



Desafíos y Oportunidades de la Innovación de las IES Manabitas

Challenges and Opportunities for Innovation in Manabí Higher Education Institutions

Desafios e Oportunidades de Inovação da IES Manabi

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

Oscar Xavier Calderón Zamora ^{II}
Oscar.calderon@ulesam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-4086-6058>

Alexa María Cedeño Macías ^{III}
Alexa.cedeño@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-1771-7983>

Carlos Vélez Chávez ^{IV}
Carlos.velez@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-0371-4773>

Ana del Rocío García Loor ^V
Ana.graciauleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-2898-8757>

Rodrigo Paúl Cevallos Enríquez ^{VI}
Rodrigo.cevallos@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-2157-7752>

Correspondencia: Amado.mendoza@uleam.edu.ec

Ciencias Sociales y Políticas
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 26 de diciembre de 2024 * **Aceptado:** 24 de enero de 2025 * **Publicado:** 13 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 innovación en las Instituciones de Educación Superior (IES) de Manabí, Ecuador, enfrenta múltiples desafíos, incluyendo limitaciones financieras, brechas tecnológicas y resistencia al cambio organizacional. Sin embargo, estas instituciones también tienen oportunidades significativas para transformarse mediante la adopción de tecnologías emergentes, la modernización de la gestión educativa y la internacionalización de sus programas. A través de una revisión documental y entrevistas con actores clave del sector educativo, este estudio analiza los principales obstáculos y oportunidades para la innovación en las IES manabitas. Los resultados sugieren que una combinación de inversión en infraestructura, formación docente y alianzas estratégicas puede permitir a estas instituciones superar las barreras existentes y consolidar su papel en la transformación educativa regional.

Palabras Clave: Innovación educativa; educación superior; IES Manabí; tecnología educativa; transformación curricular; gestión institucional; internacionalización; desafíos educativos.

Abstract

Innovation in Higher Education Institutions (HEIs) in Manabí, Ecuador, faces multiple challenges, including financial constraints, technological gaps, and resistance to organizational change. However, these institutions also have significant opportunities to transform themselves by adopting emerging technologies, modernizing educational management, and internationalizing their programs. Through a documentary review and interviews with key stakeholders in the education sector, this study analyzes the main obstacles and opportunities for innovation in Manabí HEIs. The results suggest that a combination of investment in infrastructure, teacher training, and strategic alliances can allow these institutions to overcome existing barriers and consolidate their role in regional educational transformation.

Keywords: Educational innovation; higher education; IES Manabí; educational technology; curricular transformation; institutional management; internationalization; educational challenges.

Resumo

A inovação nas Instituições de Ensino Superior (IES) de Manabí, Equador, enfrenta múltiplos desafios, incluindo limitações financeiras, lacunas tecnológicas e resistência à mudança organizacional. No entanto, estas instituições também têm oportunidades significativas para se

transformarem através da adoção de tecnologias emergentes, da modernização da gestão educacional e da internacionalização dos seus programas. Através de uma revisão documental e de entrevistas com atores-chave do setor da educação, este estudo analisa os principais obstáculos e oportunidades de inovação nas IES de Manabi. Os resultados sugerem que uma combinação de investimento em infra-estruturas, formação de professores e alianças estratégicas pode permitir a estas instituições ultrapassar as barreiras existentes e consolidar o seu papel na transformação educativa regional.

Palavras-chave: inovação educativa; ensino superior; IES Manabí; tecnologia educativa; transformação curricular; gestão institucional; internacionalização; desafios educacionais.

Introducción

En un contexto global donde la educación superior enfrenta presiones para adaptarse a los rápidos avances tecnológicos y a las demandas del mercado laboral, la innovación educativa se presenta no solo como una opción, sino como una necesidad imperante para las instituciones que buscan mantenerse competitivas y relevantes. Sin embargo, en regiones como Manabí, Ecuador, las IES enfrentan obstáculos significativos para implementar procesos de innovación debido a restricciones financieras, infraestructuras limitadas y una cultura organizacional que puede ser reacia al cambio (Senescyt, 2019). A pesar de estos desafíos, es innegable que las IES manabitas también tienen ante sí un horizonte de oportunidades. Al aprovechar las particularidades del entorno local y las potenciales alianzas interinstitucionales, estas instituciones pueden superar las barreras y posicionarse como actores clave en la transformación educativa, contribuyendo de manera decisiva al desarrollo socioeconómico de la región. Este artículo, por tanto, argumenta que las IES de Manabí deben capitalizar sus fortalezas locales y explorar estrategias innovadoras que les permitan no solo superar las dificultades inherentes a su contexto, sino también liderar la innovación en el ámbito educativo a nivel regional

La educación superior enfrenta retos significativos en un mundo en constante cambio, impulsado por el avance tecnológico, la globalización y la creciente demanda de una formación más flexible y acorde a las necesidades del mercado laboral (UNESCO, 2020). En este contexto, la innovación se ha convertido en una pieza clave para que las Instituciones de Educación Superior (IES) puedan adaptarse y continuar siendo relevantes en la preparación de los futuros profesionales (Fullan, 2013). Para las IES de países en vías de desarrollo, como Ecuador, los desafíos relacionados con

la innovación educativa son aún más complejos debido a factores como las limitaciones financieras, las brechas tecnológicas y la falta de infraestructura adecuada (Senescyt, 2019).

En la provincia de Manabí, ubicada en la región costera de Ecuador, las IES enfrentan una serie de retos particulares. A pesar de los avances en la educación superior en el país, las instituciones manabitas deben lidiar con dificultades socioeconómicas y geográficas que limitan su capacidad para adoptar nuevas tecnologías educativas y metodologías innovadoras (Senescyt, 2020). Además, el terremoto de 2016 que afectó gravemente a la región generó un contexto desafiante en términos de reconstrucción y recuperación, lo que ha añadido presión a las IES en cuanto a la implementación de procesos innovadores (Ramírez & Andrade, 2018).

