan sus rasgos. El instrumento aportó un índice o coeficiente de innovación, así como permitió clasificar los factores según sus fortalezas y debilidades, lo que señala a la organización acciones estratégicas a encaminar que propendan al desarrollo de una cultura de innovación.

Los bloques del cuestionario, subdivididos, con sus factores se presentan a continuación:

1. Bloques racionales (son más fáciles de observar o entender)

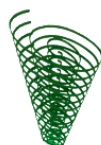
- Recursos: personas, sistemas, proyectos.
- Procesos: ideación, concreción, realización.
- Resultados: externos, corporativos, individuales.

2. Bloques emocionales (más abstractos y difíciles de medir)

- Valores: emprendimiento, creatividad, aprendizaje.
- Conductas: impulso, compromiso, facilitación.
- Clima: colaboración, seguridad, simplicidad.

El instrumento contó con 54 ítems que cubren los contenidos de los seis bloques y 18 factores. Para las alternativas de respuesta, se empleó una escala ordinal tipo Likert con valores que fluctuaron entre 1 y 5 puntos (Completamente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo – ni en desacuerdo, De acuerdo y Completamente de acuerdo). Se consideraron los criterios de la Asociación Española de la Calidad (AEC, 2020), para la valoración de los resultados promedios de cada bloque y factor de análisis. Se emplearon los criterios de medición sugeridos en Chávez (2021): Excelente (4.5 – 5.0); Fortaleza (4.0 – 4.49); Moderado (3.0 – 3.99); Mejora (2.0 – 2.99); Riesgo (1.0 – 1.99), considerando que los bloques y factores que no obtengan puntuaciones equivalentes a fortaleza y excelente requieren atención para su fortalecimiento.





La entrevista semiestructurada tuvo el objetivo de profundizar en las valoraciones subjetivas de los docentes acerca de las fortalezas y debilidades de la cultura innovadora, así como identificar acciones para su desarrollo.

A diferencia de otros estudios (Cohen-Granados *et al.*, 2020; Solís & Mora, 2022), se determinó emplear el modelo de Rao y Weintraub porque se consideró una herramienta robusta para diagnosticar la cultura innovadora y orientar decisiones estratégicas, ya que su enfoque integral (racional y emocional) lo hace especialmente útil para procesos de transformación organizacional (Araya-Pizarro, 2019; AEC, 2020; Chávez, 2021), que es el caso de la institución en estudio.

La población la constituyen 44 trabajadores de la institución, de ellos, se priorizaron los docentes (37). Para el cuestionario se empleó una muestra no probabilística por oportunidad que incluyó a 18 profesores, que representa el 49 % de estos. Fueron entrevistados 8 docentes, seleccionados como informantes clave porque tuvieran más de 10 años en la organización y amplia participación en actividades de investigación – desarrollo.

El procesamiento de los datos del cuestionario se realizó mediante estadística descriptiva, buscando indicadores de tendencia central. La información obtenida de las entrevistas se procesó cualitativamente estableciendo categorías de análisis (fortalezas, debilidades, sugerencias de mejora).

Resultados y discusión

El índice de cultura innovadora (ICI) en el centro se consideró Moderado, igualmente los índices racional y emocional. Sin embargo, este último se aproximó bastante a lo que puede considerarse una fortaleza, en lo que incidieron los bloques Valores y Conducta con medias por encima de 4 (Figura1).

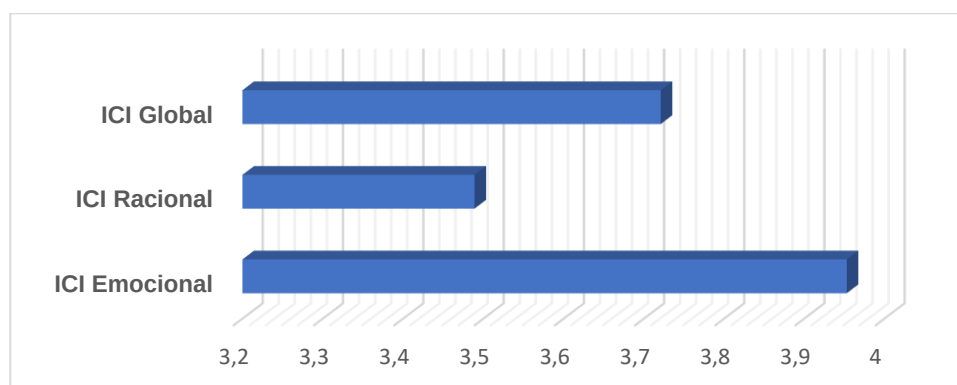
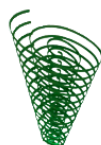


