



DOI: <https://doi.org/10.23857/dc.v11i1.4273>

Ciencias Técnicas y Aplicadas
Artículo de Investigación

La Gestión de la Innovación como Herramienta al cambio Organizacional en las Universidades Manabitas

Innovation Management as a Tool for Organizational Change in Manabí Universities

A Gestão da Inovação como Ferramenta para a Mudança Organizacional nas Universidades Manabi

Amado Antonio Mendoza Briones ^I
Amado.mendoza@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0461-3416>

Evelyn Dayana Cano Lara ^{II}
Evelyn.cano@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-6754-0587>

María Cecibel Mendoza Briones ^{III}
cecibel.mendoza@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-3044-015X>

José Luis Morante Galarza ^{IV}
Jose.morante@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-1716-3765>

Johnny Edison Ponce Andrade ^V
Johnny.ponce@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-4661-5938>

Richard Gonzalo Toro Looor ^{VI}
Richard.toro@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-7406-714X>

Correspondencia: Amado.mendoza@uleam.edu.ec

***Recibido:** 27 de diciembre de 2024 ***Aceptado:** 23 de enero de 2025 * **Publicado:** 14 de febrero de 2025

- I. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.
- II. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.
- III. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.
- IV. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.
- V. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.
- VI. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.

Resumen

La gestión de la innovación en las universidades de Manabí es un factor clave para impulsar el cambio organizacional y mejorar su capacidad de adaptación a los desafíos educativos actuales. Este estudio analiza cómo la innovación tecnológica, pedagógica y administrativa ha sido implementada en estas instituciones, identificando tanto sus logros como las barreras que enfrentan. Mediante un enfoque mixto de investigación, que combina entrevistas cualitativas y encuestas cuantitativas, se evidenció que la falta de recursos, la resistencia al cambio y la ausencia de una visión compartida limitan la innovación. No obstante, las universidades que han adoptado un liderazgo proactivo, promovido la formación continua y fortalecido alianzas estratégicas han logrado avances significativos. Se concluye que una gestión efectiva de la innovación puede transformar las universidades manabitas, aumentando su eficiencia y relevancia en el contexto educativo global.

Palabras Claves: Gestión de la innovación; cambio organizacional; educación superior.

Abstract

Innovation management in Manabí universities is a key factor in driving organizational change and improving their ability to adapt to current educational challenges. This study analyzes how technological, pedagogical and administrative innovation has been implemented in these institutions, identifying both their achievements and the barriers they face. Through a mixed research approach, combining qualitative interviews and quantitative surveys, it was found that lack of resources, resistance to change and the absence of a shared vision limit innovation. However, universities that have adopted proactive leadership, promoted ongoing training and strengthened strategic alliances have made significant progress. It is concluded that effective innovation management can transform Manabí universities, increasing their efficiency and relevance in the global educational context.

Keywords: Innovation management; organizational change; higher education.

Resumo

A gestão da inovação nas universidades de Manabí é um factor chave para impulsionar a mudança organizacional e melhorar a sua capacidade de adaptação aos actuais desafios educativos. Este estudo analisa como a inovação tecnológica, pedagógica e administrativa tem sido implementada nestas instituições, identificando tanto as suas conquistas como as barreiras que enfrentam. Através de uma

La Gestión de la Innovación como Herramienta al cambio Organizacional en las Universidades Manabitas

abordagem de investigação mista, que combina entrevistas qualitativas e inquéritos quantitativos, tornou-se evidente que a falta de recursos, a resistência à mudança e a ausência de uma visão partilhada limitam a inovação. No entanto, as universidades que adoptaram uma liderança proactiva, promoveram a formação contínua e reforçaram alianças estratégicas fizeram progressos significativos. Conclui-se que uma gestão eficaz da inovação pode transformar as universidades Manabi, aumentando a sua eficiência e relevância no contexto educativo global.

Palavras-chave: Gestão da inovação; mudança organizacional; ensino superior.

Introducción

En el contexto global actual, la innovación ha emergido como un factor determinante para el éxito y sostenibilidad de las organizaciones en todos los sectores, y las universidades no son la excepción. La capacidad de adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos, sociales y económicos es crucial para las instituciones de educación superior, especialmente en países en desarrollo como Ecuador, donde las universidades enfrentan retos significativos para mantener su relevancia y competitividad. En este sentido, las universidades de la provincia de Manabí se encuentran en una coyuntura crítica, donde el cambio organizacional es una necesidad imperiosa para enfrentar los desafíos del entorno globalizado y dinámico en el que operan.

Las universidades juegan un papel clave en la formación de capital humano, el desarrollo de conocimiento y la transferencia de tecnología; sin embargo, su capacidad para cumplir estos roles depende en gran medida de su capacidad para gestionar la innovación. En las instituciones de educación superior, la gestión de la innovación no se limita únicamente a la adopción de tecnologías de vanguardia, sino que también implica la transformación de procesos internos, la actualización de los planes de estudio, el desarrollo profesional del personal académico, y la creación de alianzas estratégicas con el sector productivo y la sociedad civil (Fullan, 2016; Christensen & Eyring, 2011). Las universidades de Manabí, en particular, enfrentan el desafío de equilibrar su tradición académica con la necesidad de un cambio profundo en sus estructuras organizativas. El terremoto de 2016 y los desafíos socioeconómicos que afectan a la región han resaltado la importancia de contar con instituciones resilientes y capaces de innovar para garantizar su sostenibilidad. A pesar de estos retos, existe un creciente reconocimiento de que la innovación no solo es una respuesta a las crisis, sino una herramienta clave para el desarrollo institucional a largo plazo (Schwab, 2016).

