

Artículo original/Original article

Análisis de la gestión de la innovación educativa en siete colegios privados

Analysis of the Management of Educational Innovation in Seven Private Schools

Michael Giesbrecht¹ 

1 Instituto Nacional de Evaluación Educativa Superior. Asunción – Paraguay
Correo: mgbeniteza83@gmail.com

Como citar/How to cite:

Giesbrecht, M. (2026). Análisis de la gestión de la innovación educativa en siete colegios privados. Revista de Investigación Multidisciplinaria UniNorte, 1(1).

Recibido: 25/06/2026. Aceptado: 11/09/2026

***Autor correspondiente:** Michael Giesbrecht 

Email: mgbeniteza83@gmail.com

Editor responsable: Mirtha Graiela Villagra Ferreira. 

Facultad de Estudios de Postgrado (UNINORTE). Asunción, Paraguay

RESUMEN

El artículo analiza la gestión de la innovación educativa en siete colegios privados, partiendo de la necesidad de comprender cómo las instituciones planifican, implementan, monitorean, evalúan e institucionalizan los procesos de innovación. El estudio asume que la innovación educativa no se limita a la introducción de cambios tecnológicos o metodológicos, sino que implica transformaciones intencionales, progresivas y sostenibles orientadas a mejorar la calidad educativa y los aprendizajes. La investigación tuvo un enfoque mixto, de nivel descriptivo, no experimental y transeccional. Se aplicó un cuestionario a 41 participantes, principalmente docentes, con el propósito de identificar fortalezas y debilidades en la gestión institucional de la innovación. Los resultados muestran que los participantes comprenden la innovación educativa principalmente como una mejora novedosa vinculada al aprendizaje, a las estrategias pedagógicas y a la transformación de las prácticas educativas. En cuanto a las dimensiones analizadas, la implementación obtuvo el mayor índice de logro, seguida por la institucionalización, la planificación, el monitoreo y la evaluación. Se concluye que las instituciones poseen una capacidad operativa importante para ejecutar innovaciones, requiriendo afianzar los sistemas de monitoreo y evaluación basados en evidencias.

Palabras clave: innovación educativa; gestión educativa; calidad educativa; evaluación pedagógica; colegios privados.

Abstract

The article analyzes the management of educational innovation in seven private schools, focusing on how institutions plan, implement, monitor, evaluate, and institutionalize innovation processes. The study assumes that educational innovation is not limited to the introduction of technological or methodological changes, but involves intentional, progressive, and sustainable transformations aimed at improving educational quality and student learning. The research followed a mixed-methods approach, with a descriptive, non-experimental, and cross-sectional design. A questionnaire was administered to 41 participants, mainly teachers, in order to identify strengths and weaknesses in the institutional management of innovation. The results show that participants mainly understand educational innovation as a novel improvement linked to learning, pedagogical strategies, and the transformation of educational practices. Regarding the dimensions analyzed, implementation obtained the highest achievement index, followed by institutionalization, planning, monitoring, and evaluation. The study concludes that the institutions show significant operational capacity to implement innovations, while needing to reinforce evidence-based monitoring and evaluation systems.

Keywords: innovation in education; educational management; quality in education; pedagogical evaluation; private schools.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de la innovación en la educación en América Latina es indiscutible. A nivel regional, se evidencia la necesidad de mejorar la calidad educativa para poder competir en la economía del conocimiento del siglo XXI (Oppenheimer, 2019). Al mismo tiempo, toda innovación educativa necesita ser «sostenible»; esto quiere decir que debe incorporarse paulatinamente a la operativa institucional. Ese proceso requiere una visión, mecanismos y estrategias de gestión institucional alineadas. Por ello, se presenta la necesidad de analizar los procesos de gestión de la innovación pedagógica en instituciones educativas, a fin de detectar fortalezas y debilidades en procedimientos, estructuras y mecanismos. En el marco de esta problemática, se plantea, a través de esta investigación, analizar los procesos de gestión de la innovación educativa en siete instituciones privadas.

