


Dos continentes, un reto común: gestión de la innovación
en la educación superior europea y latinoamericana
Two Continents, One Common Challenge: Innovation Management in
European and Latin American Higher Education
Dois continentes, um desafio comum: gestão da inovação no ensino superior
europeu e latino-americano

Karina Milagros Rojas Plasencia ¹ Ayar Fabricio Carbajal Quito ²
Enmanuel Anthony Valdivia Cairo ³
Elizabeth Enma Rojas Fernández ⁴




Fecha de entrega: 12/07/2025
Fecha de evaluación: 20/01/2026
Fecha de aprobación: 09/04/2026


Citar como: Rojas Plasencia, K. M., Carbajal Quito, A. F., Valdivia Cairo, E. A., & Rojas Fernández, E. E. (2026). Dos continentes, un reto común: Gestión de la innovación en la educación superior europea y latinoamericana. *SIGNOS, investigación En Sistemas De gestión*, 18(1), 9-21.
 <https://doi.org/10.15332/24631140.11157>


Resumen


La gestión de la innovación en la educación superior se ha consolidado como una prioridad estratégica frente a los desafíos de la globalización, la transformación digital y la sostenibilidad institucional. Este estudio tuvo como objetivo identificar los elementos diferenciales de la gestión de la innovación en la educación superior en Europa y Latinoamérica (2021–2025), aportando una perspectiva comparada para fortalecer políticas y prácticas. Se aplicó una revisión sistemática de

la literatura con enfoque cualitativo, siguiendo el protocolo PRISMA. De un total inicial de 83 140 documentos, se seleccionaron 47 artículos de Scopus, Web of Science, SciELO y SpringerLink, centrados en prácticas innovadoras, estructuras organizativas y barreras institucionales. Los resultados muestran que las universidades europeas cuentan con marcos de innovación más consolidados, respaldados por estructuras de gobernanza flexibles, financiamiento sostenido y oficinas de transferencia tecnológica bajo los modelos de Triple y Cuádruple Hélice. Estas condiciones fortalecen la sostenibilidad, la colaboración universidad–empresa y la capacidad de adaptación. En contraste, las universidades

¹Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
Correo: karina.rojas@upc.edu.pe.  0000-0001-9324-9478.

²Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
Correo: ayar.fabricio@gmail.com.  0009-0003-0676-4183.

³Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
Correo: enmanuelvaldivia301@gmail.com.  0009-0008-0236-4111.

⁴Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
Correo: u201916001@upc.edu.pe.  0009-0003-4004-6951.

latinoamericanas presentan avances fragmentados, limitados por la escasez de recursos, políticas institucionales débiles y culturas organizacionales resistentes al cambio. Se concluye que el liderazgo transformacional y una gestión sólida son esenciales para traducir la innovación en calidad educativa y competitividad global.

Palabras clave:

gestión de la innovación, educación superior, universidades, Europa, Latinoamérica.

Abstract

Innovation management in higher education has become a strategic priority in response to globalization, digital transformation, and institutional sustainability challenges. This study aimed to identify the main differences in innovation management between European and Latin American universities (2021–2025), offering a comparative perspective to strengthen policy and practice. A qualitative systematic literature review was conducted following the PRISMA protocol. From an initial set of 83 140 documents, 47 articles from Scopus, Web of Science, SciELO, and SpringerLink were selected, focusing on innovative practices, organizational structures, and institutional barriers. Results show that European universities have more consolidated innovation frameworks, supported by flexible governance, sustained funding, and technology transfer offices within Triple and Quadruple Helix models. These structures enhance sustainability, university–industry collaboration, and adaptability to social and technological change. In contrast, Latin American universities show fragmented progress, hindered by scarce resources, weak institutional policies, and organizational cultures resistant to change. It is concluded that transformational leadership and strong institutional management are essential to translate innovation into educational quality and global competitiveness, particularly for universities in Latin America.

Keywords:

innovation management, higher education, universities, Europe, Latin America.