La Gestión de la Innovación como Herramienta al cambio Organizacional en las Universidades Manabitas

Este artículo tiene como objetivo principal analizar cómo la gestión de la innovación puede actuar como un catalizador del cambio organizacional en las universidades de Manabí. A través de una revisión exhaustiva de la literatura y el análisis de casos locales, se busca identificar las estrategias que han permitido a algunas universidades implementar cambios exitosos y superar las barreras institucionales que dificultan la innovación.

La estructura del artículo está organizada de la siguiente manera: en el marco teórico, se analizarán los conceptos de innovación educativa, gestión de la innovación y cambio organizacional en el contexto universitario. A continuación, la sección metodológica detallará el enfoque de investigación utilizado para recopilar y analizar datos. Los resultados presentarán un panorama de la situación actual de las universidades manabitas en términos de su capacidad para gestionar la innovación, mientras que la discusión proporcionará una reflexión crítica sobre los hallazgos a la luz de la literatura revisada. Finalmente, se ofrecerán conclusiones y recomendaciones que puedan guiar a las instituciones educativas de la región hacia una gestión más eficiente de la innovación como palanca de cambio organizacional.

Marco Teórico

1. Innovación en el Contexto Educativo

La innovación en el contexto educativo es un tema clave en la actualidad, ya que las instituciones de educación superior enfrentan la necesidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y sociales. Según Fullan (2016), la innovación educativa abarca una variedad de procesos y estrategias destinados a mejorar el aprendizaje, tanto en términos de resultados académicos como de desarrollo personal. Las universidades, como actores clave en el sistema educativo, deben fomentar un entorno en el que la innovación pueda prosperar, promoviendo la adopción de nuevas herramientas pedagógicas y tecnológicas, así como transformaciones en sus modelos de enseñanza.

En Latinoamérica, y particularmente en Ecuador, las universidades han experimentado una serie de cambios para adaptarse a la sociedad del conocimiento, caracterizada por la proliferación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Estas herramientas han permitido a las universidades mejorar el acceso al conocimiento y facilitar la interacción entre estudiantes y docentes. Sin embargo, como señalan López-Segre (2017) y Fullan (2016), la adopción de innovaciones

La Gestión de la Innovación como Herramienta al cambio Organizacional en las Universidades Manabitas

tecnológicas no es suficiente por sí sola; es necesario un enfoque integral que incluya cambios en la gestión institucional y en las prácticas pedagógicas.

Uno de los desafíos más grandes que enfrentan las universidades, incluidas las de la provincia de Manabí, es la falta de una infraestructura adecuada que permita implementar de manera efectiva la innovación tecnológica. A esto se suma la resistencia de algunos actores institucionales, lo que dificulta la creación de una cultura organizacional orientada a la innovación. En este contexto, la adopción de tecnologías innovadoras no solo debe enfocarse en los aspectos técnicos, sino también en la transformación de las estructuras administrativas y académicas para apoyar un cambio más profundo.

En el ámbito académico, la innovación educativa también implica la reconfiguración de los métodos de enseñanza-aprendizaje. El enfoque tradicional centrado en el docente ha sido desafiado por metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos o el aprendizaje colaborativo, las cuales colocan al estudiante en el centro del proceso. Según Christensen y Eyring (2011), estas metodologías se han implementado con éxito en diversas universidades alrededor del mundo, mejorando no solo los resultados académicos, sino también las habilidades transversales de los estudiantes, como la resolución de problemas y el pensamiento crítico.

Finalmente, la innovación educativa también abarca el desarrollo de alianzas estratégicas con el sector privado y el gobierno, que permitan a las universidades adaptar sus programas académicos a las necesidades del mercado laboral. Estas alianzas facilitan el acceso a recursos, tanto financieros como tecnológicos, que pueden ser cruciales para la implementación de innovaciones en las universidades de Manabí (López-Segrera, 2017). Este tipo de colaboraciones refuerza el rol de las universidades como agentes de cambio social y económico en su comunidad, al fomentar la creación de conocimiento aplicado y la mejora continua de sus programas educativos.

2. Gestión de la Innovación en las Universidades

La gestión de la innovación se refiere a la capacidad de una organización para coordinar e implementar nuevos procesos, productos o ideas que generen valor agregado. Según Drucker (1985), en las organizaciones educativas, la innovación debe ser vista como un proceso sistemático que integra tanto la creación de nuevas ideas como su ejecución. La gestión de la innovación en las universidades implica coordinar diversas áreas, como la académica, la administrativa y la tecnológica, con el fin de promover un entorno propicio para la innovación en todos los niveles.

La Gestión de la Innovación como Herramienta al cambio Organizacional en las Universidades Manabitas

Un concepto fundamental en la gestión de la innovación es la **innovación abierta**, propuesta por Chesbrough (2003), que postula que las organizaciones deben aprovechar tanto las ideas internas como las externas para mejorar su capacidad innovadora. En el contexto universitario, esto significa que las instituciones deben estar abiertas a colaboraciones externas con otras universidades, empresas, centros de investigación y el gobierno. La innovación abierta permite a las universidades acceder a nuevas ideas y recursos, lo que puede ser crucial para mejorar su capacidad de innovación en un entorno con recursos limitados, como ocurre en muchas universidades de Manabí.