Figura 1. Índices de cultura innovadora (ICI)

Fuente: elaboración propia



El bloque Valores fue el mejor evaluado, lo que se logró fundamentalmente a cuenta de la creatividad, que se considera una fortaleza, porque se promueven nuevas formas de actuar y encontrar soluciones, se brinda libertad para buscar oportunidades. El factor aprendizaje identificó como fortaleza que se aprende del fracaso, pero la curiosidad de plantear preguntas ante lo desconocido y la experimentación continua son percibidas como moderadas. Y en la iniciativa, se percibió el deseo de buscar cosas nuevas y explorar oportunidades, con orientación a la acción cuando estas se encuentran, pero hay menor tolerancia a la ambigüedad en la exploración de lo nuevo (Tabla 1).

Tabla 1. Puntuaciones medias del bloque Valores, sus factores y elementos.

Bloque	Factores	Elementos		
Valores 4.01	Iniciativa 3.91	Exploración 4.67	Tolerancia ambigüedad 3.13	Orientación a acción 3.93
	Creatividad 4.15	Imaginación 4.53	Autonomía 4.27	Espontaneidad 3.67
	Aprendizaje 3.97	Curiosidad 3.93	Experimentación 3.80	Fracaso controlado 4.20

Fuente: elaboración propia

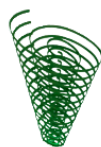
En las entrevistas se expresaron opiniones sobre la necesidad de que los docentes estén preparados para lograr que los programas académicos se orienten al desarrollo de la creatividad y la innovación en los cursistas. Se propone la participación de los docentes en proyectos de innovación en las empresas para desarrollar sus capacidades.

El bloque Conducta también se valoró como fortaleza. Los elementos relacionados con el factor Impulso, que están asociados al rol de los líderes, son percibidos como fortalezas por los miembros, dado que son vistos como inspiración, que desafían a actuar con emprendimiento y modelan comportamientos de innovación. Asimismo, se valoraron como fortalezas el seguimiento que hacen los jefes para desarrollar los esfuerzos de innovación, el apoyo que ofrecen para superar los obstáculos y la persistencia en buscar oportunidades, aún en la adversidad (Tabla 2).

Tabla 2. Puntuaciones medias del bloque Conducta, sus factores y elementos.

Bloque	Factores	Elementos		
Conductas 4.06	Impulso 4.15	Inspiración 4.20	Reto 4.20	Modelo 4.13
	Compromiso 3.93	Entrenamiento 4.13	Iniciativa 3.60	Apoyo 4.07
	Facilitación 4.11	Influencia 4.20	Adaptación 4.07	Tenacidad 4.07

Fuente: elaboración propia



Se expresó la necesidad de potenciar la labor asesora, metodológica de los compañeros que cumplen estas funciones en las subdirecciones, para estimular las capacidades innovadoras en el proceso académico y de I+D.

El último bloque emocional, Clima, obtuvo valoración moderada, resultando el factor Seguridad una fortaleza, puesto que se apreció la existencia de confianza, sinceridad para expresar libremente las ideas, coherencia entre los valores y acciones de los miembros, elementos positivos que prevalecen en la comunicación y relaciones interpersonales. Los elementos del factor Colaboración son moderados, se puede continuar fortaleciendo el trabajo en equipo y el respeto a la diversidad. Asimismo, se deben reforzar los elementos del factor Simplicidad, minimizando reglas y procedimientos rígidos en el trabajo, reforzando la responsabilidad individual y la participación en la toma de decisiones (Tabla 3).

Tabla 3. Puntuaciones medias del bloque Clima, sus factores y elementos.

Bloque	Factores	Elementos		
Clima 3.77	Colaboración 3.8	Comunidad 3.53	Diversidad 3.93	Trabajo en equipo 3.93
	Seguridad 4.06	Confianza 4.20	Integridad 3.93	Sinceridad 4.07
	Simplicidad 3.46	Sin burocratismo 3.20	Responsabilidad 3.67	Toma Decisiones 3.53

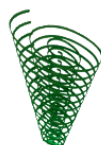
Fuente: elaboración propia

En los bloques tangibles ninguno se apreció como fortaleza, todos obtuvieron medias moderadas. En el caso del bloque Recursos es el segundo con puntuación más baja, solo dos elementos se valoraron como fortalezas, el hecho de poder contar con acceso a conocimiento experto para tener éxito en proyectos innovadores y que las personas disponen de tiempo para buscar nuevas oportunidades. El factor con más baja puntuación en ese bloque es Proyectos, por dos elementos de riesgo, al no tener presupuesto que apoye la innovación, así como escaso respaldo financiero y tecnológico para ello (Tabla 4). Estos aspectos fueron expresados por la mayoría de los entrevistados.