Resumo

A gestão da inovação no ensino superior consolidou-se como uma prioridade estratégica diante dos desafios da globalização, da transformação digital e da sustentabilidade institucional. Este estudo teve como objetivo identificar os elementos diferenciadores da gestão da inovação no ensino superior na Europa e na América Latina (2021–2025), oferecendo uma perspectiva comparativa para fortalecer políticas e práticas. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura com enfoque qualitativo, seguindo o protocolo PRISMA. De um total inicial de 83.140 documentos, foram selecionados 47 artigos do Scopus, Web of Science, SciELO e SpringerLink, centrados em práticas inovadoras, estruturas organizacionais e barreiras institucionais. Os resultados mostram que as universidades europeias contam com marcos de inovação mais consolidados, apoiados por estruturas de governança flexíveis, financiamento sustentável e escritórios de transferência de tecnologia sob os modelos de Tripla e Quádrupla Hélice. Essas condições fortalecem a sustentabilidade, a colaboração universidade-empresa e a capacidade de adaptação. Em contrapartida, as universidades latino-americanas apresentam avanços fragmentados, limitados pela escassez de recursos, políticas institucionais fracas e culturas organizacionais resistentes à mudança. Conclui-se que a liderança transformacional e uma gestão sólida são essenciais para traduzir a inovação em qualidade educacional e competitividade global.

Palavras-chave:

gestão da inovação, ensino superior, universidades, Europa, América Latina.

Introducción

La gestión de la innovación en la educación superior se ha consolidado como un proceso organizativo clave para la transformación estratégica de las universidades, orientado a la generación de ventajas competitivas sostenibles en contextos de globalización, transformación digital y creciente presión por la calidad y la pertinencia educativa (Garnica & Franco, 2021). Este enfoque se inscribe en la teoría de la innovación organizacional, que

concibe la innovación universitaria como un proceso sistémico que articula estructuras, liderazgo y toma de decisiones estratégicas, trascendiendo la mera incorporación de tecnologías educativas e implicando una reconfiguración profunda para optimizar el desempeño organizacional y los resultados académicos y financieros (Brunner & Alarcón, 2023).

En este contexto, innovar en la educación superior no se limita a la actualización curricular, sino que supone el rediseño de estructuras administrativas y modelos de gestión capaces de responder a las dinámicas del mercado educativo global y a las demandas sociales emergentes (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO IESALC), 2024)). Desde una perspectiva estratégica, la innovación implica repensar modelos organizativos y administrativos. El crecimiento del sector refuerza esta necesidad: en 2023, el mercado global de la educación superior fue valorado en 728 340 millones de dólares, con proyecciones que superan los 22276,9 mil millones hacia 2033 (Spherical Insights, 2023). Este crecimiento se vincula con la adopción de tecnologías digitales, como la inteligencia artificial, que mejoran la eficiencia operativa y la experiencia estudiantil (Deloitte Insights, 2025).

No obstante, organismos internacionales advierten que las brechas en el financiamiento educativo y en la gestión institucional de la innovación generan efectos adversos, especialmente en contextos de alta desigualdad como América Latina (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), 2023)). Esta situación se agrava por los elevados costos operativos que enfrentan las universidades para compensar deficiencias formativas, en ausencia de presupuestos específicos para programas de remediación (World Bank, 2022).

En Europa se han consolidado marcos institucionales que fortalecen la gestión de la innovación educativa mediante financiamiento sostenido, estructuras organizativas flexibles y alianzas estratégicas (European Commission, s. f.; Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE),

2025)). Estos marcos se alinean con el enfoque de la universidad emprendedora y la tercera misión, que amplía el rol universitario hacia la transferencia de conocimiento. Lago & Pérez (2024) evidencian que la autonomía financiera favorece la planificación de proyectos innovadores, aunque persisten barreras como la falta de presupuestos específicos para tecnologías emergentes.

En contraste, en América Latina predominan limitaciones estructurales que dificultan una gestión eficaz de la innovación. Estudios regionales evidencian debilidades en liderazgo tecnológico, baja apropiación de políticas institucionales y escasa planificación estratégica (Deroncele et al., 2023), lo que afecta la permanencia estudiantil. Por ejemplo, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), solo el 66,08 % de los estudiantes de programas tradicionales y el 42,00 % de Estudios Profesionales para Ejecutivos (EPE) continuaron sus estudios después del primer año (Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), 2023).

Asimismo, Plata (2024) señala que muchas universidades latinoamericanas presentan una débil vinculación con el entorno productivo, lo que limita el impacto de la innovación. En el sur del Perú, la tasa de empleabilidad de egresados universitarios es apenas del 25 % (Fernández et al., 2024). Zárate et al. (2025), a partir de una revisión de 103 estudios, identifican barreras como la baja calidad de los recursos, el uso limitado de tecnologías adaptativas y la escasa implementación de estrategias pedagógicas inclusivas, lo que evidencia deficiencias estructurales en la gestión institucional.