Para gestionar efectivamente la innovación, es necesario que las universidades adopten una cultura organizacional que favorezca la experimentación y la toma de riesgos. Esto puede implicar la creación de incentivos para el personal académico y administrativo, promoviendo la participación en proyectos de innovación y reconociendo los esfuerzos exitosos. Según Fullan (2016), las universidades que han adoptado una cultura de innovación tienden a ser más flexibles y adaptativas, lo que les permite responder de manera más efectiva a los desafíos externos, como los cambios en las políticas educativas o las demandas del mercado laboral.

En este sentido, el liderazgo institucional juega un papel crucial en la gestión de la innovación. Los líderes universitarios deben promover una visión clara de innovación y fomentar la colaboración entre diferentes áreas de la universidad. Además, deben estar dispuestos a implementar cambios estructurales que permitan una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la organización. Según Kotter (1996), el liderazgo efectivo en la gestión de la innovación debe centrarse en generar un sentido de urgencia, construir coaliciones para el cambio y consolidar las nuevas prácticas en la cultura organizacional.

Finalmente, la gestión de la innovación también implica la correcta asignación de recursos, tanto financieros como humanos, para apoyar la implementación de nuevas ideas. En universidades con recursos limitados, como las de Manabí, es fundamental que los líderes institucionales prioricen las iniciativas de innovación que tengan el mayor potencial para generar un impacto positivo en la organización. Esto puede incluir la adopción de tecnologías educativas, la formación de personal docente en competencias digitales, y el desarrollo de proyectos de investigación aplicada que respondan a las necesidades locales (Schwab, 2016).

3. Cambio Organizacional en Instituciones Educativas

La Gestión de la Innovación como Herramienta al cambio Organizacional en las Universidades Manabitas

El cambio organizacional es un proceso complejo que involucra la transformación de las estructuras, procesos y culturas de una organización para mejorar su rendimiento. Según Kotter (1996), el cambio organizacional efectivo requiere de un enfoque sistemático que permita a las organizaciones adaptarse a los cambios externos de manera proactiva. En el contexto universitario, el cambio organizacional puede estar motivado por factores internos, como la necesidad de mejorar la eficiencia operativa, o por factores externos, como los avances tecnológicos o las políticas gubernamentales.

En las universidades, el cambio organizacional se enfrenta a diversos obstáculos, siendo uno de los más importantes la resistencia al cambio. Según Fullan (2016), esta resistencia puede surgir tanto del personal académico como administrativo, quienes pueden sentirse amenazados por las nuevas tecnologías o por los cambios en las prácticas pedagógicas. Para superar esta resistencia, es necesario que los líderes universitarios implementen una estrategia de gestión del cambio que involucre a todos los actores de la organización, promoviendo la participación activa y el diálogo.

En las universidades de Manabí, el cambio organizacional es particularmente relevante debido a los desafíos que enfrentan en términos de infraestructura y recursos. El terremoto de 2016, por ejemplo, subrayó la necesidad de que las universidades se adapten a circunstancias imprevistas y desarrollen capacidades resilientes. Según Morin (2018), las instituciones que han implementado cambios organizacionales basados en la innovación tienden a ser más capaces de enfrentar este tipo de desafíos, ya que han desarrollado una cultura de adaptabilidad y flexibilidad que les permite reaccionar rápidamente ante las crisis.

El modelo de cambio en ocho etapas propuesto por Kotter (1996) ha sido ampliamente utilizado en el ámbito educativo para guiar los procesos de cambio organizacional. Este modelo destaca la importancia de generar un sentido de urgencia, crear una visión clara para el cambio y consolidar las nuevas prácticas en la cultura institucional. En el caso de las universidades de Manabí, este modelo puede ser útil para facilitar la adopción de innovaciones tecnológicas y pedagógicas, promoviendo un entorno académico más flexible y adaptable a los cambios externos.

Por último, el cambio organizacional en las universidades debe estar alineado con su misión y visión institucional. Según Fullan (2016), las universidades que han logrado implementar cambios exitosos son aquellas que han sabido integrar la innovación dentro de su estrategia institucional, reconociendo que el cambio no es un evento aislado, sino un proceso continuo que debe ser gestionado de manera proactiva. En este sentido, las universidades de Manabí tienen la oportunidad de utilizar la innovación

La Gestión de la Innovación como Herramienta al cambio Organizacional en las Universidades Manabitas
como una herramienta clave para impulsar el cambio organizacional y mejorar su capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno

Metodología

1. Enfoque Metodológico

Este estudio adopta un enfoque mixto, que combina metodologías cualitativas y cuantitativas para proporcionar una visión holística de la gestión de la innovación y su impacto en el cambio organizacional en las universidades de Manabí. El enfoque mixto permite recoger tanto datos numéricos como percepciones y experiencias, ofreciendo así un análisis más profundo y diverso. Según Creswell (2014), el enfoque mixto es útil cuando se busca no solo medir una realidad observable, sino también comprender los procesos subyacentes que guían los fenómenos estudiados, en este caso, la innovación y el cambio organizacional en el ámbito universitario.

La parte cualitativa del estudio se basa en entrevistas semiestructuradas a actores clave dentro de las universidades, como rectores, vicerrectores, directores de innovación, y profesores involucrados en proyectos de innovación. Este tipo de entrevistas permite profundizar en la comprensión de las barreras, oportunidades y estrategias relacionadas con la gestión de la innovación. En contraste, la parte cuantitativa utiliza encuestas estructuradas dirigidas a docentes y personal administrativo, con el fin de obtener una visión general sobre el estado actual de la innovación en las instituciones y su percepción sobre los cambios organizacionales. Como indican Teddlie y Tashakkori (2009), el enfoque mixto ofrece la posibilidad de corroborar los hallazgos cualitativos con datos cuantitativos, enriqueciendo el análisis global del fenómeno.