a) Innovación educativa

Etimológicamente, la palabra innovación se deriva del latín *innovare*, que se

compone de *novus*, que significa «nuevo»; *in*, que refiere a un «ingreso» o «introducción»; *nova*, que hace alusión a «renovar», «cambiar» o «novedad»; y, finalmente, *ción*, que significa «acción», «actividad» o «proceso». Entonces, la innovación es, en esencia, la «introducción de algo nuevo que produce mejora» (Orrego Tapia, 2022, p. 97). Es, entonces, la innovación educativa «un cambio significativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje», pudiendo incluir aspectos tecnológicos, didácticos, pedagógicos, procedimentales, personales y contextuales (Angulo-García & Elizabeth, 2022, p. 228). A su vez, según complementan Sotomayor-Soloaga et al. (2024), la innovación se inserta en dimensiones como la estrategia docente, el marco curricular y los flujos de procesos. Petter et al. (2025), apoyados en Morad et al. (2021), explican que innovar implica desde detectar un problema hasta la adopción formal del cambio, mientras que Friesen et al. (2026) y Tavares Quinhões y Velez Lapão (2023) identifican la innovación como un factor clave para la longevidad y competitividad institucional.

b) Gestión educativa

La gestión educativa se concibe como «un sistema de acciones que consisten en el uso racional de recursos disponibles —humanos y materiales— para el alcance de diferentes tipos de metas que organizaciones educativas apuntan a alcanzar» (Saitis & Saiti, 2018). Vislao Correa (2021) sostiene que la calidad educativa es proporcional a la calidad de la gestión, mientras que Meza Huamani et al. (2022) y Maza Sócola (2021) recuerdan que el fin principal de toda gestión es el logro efectivo de los aprendizajes en los educandos. La gestión de la innovación requiere, en consecuencia, instalar mecanismos para un cambio intencional, profundo y gradual (Wise et al., 2022).

c) Sistemas e institucionalización de la innovación educativa

Para que la innovación opere de forma estructurada, se requieren modelos procedimentales claros (Reynosa Yero et al., 2021; Tavares Quinhões & Velez Lapão, 2023). En relación con la sostenibilidad, Christensen (2011) indica que la mayor barrera para innovar rara vez proviene de la resistencia de los docentes, sino de la resistencia directiva a reconfigurar las estructuras organizacionales. Fullan (2025) resalta a su vez la noción de *systemness* (el sentimiento subjetivo de operar dentro de un sistema articulado), mientras que Bearman et al. (2024) identifican como factores determinantes para la sostenibilidad el compromiso docente, el trabajo colaborativo en redes y el alineamiento institucional.

METODOLOGÍA

El presente estudio adoptó un diseño no experimental, transeccional y de nivel descriptivo, desarrollado bajo un enfoque mixto con predominancia cuantitativa. La muestra estuvo constituida por 41 profesionales de la educación ($N = 41$) seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia en siete instituciones privadas y privadas-subvencionadas, bajo criterios de vinculación formal activa y consentimiento voluntario. El cuerpo docente de aula representó el 61,0 % ($n = 25$) de la muestra, complementado por coordinadores pedagógicos (19,5 %), directivos (9,8 %) y personal técnico de apoyo (9,7 %). Se observó una trayectoria profesional estable, pues el 39,0 % registraba una antigüedad institucional mayor a 10 años y el 87,8 % había participado activamente en al menos una iniciativa de innovación pedagógica durante los dos últimos años.

Para la recolección de los datos se administró un cuestionario mixto ad hoc en formato digital, estructurado en tres secciones: variables sociodemográficas y de desempeño institucional, preguntas abiertas dirigidas a indagar la concepción de innovación pedagógica, y una escala compuesta por 46 afirmaciones operativizadas en cinco dimensiones del ciclo de gestión (Planificación, Implementación, Monitoreo, Evaluación e Institucionalización). Los reactivos se evaluaron mediante una escala de frecuencia de cuatro opciones: Nunca, A veces, Siempre y la categoría diferenciada No sé.