Tabla 4. Puntuaciones medias del bloque Recursos, sus factores y elementos.

Bloque	Factores	Elementos		
Recursos 3.33	Personas 3.73	Impulsores 3.53	Expertos 4.13	Talento 3.53
	Sistemas 3.82	Selección 3.66	Comunicación 3.93	Ecosistema 3.86
	Proyectos 2.44	Tiempo 4.46	Dinero 1.2	Espacio 1.8

Fuente: elaboración propia



El bloque Procesos se refirió a cada una de las etapas y actividades propias de la innovación en las organizaciones y obtuvo una media Moderada. En cada una hay elementos de mejora, aspectos que se asocian a la necesidad de articular de forma sistemática estas actividades (generar nuevas ideas, filtrarlas para identificar las oportunidades más prometedoras, seleccionar las mejores variantes, etc.). De igual manera, se requiere establecer criterios de error para detener proyectos no exitosos, tener procesos más flexibles que faciliten la implementación de nuevos productos académicos o servicios científico – tecnológicos, aprovechar óptimamente los canales de comunicación con las entidades (Tabla 5).

Se recogieron opiniones sobre la posibilidad de incentivar el protagonismo de los jóvenes del centro para fomentar la innovación.

Tabla 5. Puntuaciones medias del bloque Procesos, sus factores y elementos.

Bloque	Factores	Elementos		
Procesos 3.88	Ideación 3.91	Generación 3.86	Filtrado 3.93	Iniciativa 3.93
	Concreción 3.6	Prototipos 3.2	Iteración 3.73	Fracaso inteligente 3.86
	Realización 4.13	Flexibilidad 3.93	Lanzamiento 4.33	Desarrollo 4.13

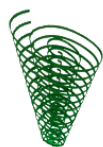
Fuente: elaboración propia

Se recogieron valoraciones sobre la posibilidad de que, en los programas de posgrado, fundamentalmente diplomados, se generen las capacidades en los estudiantes para realizar proyectos de innovación en respuesta a los problemas de las entidades. Asimismo, que los cursistas puedan ejecutar diagnósticos estratégicos del entorno empresarial, identificando oportunidades y riesgos para intervenir sobre ellos y establecer red de relaciones que favorezcan el logro de los objetivos.

El bloque Resultados resultó globalmente el de peor valoración, tuvo dos factores con medias que indican debilidades, los resultados externos y los resultados individuales, porque respectivamente incluyen los dos elementos que son percibidos más desfavorablemente por parte de la muestra y que objetivamente constituyen un problema: la organización no obtiene resultados financieros por la innovación, ni se recompensa a los docentes que participan en estos procesos con éxito, lo que constituyó un elemento de desmotivación (Tabla 6).

Tabla 6. Puntuaciones medias del bloque Resultados, factores y elementos.

Bloque	Factores	Elementos		
Resultados 3.25	Externos 2.88	Entidades 3.86	Competidores 3.8	Financiero 1
	Corporativos 3.95	Propósito 3.8	Disciplina 3.8	Capacidad 4.26



Bloque	Factores	Elementos		
	Individuales 2.9	Satisfacción 3.8	Crecimiento 3.73	Recompensa 1.2

Fuente: elaboración propia

Aunque se percibe que las entidades tienen una visión positiva del centro como ente innovador, se expresaron opiniones sobre la falta de cultura innovadora en función de resolver los problemas empresariales y dudas acerca de la capacidad absorbente de las empresas, lo que constituye una amenaza para la institución. En tal sentido, se propone capacitar a los directores de las empresas y realizar las acciones posibles para lograr su concientización.