2. Población y Muestra

La población objetivo de este estudio está conformada por las universidades públicas y privadas de la provincia de Manabí. Se seleccionaron cinco universidades, las cuales representan una muestra significativa del sistema universitario de la región, considerando la diversidad institucional (públicas y privadas) y la infraestructura disponible para la gestión de la innovación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es esencial que la muestra sea representativa del fenómeno que se desea estudiar, y en este caso, la elección de universidades con diferentes características (tamaño, acceso a recursos, ubicación geográfica) permite captar un panorama más completo de la situación.

La Gestión de la Innovación como Herramienta al cambio Organizacional en las Universidades Manabitas

La muestra cualitativa se basa en un muestreo intencional o por conveniencia, seleccionando a los actores clave que tienen una participación directa en la toma de decisiones sobre innovación y cambio organizacional en las universidades. Se estima que entre 15 y 20 entrevistas serán suficientes para alcanzar la saturación teórica, según los principios de investigación cualitativa (Guest, Bunce & Johnson, 2006). Por otro lado, para la parte cuantitativa, se utilizará un muestreo estratificado con el fin de garantizar la representatividad de docentes, administrativos y personal directivo. Se espera alcanzar al menos 200 encuestas, lo que asegura una muestra estadísticamente significativa (Hernández et al., 2014).

3. Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de datos cualitativos, se emplearán entrevistas semiestructuradas, diseñadas para capturar las percepciones y experiencias de los participantes en relación con la innovación y el cambio organizacional. Este tipo de entrevistas permite a los entrevistados expresar sus opiniones con mayor libertad, pero al mismo tiempo, asegura que los investigadores cubran los temas clave del estudio (Kvale & Brinkmann, 2009). Las preguntas estarán centradas en aspectos como: las políticas de innovación implementadas en la universidad, los desafíos enfrentados durante el proceso de cambio, y las estrategias para superar la resistencia organizacional.

En cuanto a los datos cuantitativos, se diseñará una encuesta estructurada con preguntas cerradas y escalas tipo Likert para medir la percepción de los encuestados sobre la gestión de la innovación en sus universidades y su impacto en el cambio organizacional. Según Likert (1932), las escalas permiten medir las actitudes de los individuos en relación con una variable determinada, y en este caso, se utilizarán para medir la disposición al cambio y la percepción de éxito en la implementación de innovaciones. Las encuestas serán administradas en formato digital a través de una plataforma en línea, lo que permitirá recopilar los datos de manera eficiente y llegar a un mayor número de participantes.

4. Procedimiento

El proceso de recolección de datos comenzará con la identificación y contacto con los actores clave en cada universidad, tanto para las entrevistas como para las encuestas. En primer lugar, se enviará una invitación formal a los directivos de las universidades seleccionadas, explicando el propósito del estudio y solicitando su participación. Posteriormente, se coordinarán las entrevistas con los actores clave, que se realizarán de forma presencial o virtual, dependiendo de la disponibilidad de los

La Gestión de la Innovación como Herramienta al cambio Organizacional en las Universidades Manabitas

participantes. Las entrevistas serán grabadas con el consentimiento de los entrevistados y luego transcritas para su análisis (Creswell, 2014).

Para la parte cuantitativa, se enviarán las encuestas mediante correo electrónico a los docentes y personal administrativo de las universidades participantes. Se espera una tasa de respuesta del 50%, lo que resultará en un número suficiente de encuestas completadas para realizar análisis estadísticos. La recopilación de datos tendrá una duración aproximada de dos meses. Una vez finalizada esta fase, se procederá al análisis de los datos cualitativos mediante codificación temática, utilizando un enfoque inductivo para identificar patrones recurrentes y categorías emergentes (Braun & Clarke, 2006). Los datos cuantitativos serán analizados utilizando software estadístico, con el fin de identificar correlaciones entre variables y evaluar la percepción general sobre la gestión de la innovación.

5. Análisis de Datos

El análisis cualitativo seguirá un enfoque de codificación temática, donde las entrevistas serán analizadas en función de los temas emergentes relacionados con la gestión de la innovación y el cambio organizacional. Este enfoque permite a los investigadores identificar patrones recurrentes y desarrollar una comprensión profunda de los factores que facilitan o dificultan la innovación en las universidades (Braun & Clarke, 2006). A medida que se analicen las transcripciones, se generarán categorías iniciales que posteriormente serán refinadas mediante un proceso de codificación más detallado, lo que permitirá desarrollar un marco interpretativo coherente.