El procedimiento de campo se realizó previa autorización formal de las autoridades de cada establecimiento y mediante la firma del consentimiento informado, resguardando estrictamente el anonimato de los participantes y la confidencialidad de las instituciones. El procesamiento de la información se efectuó diferenciando la naturaleza de las variables. Los datos cuantitativos se procesaron calculando frecuencias absolutas y porcentuales, asignando una ponderación al grado de cumplimiento (Nunca = 0, A veces = 1 y Siempre = 2 puntos) para estimar un índice de logro porcentual por ítem y dimensión. Las opciones «No sé» se reportaron de forma separada como porcentaje de desconocimiento para evitar distorsiones en la media operativa y dimensionar la incertidumbre institucional en las fases evaluativas. Finalmente, las respuestas cualitativas a las preguntas abiertas se examinaron mediante análisis de contenido temático asistido por herramientas computacionales de procesamiento de lenguaje natural, agrupando las nociones por proximidad léxico-semántica para identificar los núcleos centrales de significado.

Resultados

En la exploración del concepto de innovación pedagógica (Tabla 1), las categorías predominantes se concentraron en torno a las nociones de «aprendizaje» (f = 30), «novedad o nuevas formas» (f = 29), «estrategias/metodologías» (f = 29), «mejora/calidad» (f = 22) y «procesos» (f = 24). En contraposición, los conceptos relativos a «planificación» (f = 1) y «gestión/institución/cultura» (f = 6) obtuvieron una presencia notablemente marginal en las representaciones de los participantes.

Tabla 1

Análisis temático de las conceptualizaciones de «innovación pedagógica»

N.º	Concepto agrupado	Variantes incluidas	Frecuencia
1	Aprendizaje / aprender	aprendizaje, aprendizajes, aprender, aprenda	30
2	Novedad / nuevas formas	nuevo, novedoso, renovarse, cosas no intentadas	29
3	Estrategias y metodologías	estrategias, metodologías, métodos, técnicas, enfoques	29
4	Mejora / mejores resultados	mejorar, calidad, fortalecimiento, trascendente	22
5	Gestión / institución / cultura	institución, institucional, gestión, cultura escolar	6
6	Planificación	planificar, planificación deliberada	1

Nota. Principales categorías semánticas extraídas de las respuestas abiertas (N = 41).

En cuanto al análisis por dimensiones de la gestión (Tabla 2), la **Implementación** registró el mayor índice de logro promedio (77,96 %) y el porcentaje de desconocimiento más bajo (0,98 %). En segundo lugar se ubicó la **Institucionalización** (77,72 % de logro y 7,62 % de desconocimiento), seguida por la **Planificación** (74,13 % de logro y 4,15 %

de desconocimiento). En contraste, los índices más discretos y los mayores niveles de desconocimiento se concentraron en las etapas de **Monitoreo** (73,43 % de logro y 6,40 % de desconocimiento) y fundamentalmente de **Evaluación** (73,30 % de logro y un marcado 11,22 % de desconocimiento).

Tabla 2

Promedios de porcentajes de desconocimiento e índice de logro por dimensión

Dimensión analizada	Porcentaje promedio de desconocimiento	Promedio índice de logro
Implementación	0,98 %	77,96 %
Institucionalización	7,62 %	77,72 %
Planificación	4,15 %	74,13 %
Monitoreo	6,40 %	73,43 %
Evaluación	11,22 %	73,30 %

Nota. f = frecuencia absoluta; N = 41 participantes.

Discusión

La interpretación articulada de los resultados empíricos con el marco conceptual permite establecer cinco discusiones medulares:

- i) **Comprensión de la innovación orientada al aprendizaje:** Los hallazgos confirman que los participantes conciben la innovación educativa no como un cambio arbitrario o mero maquillaje técnico, sino como una transformación intencional orientada a beneficiar de manera directa los aprendizajes de los estudiantes. Esta visión coincide plenamente con los postulados de Rafaela Ricci (2021), Angulo-García y Elizabeth (2022) y Agrafojo Fernández et al. (2017), quienes señalan que la legitimidad pedagógica de cualquier innovación radica en su capacidad para romper paradigmas y mejorar la calidad formativa.