Sin embargo, estas limitaciones también pueden generar oportunidades. La innovación educativa no se trata únicamente de la adopción de nuevas tecnologías, sino también de la transformación de las prácticas pedagógicas, la reestructuración de los modelos curriculares y el fortalecimiento de alianzas estratégicas a nivel local e internacional (Mishra & Koehler, 2006). Las IES de Manabí tienen el potencial de liderar procesos innovadores si logran capitalizar sus fortalezas locales, aprovechar el capital humano y fomentar la colaboración con otras instituciones y sectores productivos.

El presente artículo tiene como objetivo analizar los principales desafíos y oportunidades de la innovación en las IES manabitas, utilizando una revisión exhaustiva de la literatura existente y un enfoque analítico sobre las condiciones particulares de la región. A través de este análisis, se busca proponer estrategias que permitan a las instituciones educativas de la provincia superar las barreras existentes y convertirse en motores de innovación y desarrollo en el ámbito educativo, tanto a nivel local como nacional

REVISIÓN LITERARIA.

• 2.1. Innovación en la educación superior: Un panorama global

La innovación en la educación superior ha sido un tema ampliamente abordado en la literatura debido a la creciente necesidad de adaptar los sistemas educativos a los cambios tecnológicos, económicos y sociales del siglo XXI. Según el informe de la UNESCO (2020), los sistemas educativos de todo el mundo han comenzado a transformarse mediante la integración de tecnologías digitales, la personalización del aprendizaje y la diversificación de los modelos pedagógicos. La educación superior se ha visto obligada a replantear su rol, adoptando nuevas

metodologías y enfoques para responder a las demandas de un mercado laboral cada vez más competitivo y globalizado.

En este contexto, la innovación no se limita a la incorporación de nuevas tecnologías, sino que abarca un enfoque holístico que incluye la mejora de los métodos de enseñanza, el rediseño curricular y la creación de ecosistemas de aprendizaje que promuevan la colaboración y el pensamiento crítico (Fullan, 2013). Autores como Bates (2015) destacan que la tecnología por sí sola no garantiza la mejora educativa, y que la verdadera innovación radica en cómo estas tecnologías son implementadas y utilizadas dentro de un marco pedagógico que favorezca el aprendizaje activo y personalizado.

Un enfoque ampliamente aceptado para integrar la tecnología en la educación es el marco TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge), desarrollado por Mishra y Koehler (2006). Este modelo sugiere que la innovación efectiva requiere una intersección entre el conocimiento pedagógico, el contenido disciplinario y el dominio de la tecnología, para que los docentes puedan crear experiencias de aprendizaje significativas y contextualizadas.

• **2.2. Innovación en las IES de Ecuador y América Latina**

En América Latina, el avance hacia la innovación en la educación superior ha sido desigual, con países como Brasil y Chile liderando en términos de adopción de tecnologías educativas y modernización de sus programas académicos, mientras que otros, como Ecuador, enfrentan mayores dificultades debido a las limitaciones económicas y las brechas tecnológicas (ECLAC, 2019). En el caso de Ecuador, las políticas educativas impulsadas por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) han promovido una modernización del sistema educativo, enfocándose en la mejora de la calidad académica, la investigación y la internacionalización de las universidades (Senescyt, 2019).

Sin embargo, las IES en Ecuador, y particularmente en regiones menos desarrolladas como Manabí, enfrentan desafíos específicos que ralentizan el proceso de innovación. Un estudio realizado por Álvarez (2020) indica que la falta de infraestructura tecnológica adecuada, la baja inversión en investigación y la limitada capacitación docente en el uso de tecnologías educativas son algunos de los principales obstáculos para que las instituciones de educación superior ecuatorianas implementen procesos de innovación efectivos.

A pesar de estas limitaciones, autores como Santillán y Pacheco (2017) sugieren que las IES en Ecuador tienen un gran potencial para la innovación si logran establecer alianzas estratégicas con

instituciones internacionales y locales, y aprovechan las oportunidades de financiamiento externo. Además, la introducción de plataformas de aprendizaje en línea y la creación de programas académicos flexibles, adaptados a las necesidades de los estudiantes y del mercado laboral, se han identificado como oportunidades clave para mejorar la calidad educativa y promover la innovación en las IES ecuatorianas.

- **2.3. Desafíos y barreras comunes en la innovación educativa en las IES**

Los desafíos para la innovación educativa en las instituciones de educación superior no son exclusivos de Ecuador o de la región latinoamericana. A nivel global, se han identificado varios factores que pueden limitar la adopción de innovaciones en el ámbito educativo. Según Anderson (2019), las restricciones presupuestarias, la resistencia cultural al cambio y la falta de liderazgo institucional comprometido son algunos de los principales obstáculos que enfrentan las universidades a la hora de implementar procesos de innovación.

En particular, las limitaciones financieras son una barrera común, ya que la implementación de tecnologías educativas modernas y el desarrollo de programas académicos innovadores requieren una inversión considerable en infraestructura, formación docente y recursos tecnológicos (Salmi, 2013). En este sentido, las IES de países en vías de desarrollo enfrentan desafíos aún más grandes, debido a la falta de fondos públicos y privados que les permitan sostener procesos de innovación continuos (Álvarez, 2020).

Otro obstáculo relevante es la resistencia cultural al cambio dentro de las instituciones académicas. Según Rogers (2003), la adopción de innovaciones en cualquier organización, incluyendo las educativas, puede encontrar resistencia por parte de los actores involucrados, quienes pueden sentir que los nuevos procesos amenazan las estructuras tradicionales de enseñanza y aprendizaje. Esta resistencia puede manifestarse tanto a nivel administrativo como docente, dificultando la implementación de nuevas metodologías o tecnologías.

- **2.4. Oportunidades emergentes para las IES en entornos locales**

A pesar de los desafíos que enfrentan las IES en Manabí y otras regiones de Ecuador, también existen oportunidades que pueden aprovecharse para impulsar la innovación educativa. La pandemia de COVID-19, por ejemplo, ha acelerado la adopción de tecnologías educativas a nivel mundial, y muchas instituciones han comenzado a incorporar plataformas de aprendizaje en línea y métodos de enseñanza híbridos que pueden mejorar la accesibilidad y la calidad de la educación (UNESCO, 2020).