A partir de las fortalezas identificadas, las debilidades que deben atenderse y las opiniones de los docentes entrevistados, se proponen las siguientes medidas para fomentar la cultura innovadora en el centro:

Área de mejora: Formación y desarrollo del claustro

- Incorporar a los docentes a proyectos de innovación.
- Establecer una línea de formación y desarrollo para los docentes en función de la capacitación en nuevas tecnologías y enseñanza innovadora.
- Realizar talleres de creatividad
- Desarrollar entrenamiento en innovación

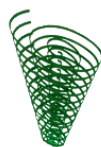
Área de mejora: Procedimientos de trabajo

- Continuar fortaleciendo el trabajo en equipo y el respeto a la diversidad.
- Revisar reglas y procedimientos de trabajo para fomentar Simplicidad.
- Reforzar la responsabilidad individual mediante la gestión del desempeño.
- Estructurar mecanismos para potenciar la participación en la toma de decisiones.
- Incorporar a los jóvenes a los órganos colectivos y espacios creativos que se generen.
- Establecer mecanismos para lograr asesoría metodológica desde las subdirecciones que potencie la innovación en los procesos.

Área de mejora: Innovación

- Asumir enfoque de creatividad e innovación en programas académicos.
- Crear espacios y actividades para generar nuevas ideas, filtrarlas para identificar las oportunidades más prometedoras, seleccionar las mejores variantes de innovación.
- Establecer criterios de error para detener proyectos no exitosos.
- Crear nuevos canales para la comunicación y difusión efectiva de las acciones de innovación, tanto dentro como fuera de la institución.





- Realizar campaña comunicacional sobre innovación empresarial dirigida a empresarios del turismo.

Área de mejora: Aseguramiento tecnológico y financiero

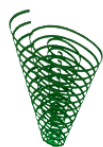
- Adquirir medios informáticos.
- Establecer mecanismos para la remuneración de los docentes por los resultados de la innovación.
- Aplicar la resolución 128/2020, que regula el procedimiento para las actividades autofinanciadas de ciencia, tecnología e innovación que se aprueban en las unidades presupuestadas (Ministerio de Finanzas y Precios [MFP], 2020).

Se puede plantear que los aspectos emocionales (valores, conductas y en menor medida, clima) están más desarrollados para favorecer la innovación en la institución, que los aspectos racionales (recursos, resultados). Sobre esa base se abren espacios para rediseñar políticas de innovación, formación y desarrollo de los docentes y sistemas y procedimientos de trabajo. Las acciones de mejora propuestas tienen en cuenta, que la innovación abierta en los procesos educativos implica visualizar factores internos de apertura (procesos y estrategias de las instituciones) y externos (vinculación con el exterior) (Ramírez-Montoya & García-Peñalvo, 2018).

No puede desconocerse la importancia que tienen los dos aspectos más débiles, recursos financieros y tecnológicos para desarrollar la innovación. Rinaldi *et al.*, (2021) señalan la necesidad de implementación de infraestructura tecnológica y medios existentes en las instituciones educativas que puedan transformarse en recursos productivos para respaldar las capacidades académicas y realizar innovaciones educativas. En ese sentido, se pronuncia Carrera-León (2021) planteando que en el contexto educativo hay que suministrar recursos e infraestructura para promover la participación del ecosistema educativo en la innovación.

Se pone atención al factor clima, de modo que se encaminen acciones que fortalezcan un ambiente de trabajo positivo, flexible, de confianza, que mejore el talento, el aprendizaje, la adaptabilidad, promoviendo la motivación, el bienestar subjetivo de la organización (Chávez, 2021; Mora & Solís, 2020; Ravina *et al.*, 2017). Se hace necesario integrar de manera coherente los esfuerzos institucionales en materia de innovación, con las iniciativas y aportaciones individuales de los colaboradores (Sawaeen & Ali, 2021). Resulta importante el llamado a la integración y protagonismo de los jóvenes, elemento que Alabau-Tejada *et al.*, (2024) resaltan en su estudio, desde la perspectiva intergeneracional.





Otro elemento sobre el que se incluyen medidas es la comunicación, tanto hacia lo interno, creando y fortaleciendo los espacios necesarios; como hacia el exterior, para mejorar el vínculo entre la institución y el sistema empresarial, usuario de los productos y servicios académicos. En ese sentido, González *et al.* (2024) abogan por una comunicación institucional que potencie la motivación, el compromiso, liderazgo, entre otros factores que tributan a la cultura organizacional innovadora.

Esencialmente, se trata de encaminar todas las acciones posibles para que los docentes participen de forma activa en la innovación de las prácticas y modos de trabajo, de la organización propiamente, así como de sus productos y servicios. En términos de innovación, al decir de Núñez (2019), las personas tienen que comportarse como agentes de cambio, como sujetos protagonistas de estas transformaciones. De modo que, los resultados logrados no se vean como beneficios recibidos, sino como conquistas de las personas involucradas en la práctica social.