Por otro lado, los datos cuantitativos serán analizados utilizando análisis descriptivos y correlacionales para identificar tendencias y relaciones entre las variables estudiadas. Se calcularán medidas de tendencia central y dispersión para las respuestas de las encuestas, y se aplicarán pruebas de correlación de Pearson para evaluar la relación entre la gestión de la innovación y la percepción del cambio organizacional (Hernández et al., 2014). Este enfoque mixto permitirá triangulaciones entre los hallazgos cualitativos y cuantitativos, fortaleciendo así la validez del estudio y proporcionando una visión integral del fenómeno estudiado

Resultados

1. Implementación de la Innovación en las Universidades de Manabí

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas con directivos y académicos de las universidades de Manabí revelan que la innovación ha sido implementada de manera desigual en las instituciones estudiadas. La mayoría de las universidades han comenzado a adoptar tecnologías educativas, como plataformas de enseñanza en línea, pero existen grandes diferencias en cuanto al grado de integración de estas herramientas en los procesos pedagógicos y administrativos. Los directivos entrevistados indicaron que, aunque reconocen la importancia de la innovación, existen barreras significativas, tales como la falta de infraestructura tecnológica adecuada y la resistencia al cambio por parte de algunos actores clave dentro de la organización (Schwab, 2016).

Por otro lado, se observó que las universidades con una mayor dotación de recursos financieros y una infraestructura tecnológica avanzada han logrado implementar iniciativas de innovación más ambiciosas. En estas instituciones, se han introducido plataformas de gestión académica automatizadas, además de programas de formación continua para el personal docente en competencias digitales. Según los entrevistados, estas iniciativas han tenido un impacto positivo en la calidad de la enseñanza y en la eficiencia administrativa. No obstante, también se identificaron retos, como la escasa participación de algunos docentes en los programas de formación, lo que dificulta la integración completa de las nuevas tecnologías en el currículo (Fullan, 2016).

En contraste, en las universidades con menos recursos, los avances en innovación han sido más modestos. Los directivos de estas instituciones señalaron que las limitaciones presupuestarias dificultan la adquisición de nuevas tecnologías, lo que restringe las oportunidades de innovación. A pesar de ello, se han hecho esfuerzos por mejorar los procesos organizacionales a través de la innovación administrativa, como la digitalización de ciertos servicios y la creación de alianzas estratégicas con instituciones externas para acceder a recursos tecnológicos y formación especializada (Christensen & Eyring, 2011).

2. Percepción del Cambio Organizacional

Las encuestas aplicadas a docentes y personal administrativo revelaron que, en general, existe una percepción positiva sobre la importancia de la innovación como herramienta para impulsar el cambio organizacional en las universidades manabitas. El 78% de los encuestados indicó que la gestión de la innovación ha contribuido a mejorar algunos aspectos del funcionamiento institucional, tales como

La Gestión de la Innovación como Herramienta al cambio Organizacional en las Universidades Manabitas

la eficiencia en la gestión de recursos, la flexibilidad en la oferta académica y la implementación de programas académicos más orientados a las necesidades del mercado laboral (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Sin embargo, la percepción sobre la efectividad de la innovación varía según el nivel de implicación en los procesos de cambio. Los docentes y administrativos que participaron activamente en los proyectos de innovación mostraron un mayor grado de satisfacción con los resultados obtenidos, mientras que aquellos que no estuvieron directamente involucrados expresaron dudas sobre la viabilidad de las iniciativas a largo plazo. El 45% de los encuestados indicó que, aunque las innovaciones tecnológicas son beneficiosas, consideran que los procesos de cambio organizacional no siempre son gestionados de manera adecuada, lo que genera frustración y resistencia (Kotter, 1996).

Los resultados también muestran que el personal académico percibe una desconexión entre los objetivos estratégicos de la universidad y la implementación de las innovaciones a nivel operativo. Muchos encuestados señalaron que las innovaciones a menudo no se alinean con las necesidades pedagógicas o las realidades del contexto local. Esta discrepancia genera una sensación de que las iniciativas de innovación están siendo impuestas sin una consulta adecuada a los actores académicos, lo que puede generar una mayor resistencia al cambio (Fullan, 2016; Kotter, 1996).

3. Impacto de la Innovación en la Eficiencia Administrativa

Un aspecto relevante identificado en los resultados es el impacto positivo que la innovación ha tenido en la mejora de la eficiencia administrativa de las universidades. Los datos cualitativos revelaron que, en las universidades donde se han implementado tecnologías como plataformas de gestión académica, el tiempo requerido para procesar tareas administrativas ha disminuido significativamente. Además, se observó una mejora en la capacidad de las instituciones para gestionar su relación con los estudiantes y llevar a cabo procesos de seguimiento académico. Los entrevistados señalaron que la automatización de tareas administrativas, como el registro de calificaciones y la gestión de matrícula, ha liberado recursos que ahora pueden ser utilizados en actividades más estratégicas (Drucker, 1985). Los resultados cuantitativos también respaldan estos hallazgos. El 85% de los encuestados manifestó que la innovación tecnológica ha mejorado la eficiencia en la administración de recursos institucionales, permitiendo un uso más racional de los mismos. Sin embargo, el 62% de los encuestados también señaló que, aunque las innovaciones administrativas han sido positivas, existe

La Gestión de la Innovación como Herramienta al cambio Organizacional en las Universidades Manabitas

una falta de coordinación entre los diferentes departamentos de la universidad, lo que dificulta una implementación más fluida de los cambios organizacionales (Hernández et al., 2014).

4. Barreras y Facilitadores del Cambio Organizacional

Tanto los resultados cualitativos como cuantitativos indicaron que uno de los principales facilitadores del cambio organizacional en las universidades de Manabí ha sido el liderazgo proactivo por parte de los directivos. Las universidades que han logrado implementar innovaciones con éxito contaban con un liderazgo comprometido con el proceso de cambio, que supo generar un sentido de urgencia y motivar a la comunidad universitaria a participar activamente en las iniciativas. Según Kotter (1996), el liderazgo es uno de los elementos esenciales para el éxito de cualquier proceso de cambio organizacional, y los hallazgos de este estudio respaldan esta afirmación.

