



Aprendizaje organizacional enfocado a la gestión de la innovación educativa

Organizational Learning Focused on The Management of Educational Innovation

Armando Gómez Villalpando

Universidad Politécnica Nacional | Unidad 111

<https://orcid.org/0000-0002-9568-3080>

argovi52@yahoo.com.mx

México

Resumen:

Esta revisión selectiva de la literatura explora el papel del aprendizaje organizacional en la gestión educativa de la innovación. Se propone analizar cómo el aprendizaje continuo dentro de las instituciones educativas puede fomentar la adaptación y la mejora constante. Los objetivos incluyen identificar prácticas exitosas de aprendizaje organizacional, desarrollar un marco conceptual para programas educativos innovadores, y evaluar la transferencia de estrategias de gestión de la innovación de la industria al ámbito educativo. Se destacan las contribuciones en la promoción de una cultura de innovación, el fortalecimiento del desempeño institucional, y la integración efectiva de tecnología en los procesos educativos.

Palabras clave: innovación en gestión educativa, aprendizaje organizacional, transferencia de innovación, mejora de la calidad educativa, integración tecnológica.

Abstract:

This selective literature review explores the role of organizational learning in educational management innovation. It aims to analyze how continuous learning within educational institutions can foster adaptation and continuous improvement. Objectives include identifying successful organizational learning practices, developing a conceptual framework for innovative educational programs, and evaluating the transfer of innovation management strategies from industry to education. Key contributions focus on promoting a culture of innovation, enhancing institutional performance, and effectively integrating technology into educational processes.

Keywords: educational management innovation, organizational learning, innovation transfer, educational quality improvement, technological integration.

Recibido: 10/09/2024 | **Aceptado:** 08/10/2024 | **Publicado:** 01/01/2025

| pp. 26 - 49

DOI: <https://doi.org/10.19136/etie.v7n14.6307>





Aprendizaje organizacional enfocado a la gestión de la innovación educativa

| **Introducción**

En un entorno educativo cada vez más dinámico, la innovación en la gestión educativa emerge como un factor crucial para mejorar la calidad y la efectividad de las instituciones. Este artículo se aboca a explorar las intersecciones entre el aprendizaje organizacional y la innovación educativa, y su impacto en el rendimiento institucional.

Abordaremos varios temas clave dentro del campo de la gestión educativa de la innovación. Entre ellos se incluyen la implementación de tecnologías emergentes en la enseñanza, la adaptación de métodos pedagógicos para responder a las necesidades cambiantes de los estudiantes, y el papel crucial del liderazgo educativo en la promoción de un ambiente propicio para la innovación. Además, se examina cómo las estructuras organizativas pueden facilitar o dificultar la adopción de cambios significativos en el ámbito educativo.

A lo largo de este artículo sostenemos una postura progresista hacia el aprendizaje organizacional y a la adopción de prácticas innovadoras en la gestión educativa, enfatizando la necesidad de un enfoque sistemático y adaptativo para promover un entorno educativo que fomente la excelencia académica y la preparación para los desafíos futuros.

| **Aspectos Teóricos**

Para trabajar los aspectos teóricos, se llevó a cabo una revisión selectiva de la literatura, misma que justificamos metodológicamente por las siguientes razones:

- Focalización en estudios clave: nos permitió centrar el análisis del tema que nos ocupa en investigaciones clave y relevantes, sin abarcar literatura excesiva o irrelevante, lo cual permitió profundizar en ciertos enfoques teóricos.
- Eficiencia en la síntesis: la revisión selectiva posibilitó una síntesis más manejable y directa de la literatura existente.
- Adaptación a límites de espacio: en artículos con restricciones de longitud, como es el caso de éste, una revisión selectiva fue la mejor opción para cumplir con los requisitos editoriales sin perder rigor académico.

Dividiremos este apartado en los siguientes bloques:

- Aprendizaje organizacional





- Condiciones generales para la gestión de la innovación
- Condiciones específicas para la gestión de la innovación educativa

Aprendizaje organizacional

Empezaremos diciendo que la gestión educativa de la innovación en las organizaciones se basa en estrategias de aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento (Rodríguez-Gómez, 2015). La integración de la gerencia y el aprendizaje organizacional es crucial para el desarrollo de organizaciones inteligentes que aprenden y gestionan la innovación (Ortiz, 2019). En este proceso, las condiciones de aprendizaje organizacional y las prácticas de gestión de innovación juegan un papel fundamental (Pertuz & Pérez, 2020). La gestión del proceso de innovación en las prácticas de enseñanza, que incluye la innovación tecnológica y la participación de todos los actores de la institución educativa, es esencial para la calidad educativa (Zamora et al., 2023).

Ortiz et al. (2019) trabajan tres ejes de análisis clave para comprender cómo el aprendizaje organizacional puede ser utilizado para mejorar la gestión educativa y fomentar la innovación:

1. El aprendizaje como estrategia gerencial y de gestión

Este eje se centra en cómo el aprendizaje organizacional puede ser integrado como una estrategia fundamental en la gestión de instituciones educativas. Esto implica el desarrollo de políticas y prácticas que promuevan la formación continua y la adquisición de nuevos conocimientos por parte de todos los miembros de la organización. La implementación de estrategias gerenciales basadas en el aprendizaje contribuye a la mejora continua y a la adaptación a los cambios del entorno educativo.

2. El aprendizaje como motor de desarrollo y competitividad organizacional

Aquí, el enfoque está en el aprendizaje como un impulsor esencial para el crecimiento y la competitividad de la organización educativa. El aprendizaje continuo y la innovación permiten a las instituciones educativas mantenerse relevantes y competitivas en un entorno cambiante.



Fomentar una cultura de aprendizaje ayuda a mejorar la calidad educativa y a desarrollar competencias que son cruciales para el éxito organizacional.