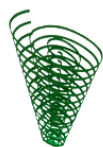
Los resultados obtenidos hablan a favor de la utilidad de las técnicas empleadas en el diagnóstico, en tanto, se obtienen valoraciones objetivas de importantes dimensiones de la cultura innovadora, que son complementadas por las opiniones de docentes experimentados. En su conjunto, permiten identificar las brechas en la cultura innovadora, así como acciones de mejora para su consolidación.

Estos hallazgos refuerzan la importancia de gestionar la cultura para lograr un marco propicio a la innovación en la institución. Son pertinentes para este caso específico y sirven de herramienta a los directivos de dicha organización para una mejor gestión de los procesos implicados. La investigación apoya la afirmación de que la cultura innovadora no es un atributo espontáneo, sino que puede ser medida, gestionada y fortalecida con herramientas adecuadas, tal y como se reconoce por la (AEC, 2020; Solís & Mora, 2022).

Conclusiones

1. El ICI de Formatur Camagüey es Moderado, identificándose una base emocional favorable para la innovación y la necesidad de perfeccionar procesos (formación, gestión y retribución de los miembros, gestión de proyectos, aseguramiento tecnológico y financiero), para consolidar la cultura innovadora en la institución.
2. Los resultados se limitan a la organización objeto de estudio, no obstante, la metodología empleada, que combina análisis cuantitativo y cualitativo, puede ser utilizada en otras organizaciones y abre la posibilidad de ser enriquecida para su aplicación en diferentes contextos.

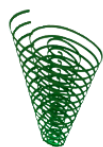




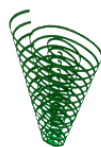
Referencias

- Alabau-Tejada, N., Pérez, L., & Gómez-Sota, F. (2024). Explorando la cultura organizacional innovadora en startups de ecosistemas tecnológicos. *Revista Internacional De Organizaciones*, (33), 145–170. <https://doi.org/10.17345/rio33.441>
- Araya-Pizarro, S. (2019). Cultura innovativa de una Escuela de Turismo en Chile. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28(1), 167-184.
<https://www.redalyc.org/journal/1807/180758568009/html/>
- Arancibia, S., Donoso, E., Venegas, R., & Cárdenas, C. (2015). Identifying Key Factors Affecting Culture of Innovation: a Case Study of Chilean Medium Mining Sector. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(1), 132 – 145.
<https://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v10n1/art10.pdf>
- Asociación Española para la Calidad. (2020). *Índice de Cultura de la Innovación*.
<https://www.aec.es/conocimiento/cultura-de-innovacion/>
- Carrera-León, P. A. (2021). La innovación educativa en los centros educativos. *Polo el Conocimiento*, 6(6), 695-712.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2780>
- Chávez, N. (2021). Análisis de la cultura de innovación en Instituciones de Educación Superior. *Ciencia administrativa*, (2), 14-29.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2022/04/02CA2021-2.pdf>
- Cohen-Granados, J., Linares-Morales, J., & Briceño-Ariza, L. (2020). Caracterización de la cultura innovativa en la cooperación universidad-empresa. *IPSA Scientia, Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(1), 46-53. <https://doi.org/10.25214/27114406.963>
- Díaz-Canel, M. M., & Delgado, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. *Universidad y Sociedad*, 13(1), 6-16.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1892>
- Ebneroumi, S., & Rishehri, A. P. (2011). Towards a conceptual framework for the characteristics of a creative school. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 2253-2258. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.089>





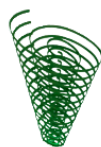
- Garnica, E., & Franco, J. A. (2020). Gestión de la innovación en las instituciones de educación superior. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(1), 1-14. <https://www.redalyc.org/journal/5604/560468679002/html/>
- González, C. A., Capote, G. E., & Urquiola, O. (2024). Consideraciones sobre la cultura organizacional innovadora en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 9(2), 192-198. <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/616>
- Kokt, D., & Makumbe, W. (2020). Towards the innovative university: What is the role of organisational culture and knowledge sharing? *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1325>
- Ministerio de Economía y Planificación. (2020). *Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19*. https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/tabloide_estrategia.pdf
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2020). Resolución 128/2020. Procedimiento para las actividades autofinanciadas de ciencia, tecnología e innovación que se aprueban en las unidades presupuestadas. <https://www.mfp.gob.cu/ficheros/disposiciones/RES-0128-20.pdf>
- Mora, R., & Solís, M. (2020). Comportamiento innovador en individuos y grupos de trabajo: Influencia del capital psicológico colectivo, la direccionalidad estratégica y la facilidad para alcanzar acuerdos. *Contaduría y Administración*, 65(2), 1-33. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7357958>
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Negrín, D. E., González, M., & Arteaga, Y. (2019). Sistema de talleres para promover el cambio y la innovación en los directivos docentes universitarios. *Mendive*, 17(4),