No obstante, la resistencia al cambio emergió como una de las principales barreras para la implementación de la innovación en las universidades manabitas. Los entrevistados mencionaron que la cultura institucional, centrada en prácticas tradicionales, a menudo dificulta la adopción de nuevas tecnologías y procesos. Además, la falta de una visión compartida sobre el futuro de la universidad impide que todos los actores se comprometan con los objetivos de cambio. Este hallazgo es consistente con estudios previos que indican que la resistencia al cambio es una de las principales razones por las que las innovaciones no logran consolidarse en las organizaciones educativas (Fullan, 2016; Kotter, 1996).

Finalmente, la falta de recursos financieros también fue señalada como una barrera importante. Las universidades con menos recursos tienen dificultades para implementar innovaciones a gran escala, lo que limita su capacidad para competir con instituciones más grandes y mejor dotadas. A pesar de esto, algunos entrevistados señalaron que las alianzas estratégicas con otras instituciones y la búsqueda de fondos externos han sido estrategias útiles para superar este obstáculo (Christensen & Eyring, 2011).

Discusión

1. Innovación y Cambio Organizacional: Un Vínculo Necesario

La relación entre la gestión de la innovación y el cambio organizacional ha sido confirmada por los resultados obtenidos en este estudio. Las universidades manabitas que han implementado estrategias de innovación tecnológica y organizacional han experimentado mejoras en términos de eficiencia

La Gestión de la Innovación como Herramienta al cambio Organizacional en las Universidades Manabitas

administrativa, flexibilidad académica y calidad educativa. Estos hallazgos son coherentes con las investigaciones de Christensen y Eyring (2011), quienes sostienen que las universidades innovadoras tienen una mayor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y enfrentar los desafíos del futuro. En este contexto, la innovación se convierte en una herramienta indispensable para la supervivencia y el éxito institucional.

Además, el estudio muestra que la innovación no solo debe centrarse en la adopción de tecnologías, sino también en la reconfiguración de los procesos pedagógicos y administrativos, lo que es crucial para que los cambios sean sostenibles en el tiempo. Este enfoque holístico de la innovación es fundamental para transformar las universidades en organizaciones más adaptativas y orientadas a la mejora continua (Fullan, 2016). Las universidades que logran integrar estas innovaciones en su cultura organizacional tienen una mayor capacidad para responder a las demandas sociales, económicas y tecnológicas del entorno.

Sin embargo, los resultados también ponen de manifiesto que las universidades con mayores recursos financieros han sido las más exitosas en la implementación de la innovación, mientras que aquellas con menos recursos enfrentan barreras importantes. Esto revela una desigualdad en el acceso a las herramientas y tecnologías necesarias para la transformación organizacional, lo que podría profundizar las brechas existentes en el sistema universitario regional. Según Drucker (1985), el éxito de la innovación depende de la capacidad de una organización para gestionar eficientemente sus recursos y priorizar aquellas iniciativas que generen el mayor valor para la institución.

Finalmente, este estudio sugiere que la innovación puede ser vista como un proceso gradual que requiere tiempo y recursos para consolidarse. Aunque algunas universidades han experimentado avances importantes, los cambios organizacionales sostenibles solo pueden lograrse si las instituciones continúan invirtiendo en la innovación y creando las condiciones adecuadas para su desarrollo. Esto incluye no solo la infraestructura tecnológica, sino también la formación del personal y la creación de una cultura de innovación que promueva el aprendizaje continuo y la colaboración interdisciplinaria (Schwab, 2016).

2. Liderazgo y Cultura Organizacional: Claves para la Innovación

El liderazgo ha surgido como un factor crucial en el éxito de la gestión de la innovación y el cambio organizacional en las universidades de Manabí. Los líderes que adoptan un enfoque proactivo, fomentando una visión clara y movilizándolo recursos hacia la innovación, logran crear un entorno en

La Gestión de la Innovación como Herramienta al cambio Organizacional en las Universidades Manabitas

el que la innovación se convierte en una parte central de la cultura institucional. Este hallazgo está en línea con la teoría de Kotter (1996), quien sostiene que el liderazgo es fundamental para generar un sentido de urgencia y guiar a la organización a través de los complejos procesos de cambio.

Las universidades que han mostrado un liderazgo eficaz también han promovido una cultura organizacional que valora la experimentación y la toma de riesgos calculados. Este tipo de cultura es clave para el éxito de la innovación, ya que permite a los miembros de la organización explorar nuevas ideas sin temor al fracaso. Según Fullan (2016), la creación de una cultura de innovación requiere un liderazgo que no solo implemente cambios, sino que también motive e inspire a toda la comunidad universitaria a participar activamente en los procesos de transformación.

Por otro lado, los resultados muestran que las universidades donde el liderazgo ha sido más reactivo o poco comprometido con la innovación tienden a enfrentar mayores dificultades para implementar cambios organizacionales significativos. La falta de una visión compartida entre los líderes y la comunidad universitaria genera una desconexión entre los objetivos estratégicos y las acciones operativas, lo que puede resultar en iniciativas de innovación que no logran consolidarse. Este fenómeno también está respaldado por Fullan (2016), quien señala que una cultura organizacional resistente al cambio es uno de los principales obstáculos para la innovación en las universidades.