ii) Desconexión entre aula y gestión institucional: Términos como *gestión*, *institución* y *cultura escolar* no emergieron de forma espontánea entre los participantes al definir la innovación. Esta desarticulación contrasta con los aportes de Vislao Correa (2021) y Saitis y Saiti (2018), quienes advierten que la calidad del proceso educativo es proporcional a la solidez de la gestión organizativa. La innovación corre el riesgo de agotarse en el voluntarismo individual si el cuerpo docente no internaliza las condiciones estructurales necesarias para respaldarla.

iii) Presencia articulada del ciclo de gestión (Systemness): Se comprobó que las cinco fases del proceso de innovación —planificación, implementación, monitoreo, evaluación e institucionalización— están activas en las siete instituciones estudiadas, aunque con niveles desiguales de consolidación. Esta configuración respalda el concepto de *systemness* formulado por Fullan (2025), entendido como la conciencia y percepción compartida de operar dentro de una estructura institucional interconectada.

iv) Opacidad y desarticulación en la fase de evaluación: El elevado índice de desconocimiento en la dimensión de evaluación (11,22 %), sumado a la falta de uso sistemático de datos objetivos (ítem 7: 14,63 % de desconocimiento; ítem 13: 17,07 %), sugiere una debilidad diagnóstica crítica. Esta brecha indica que los actores educativos desconocen cómo se mide el éxito de las iniciativas, lo que obstaculiza la toma de decisiones informada sobre la continuidad, ampliación o rediseño de las innovaciones (Tavares Quinhões & Velez Lapão, 2023).

v) Alta operatividad de ejecución y gobernanza: El notable índice de logro en la dimensión de implementación (77,96 %) y en ítems clave de institucionalización —tales como la designación formal de responsables (86,59 %) y la continuidad de los proyectos ante recambios de personal (86,49 %)— corrobora la hipótesis de Christensen (2011), demostrando que las instituciones privadas analizadas poseen una destacada capacidad operativa para poner en marcha y sostener innovaciones en el tiempo.

Conclusiones

En articulación directa con el objetivo general y las dimensiones examinadas en los siete colegios privados, se formulan las siguientes conclusiones:

En primer lugar, se concluye que las instituciones educativas manifiestan una sólida capacidad resolutoria y operativa para la **implementación e institucionalización** de innovaciones pedagógicas. La alta asignación de responsables designados y la

pervivencia de los programas por encima de los recambios en los equipos directivos confirman que las iniciativas logran trascender el entusiasmo inicial y arraigarse formalmente en la rutina escolar.

En segundo lugar, se identifica como principal nudo crítico la **asimetría en los procesos de monitoreo y evaluación**. El hecho de que la evaluación presente el nivel de desconocimiento más pronunciado evidencia que las instituciones priorizan la puesta en marcha de los cambios sobre su verificación empírica. Se carece de una cultura institucional orientada a la toma de decisiones sustentada en indicadores rigurosos, informes de avance periódicos y medición objetiva del impacto en los aprendizajes.

En tercer lugar, en la fase de **planificación** subsiste una carencia participativa relevante al registrarse una escasa consideración de las necesidades y la voz de los estudiantes (60,98 % de logro). Esta verticalidad limita la apropiación integral de las reformas por parte de los destinatarios finales de la acción educativa.

En cuarto lugar, se evidencia una brecha conceptual en el cuerpo docente, que concibe la innovación casi con exclusividad como técnica didáctica dentro del aula, soslayando su estrecha dependencia de la gobernanza, la gestión estratégica y los recursos organizacionales.

Finalmente, se recomienda a las conducciones institucionales consolidar sistemas formales de evaluación formativa y sumativa basados en datos, abrir canales deliberativos que incorporen activamente al estudiantado desde la planificación y promover instancias de capacitación docente que fortalezcan la comprensión integral de la gestión de la innovación.