3. El aprendizaje como elemento gerencial potenciador de mundos posibles en la institución educativa

Este eje explora cómo el aprendizaje organizacional puede abrir nuevas posibilidades y crear futuros deseables para la institución educativa. Al promover una mentalidad abierta y exploratoria, los líderes educativos pueden inspirar a su equipo a innovar y a desarrollar nuevas soluciones a los desafíos educativos. El aprendizaje se ve como una herramienta para transformar la institución y crear un impacto positivo en la comunidad educativa.

Estos tres ejes de análisis proporcionan un marco comprensivo para entender cómo el aprendizaje organizacional puede ser utilizado estratégicamente para mejorar la gestión educativa y fomentar la innovación en las instituciones educativas.

Collinson y Cook (2013) examinan la interacción entre el entorno, el aprendizaje, los líderes y las innovaciones en los sistemas escolares. Seis condiciones que, juntas, tienen potencial para dar forma a un entorno que apoye el aprendizaje organizacional se ilustran con datos de dos líderes de la innovación: uno en un entorno que se resistió al cambio; el otro, en un entorno de apoyo. En un caso, el entorno limitó lo que un líder de innovación podía lograr. En el otro caso, un entorno de apoyo permitió al líder influir en un cambio generalizado, incluida una situación en la que la pérdida de buenos directores de una escuela se convirtió en un problema.

Los datos sugirieron que el modelado es una forma poderosa de liderar y que las innovaciones proporcionan un trampolín natural para el aprendizaje organizacional y el surgimiento de líderes. Los hallazgos también demostraron la importancia de las innovaciones, la asunción de riesgos, la colaboración y la comunicación para la mejora organizacional.

Las seis condiciones clave que, en conjunto, pueden crear un entorno propicio para el aprendizaje organizacional en los sistemas educativos que identificaron Collinson y Cook (2013) son:

1. Priorizar el aprendizaje de todos los miembros de la organización



La organización debe asegurarse de que todos sus miembros, desde los administradores hasta los docentes y el personal de apoyo, tengan acceso a oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo. Esto incluye formación profesional, talleres y acceso a recursos educativos actualizados.

2. Fomentar la investigación

Se debe alentar a los miembros de la organización a llevar a cabo investigaciones educativas y aplicar sus hallazgos para mejorar las prácticas y políticas dentro de la institución. Esto crea una cultura de innovación basada en la evidencia.

3. Facilitar la diseminación del aprendizaje

La organización debe implementar mecanismos para compartir conocimientos y experiencias entre sus miembros, como reuniones regulares, plataformas de comunicación internas y publicaciones internas. Esto asegura que las mejores prácticas y las lecciones aprendidas se difundan ampliamente.

4. Practicar principios democráticos

Es esencial que la organización adopte un enfoque democrático en la toma de decisiones, donde las opiniones y contribuciones de todos los miembros sean valoradas y consideradas. Esto fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros.

5. Atender las relaciones humanas

Fomentar relaciones interpersonales positivas y de apoyo entre los miembros de la organización es crucial. Esto incluye la creación de un entorno de trabajo colaborativo y respetuoso, donde se valoren la empatía y la cooperación.

6. Promover la autorrealización de sus miembros

La organización debe proporcionar oportunidades para que sus miembros se desarrollen plenamente, tanto profesional como personalmente. Esto incluye apoyar sus aspiraciones, reconocer sus logros y fomentar un entorno que permita el crecimiento individual y colectivo.



Estas condiciones, sostienen dichos autores, cuando se implementan de manera conjunta, pueden transformar una organización educativa en un entorno dinámico y adaptable, capaz de enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades de innovación.

Condiciones generales para la gestión de la innovación

En el presente apartado se exponen diversas condiciones generales de la gestión de la innovación expuestas por algunos autores que han hecho contribuciones significativas en este campo.

Bonetto et al. (2022) argumentan que ciertas características culturales son cruciales para fomentar la innovación dentro de las organizaciones educativas. Su planteamiento se puede desglosar de la siguiente manera:

- Necesidad del Cambio

Las culturas que reconocen y abrazan la necesidad constante de cambio son más propensas a ser innovadoras. Este reconocimiento implica una mentalidad abierta y flexible que ve el cambio no como una amenaza, sino como una oportunidad para mejorar y evolucionar. Estas culturas entienden que la innovación es un proceso continuo y necesario para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno educativo y social.

- Aceptación de la Violación de Normas

En estas culturas, las violaciones de normas establecidas no se ven automáticamente como negativas. Al contrario, se entienden como posibles motores de innovación. Al cuestionar y desafiar el *statu quo*, se abre la puerta a nuevas ideas y enfoques. La aceptación de la experimentación y la tolerancia al riesgo permiten que las personas se sientan seguras al intentar métodos no convencionales, lo que puede conducir a descubrimientos y avances significativos.

- Promoción de la Innovación

La combinación de una necesidad percibida de cambio y la aceptación de la violación de normas crea un ambiente propicio para la innovación. En tales entornos, la creatividad se valora y se incentiva. Las organizaciones educativas que cultivan estas características tienden a ser más



dinámicas y capaces de implementar nuevas estrategias pedagógicas, tecnológicas y administrativas que mejoran la calidad de la educación.

Este planteamiento sugiere que, para fomentar la innovación educativa, es fundamental cultivar una cultura organizacional que valore el cambio y esté dispuesta a desafiar las normas tradicionales. Así, se puede crear un entorno donde la innovación no solo sea posible, sino también esperada y apoyada.

Husén (1972), en su obra de 1972, enfatiza la necesidad de que las estrategias de innovación educativa se adapten a los cambios culturales y sociales para asegurar una educación relevante y efectiva. Subraya que las estrategias educativas deben estar en sintonía con las transformaciones culturales y sociales. Las escuelas deben reflejar y responder a las necesidades y valores emergentes de la sociedad, evitando así que el sistema educativo quede obsoleto o desalineado con la realidad social actual.