En el caso de Manabí, las IES tienen la oportunidad de liderar la transformación educativa en la región si logran aprovechar las alianzas con instituciones internacionales, el acceso a financiamiento externo y las políticas públicas orientadas a la modernización educativa. Autores como Santillán y Pacheco (2017) sugieren que, aunque las limitaciones económicas son significativas, la innovación educativa en Manabí puede ser impulsada a través de la colaboración interinstitucional, la inversión en formación docente y la creación de programas académicos que respondan a las necesidades locales y globales.

Además, la creciente demanda de educación a distancia y de modelos de aprendizaje flexibles abre nuevas posibilidades para las IES manabitas. El uso de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el aprendizaje adaptativo y la realidad aumentada puede transformar la forma en que se imparte la educación, permitiendo a las instituciones no solo mejorar la calidad del aprendizaje, sino también atraer a estudiantes de diferentes regiones del país y del extranjero (Bates, 2015).

- **Desafíos en la innovación de las IES Manabitas**

La innovación en las Instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Manabí se enfrenta a diversos desafíos que limitan su capacidad de adaptarse a las demandas del siglo XXI. Estos desafíos no solo están relacionados con factores internos, como la gestión institucional y la cultura organizacional, sino también con factores externos, como el entorno socioeconómico y la infraestructura tecnológica disponible en la región (Ramírez & Andrade, 2018). En esta sección, se describen los principales desafíos que dificultan la implementación de procesos de innovación en las IES manabitas.

- **3.1. Factores económicos y financieros**

Uno de los desafíos más importantes para la innovación en las IES de Manabí es la falta de recursos financieros suficientes para invertir en tecnologías educativas, capacitación docente y desarrollo de infraestructuras adecuadas. Según un informe del Senescyt (2019), el financiamiento destinado a la educación superior en Ecuador ha sido insuficiente para cubrir las necesidades de modernización y adaptación tecnológica, afectando de manera particular a las instituciones de provincias con menor desarrollo económico, como Manabí.

La precariedad financiera limita la capacidad de las IES manabitas para implementar procesos de innovación que requieren inversiones significativas en recursos tecnológicos y humanos (Álvarez, 2020). La dependencia de fondos públicos y la falta de fuentes alternativas de financiamiento, como alianzas con el sector privado o proyectos internacionales, agravan esta situación. Sin un adecuado

soporte económico, las iniciativas de innovación suelen quedarse en la fase de planificación, sin llegar a implementarse de manera efectiva (Santillán & Pacheco, 2017).

- **3.2. Brechas tecnológicas y acceso a infraestructura**

Otro de los desafíos críticos es la brecha tecnológica que existe en la provincia de Manabí en comparación con otras regiones de Ecuador. Las IES manabitas no solo enfrentan dificultades para adquirir tecnologías de vanguardia, sino que también tienen problemas para garantizar el acceso básico a internet y a dispositivos tecnológicos entre su comunidad estudiantil (Senescyt, 2019). Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2020), el acceso a internet en las áreas rurales de Manabí es considerablemente más bajo que en las áreas urbanas, lo que afecta la equidad en el acceso a la educación y limita las oportunidades de innovación educativa basada en tecnologías digitales.

Esta situación se evidenció de manera crítica durante la pandemia de COVID-19, cuando las IES tuvieron que adaptar sus programas a modalidades virtuales o híbridas. Las instituciones manabitas, al igual que muchas en el país, enfrentaron serias dificultades para continuar con sus actividades académicas debido a la falta de infraestructura tecnológica adecuada y a las barreras de conectividad que afectaron a docentes y estudiantes (Pérez & Quiroz, 2021).

- **3.3. Cultura organizacional y resistencia al cambio**

La cultura organizacional dentro de las IES manabitas también representa un desafío importante para la innovación. Según Rogers (2003), la resistencia al cambio es un fenómeno común en las organizaciones, y las instituciones educativas no son la excepción. Las universidades y otras instituciones educativas en Manabí se caracterizan, en muchos casos, por una estructura administrativa rígida y una cultura académica tradicional, que dificulta la adopción de nuevas metodologías de enseñanza y la implementación de modelos de gestión más flexibles y participativos (Santillán & Pacheco, 2017).

Esta resistencia al cambio se refleja en varios niveles, desde el personal administrativo que puede mostrar reticencia a los cambios en la gestión institucional, hasta los docentes que pueden sentirse incómodos o inseguros con la integración de nuevas tecnologías o enfoques pedagógicos. De acuerdo con un estudio de Álvarez (2020), la falta de formación adecuada en innovación educativa y el escaso incentivo para actualizar las prácticas docentes son factores que contribuyen a perpetuar esta resistencia.

- **3.4. Contexto social y político de Manabí**

Finalmente, el entorno social y político de Manabí también plantea desafíos importantes para la innovación en sus IES. La provincia de Manabí ha sido históricamente una de las regiones con mayores niveles de pobreza y menor desarrollo en Ecuador, lo que ha afectado directamente a la educación en todos sus niveles (INEC, 2020). Además, el terremoto de 2016 tuvo un impacto devastador en la infraestructura de la provincia, y aunque se han realizado esfuerzos de reconstrucción, muchas IES aún enfrentan las consecuencias de este desastre (Ramírez & Andrade, 2018).

El contexto político también juega un papel crucial, ya que las políticas públicas en torno a la educación superior en Ecuador han estado marcadas por la inestabilidad y la falta de continuidad en los planes de desarrollo a largo plazo (Senescyt, 2020). Las IES manabitas, en particular, han dependido en gran medida de las decisiones y políticas del gobierno central, lo que ha limitado su capacidad para implementar proyectos de innovación autónomos y sostenibles. El marco regulatorio, aunque ha fomentado la calidad educativa, ha sido percibido como restrictivo en cuanto a la flexibilidad para desarrollar modelos innovadores que respondan a las necesidades locales (Álvarez, 2020).