Pese a la abundancia de estudios nacionales y regionales, existe una limitada sistematización comparativa que permita analizar con precisión las diferencias estructurales en la gestión de la innovación entre universidades europeas y latinoamericanas. Esta brecha restringe el diseño de estrategias contextualizadas; por ello, desde enfoques basados en ecosistemas de innovación y en modelos como la triple hélice, el análisis comparado resulta clave para identificar aprendizajes transferibles y formular políticas eficaces (Angulo, 2022).

En este marco, el objetivo del estudio es identificar los elementos diferenciales de la gestión de la innovación

en la educación superior de Europa y Latinoamérica, describiendo las prácticas implementadas y las principales limitaciones en ambos contextos. El documento se organiza en cuatro secciones: la metodología, basada en una revisión sistemática con enfoque cualitativo y en el protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA); los resultados del análisis comparativo sobre la gestión de la innovación en universidades de Europa y Latinoamérica; la discusión de los hallazgos en relación con la literatura especializada; y las conclusiones, donde se sintetizan los principales aportes y sus implicancias teóricas y prácticas para la gestión universitaria.

Metodología

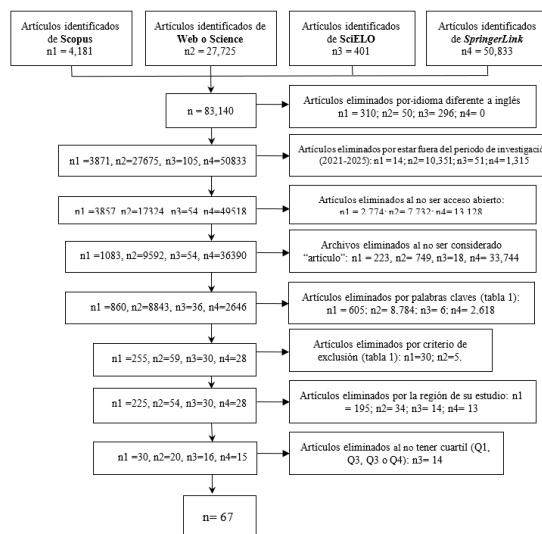
La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, empleando el método de revisión sistemática de literatura. Esta técnica fue guiada por los lineamientos del protocolo (PRISMA), conforme a la actualización metodológica propuesta por Page et al. (2021).

Para garantizar la exhaustividad del levantamiento de información, se llevó a cabo una búsqueda estructurada en cuatro bases de datos científicas de alto impacto: Scopus, Web of Science, SciELO y Springer Link, seleccionadas por su relevancia académica, accesibilidad y cobertura temática en el campo de la innovación universitaria. La búsqueda se realizó conforme a los criterios presentados en la tabla 1, lo que permitió una selección rigurosa, transparente y replicable mediante la aplicación de criterios de inclusión y exclusión.

Los criterios de inclusión contemplaron artículos redactados en idioma inglés, centrados en universidades de Europa y América Latina, publicados entre los años 2021 y 2025, de acceso abierto y con enfoque cualitativo. Los criterios de exclusión comprendieron investigaciones con enfoque pedagógico o escolar, estudios del sector salud y/o casos clínicos. Asimismo, se excluyeron documentos sin especificación metodológica o sin clasificación en cuartiles de indexación.

La búsqueda inicial arrojó un total de 83 140 documentos, los cuales se redujeron de manera

Figura 1
Análisis PRISMA de la recopilación de artículos sobre el tema de investigación



Fuente: elaboración propia. Q1, Q2, Q3 y Q4 corresponden a los cuartiles de indexación.

secuencial mediante la aplicación de los criterios establecidos hasta obtener 67 artículos preseleccionados. Este procedimiento se presenta en la figura 1, siguiendo el diagrama de flujo del protocolo PRISMA.

Como mecanismo de control metodológico, se empleó la escala de calidad para revisiones bibliográficas desarrollada por Guirao-Goris, Olmedo y Ferrer (2008), que considera once criterios relacionados con la claridad de los objetivos, actualización de fuentes, relevancia temática, congruencia metodológica, profundidad analítica, capacidad de síntesis, identificación de tendencias y vacíos, rigor en la selección, evaluación crítica y contribución académica. Esta evaluación permitió asegurar la selección de artículos con estándares básicos de rigor científico mediante un proceso de lectura crítica y categorización temática.