Una de sus principales preocupaciones es el desfase que puede ocurrir entre el desarrollo escolar y el progreso de la sociedad. Las innovaciones educativas deben diseñarse de manera que este desfase se reduzca, asegurando que las competencias y conocimientos impartidos en las escuelas sean relevantes y útiles en el contexto social y laboral actual. Aboga por una educación que promueva la interdisciplinariedad y flexibilidad en el currículo. Esto implica diseñar programas educativos que integren diversas disciplinas y permitan ajustes rápidos para incorporar nuevos conocimientos y prácticas emergentes, facilitando así una mejor adaptación a los cambios culturales y tecnológicos.

La participación activa de la comunidad en el diseño e implementación de estrategias educativas es fundamental para Husén (1972). Involucrar a padres, estudiantes y otros actores sociales asegura que las innovaciones respondan a las expectativas y necesidades reales de la sociedad, promoviendo una educación más inclusiva y contextualizada. Las estrategias de innovación deben incluir mecanismos de evaluación y retroalimentación constantes. Esto permite identificar áreas de mejora y ajustar las prácticas educativas de manera continua, garantizando así una educación dinámica y en constante evolución que acompaña el progreso social.



En resumen, Husén (1972) destaca la necesidad de una educación adaptable, interdisciplinaria y participativa, que minimice el desfase entre la escuela y la sociedad, asegurando así una formación que contribuya efectivamente al progreso social y cultural.

Otro autor, Kalaydzhieva (2023), destaca varios factores clave para una gestión exitosa de la innovación educativa:

- las capacidades mentales necesarias para comprender y resolver problemas complejos. Esto incluye el pensamiento crítico, la capacidad de análisis, la resolución de problemas y la adaptabilidad. Estas competencias permiten a los educadores y gestores evaluar y aplicar nuevas ideas de manera efectiva en el entorno educativo.
- las habilidades profesionales, las cuales son esenciales para implementar y gestionar procesos innovadores. Incluyen la gestión de proyectos, la planificación estratégica, la comunicación efectiva, y la capacidad de trabajar en equipo. Las habilidades profesionales aseguran que las innovaciones se implementen de manera eficiente y que todos los involucrados trabajen hacia objetivos comunes.
- las cualidades personales, como la curiosidad, la resiliencia, la apertura al cambio, y una actitud proactiva. Estas cualidades personales facilitan la aceptación y el impulso de la innovación dentro de las instituciones educativas.

Además, Kalaydzhieva (2023) propugna por un enfoque constructivista en la formación de personal fomenta la innovación, la creatividad y la investigación. Este enfoque educativo se basa en la idea de que los individuos construyen su propio conocimiento a través de la experiencia y la reflexión. Promueve un ambiente de aprendizaje activo, donde los educadores y los estudiantes están constantemente involucrados en la exploración y la experimentación.

Añade que la afinidad por la innovación, la creatividad y la investigación, expresadas en la creación de un entorno que valore y fomente la innovación, la creatividad y la investigación, es crucial. Esto se logra, dice, proporcionando oportunidades para la experimentación, apoyando nuevas ideas, y promoviendo una cultura de aprendizaje continuo. La afinidad por estas cualidades asegura que el personal educativo esté siempre buscando maneras de mejorar y actualizar sus prácticas.



En resumen, Kalaydzhieva (2023) plantea que una gestión exitosa de la innovación educativa se basa en el desarrollo de competencias cognitivas, habilidades profesionales, y cualidades personales, todo ello sustentado por un enfoque constructivista que fomente la afinidad por la innovación, la creatividad y la investigación.

Tierney y Lanford (2016) argumentan que una comprensión teórica de la innovación es esencial para el avance de la educación superior en el siglo XXI. Su planteamiento destaca tres factores clave que impactan positivamente la capacidad de innovación:

- **Diversidad**

La diversidad en las instituciones educativas no solo se refiere a la inclusión de diferentes culturas, ideas y perspectivas, sino que también fomenta un entorno en el que se pueden generar nuevas ideas y soluciones. La diversidad crea un crisol de experiencias y conocimientos que facilita la innovación al proporcionar múltiples enfoques para resolver problemas y abordar desafíos complejos.

- **Motivación Intrínseca**

La motivación intrínseca, o el impulso interno para realizar actividades por el interés y la satisfacción inherentes, es crucial para la innovación. Los individuos que están intrínsecamente motivados tienden a ser más creativos y persistentes en la búsqueda de soluciones novedosas. Esta motivación se cultiva en entornos donde los educadores y estudiantes sienten una conexión profunda con su trabajo y creen en el valor de sus contribuciones.

- **Autonomía**

La autonomía permite a los individuos tener control sobre su trabajo y tomar decisiones independientemente. Esto fomenta un sentido de propiedad y responsabilidad, lo que a su vez impulsa la creatividad y la innovación. Las instituciones que promueven la autonomía permiten que sus miembros experimenten y tomen riesgos calculados, lo cual es fundamental para el desarrollo de nuevas ideas y métodos.

En resumen, Tierney y Lanford subrayan que para que las instituciones de educación superior sigan siendo relevantes y efectivas en el siglo XXI, deben incorporar una comprensión teórica



robusta de la innovación que se centre en la diversidad, la motivación intrínseca y la autonomía. Estos factores son esenciales para crear un entorno donde la innovación no solo sea posible, sino también florezca.

Por su parte, Kenny (2002), al abordar la gestión de proyectos innovadores en el contexto educativo se enfoca en dos aspectos clave: la apertura de los procesos de gestión y la composición del equipo de trabajo. Enfatiza la importancia de implementar procesos de gestión que sean más abiertos y flexibles. Estos procesos deben permitir una mayor participación de los diferentes actores involucrados, facilitando la colaboración y la comunicación efectiva entre todos los miembros del equipo. La apertura en la gestión permite adaptarse rápidamente a cambios y ajustes necesarios durante el desarrollo del proyecto, lo cual es crucial en contextos innovadores.