- **Oportunidades para la innovación en las IES Manabitas**

A pesar de los desafíos significativos que enfrentan las Instituciones de Educación Superior (IES) en Manabí, también existen múltiples oportunidades que, si son aprovechadas adecuadamente, pueden catalizar procesos de innovación en la región. Estas oportunidades abarcan áreas como la innovación curricular y metodológica, la colaboración interinstitucional e internacional, la adopción de tecnologías emergentes y la modernización de la gestión institucional. Las IES manabitas, al capitalizar estas oportunidades, tienen el potencial de liderar la transformación educativa en la región y contribuir al desarrollo social y económico de Ecuador.

- **4.1. Innovación curricular y metodológica**

Uno de los campos con mayor potencial para la innovación en las IES manabitas es la transformación curricular y la adopción de nuevas metodologías de enseñanza. En un mundo cada vez más interconectado y digital, las demandas de los estudiantes y del mercado laboral exigen currículos más flexibles, interdisciplinarios y enfocados en el desarrollo de competencias digitales, creativas y colaborativas (Bates, 2015). Las instituciones educativas de Manabí tienen la oportunidad de innovar sus planes de estudio para alinearlos con estas tendencias globales,

fomentando el aprendizaje basado en proyectos, la educación por competencias y la enseñanza de habilidades del siglo XXI (Fullan, 2013).

Además, las IES pueden adoptar enfoques pedagógicos activos que promuevan una mayor participación del estudiante en su propio proceso de aprendizaje, tales como el aprendizaje basado en problemas (ABP), el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje invertido (flipped learning) (Mishra & Koehler, 2006). Estas metodologías no solo mejoran la experiencia educativa, sino que también fomentan el desarrollo de competencias críticas para la empleabilidad, como el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas complejos (Salmi, 2013).

- **4.2. Colaboración interinstitucional e internacionalización**

Otra oportunidad significativa para las IES de Manabí radica en el establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones, tanto a nivel nacional como internacional. Las redes de colaboración interinstitucional permiten compartir recursos, conocimientos y buenas prácticas que facilitan la innovación educativa. De acuerdo con Santillán y Pacheco (2017), las IES de Ecuador tienen un gran potencial para beneficiarse de acuerdos de cooperación académica con universidades extranjeras, lo que les permitiría acceder a nuevas tecnologías, metodologías educativas avanzadas y programas de investigación conjunta.

La internacionalización también es una vía clave para fomentar la innovación. La movilidad académica de estudiantes y docentes, la participación en redes internacionales de investigación y la oferta de programas conjuntos con universidades extranjeras pueden mejorar significativamente la calidad educativa y promover un entorno de innovación continuo (Senescyt, 2019). En este sentido, las IES manabitas podrían aprovechar los convenios y programas de cooperación con universidades de Europa, América del Norte y otras regiones de América Latina para acceder a fondos internacionales y recursos académicos que fortalezcan su capacidad de innovación.

- **4.3. Tecnologías emergentes y educación virtual**

El avance de las tecnologías emergentes presenta una oportunidad sin precedentes para que las IES de Manabí transformen sus modelos educativos. La adopción de tecnologías como la inteligencia artificial (IA), la realidad aumentada (RA), la realidad virtual (RV) y el análisis de datos de aprendizaje (learning analytics) puede revolucionar la forma en que se enseña y se aprende, permitiendo la personalización de la educación y la creación de experiencias de aprendizaje inmersivas y adaptativas (Bates, 2015).

La expansión de la educación virtual y el aprendizaje en línea es una de las mayores oportunidades para las IES en Manabí. Según un informe de la UNESCO (2020), la pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de tecnologías digitales en la educación, lo que ha abierto nuevas posibilidades para las instituciones que antes no contaban con los recursos o la infraestructura para implementar estos modelos. Las IES manabitas pueden aprovechar este contexto para expandir su oferta educativa mediante programas de educación a distancia y plataformas de aprendizaje en línea que aumenten el acceso a la educación de calidad, especialmente en zonas rurales y comunidades alejadas (Pérez & Quiroz, 2021).

- **4.4. Innovación en la gestión y gobernanza institucional**

Finalmente, la modernización de la gestión y la gobernanza institucional es una oportunidad clave para impulsar la innovación en las IES manabitas. Las instituciones pueden beneficiarse de la adopción de modelos de gestión más ágiles, participativos y orientados a resultados, que fomenten la toma de decisiones basada en datos y la implementación de procesos de mejora continua (Salmi, 2013). La incorporación de tecnologías de gestión académica, como sistemas de información académica integrados y plataformas de gestión del aprendizaje, puede mejorar significativamente la eficiencia administrativa y la calidad de los servicios educativos.

Además, una gobernanza institucional más inclusiva, que involucre a estudiantes, docentes y personal administrativo en los procesos de toma de decisiones, puede crear un entorno más propicio para la innovación. Según Anderson (2019), las instituciones que promueven la participación activa de todos los actores educativos en la definición de sus estrategias de innovación tienden a tener mayor éxito en la implementación de cambios significativos y sostenibles.

Metodología

El presente estudio se enfoca en analizar los desafíos y oportunidades en la innovación de las Instituciones de Educación Superior (IES) de Manabí, Ecuador, a partir de un enfoque cualitativo. Para abordar los objetivos planteados, se llevó a cabo una combinación de revisión documental y entrevistas semiestructuradas con actores clave en el ámbito de la educación superior. A continuación, se detalla el enfoque metodológico utilizado:

5.1. Diseño de investigación

Este estudio emplea un diseño de investigación cualitativo-descriptivo, el cual es adecuado para explorar fenómenos complejos y obtener una comprensión profunda de las barreras y oportunidades que enfrentan las IES manabitas en sus procesos de innovación (Creswell, 2014). El

enfoque cualitativo permitió recoger datos no cuantificables, pero ricos en información, sobre las experiencias, percepciones y actitudes de los participantes en relación con los procesos de innovación educativa en sus instituciones.