Cada documento fue examinado según sus objetivos, enfoque metodológico, resultados y aportes a la gestión de la innovación en universidades europeas y latinoamericanas, garantizando la validez de las fuentes y la extracción de hallazgos comparativos

Tabla 1

Criterios de búsqueda y selección

Base datos	Scopus	Web of Science	SciELO	Springer Link
Fórmulas búsqueda booleana	de	innovation AND management AND higher AND education		
Palabras clave	higher education	higher education, qualitative	higher education	higher education; knowledge innovation
Enfoque	Cualitativo			
« Criterios inclusión	de	Países de Europa y América Latina. Periodo 2021-2025. Acceso abierto.		
Criterios exclusión	de	Enfoque pedagogía	China, research, professional education, creative work.	Health stewardship,
Idioma	Inglés			

Fuente: elaboración propia.

entre ambos contextos.

Posteriormente, la información se organizó mediante codificación abierta y axial, lo que facilitó la identificación de categorías emergentes vinculadas con prácticas innovadoras, estructuras organizativas, políticas institucionales y barreras a la innovación. La síntesis cualitativa se apoyó en matrices comparativas y esquemas conceptuales, permitiendo integrar hallazgos convergentes y divergentes en un marco interpretativo coherente, así como contrastar de manera sistemática las diferencias estructurales y contextuales entre Europa y América Latina y las lecciones transferibles para el diseño de políticas institucionales.

Tras esta evaluación, se excluyeron los documentos que no alcanzaron el umbral mínimo de calidad, conformándose una muestra final de 47 artículos académicos: 18 correspondientes a América Latina, 24 a Europa y 5 a ambos contextos.

En síntesis, el estudio desarrolla un análisis comparativo de la gestión de la innovación en la educación superior de Europa y América Latina a partir de una revisión sistemática de literatura científica y literatura gris, siguiendo

el protocolo PRISMA. La metodología permitió identificar prácticas, estructuras organizativas, modelos de gobernanza y barreras institucionales en ambos contextos, con énfasis en el grado de institucionalización de la innovación y en el rol de la tercera misión universitaria. El rigor del proceso se aseguró mediante criterios explícitos de inclusión y exclusión, evaluación de la calidad de las fuentes y una síntesis cualitativa apoyada en matrices comparativas. De este modo, la metodología respalda la validez de los hallazgos y proporciona una base sólida para la discusión de brechas estructurales y la formulación de implicaciones estratégicas para la gestión universitaria.

Resultados y discusión

En esta sección se presentan los resultados derivados de la revisión sistemática de los artículos seleccionados, con el fin de identificar las diferencias en la gestión de la innovación entre Europa y Latinoamérica.

Tabla 2

Evidencia empírica que sustenta los hallazgos sobre gestión de la innovación universitaria

Región	País/Contexto	Autor(es)	Tipo de estudio	de Evidencia reportada	empírica	Implicancia para la gestión de la innovación
Europa	Países Bajos	Rymarzak, Heijer, Arkesteijn y Preez (2023).	Análisis de universidades de investigación	Autonomía y flexibilidad en la gobernanza universitaria	financiera en la universitaria	Facilita la adopción sostenida de innovaciones organizacionales
	Noruega	Haga, Ravn, Imaz y Greenwood (2024).	Estudios de caso	Mecanismos de cocreación universidad–empresa		Fortalece la transferencia de conocimiento y el impacto territorial
	España	Palomares (2022)	Análisis institucional	Integración formal de la Tercera Misión en la estrategia universitaria		Consolidación de prácticas sistemáticas de innovación
Latinoamérica	Italia, Eslovenia y Malta	Besednjak y Dzajic (2024).	Estudios comparados	Funcionamiento de oficinas de transferencia tecnológica		Profesionalización de la gestión de la innovación
	México	Flores, García y Palma (2024).	Análisis institucional	Oficinas de transferencia con recursos limitados		Baja institucionalización de la innovación
	Ecuador	Chicaiza, Hidalgo y Peña (2022).	Estudio en universidades públicas	Débil articulación entre planificación estratégica e innovación		Innovación incipiente y fragmentada
	Perú	Pérez, Calderón y Noriega (2021).	Estudio de caso	Dependencia de iniciativas individuales		Falta de sostenibilidad en procesos de innovación

Fuente: elaboración propia. La evidencia empírica consignada corresponde a los datos y resultados reportados por los estudios revisados.