Menciona que un aspecto fundamental para el éxito de los proyectos innovadores es la composición del equipo de trabajo. Destaca que estos proyectos deben contar con un mayor porcentaje de personal académico y/o profesional altamente cualificado. La inclusión de expertos con conocimientos específicos y experiencia práctica asegura que las decisiones tomadas sean bien fundamentadas y alineadas con las mejores prácticas del sector. Un liderazgo participativo y democrático es crucial en la gestión de proyectos innovadores. Los líderes deben fomentar un ambiente de confianza y motivar a los miembros del equipo a contribuir activamente con sus ideas y experiencias. Este tipo de liderazgo no solo mejora la moral del equipo, sino que también promueve la creatividad y la innovación.

Para Kenny (2002), los proyectos innovadores se benefician significativamente de la colaboración interdisciplinaria. La diversidad en las áreas de especialización del personal permite abordar los problemas desde múltiples perspectivas, enriqueciendo el proceso de innovación y aumentando las probabilidades de éxito. Es esencial, para él, establecer mecanismos de evaluación y retroalimentación continua que permitan monitorizar el progreso del proyecto y hacer ajustes en tiempo real. Este enfoque dinámico garantiza que el proyecto se mantenga en la dirección correcta y se adapte a las necesidades emergentes del entorno educativo y social.



En resumen, Kenny (2002) aboga por una gestión abierta, inclusiva y colaborativa en proyectos innovadores, apoyada por un equipo de profesionales cualificados y un liderazgo participativo, para asegurar el éxito en la implementación de innovaciones educativas.

Baumann et al. (2016) proponen que la gestión de la innovación en la educación puede transferirse exitosamente desde la industria a los proyectos educativos mediante los siguientes enfoques clave:

- Adopción de Metodologías Industriales

Las prácticas y herramientas de gestión de la innovación utilizadas en la industria, como el enfoque Lean, Six Sigma y el diseño centrado en el usuario, pueden adaptarse a los contextos educativos. Estas metodologías ayudan a mejorar la eficiencia, la calidad y la relevancia de los proyectos educativos.

- Fomento de la Cultura de Innovación

Es crucial crear una cultura de innovación dentro de las instituciones educativas que valore y promueva la experimentación, el aprendizaje continuo y la colaboración interdisciplinaria. Esto se puede lograr mediante la capacitación del personal y la implementación de políticas que incentiven la creatividad y la toma de riesgos calculados.

- Alineación con los Objetivos Educativos

La innovación debe alinearse con los objetivos y las misiones de las instituciones educativas. Esto asegura que los proyectos innovadores no solo introduzcan nuevas ideas, sino que también contribuyan al logro de los objetivos educativos a largo plazo, como la mejora del rendimiento estudiantil y la preparación para el futuro laboral.

- Colaboración y Participación de Partes Interesadas

La participación activa de todas las partes interesadas, incluidos docentes, estudiantes, administradores y la comunidad, es fundamental para el éxito de los proyectos innovadores. La colaboración asegura que las innovaciones sean relevantes y se implementen de manera efectiva.



- Evaluación y Retroalimentación Continua

Implementar sistemas de evaluación y retroalimentación continua es esencial para medir el impacto de las innovaciones y realizar ajustes necesarios. Esto incluye el uso de métricas de desempeño y la recolección de datos cualitativos y cuantitativos para informar la toma de decisiones.

La propuesta de Baumann et al. destaca que la transferencia exitosa de la gestión de la innovación de la industria a la educación no solo es posible, sino beneficiosa, asegurando que las instituciones educativas puedan lograr sus objetivos de manera efectiva y alinearse culturalmente con las mejores prácticas de innovación.

Condiciones específicas para la gestión de la innovación educativa

En este apartado se presentan los planteamientos específicos de varios autores selectos sobre algunas condiciones específicas de la gestión de la innovación educativa dignas de tomarse en cuenta.

García-Martín, S., y Mayo, I. C. (2016) analizaron diversas experiencias sobre la gestión del conocimiento en instituciones educativas a nivel nacional e internacional. Los principales hallazgos que obtuvieron fueron los siguientes:

- Importancia de la Cultura Organizacional

Las instituciones educativas que han tenido éxito en la gestión del conocimiento destacan la creación y promoción de una cultura organizacional que valore y fomente el intercambio de conocimientos. Esta cultura es fundamental para la implementación efectiva de estrategias de gestión del conocimiento.

- Uso de Tecnologías de la Información

La adopción y uso eficiente de tecnologías de la información y comunicación (TIC) han sido un factor clave en muchas instituciones. Las TIC facilitan la recopilación, almacenamiento y distribución de conocimientos, mejorando la accesibilidad y el uso compartido de información entre los miembros de la organización.



- **Formación y Capacitación Continua**

Las instituciones exitosas invierten en la formación y capacitación continua de su personal. Esto no solo mejora las habilidades individuales, sino que también fortalece el conocimiento colectivo de la organización, promoviendo la innovación y el desarrollo profesional.

- **Redes de Colaboración**

La creación de redes de colaboración, tanto internas como externas, es crucial. Las instituciones que participan en redes de colaboración con otras organizaciones educativas, así como con el sector privado y organismos gubernamentales, han podido ampliar sus recursos y compartir mejores prácticas.

- **Evaluación y Mejora Continua**

La implementación de procesos de evaluación y retroalimentación constantes es esencial para la mejora continua. Las instituciones que regularmente evalúan sus estrategias de gestión del conocimiento y ajustan sus prácticas según los resultados obtenidos muestran mayores niveles de éxito y adaptabilidad.