5.2. Revisión documental

Se realizó una exhaustiva revisión documental que incluyó la recopilación y análisis de artículos científicos, informes técnicos y normativas relacionadas con la innovación educativa en Ecuador y América Latina. Las fuentes revisadas fueron obtenidas de bases de datos académicas como Scopus, Google Scholar y el repositorio de la **Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt)**. Los documentos seleccionados comprendían estudios previos sobre innovación en educación superior, informes de políticas públicas y documentos institucionales que detallaban los avances y desafíos en la implementación de nuevas metodologías y tecnologías en las IES.

El análisis documental permitió contextualizar los desafíos y oportunidades de las IES manabitas en un marco comparativo más amplio, tomando en cuenta los estudios realizados tanto a nivel nacional como regional (Álvarez, 2020; Senescyt, 2019).

5.3. Entrevistas semiestructuradas

Para complementar la revisión documental, se realizaron entrevistas semiestructuradas con actores clave de las IES en Manabí. Entre los entrevistados se incluyeron rectores, vicerrectores académicos, responsables de áreas de innovación y tecnología, así como docentes y personal administrativo. La selección de los participantes se realizó utilizando un muestreo intencionado (purposive sampling), dado que el objetivo era entrevistar a personas que tuvieran un conocimiento directo y profundo sobre los procesos de innovación en sus respectivas instituciones (Maxwell, 2012).

Las entrevistas semiestructuradas siguieron una guía de preguntas que se centraron en los siguientes temas:

- Principales desafíos en la implementación de tecnologías educativas en las IES manabitas.
- Estrategias utilizadas para superar las limitaciones financieras y tecnológicas.
- Percepciones sobre la capacidad de las IES para innovar en el contexto local.
- Oportunidades para la colaboración interinstitucional e internacionalización.
- Propuestas para fomentar la innovación desde la gestión y gobernanza institucional.

Las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los participantes y transcritas para su posterior análisis.

5.4. Análisis de datos

El análisis de los datos obtenidos de las entrevistas y los documentos revisados se realizó mediante un enfoque de análisis temático (Braun & Clarke, 2006). Este método permitió identificar patrones y temas recurrentes en los datos cualitativos, organizándolos en categorías que reflejan los principales desafíos y oportunidades de la innovación en las IES manabitas. Los datos se codificaron utilizando un software especializado para análisis cualitativo, **Atlas.ti**, lo que facilitó la organización y el análisis sistemático de las respuestas de los participantes.

El análisis se centró en identificar las percepciones compartidas por los entrevistados sobre las barreras para la innovación, así como las oportunidades emergentes que podrían aprovecharse en el contexto educativo de Manabí. Además, se realizó una triangulación de datos, comparando los resultados de las entrevistas con la información obtenida de los documentos revisados para aumentar la validez de los hallazgos (Merriam & Tisdell, 2016).

5.5. Consideraciones éticas

Se adoptaron medidas éticas rigurosas para garantizar la confidencialidad y el consentimiento informado de todos los participantes en el estudio. Antes de realizar las entrevistas, se proporcionó a los participantes un consentimiento informado por escrito, en el cual se les explicaba el propósito del estudio, el manejo de la información proporcionada y la confidencialidad de los datos (Creswell, 2014). Los nombres y datos personales de los participantes fueron anonimizados en el reporte final del estudio

- **Resultados y discusión**
- **6.1. Principales desafíos identificados**

Los resultados obtenidos a través del análisis temático de las entrevistas y la revisión documental revelan que las Instituciones de Educación Superior (IES) de Manabí enfrentan desafíos significativos en su intento por innovar. Los principales desafíos identificados incluyen la limitación de recursos financieros, la falta de infraestructura tecnológica adecuada, la resistencia al cambio en la cultura organizacional y las condiciones socioeconómicas que afectan a la provincia. Estos factores se destacan como barreras clave para la adopción de nuevas tecnologías educativas y la implementación de metodologías innovadoras.

En cuanto al financiamiento, los entrevistados coinciden en que los presupuestos limitados afectan tanto a la adquisición de tecnología como a la capacitación del personal docente. El acceso a financiamiento externo, a través de alianzas interinstitucionales o cooperación internacional, sigue siendo una oportunidad poco explorada por muchas instituciones en la región (Álvarez, 2020). Esto concuerda con los hallazgos de estudios previos, que señalan la importancia de buscar fuentes alternativas de financiamiento para superar las barreras económicas en la educación superior (Salmi, 2013).

La falta de infraestructura tecnológica adecuada es otro desafío crítico. La revisión documental confirmó que, si bien algunas IES han avanzado en la implementación de plataformas virtuales y educación a distancia, muchas aún carecen de los recursos tecnológicos básicos necesarios para ofrecer una educación innovadora y equitativa (Senescyt, 2019). Este hallazgo es consistente con lo identificado en estudios previos sobre la educación superior en Ecuador, que señalan la brecha tecnológica como un factor limitante para el desarrollo de innovaciones educativas, especialmente en áreas rurales (Ramírez & Andrade, 2018).

Por otro lado, la cultura organizacional y la resistencia al cambio fueron temas recurrentes en las entrevistas. Los entrevistados mencionaron que, aunque hay una creciente conciencia sobre la importancia de la innovación, tanto a nivel docente como administrativo, existe una resistencia arraigada a modificar las estructuras tradicionales. Esta resistencia puede deberse a la falta de formación en nuevas metodologías educativas y a la ausencia de incentivos claros para promover el cambio (Rogers, 2003). Las instituciones educativas que fomentan un ambiente de colaboración y participación en la toma de decisiones parecen tener mayor éxito en la implementación de innovaciones, lo que coincide con los hallazgos de Anderson (2019).

Finalmente, el contexto socioeconómico de la provincia también afecta la capacidad de las IES manabitas para innovar. Manabí, como una de las provincias con mayores índices de pobreza en Ecuador, enfrenta limitaciones estructurales que repercuten en la capacidad de sus IES para acceder a los recursos necesarios para innovar (INEC, 2020). Esta situación se ve agravada por la falta de inversión pública en infraestructura educativa, que ha sido insuficiente para responder a las crecientes demandas de un sistema educativo en constante transformación.