Finalmente, este estudio destaca la importancia de involucrar a todos los actores de la comunidad universitaria en los procesos de cambio organizacional. Un liderazgo efectivo no solo debe centrarse en la toma de decisiones estratégicas, sino también en crear espacios de diálogo y participación para que los docentes, administrativos y estudiantes se sientan parte del proceso de innovación. Este enfoque inclusivo contribuye a la creación de una cultura organizacional en la que el cambio se percibe como una oportunidad de mejora y no como una imposición (Kotter, 1996).

3. Resistencia al Cambio: Un Desafío Persistente

La resistencia al cambio ha emergido como una de las barreras más significativas en la implementación de la innovación en las universidades manabitas. Este hallazgo es coherente con las investigaciones previas que indican que la resistencia al cambio es una respuesta común cuando las organizaciones intentan introducir nuevas tecnologías o procesos que desafían las prácticas establecidas (Fullan, 2016). En este estudio, la resistencia se manifestó principalmente en los docentes y el personal administrativo, quienes expresaron preocupaciones sobre el impacto que las innovaciones podrían tener en su carga de trabajo y en la estabilidad de sus roles.

La Gestión de la Innovación como Herramienta al cambio Organizacional en las Universidades Manabitas

La falta de una visión compartida sobre la necesidad de la innovación también ha contribuido a la resistencia al cambio. Los resultados cualitativos indicaron que muchos docentes y administrativos sienten que las innovaciones tecnológicas se han implementado de manera vertical, sin un diálogo adecuado ni un proceso de consulta que incluya a todos los actores de la comunidad universitaria. Este tipo de desconexión puede generar desconfianza y resistencia, ya que los miembros de la organización no se sienten parte del proceso de cambio (Kotter, 1996).

Otro aspecto que ha generado resistencia es la percepción de que las innovaciones tecnológicas podrían reemplazar el papel de los docentes en el proceso educativo. Algunos entrevistados señalaron que las nuevas tecnologías, como las plataformas de aprendizaje en línea, podrían desvalorizar el rol del docente, lo que ha generado temor y una actitud defensiva hacia el cambio. Esta preocupación es común en los procesos de innovación en educación y subraya la importancia de acompañar las iniciativas tecnológicas con programas de formación y apoyo que permitan a los docentes adaptarse a los nuevos entornos de enseñanza (Fullan, 2016).

Para superar la resistencia al cambio, los líderes institucionales deben trabajar en la creación de una visión clara y compartida sobre los beneficios de la innovación. Este estudio sugiere que las universidades que han logrado avanzar en sus procesos de innovación son aquellas que han involucrado a toda la comunidad universitaria en el diseño e implementación de las iniciativas de cambio. Al promover un enfoque participativo, los líderes pueden reducir la resistencia y fomentar una mayor aceptación de las innovaciones dentro de la organización (Kotter, 1996).

4. Impacto de la Innovación en la Eficiencia Administrativa

Uno de los resultados más destacados de este estudio es el impacto positivo de la innovación en la eficiencia administrativa de las universidades de Manabí. Las plataformas de gestión académica y otros sistemas automatizados han permitido a las universidades agilizar procesos administrativos como la matriculación, el registro de calificaciones y la gestión de recursos, lo que ha resultado en una mayor eficiencia y ahorro de tiempo. Este hallazgo es coherente con las investigaciones de Drucker (1985), quien sostiene que la automatización de procesos es una de las formas más efectivas de mejorar la eficiencia organizacional.

Los encuestados señalaron que la implementación de tecnologías innovadoras ha permitido al personal administrativo enfocarse en tareas más estratégicas y menos repetitivas. Esto ha generado un ambiente de trabajo más productivo y ha mejorado la capacidad de las universidades para

La Gestión de la Innovación como Herramienta al cambio Organizacional en las Universidades Manabitas

responder a las demandas de los estudiantes. Sin embargo, también se identificaron algunos desafíos en el proceso de implementación, especialmente en términos de la coordinación entre departamentos y la integración de los nuevos sistemas tecnológicos con los procesos existentes (Christensen & Eyring, 2011).

Aunque la innovación tecnológica ha tenido un impacto positivo en la eficiencia administrativa, los resultados sugieren que aún queda trabajo por hacer en términos de mejorar la colaboración entre las distintas áreas de la universidad. Muchos encuestados mencionaron que la falta de coordinación entre departamentos ha retrasado o limitado los beneficios de las innovaciones. Esto indica la necesidad de una mayor integración entre los sistemas tecnológicos y una planificación más coordinada para asegurar que todos los actores involucrados en los procesos administrativos estén alineados con los objetivos de la innovación (Fullan, 2016).

En última instancia, la innovación en la eficiencia administrativa no solo mejora los procesos internos de las universidades, sino que también tiene un impacto positivo en la experiencia de los estudiantes. Al automatizar procesos como la matriculación y el acceso a la información académica, las universidades pueden ofrecer un servicio más eficiente y accesible a sus estudiantes, lo que contribuye a una mayor satisfacción y éxito estudiantil. Por lo tanto, las innovaciones administrativas deben ser vistas no solo como una mejora interna, sino como una herramienta para fortalecer la relación entre la universidad y su comunidad estudiantil (Schwab, 2016).

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Este estudio ha puesto de manifiesto que la gestión de la innovación es un motor esencial para el cambio organizacional en las universidades manabitas, permitiendo a estas instituciones adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y sociales que enfrentan en un entorno globalizado. La innovación no se limita a la adopción de nuevas tecnologías, sino que abarca una transformación más amplia de los procesos pedagógicos, administrativos y culturales dentro de las universidades. Las instituciones que han implementado exitosamente innovaciones han mostrado mejoras en la eficiencia operativa, la calidad educativa y la capacidad de respuesta ante las demandas externas, lo cual confirma los hallazgos de estudios previos (Christensen & Eyring, 2011; Fullan, 2016).