Estos hallazgos subrayan la importancia de un enfoque integral y continuo en la gestión del conocimiento, adaptando las estrategias a las necesidades específicas de cada institución educativa para fomentar una cultura de aprendizaje e innovación.

Maritz et al. (2014) proponen un marco conceptual para desarrollar y evaluar programas de educación en innovación, fundamentado en las lecciones aprendidas de un programa internacional exitoso de gestión de la innovación. Los principales componentes de este marco son:

- **Enfoque Multidimensional**

El marco integra varios elementos críticos como la teoría de la innovación, prácticas de enseñanza y aprendizaje, y la colaboración interdisciplinaria. Este enfoque multidimensional asegura que los programas sean holísticos y aborden las diversas facetas de la innovación.

- **Flexibilidad y Adaptabilidad**





Se destaca la importancia de que los programas de educación en innovación sean flexibles y adaptables a diferentes contextos educativos y culturales. Esto permite que las instituciones educativas puedan personalizar el programa según sus necesidades específicas y las de sus estudiantes.

- Evaluación Continua

El marco enfatiza la necesidad de una evaluación continua y sistemática de los programas de educación en innovación. Esto incluye la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos para medir el impacto y la eficacia del programa, así como la retroalimentación de los participantes para realizar mejoras constantes.

- Colaboración Internacional

Maritz et al. subrayan el valor de la colaboración internacional en la educación en innovación. La participación en redes y proyectos internacionales enriquece el intercambio de conocimientos y mejores prácticas, lo que fortalece la calidad y la relevancia de los programas educativos.

- Fomento de la Creatividad y el Pensamiento Crítico

El marco conceptual también incluye estrategias para fomentar la creatividad y el pensamiento crítico entre los estudiantes. Estas habilidades son fundamentales para la innovación y deben ser un componente central de cualquier programa educativo en este campo.

En resumen, el planteamiento de Maritz et al. (2014) proporciona una guía integral para diseñar y evaluar programas de educación en innovación, asegurando que estos sean efectivos, relevantes y adaptables a diversas necesidades y contextos educativos. La integración de estos elementos clave puede llevar a una educación en innovación más robusta y capaz de preparar a los estudiantes para los desafíos del futuro.

Deroncele-Acosta et al. (2021) mencionan tres factores críticos de éxito que son fundamentales para implementar la innovación educativa con TIC en las universidades latinoamericanas:

1. Participación en comunidades profesionales de aprendizaje con TIC



Fomentar la participación de docentes, investigadores y personal administrativo en comunidades de aprendizaje con TIC permite:

- Compartir experiencias y buenas prácticas: Intercambiar ideas y estrategias exitosas para la integración de las TIC en los procesos educativos.
- Actualización constante: Mantenerse al día sobre las últimas tendencias y herramientas tecnológicas disponibles para la enseñanza y el aprendizaje.
- Colaboración en proyectos: Desarrollar iniciativas conjuntas que enriquezcan la experiencia educativa y beneficien a los estudiantes.
- Aprendizaje entre pares: Fortalecer las habilidades y conocimientos en el uso de las TIC a través de la colaboración y el apoyo mutuo.

2. Capacitación y actualización permanente en TIC

Brindar oportunidades continuas de capacitación y actualización en TIC para toda la comunidad educativa es esencial para:

- Desarrollar competencias digitales: Dotar a los docentes, investigadores y personal administrativo de las habilidades necesarias para utilizar efectivamente las TIC en sus roles.
- Adaptarse a las nuevas tecnologías: Asegurar que la institución esté preparada para integrar las últimas herramientas y tendencias tecnológicas en sus procesos educativos.
- Promover el uso innovador de las TIC: Incentivar la creatividad y la experimentación en el uso de las TIC para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.
- Reducir la brecha digital: Garantizar que todos los miembros de la comunidad educativa tengan las competencias digitales necesarias para desenvolverse en el entorno actual.

3. Implementación y equipamiento de laboratorios con acceso a Internet en las universidades

Contar con laboratorios bien equipados y con acceso a internet de alta velocidad es fundamental para:

- Facilitar el acceso a las TIC: Brindar a los estudiantes y docentes un espacio adecuado para utilizar las herramientas tecnológicas necesarias para sus actividades educativas.



- Promover el aprendizaje práctico: Permitir que los estudiantes experimenten y apliquen sus conocimientos en un entorno tecnológico real.
- Desarrollar habilidades informáticas: Ofrecer oportunidades para que los estudiantes fortalezcan sus habilidades en el uso de las TIC.
- Investigar e innovar: Facilitar la realización de investigaciones y proyectos educativos que incorporen el uso de las TIC.

En conjunto, estos tres factores críticos de éxito crean un ecosistema institucional favorable para la implementación efectiva de la innovación educativa con TIC en las universidades latinoamericanas.

Es importante destacar que, además de estos factores Deroncele-Acosta et al. (2021) señalan que existen otros elementos clave que deben considerarse para una implementación exitosa, tales como:

- Liderazgo institucional: El compromiso y apoyo de la alta dirección de la universidad son fundamentales para impulsar la innovación educativa con TIC.
- Políticas institucionales: La existencia de políticas claras y coherentes que respalden el uso de las TIC en la enseñanza y el aprendizaje es esencial.
- Planificación estratégica: La elaboración de un plan estratégico que defina los objetivos, las estrategias y los recursos necesarios para la innovación educativa con TIC es crucial para el éxito.
- Evaluación y seguimiento: Es fundamental evaluar continuamente el impacto de las iniciativas de innovación educativa con TIC para realizar los ajustes necesarios y garantizar su efectividad.

Al atender a estos factores críticos de éxito y elementos clave, las universidades latinoamericanas pueden crear las condiciones necesarias para transformar sus procesos educativos y preparar a sus estudiantes para los desafíos del siglo XXI.