- **6.2. Oportunidades emergentes**

A pesar de los desafíos mencionados, los resultados de la investigación también identificaron importantes oportunidades para la innovación en las IES de Manabí. Una de las principales

oportunidades es la creciente adopción de tecnologías educativas y la expansión de la educación virtual. La pandemia de COVID-19 aceleró el uso de plataformas virtuales en las instituciones educativas de todo el mundo, y las IES de Manabí no fueron la excepción. Los entrevistados destacaron que, aunque el proceso de adaptación fue desafiante, las IES han comenzado a adoptar modelos híbridos de enseñanza, combinando la educación presencial con modalidades virtuales (Pérez & Quiroz, 2021). Esta tendencia ofrece una oportunidad significativa para mejorar el acceso a la educación en áreas rurales y comunidades alejadas.

Otra oportunidad clave identificada es la colaboración interinstitucional y la internacionalización. Los participantes en las entrevistas señalaron que las IES manabitas tienen el potencial de establecer alianzas estratégicas con otras universidades, tanto a nivel nacional como internacional, para compartir recursos y conocimientos, y así superar las limitaciones internas (Santillán & Pacheco, 2017). Estas colaboraciones pueden incluir el intercambio académico, la participación en redes de investigación y el acceso a financiamiento internacional, que son cruciales para impulsar la innovación educativa en la región.

Además, la modernización de la gestión institucional y la adopción de modelos de gobernanza más inclusivos también se destacan como oportunidades importantes. Las instituciones que adoptan un enfoque participativo en la toma de decisiones, involucrando a docentes, estudiantes y personal administrativo, han demostrado mayor éxito en la implementación de procesos de innovación sostenibles (Fullan, 2013). La transformación de la gestión institucional, mediante el uso de tecnologías administrativas y sistemas de información integrados, puede mejorar la eficiencia y la calidad educativa, al tiempo que facilita la innovación continua.

- **6.3. Comparación con otras regiones**

Al comparar los hallazgos obtenidos sobre las IES manabitas con los desafíos y oportunidades identificados en otras regiones de Ecuador y América Latina, se observan tanto similitudes como diferencias. Las limitaciones financieras y la brecha tecnológica son desafíos comunes en muchos países de América Latina, especialmente en áreas rurales o menos desarrolladas (ECLAC, 2019). Sin embargo, las IES en países como Brasil y Chile han logrado superar algunas de estas barreras mediante políticas gubernamentales más robustas y un mayor acceso a recursos internacionales, lo que les ha permitido avanzar en la adopción de tecnologías educativas y la modernización de sus programas académicos (Salmi, 2013).

En el caso de Ecuador, los resultados de esta investigación confirman que las IES de Manabí enfrentan desafíos adicionales debido a su contexto geográfico y socioeconómico. No obstante, las oportunidades identificadas, especialmente en el ámbito de la educación virtual y la colaboración internacional, pueden proporcionar a las IES manabitas las herramientas necesarias para superar las barreras existentes y liderar procesos de innovación que promuevan el desarrollo local y regional (Senescyt, 2019).

- **6.4. Implicaciones para las políticas educativas**

Los hallazgos de este estudio tienen importantes implicaciones para las políticas educativas en Ecuador. Es esencial que el gobierno y las autoridades educativas promuevan una mayor inversión en infraestructura tecnológica y en la formación docente para que las IES puedan adoptar tecnologías educativas y metodologías innovadoras. Además, se deben fomentar políticas que faciliten las alianzas interinstitucionales e internacionales, así como mecanismos de financiamiento que permitan a las IES acceder a recursos externos (Álvarez, 2020).

En conclusión, aunque las IES manabitas enfrentan desafíos significativos, también tienen ante sí un horizonte de oportunidades que, si son aprovechadas estratégicamente, pueden catalizar procesos de innovación educativa y contribuir al desarrollo de la región. La modernización de la gestión institucional, la adopción de tecnologías emergentes y la expansión de la educación virtual son caminos claros hacia la transformación de la educación superior en Manabí.

- **Conclusiones**

Este estudio ha permitido identificar los principales desafíos y oportunidades para la innovación en las Instituciones de Educación Superior (IES) de Manabí, Ecuador, y sugiere importantes implicaciones para las políticas y prácticas educativas en la región. A lo largo del análisis, se ha evidenciado que, aunque las IES manabitas enfrentan obstáculos significativos, como las limitaciones financieras, la falta de infraestructura tecnológica y la resistencia cultural al cambio, también existen múltiples oportunidades que pueden catalizar procesos de innovación si se implementan estrategias adecuadas.

En primer lugar, uno de los hallazgos más importantes es que las restricciones financieras continúan siendo uno de los mayores desafíos para las IES en Manabí. Sin un acceso adecuado a recursos económicos, la capacidad de estas instituciones para invertir en tecnologías educativas y capacitar a su personal en metodologías innovadoras es limitada. Por lo tanto, es fundamental que las políticas públicas prioricen la inversión en educación superior, especialmente en las regiones

más vulnerables, para cerrar la brecha existente en términos de innovación educativa (Álvarez, 2020). Las IES, por su parte, deben buscar fuentes alternativas de financiamiento, tales como alianzas con el sector privado y el acceso a programas internacionales de cooperación y financiamiento.

En segundo lugar, la brecha tecnológica es un obstáculo que limita el acceso a la educación innovadora y equitativa, particularmente en zonas rurales y alejadas. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 ha demostrado que la adopción de tecnologías educativas, como plataformas virtuales, es no solo posible, sino necesaria. Las IES manabitas tienen la oportunidad de consolidar los avances logrados durante la pandemia y expandir la educación virtual para aumentar el acceso a la educación de calidad en la provincia (Pérez & Quiroz, 2021).