574-588. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962019000400574

- Núñez, J. (2019). *Universidad, conocimiento y desarrollo: nuevas encrucijadas. Una lectura desde ciencia, tecnología y sociedad*. Editorial UH. [https://www.researchgate.net/publication/342178758 Universidad conocimiento y desarrollo nuevas encrucijadas Una lectura desde ciencia tecnologia y sociedad](https://www.researchgate.net/publication/342178758_Universidad_conocimiento_y_desarrollo_nuevas_encrucijadas_Una_lectura_desde_ciencia_tecnologia_y_sociedad)
- Quintero, S., Orjuela, W. A., & Escobar, J. F. (2022). Medición y evaluación de las capacidades de innovación tecnológica: una revisión crítica de la literatura. *Revista CEA*, 8(18), e2499. <https://www.redalyc.org/journal/6381/638172707008/html/>
- Ramírez-Montoya, M. S., & García-Peñalvo, F. J. (2018). Co-creación e innovación abierta: Revisión sistemática de literatura. *Comunicar*, 26(54), 9-18. <https://doi.org/10.3916/C54-2018-01>
- Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How innovative is your company's culture? *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 29- 37. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-innovative-is-your-companys-culture/>
- Ravina, R. R., Villena, M. F., & Gutiérrez, M. G. (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del "Happiness Management". *Revista Retos*, 7(14), 113-129. <https://doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>
- Rinaldi, S. M., Durand, M. C., & Salas, E. V. (2021). Apuntes sobre la innovación educativa en el nivel universitario. (Documento de Trabajo Nro. 794). Serie Documentos de Trabajo. Universidad del CEMA. <https://ideas.repec.org/p/cem/doctra/794.html>
- Rodríguez, E., Pedraja, L., Muñoz, C., & Araneda, C. (2022). Gestión del conocimiento y cultura organizacional en instituciones de educación superior chilenas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 30(2), 266-278. <https://ingeniare.uta.cl/index.php/inge/article/view/757>
- Sawaeen, F. A., & Ali, K. A. (2021). The nexus between learning orientation, TQM practices, innovation culture, and organizational performance of SMEs in Kuwait.





Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 16, 147-172.

<https://doi.org/10.28945/4743>

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf

Solís, M., & Mora, R. (2022). *Modelo psicométrico para medir la cultura organizativa innovadora en grupos de trabajo*. [https://cladea.org/wp-content/uploads/2022/01/23Martin-Solis-and-Ronald-Mora-Modelo-psicometrico-](https://cladea.org/wp-content/uploads/2022/01/23Martin-Solis-and-Ronald-Mora-Modelo-psicometrico-para-medir-la-cultura-organizativa-innovadora-en-unidades-de-trabajo.pdf)

[para-medir-la-cultura-organizativa-innovadora-en-unidades-de-trabajo.pdf](https://cladea.org/wp-content/uploads/2022/01/23Martin-Solis-and-Ronald-Mora-Modelo-psicometrico-para-medir-la-cultura-organizativa-innovadora-en-unidades-de-trabajo.pdf)

Souto, J. E. (2015). Gestión de una Cultura de Innovación Basada en las Personas.

Journal of Technology Management & Innovation, 10(3), 60-65.

<http://doi.org/10.4067/S0718-27242015000300007>

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

Los autores declaramos que este manuscrito es original, no ha sido enviado a otra revista, no existen plagios, ni conflicto de interés, ni éticos. Asimismo, nos hacemos responsables de todos los contenidos recogidos en esta comunicación, liberando a la revista de cualquier compromiso ético y/o legal.

Declaración de contribuciones de los autores

Iliana Cervantes Alonso. Conceptualización, metodología, recopilación de información, redacción - borrador original (igual), redacción - revisión y edición.

Carlos Ruiz Núñez. Recopilación de información, redacción - borrador original (igual), redacción - revisión y edición.

Editado por: Dr. C. Guberto Cánovas Riverón.