En su artículo, Chandra et al. (2021) reportan una revisión exhaustiva sobre los programas de educación para la innovación, abordando definiciones, pedagogía, marcos y medidas de evaluación. Los principales hallazgos de esta revisión fueron:



- Definiciones de Programas de Educación para la Innovación

Los programas de educación para la innovación son descritos como iniciativas educativas diseñadas para fomentar la creatividad, el pensamiento crítico y las habilidades de resolución de problemas. Estos programas buscan preparar a los estudiantes para enfrentar desafíos complejos y desarrollar soluciones innovadoras en diversos contextos.

- Pedagogía en Programas de Innovación

La pedagogía de los programas de educación para la innovación se basa en enfoques centrados en el estudiante, incluyendo el aprendizaje basado en proyectos y el aprendizaje colaborativo. Estos métodos pedagógicos promueven la exploración activa y el desarrollo de habilidades prácticas, permitiendo a los estudiantes aplicar conocimientos teóricos a situaciones reales.

- Marcos para la Educación en Innovación

Los marcos utilizados en estos programas incluyen modelos de innovación abierta, que fomentan la colaboración entre diversas disciplinas y el uso de tecnologías emergentes. También se destaca la importancia de crear un entorno de aprendizaje flexible que pueda adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes y del mercado laboral.

- Medidas de Evaluación

La evaluación de los programas de educación para la innovación se realiza a través de métodos cualitativos y cuantitativos. Las medidas incluyen la evaluación del impacto en las habilidades innovadoras de los estudiantes, así como el seguimiento de proyectos y emprendimientos iniciados por los egresados. Se subraya la necesidad de un enfoque holístico para medir el éxito de estos programas, considerando tanto los resultados inmediatos como los efectos a largo plazo.

Estos hallazgos subrayan la importancia de diseñar programas educativos que no solo impartan conocimientos, sino que también desarrollen habilidades críticas para la innovación, preparando a los estudiantes para contribuir de manera efectiva en un mundo en constante cambio.



Kashapov y Zaitsev (2023) analizan las herramientas actuales utilizadas para gestionar el desarrollo innovador en las organizaciones educativas, destacando varios aspectos clave:

- Análisis de Herramientas Existentes

Los autores identifican que las herramientas actuales abarcan desde tecnologías digitales hasta metodologías pedagógicas avanzadas, diseñadas para fomentar la innovación en el entorno educativo. Estas herramientas permiten una gestión más eficiente y efectiva de los recursos y procesos educativos, facilitando así la implementación de prácticas innovadoras.

- Importancia de Metodologías y Herramientas Metodológicas

Kashapov y Zaitsev (2023) subrayan la necesidad de introducir metodologías y herramientas metodológicas específicas que permitan una implementación efectiva de trayectorias de aprendizaje individuales. Estas metodologías incluyen enfoques personalizados que consideran las necesidades y capacidades únicas de cada estudiante, lo que resulta en una experiencia educativa más adaptativa y efectiva.

- Trayectorias de Aprendizaje Individuales

La implementación de trayectorias de aprendizaje individuales es crucial para fomentar un entorno de aprendizaje personalizado. Estas trayectorias permiten a los estudiantes progresar a su propio ritmo y desarrollar habilidades específicas en función de sus intereses y capacidades. Esta personalización es fundamental para maximizar el potencial de cada estudiante y promover una cultura de innovación continua en la educación.

- Impacto en la Innovación Educativa

La adopción de estas herramientas y metodologías no solo mejora la experiencia de aprendizaje individual, sino que también impulsa la innovación a nivel organizacional. Al facilitar una mayor adaptabilidad y personalización en la educación, las organizaciones pueden responder más rápidamente a los cambios y demandas del entorno educativo moderno.

En conclusión, Kashapov y Zaitsev (2023) enfatizan que la gestión efectiva del desarrollo innovador en las organizaciones educativas depende de la implementación de metodologías y herramientas que apoyen trayectorias de aprendizaje individualizadas. Esto no solo mejora la



experiencia educativa de los estudiantes, sino que también fortalece la capacidad de las instituciones para innovar y adaptarse en un entorno educativo en constante evolución.

Considerando que la innovación educativa debe introducir una serie de nuevos aspectos en las metodologías de enseñanza-aprendizaje que permitan estar a la altura de las demandas mundiales, y que para ello es necesario un proceso de gestión, que facilite organizar y sistematizar la forma en que se imparte esta innovación en el proceso de enseñanza, Vásquez Zamora et al. (2023), efectuaron una revisión bibliográfica del tema y encontraron que, a pesar de diferir en la forma de estructuración de este proceso, diferentes autores coinciden en que para llevarse a cabo una buena gestión se debe precisar una fase de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación. En este sentido, es necesaria la participación de todos los actores de la institución educativa, entre ellos: directivos, docentes, administrativos, obreros, padres y representantes, vecinos de la institución (comunidad).

| Aportaciones

A continuación, y a manera de resumen, se presentan los diversos temas identificados en la revisión de la literatura, que influyen en el aprendizaje organizacional de la gestión educativa de la innovación:

- Aprendizaje organizacional como factor de cambio y mejora continua en instituciones educativas
- Prácticas exitosas de aprendizaje organizacional en la gestión educativa de la innovación
- Marco conceptual para desarrollar y evaluar programas de educación en innovación
- Transferencia de la gestión de la innovación de la industria a proyectos educativos
- Innovaciones en la gestión de instituciones educativas centradas en enseñanza, investigación y mejora de la calidad
- Influencia del aprendizaje organizacional en el desempeño de organizaciones educativas
- Uso de tecnología y aprendizaje organizacional en instituciones educativas