Un tercer punto relevante es la importancia de fomentar una cultura organizacional que promueva la innovación. Este estudio ha revelado que la resistencia al cambio es un factor que dificulta la implementación de innovaciones, tanto a nivel docente como administrativo. Es necesario que las IES inviertan en la capacitación de su personal, no solo en el uso de nuevas tecnologías, sino también en nuevas metodologías pedagógicas que puedan transformar la experiencia de aprendizaje (Rogers, 2003). La creación de incentivos que motiven al personal académico a adoptar prácticas innovadoras es clave para superar este desafío.

Por último, las oportunidades emergentes en la colaboración interinstitucional e internacionalización representan un área de gran potencial para las IES de Manabí. La cooperación con otras instituciones, tanto dentro de Ecuador como en el extranjero, puede proporcionar a las IES los recursos y conocimientos necesarios para impulsar la innovación. La internacionalización de la educación superior, a través de programas de intercambio, investigación conjunta y acceso a redes globales de conocimiento, será crucial para fortalecer la capacidad de las IES manabitas de innovar y competir en un entorno globalizado (Santillán & Pacheco, 2017).

En conclusión, para que las IES de Manabí puedan capitalizar las oportunidades de innovación identificadas, será necesario un esfuerzo concertado entre las instituciones educativas, el gobierno, el sector privado y la comunidad internacional. La innovación educativa no solo es esencial para mejorar la calidad de la enseñanza, sino también para contribuir al desarrollo socioeconómico de la provincia. Este estudio sugiere que, si bien los desafíos son significativos, las IES manabitas tienen el potencial de liderar la transformación educativa en la región si logran implementar estrategias innovadoras y sostenibles.

Referencias

- Álvarez, P. (2020). Desafíos de la innovación educativa en las universidades ecuatorianas: Un análisis contextual. *Revista de Educación y Tecnología*, 25(3), 115-132.
<https://doi.org/10.24256/reduotec.v25i3.012>
- Anderson, T. (2019). Challenges and barriers to educational innovation in higher education institutions. *Journal of Educational Change*, 20(4), 413-434.
<https://doi.org/10.1007/s10833-019-09367-4>
- Bates, T. (2015). *Teaching in a digital age: Guidelines for designing teaching and learning*. BCcampus Open Textbook Project. <https://opentextbc.ca/teachinginadigitalage/>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- ECLAC. (2019). *Estado de la educación superior en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45122>
- Fullan, M. (2013). The new pedagogy: Students and teachers as learning partners in a digital world. *Education Canada*, 53(3), 25-28.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2020). *Informe sobre el acceso a internet en zonas rurales de Ecuador*. Quito, Ecuador: INEC.
- Maxwell, J. A. (2012). *A realist approach for qualitative research*. Sage.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017-1054.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>
- Pérez, L., & Quiroz, M. (2021). Impacto de la pandemia en la educación superior de Manabí: Desafíos y respuestas. *Revista de Educación Contemporánea*, 32(1), 89-101.
<https://doi.org/10.18210/rec.v32i1.890>
- Ramírez, L., & Andrade, P. (2018). Impacto del terremoto de 2016 en las instituciones educativas de Manabí. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(2), 345-365.
<https://doi.org/10.5933/RCS.V24I2>

- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Salmi, J. (2013). *The challenge of establishing world-class universities*. World Bank Publications.
- Santillán, M., & Pacheco, J. (2017). Innovación en la educación superior ecuatoriana: Desafíos y oportunidades. *Revista Latinoamericana de Innovación Educativa*, 18(1), 45-60.
<https://doi.org/10.18210/rela.v18i1.547>
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt). (2019). *Informe sobre la situación de la educación superior en Ecuador*. Quito, Ecuador: Senescyt.
- UNESCO. (2020). *Global Education Monitoring Report: Inclusion and education*. UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718>
- Fullan, M. (2013). **The new pedagogy: Students and teachers as learning partners in a digital world**. Education Canada, 53(3), 25-28.
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). **Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge**. *Teachers College Record*, 108(6), 1017–1054.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>
- Ramírez, L., & Andrade, P. (2018). **Impacto del terremoto de 2016 en las instituciones educativas de Manabí**. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(2), 345-365.
<https://doi.org/10.5933/RCS.V24I2>
- Senescyt. (2019). **Informe sobre la situación de la educación superior en Ecuador**. Quito, Ecuador: Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- UNESCO. (2020). **Global Education Monitoring Report: Inclusion and education**. Paris: UNESCO.
- Álvarez, P. (2020). **Desafíos de la innovación educativa en las universidades ecuatorianas: Un análisis contextual**. *Revista de Educación y Tecnología*, 25(3), 115-132.
<https://doi.org/10.24256/redutec.v25i3.012>
- Anderson, T. (2019). **Challenges and barriers to educational innovation in higher education institutions**. *Journal of Educational Change*, 20(4), 413-434.
<https://doi.org/10.1007/s10833-019-09367-4>
- Bates, T. (2015). **Teaching in a digital age: Guidelines for designing teaching and learning**. Vancouver: BCcampus Open Textbook Project.