La Gestión de la Innovación como Herramienta al cambio Organizacional en las Universidades Manabitas

Un factor clave identificado en este estudio es el liderazgo organizacional. Las universidades que contaban con un liderazgo comprometido con el proceso de innovación lograron avances significativos en la implementación de cambios organizacionales. Los líderes que promovieron una visión clara y movilizaron a toda la comunidad universitaria hacia la innovación crearon un ambiente propicio para el cambio. Este hallazgo concuerda con la teoría de Kotter (1996), que destaca la importancia de un liderazgo proactivo en los procesos de transformación organizacional.

Sin embargo, el estudio también ha identificado barreras importantes que limitan la implementación de la innovación en las universidades manabitas. La resistencia al cambio, tanto por parte de docentes como del personal administrativo, sigue siendo un obstáculo significativo. Esta resistencia se origina en el temor a lo desconocido y la percepción de que los cambios, especialmente los tecnológicos, pueden desvalorizar su rol o incrementar su carga de trabajo. Para superar este desafío, es esencial que las universidades desarrollen estrategias inclusivas que involucren a toda la comunidad académica en los procesos de innovación (Fullan, 2016).

Finalmente, el acceso desigual a los recursos es otra barrera crítica. Las universidades con mayores recursos han sido capaces de implementar innovaciones de manera más efectiva, mientras que las instituciones con menos recursos enfrentan limitaciones que restringen su capacidad de innovar. Este hallazgo pone de relieve la necesidad de crear políticas que promuevan la equidad en el acceso a la innovación tecnológica y de gestión, asegurando que todas las universidades, independientemente de su tamaño o presupuesto, puedan beneficiarse del avance tecnológico (Drucker, 1985).

Recomendaciones

1. **Fomentar un liderazgo comprometido con la innovación:** Los líderes universitarios deben ser proactivos en la promoción de una cultura de innovación dentro de sus instituciones. Esto incluye no solo la creación de una visión clara sobre la importancia de la innovación para el futuro de la universidad, sino también el desarrollo de estrategias que involucren a todos los actores universitarios en los procesos de cambio. Los líderes deben trabajar para generar un sentido de urgencia en torno a la necesidad de innovar y guiar a la comunidad universitaria hacia una transformación sostenible (Kotter, 1996).
2. **Desarrollar programas de formación continua para el personal docente y administrativo:** La resistencia al cambio puede ser superada en parte mediante la formación y el desarrollo profesional. Las universidades deben ofrecer programas de capacitación que

permitan al personal docente y administrativo adquirir las competencias necesarias para adaptarse a las nuevas tecnologías y procesos. La formación continua es clave para reducir el temor a lo desconocido y fomentar una actitud positiva hacia el cambio (Fullan, 2016).

3. **Promover la colaboración y el trabajo interdisciplinario:** La innovación no puede ser vista como un esfuerzo aislado de un solo departamento o grupo dentro de la universidad. Para maximizar su impacto, las universidades deben promover la colaboración entre diferentes áreas del conocimiento y fomentar el trabajo interdisciplinario. Esta colaboración puede generar soluciones más creativas y efectivas para los desafíos que enfrenta la institución, al tiempo que fortalece la cultura de innovación (Christensen & Eyring, 2011).
4. **Mejorar el acceso a recursos tecnológicos y financieros:** Es fundamental que las universidades manabitas, especialmente aquellas con menos recursos, busquen formas de mejorar su acceso a las tecnologías necesarias para implementar innovaciones. Esto puede lograrse a través de alianzas estratégicas con el sector privado, la búsqueda de financiamiento externo o la creación de consorcios entre universidades para compartir recursos. Además, los gobiernos y las autoridades educativas deben desarrollar políticas que aseguren una distribución equitativa de los recursos tecnológicos y financieros entre las universidades (Drucker, 1985).
5. **Desarrollar una estrategia de cambio organizacional basada en la participación activa de toda la comunidad universitaria:** Las universidades deben diseñar procesos de cambio que incluyan la participación activa de docentes, administrativos y estudiantes. Esto ayudará a mitigar la resistencia al cambio y garantizará que todos los actores comprendan el valor de la innovación para la mejora institucional. La implementación de un enfoque participativo también permitirá que los procesos de cambio sean más inclusivos y ajustados a las necesidades reales de la comunidad universitaria (Fullan, 2016).

Implementar sistemas de evaluación y monitoreo de la innovación: Para asegurar que las iniciativas de innovación generen los resultados esperados, es crucial que las universidades desarrollen sistemas de monitoreo y evaluación que permitan medir el impacto de las innovaciones en el desempeño organizacional. Estos sistemas deben incluir indicadores claros de éxito y permitir ajustes continuos a lo largo del proceso para maximizar los beneficios y aprender de las experiencias previas (Schwab, 2016)

Referencias

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., & Eyring, H. J. (2011). *The innovative university: Changing the DNA of higher education from the inside out*. Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5-55.
- López-Segrera, F. (2017). *La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI: Globalización, internacionalización y cambio tecnológico*. Fondo de Cultura Económica.
- Morin, E. (2018). *La vía para el futuro de la humanidad*. Paidós.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. SAGE Publications

©2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).