- Desarrollo de una cultura de innovación mediante aprendizaje organizacional en empresas y organizaciones educativas
- El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica
- Aprendizaje organizacional en organizaciones de ciencia, tecnología e innovación
- Impacto del liderazgo en el aprendizaje organizacional y la innovación en instituciones educativas
- Estructura organizativa y su influencia en el aprendizaje organizacional en contextos educativos
- Relación entre el capital intelectual y las características personales en los resultados de innovación en educación
- Comportamiento innovador de los empleados influenciado por el aprendizaje organizacional en entornos educativos
- Estudio sobre cómo el estilo de liderazgo y el aprendizaje organizacional impactan en la innovación organizativa

Con base en la literatura revisada, podemos afirmar que las prácticas exitosas de aprendizaje organizacional en la gestión educativa de la innovación más citadas en la literatura académica incluyen:

- Fomento de la cultura de aprendizaje continuo: Las instituciones promueven un entorno donde el aprendizaje y la mejora continua son valores centrales. Esto implica la creación de oportunidades para la formación y el desarrollo profesional constante de los educadores, así como el intercambio de conocimientos y experiencias entre ellos.
- Implementación de comunidades de práctica: Las comunidades de práctica permiten a los educadores colaborar, compartir experiencias y resolver problemas comunes. Estas comunidades son esenciales para el desarrollo de nuevas ideas y la mejora de las prácticas educativas, facilitando la innovación desde dentro de la institución.
- Uso de tecnologías educativas: La integración de herramientas tecnológicas en el proceso educativo no solo moderniza la enseñanza, sino que también facilita el acceso a recursos y metodologías innovadoras. Esto incluye el uso de plataformas digitales para la formación continua y la gestión del conocimiento.
- Evaluación y retroalimentación constante: Establecer mecanismos regulares de evaluación y retroalimentación ayuda a identificar áreas de mejora y a implementar cambios efectivos. Este proceso debe ser sistemático y basado en datos, permitiendo ajustes oportunos y precisos en las estrategias educativas.



- **Liderazgo transformacional:** Los líderes educativos desempeñan un papel crucial en la promoción del aprendizaje organizacional y la innovación. Un liderazgo que inspira, motiva y apoya a los educadores en su desarrollo profesional y en la adopción de nuevas prácticas es fundamental para el éxito de cualquier iniciativa innovadora.

Asimismo, a manera de balance sintético de nuestro trabajo, puntualizamos lo siguiente sobre el aprendizaje organizacional en la gestión educativa de la innovación:

- **Aprendizaje organizacional como factor de cambio y mejora continua en instituciones educativas:** El aprendizaje organizacional es crucial para promover la adaptación y la mejora continua en las instituciones educativas, facilitando la innovación pedagógica y administrativa.
- **Prácticas exitosas de aprendizaje organizacional en la gestión educativa de la innovación:** Implementar prácticas como el aprendizaje colaborativo y la retroalimentación constante entre docentes y administradores fortalece la capacidad innovadora de las instituciones educativas.
- **Marco conceptual para desarrollar y evaluar programas de educación en innovación:** Es fundamental establecer un marco conceptual que integre metodologías activas de enseñanza-aprendizaje y evaluación formativa, promoviendo la creatividad y el pensamiento crítico.
- **Transferencia de la gestión de la innovación de la industria a proyectos educativos:** Adaptar estrategias de gestión de la innovación utilizadas en la industria puede optimizar la implementación de proyectos educativos innovadores, fomentando la colaboración interdisciplinaria y el desarrollo de soluciones creativas.
- **Innovaciones en la gestión de instituciones educativas centradas en enseñanza, investigación y mejora de la calidad:** Las innovaciones que integran tecnología educativa, investigación aplicada y mejora continua de la calidad educativa son clave para mantener la relevancia y efectividad de las instituciones educativas.
- **Influencia del aprendizaje organizacional en el desempeño de organizaciones educativas:** El fortalecimiento del aprendizaje organizacional mejora el desempeño institucional al aumentar la capacidad de respuesta a los cambios y la eficiencia operativa.
- **Uso de tecnología y aprendizaje organizacional en instituciones educativas:** La integración efectiva de tecnologías educativas en los procesos de aprendizaje organizacional facilita la personalización del aprendizaje y la optimización de recursos educativos.
- **Desarrollo de una cultura de innovación mediante aprendizaje organizacional en empresas y organizaciones educativas:** Fomentar una cultura organizacional que valore



la innovación y el aprendizaje continuo promueve la creatividad y la resolución de problemas en entornos educativos y empresariales.

- Aprendizaje organizacional en organizaciones de ciencia, tecnología e innovación: Las organizaciones orientadas a la ciencia y la tecnología deben fomentar el aprendizaje continuo para mantenerse a la vanguardia de la innovación y la investigación.
- Impacto del liderazgo en el aprendizaje organizacional y la innovación en instituciones educativas: El liderazgo efectivo promueve una cultura de aprendizaje y colaboración que potencia la innovación y la calidad educativa.
- Estructura organizativa y su influencia en el aprendizaje organizacional en contextos educativos: La estructura organizativa afecta la capacidad de las instituciones educativas para adaptarse y aprender de manera efectiva, influenciando su capacidad innovadora.
- Relación entre el capital intelectual y las características personales en los resultados de innovación en educación: El capital intelectual y las características individuales influyen en la capacidad de las instituciones educativas para generar innovaciones significativas.
- Comportamiento innovador de los empleados influenciado por el aprendizaje organizacional en entornos educativos: Fomentar un ambiente de aprendizaje continuo motiva a los empleados a adoptar comportamientos innovadores que benefician el desempeño organizacional.
- Estudio sobre cómo el estilo de liderazgo y el aprendizaje organizacional impactan en la innovación organizativa: La interacción entre el estilo de liderazgo y el aprendizaje organizacional determina el grado de innovación organizativa alcanzado por las instituciones educativas.

| Conclusiones

Finalmente, podemos concluir, a manera de resumen global de nuestras apreciaciones sobre lo encontrado en esta revisión selectiva de la literatura, que el aprendizaje organizacional en la gestión educativa de la innovación es fundamental para el desarrollo y la mejora continua de las instituciones educativas. Se han identificado varios factores críticos que determinan este proceso. La capacidad de innovación organizacional es esencial, ya que influye significativamente en el rendimiento institucional y la capacidad de adaptación al entorno competitivo. La incorporación de tecnologías emergentes y la adaptación de métodos pedagógicos facilitan este proceso.