- ECLAC (2019). **Estado de la educación superior en América Latina**. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Fullan, M. (2013). **The new pedagogy: Students and teachers as learning partners in a digital world**. *Education Canada*, 53(3), 25-28.
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). **Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge**. *Teachers College Record*, 108(6), 1017-1054. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>
- Rogers, E. M. (2003). **Diffusion of innovations** (5th ed.). New York: Free Press.
- Salmi, J. (2013). **The challenge of establishing world-class universities**. Washington: World Bank Publications.
- Santillán, M., & Pacheco, J. (2017). **Innovación en la educación superior ecuatoriana: Desafíos y oportunidades**. *Revista Latinoamericana de Innovación Educativa*, 18(1), 45-60. <https://doi.org/10.18210/rela.v18i1.547>
- UNESCO. (2020). **Global Education Monitoring Report: Inclusion and education**. Paris: UNESCO.
- Álvarez, P. (2020). **Desafíos de la innovación educativa en las universidades ecuatorianas: Un análisis contextual**. *Revista de Educación y Tecnología*, 25(3), 115-132. <https://doi.org/10.24256/redutec.v25i3.012>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2020). **Informe sobre el acceso a internet en zonas rurales de Ecuador**. Quito, Ecuador: INEC.
- Pérez, L., & Quiroz, M. (2021). **Impacto de la pandemia en la educación superior de Manabí: Desafíos y respuestas**. *Revista de Educación Contemporánea*, 32(1), 89-101. <https://doi.org/10.18210/rec.v32i1.890>
- Ramírez, L., & Andrade, P. (2018). **Impacto del terremoto de 2016 en las instituciones educativas de Manabí**. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(2), 345-365. <https://doi.org/10.5933/RCS.V24I2>
- Rogers, E. M. (2003). **Diffusion of innovations** (5th ed.). New York: Free Press.
- Santillán, M., & Pacheco, J. (2017). **Innovación en la educación superior ecuatoriana: Desafíos y oportunidades**. *Revista Latinoamericana de Innovación Educativa*, 18(1), 45-60. <https://doi.org/10.18210/rela.v18i1.547>

- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt). (2019). **Informe sobre la situación de la educación superior en Ecuador**. Quito, Ecuador: Senescyt.
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt). (2020). **Políticas de educación superior y la promoción de la innovación**. Quito, Ecuador: Senescyt.
- Anderson, T. (2019). **Challenges and barriers to educational innovation in higher education institutions**. *Journal of Educational Change*, 20(4), 413-434. <https://doi.org/10.1007/s10833-019-09367-4>
- Bates, T. (2015). **Teaching in a digital age: Guidelines for designing teaching and learning**. Vancouver: BCcampus Open Textbook Project.
- Fullan, M. (2013). **The new pedagogy: Students and teachers as learning partners in a digital world**. *Education Canada*, 53(3), 25-28.
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). **Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge**. *Teachers College Record*, 108(6), 1017-1054. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>
- Pérez, L., & Quiroz, M. (2021). **Impacto de la pandemia en la educación superior de Manabí: Desafíos y respuestas**. *Revista de Educación Contemporánea*, 32(1), 89-101. <https://doi.org/10.18210/rec.v32i1.890>
- Salmi, J. (2013). **The challenge of establishing world-class universities**. Washington: World Bank Publications.
- Santillán, M., & Pacheco, J. (2017). **Innovación en la educación superior ecuatoriana: Desafíos y oportunidades**. *Revista Latinoamericana de Innovación Educativa*, 18(1), 45-60. <https://doi.org/10.18210/rela.v18i1.547>
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt). (2019). **Informe sobre la situación de la educación superior en Ecuador**. Quito, Ecuador: Senescyt.
- UNESCO. (2020). **Global Education Monitoring Report: Inclusion and education**. Paris: UNESCO.
- Álvarez, P. (2020). **Desafíos de la innovación educativa en las universidades ecuatorianas: Un análisis contextual**. *Revista de Educación y Tecnología*, 25(3), 115-132. <https://doi.org/10.24256/redutec.v25i3.012>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). **Using thematic analysis in psychology**. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Creswell, J. W. (2014). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches** (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maxwell, J. A. (2012). **A realist approach for qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). **Qualitative research: A guide to design and implementation** (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt). (2019). **Informe sobre la situación de la educación superior en Ecuador**. Quito, Ecuador: Senescyt.
- Álvarez, P. (2020). **Desafíos de la innovación educativa en las universidades ecuatorianas: Un análisis contextual**. *Revista de Educación y Tecnología*, 25(3), 115-132.
<https://doi.org/10.24256/redutec.v25i3.012>
- Anderson, T. (2019). **Challenges and barriers to educational innovation in higher education institutions**. *Journal of Educational Change*, 20(4), 413-434.
<https://doi.org/10.1007/s10833-019-09367-4>
- ECLAC (2019). **Estado de la educación superior en América Latina**. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Fullan, M. (2013). **The new pedagogy: Students and teachers as learning partners in a digital world**. *Education Canada*, 53(3), 25-28.
- Pérez, L., & Quiroz, M. (2021). **Impacto de la pandemia en la educación superior de Manabí: Desafíos y respuestas**. *Revista de Educación Contemporánea*, 32(1), 89-101.
<https://doi.org/10.18210/rec.v32i1.890>
- Ramírez, L., & Andrade, P. (2018). **Impacto del terremoto de 2016 en las instituciones educativas de Manabí**. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(2), 345-365.
<https://doi.org/10.5933/RCS.V24I2>
- Rogers, E. M. (2003). **Diffusion of innovations** (5th ed.). New York: Free Press.
- Salmi, J. (2013). **The challenge of establishing world-class universities**. Washington: World Bank Publications.
- Santillán, M., & Pacheco, J. (2017). **Innovación en la educación superior ecuatoriana: Desafíos y oportunidades**. *Revista Latinoamericana de Innovación Educativa*, 18(1), 45-60.
<https://doi.org/10.18210/rela.v18i1.547>
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt). (2019). **Informe sobre la situación de la educación superior en Ecuador**. Quito, Ecuador: Senescyt

- Álvarez, P. (2020). **Desafíos de la innovación educativa en las universidades ecuatorianas: Un análisis contextual.** *Revista de Educación y Tecnología*, 25(3), 115-132.
<https://doi.org/10.24256/reduotec.v25i3.012>
- Pérez, L., & Quiroz, M. (2021). **Impacto de la pandemia en la educación superior de Manabí: Desafíos y respuestas.** *Revista de Educación Contemporánea*, 32(1), 89-101.
<https://doi.org/10.18210/rec.v32i1.890>
- Rogers, E. M. (2003). **Diffusion of innovations** (5th ed.). New York: Free Press.
- Santillán, M., & Pacheco, J. (2017). **Innovación en la educación superior ecuatoriana: Desafíos y oportunidades.** *Revista Latinoamericana de Innovación Educativa*, 18(1), 45-60.
<https://doi.org/10.18210/rela.v18i1.547>

© 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/>).