Referencias

- Agrafojo Fernández, J., García Antelo, B., & Jato Seijas, E. (2017). Aprendizaje servicio e innovación educativa en la Universidad de Santiago de Compostela: estrategia para su institucionalización. *Revista Iberoamericana de Aprendizaje Servicio*, (4), 23-34.
- Angulo-García, K. E. (2022). Gestión de la innovación educativa: una pieza clave para alcanzar la calidad educativa. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 226-236.

- Bearman, M., Chandir, H., Mahoney, P., & Partridge, H. (2024). Sustaining teaching and learning innovations: A scoping review. *Higher Education Research & Development*, 43(7), 1495-1510. <https://doi.org/10.1080/07294360.2024.2364096>
- Carranza, A. (2024). Gestión en la educación: un concepto con diversidad de definiciones. *Qualitas: Revista Científica*, 29, 74-87.
- Christensen, C. M. (2011). *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns*. McGraw-Hill.
- Friesen, S., Sum, N., Sawalhi, R., MacGregor, S., Campbell, P., Conway, J., & Penner, A. (2026). The leadership of innovation in education: Findings from an environmental scan. *School Leadership & Management*, 46(1), 31-63.
- Fullan, M. (2025). *The new meaning of educational change* (6th ed.). Teachers College Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Maza Sócola, C. D. (2021). Gestión educativa y el desempeño docente en las instituciones educativas de Castilla, 2015. *Revista Peruana de Educación*, 3(5), 11-24.
- Meza Huamani, S. L., Chacaltana Huarcaya, R. E., Lopez Castillo, G. M., Ochoa Carbajo, J. A., & Jurado Enriquez, E. L. (2022). Influencia de la gestión educativa en la convivencia escolar de instituciones educativas-Huancavelica, Perú. *Revista Igobernanza*, 5(17), 236-258.
- Oppenheimer, A. (2019). *¡Basta de historias! La obsesión latinoamericana con el pasado y las 12 claves del futuro*. Debolsillo.
- Orrego Tapia, V. (2022). Innovación educativa: Propuesta conceptual, paradigmática y dimensiones de acción. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(2), 95-116.

- Petter, A., Grando de Souza, D., Espinosa de Oliveira, T., & Solano Araujo, I. (2025). Innovation in education: A systematic analysis of literature reviews. *Revista Brasileira de Educação*, 30, Artículo e300018. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782025300018>
- Rafaela Ricci, C. (2021). Innovar o fracasar: claves para pensar una nueva institucionalización de los aprendizajes en la escuela del siglo XXI. *Revista Innovaciones Educativas*, 23(34), 52-69. <https://doi.org/10.22458/ie.v23i34.3451>
- Real Academia Española. (2026). Sistema. En *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). <https://dle.rae.es>
- Reynosa Yero, M., Quintero Mantecón, Y., & Gamboa Graus, M. E. (2021). Procedimiento para el desarrollo de la innovación educativa como competencia de dirección en educación. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 12(3), 204-228.
- Saitis, C., & Saiti, A. (2018). *Initiation of educators into educational management secrets*. Springer.
- Sotomayor-Soloaga, P., Escobar-Mancilla, D., González-Silva, N., & Toledo-Pérez de Arce, E. (2024). Sin reflexión no hay innovación: el papel de la reflexión docente en el impulso de la innovación educativa en educación superior. *REXE: Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 23(52), 60-77. <https://doi.org/10.21703/rexe.v23i52.2277>
- Tavares Quinhões, T. A., & Velez Lapão, L. (2023). Innovation management: Still a long way to go. *Revista de Administração de Empresas*, 63(2), 1-15.
- Tavares Quinhões, T. A., & Velez Lapão, L. (2023). Strengthening the innovation management: Insights from the stage-gates model. *Journal of Technology Management & Innovation*, 18(1), 91-105.
- Vislao-Correa, R. G. (2021). Gestión educativa del director y la calidad educativa en una institución educativa pública. *Cienciamatria: Revista Interdisciplinaria de*

Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 7(1), 586-599.

Wise, S. B., Ngai, C. C., Gammon, M. A., Ricard, J. K., & Smith, C. (2022). Toward institutionalizing successful innovations in the academy. *To Improve the Academy*, 41(1), 151-184. <https://doi.org/10.3998/tia.481>