Además, la formación y las características personales de los administradores y docentes innovadores juegan un rol crucial en la implementación de estrategias efectivas. El liderazgo



educativo y la creación de un ambiente que promueva la creatividad son determinantes para el éxito del aprendizaje organizacional.

La sistematización y articulación de estos hallazgos en corpus teóricos es vital para avanzar en el campo de la gestión educativa de la innovación. La creación de modelos teóricos robustos permite una comprensión más profunda y una implementación más efectiva de prácticas innovadoras en diferentes contextos educativos. Es esencial que la investigación continúe enfocándose en la integración de conocimientos y prácticas para desarrollar un marco comprensivo que apoye el crecimiento y la transformación de las instituciones educativas.

Estas conclusiones destacan la importancia del aprendizaje organizacional y la gestión educativa de la innovación para mejorar la capacidad de las instituciones educativas de adaptarse, innovar y ofrecer una educación de calidad en un entorno dinámico y competitivo.

| Referencias

- Angulo-García, Katherine Elizabeth (2022). Gestión de la innovación educativa: una pieza clave para alcanzar la calidad educativa. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies* | Vol. 3 | n. 6 | Jul - Set | 2022. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i6.553>
- Baumann, T., Mantay, K., Swanger, A., Saganski, G. y Stepke, S. (2016). Gestión de la educación y la innovación: ¿una contradicción? Cómo gestionar proyectos educativos si la innovación es crucial para el éxito y la gestión de la innovación es prácticamente desconocida☆. *Procedia - Ciencias sociales y del comportamiento* , 226, 243-251. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.06.185> .
- Bonetto, E., Pichot, N., y Adam-Troïan, J. (2022). The Role of Cultural Values in National-Level Innovation: Evidence from 106 Countries. *Cross-Cultural Research*, 56, 307 - 322. <https://doi.org/10.1177/10693971221078087> .
- Chandra, P., Tomitsch, M., y Large, M. (2021). Innovation education programs: a review of definitions, pedagogy, frameworks and evaluation measures. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/ejim-02-2020-0043>
- Collinson, V. y Cook, T. (2013). Organizational Learning: Leading Innovations. *International Journal of Educational Leadership and Management*. <https://doi.org/10.4471/ijelm.2013.03>
- Deroncele-Acosta, Á., Medina-Zuta, P., Goñi-Cruz, FF, Montes-Castillo, MM, Roman-Cao, E., y Gallegos Santiago, E. (2021). Innovación Educativa con TIC en Universidades Latinoamericanas: Estudio Multi-País. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.4.009>



- García-Martín, S., & Mayo, I. C. (2016). Revisión de experiencias sobre gestión del conocimiento en organizaciones educativas. *Etic@ net. Revista científica electrónica de Educación y Comunicación en la Sociedad del Conocimiento*, 16(1), 178-191. <https://doi.org/10.30827/ETICANET.V16I1.11943>
- Husén, T. (1972). Strategies of Educational Innovation. *Australian Journal of Education*, 16, 125 - 135. <https://doi.org/10.1177/000494417201600203> .
- Kalaydzhieva, V. (2023). El papel de la educación y el factor humano en la actividad de innovación. *Estrategias de política en ciencia y educación-Strategii na Obrazovatel'nata i Nauchnata Politika* . <https://doi.org/10.53656/str2023-5-2-rol> .
- Kashapov, M. y Zaitsev, K. (2023). Herramientas metodológicas para la gestión del desarrollo innovador de una organización educativa. *SMALTA*. <https://doi.org/10.15293/2312-1580.2304.03> .
- Kenny, J. (2002). Managing innovation in educational institutions. *Australasian Journal of Educational Technology*, 18, 359-376. <https://doi.org/10.14742/AJET.1765> .
- Maritz, A., Waal, A., Buse, S., Herstatt, C., Lassen, A. y Maclachlan, R. (2014). Programas de educación para la innovación: hacia un marco conceptual. *Revista Europea de Gestión de la Innovación* , 17, 166-182. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2013-0051>
- Ortiz, FA, Franco, JE y Cadavid, ME (2019). Gerencia y aprendizaje organizacional en el contexto de la educación. *Revista Paradigma*, Vol. XL, Nro. 2, Diciembre de 2019 / 264–278. <https://revistaparadigma.com.br/index.php/paradigma/article/view/767>
- Pertuz, V. y Pérez, A. (2020). Condiciones para el aprendizaje organizacional y prácticas de gestión de innovación: un análisis en medianas empresas. *Información Tecnológica – Vol. 31 N° 3 – 2020* <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n3/0718-0764-infotec-31-03-209.pdf>
- Rodríguez-Gómez, D., y Sallán, JG (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*. <https://doi.org/10.18800/educacion.201501.004>
- Rodríguez-Gómez, D. y Gairín Sallán J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación* Vol. XXIV, N° 46, marzo 2015, pp. 73-90. <https://doi.org/10.18800/educacion.201501.004>
- Tierney, W. y Lanford, M. (2016). Conceptualizando la innovación en la educación superior. , 1-40. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26829-3_1
- Vásquez Zamora, L. G., Herrera Vinelli, I. P., Cobeña Talledo, R. A., y Peralta Beltrán, A. R. (2023). Gestión del proceso de innovación de las prácticas de enseñanza en instituciones educativas. *RECIMUNDO*, 7(1), 468-477. [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(1\).enero.2023.468-477](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(1).enero.2023.468-477)