Elementos diferenciales entre la gestión de la innovación en Europa y Latinoamérica

Los resultados obtenidos muestran diferencias significativas en la gestión de la innovación entre Europa y Latinoamérica. En el contexto europeo, diversos estudios evidencian que la colaboración universidad-empresa se mantiene estable incluso en períodos de recesión económica. Gómez et al. (2024), a partir de un análisis comparativo de universidades europeas, señalan que estos vínculos institucionales se sostienen mediante estructuras formales de cooperación, lo que contribuye a la continuidad de la producción científica y a la innovación aplicada. Estas dinámicas se observan, por ejemplo, en Noruega, donde las universidades han consolidado mecanismos de cocreación con el sector productivo basados en relaciones institucionalizadas y estructuras de soporte estables (Haj, 2024), así como en España, donde la Tercera Misión se ha integrado de manera sistemática

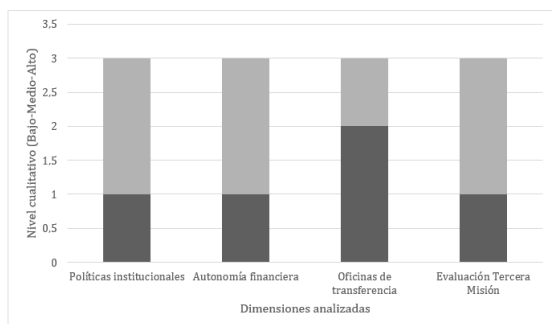
en la gestión universitaria mediante redes coordinadas y políticas institucionales orientadas a la transferencia de conocimiento (Palomares, 2022).

Asimismo, otros estudios evidencian la adopción interna de innovaciones organizacionales en universidades europeas. En particular, Rymarzak et al. (2023) reportan, a partir del análisis de universidades de investigación en los Países Bajos, que la autonomía financiera y la flexibilidad en la gobernanza facilitan la implementación sostenida de cambios organizativos.

En conjunto, estos casos reflejan un modelo de gestión de la innovación estructurado, articulado y sostenible, que fortalece la competitividad y la capacidad de adaptación de las universidades europeas (Cinar et al., 2024; Haga et al., 2024). Paladino (2022) señala que en Europa existe una formación integral en innovación y emprendimiento que prepara a los estudiantes tanto para la creación de nuevos negocios como para la gestión de la innovación organizacional.

Figura 2

Nivel de institucionalización de la gestión de la innovación en universidades de Europa y Latinoamérica



Fuente: elaboración propia. Comparación cualitativa basada en categorías ordinales (Bajo = 1; Medio = 2; Alto = 3), construidas a partir de la evidencia empírica reportada por los estudios analizados.

Con el fin de sintetizar visualmente la evidencia empírica revisada, la figura 2 presenta una comparación cualitativa del nivel de institucionalización de la gestión de la innovación en universidades de Europa y Latinoamérica. Esta comparación se basa en categorías ordinales derivadas de los hallazgos citados, lo que permite identificar con claridad las brechas estructurales entre ambos contextos.

En contraste, en América Latina la gestión de la innovación universitaria presenta un carácter más fragmentado y menos institucionalizado. Estudios realizados en México, Ecuador y Colombia evidencian debilidades persistentes en el liderazgo tecnológico y en la apropiación de políticas institucionales. Deroncele et al. (2023) y Chicaiza et al. (2022) identifican la ausencia de estructuras formales de innovación y una planificación estratégica limitada, mientras que Flores et al. (2024) reportan restricciones operativas en oficinas de transferencia tecnológica.

Estas limitaciones también se reflejan en el caso peruano, donde se observan brechas en indicadores de desempeño institucional, como la permanencia estudiantil y la articulación con el mercado laboral. Por ejemplo, en la Universidad Peruana de Ciencias

Aplicadas, solo el 66% de los estudiantes de programas tradicionales y el 42% de los programas EPE continuaron sus estudios después del primer año (Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), 2023). Asimismo, en regiones del sur del país la empleabilidad de egresados universitarios alcanza apenas el 25% (Fernández et al., 2024).

En conjunto, estos casos ilustran un patrón regional caracterizado por iniciativas aisladas y una débil integración entre universidad, entorno productivo y políticas públicas (Muhonen et al., 2024).

Schlegel et al. (2022) evidencian que entornos económicos menos robustos, junto con una menor densidad de empleo tecnológico, limitan las oportunidades de innovación universitaria. Esto acentúa la brecha entre Europa y Latinoamérica en términos de capacidad innovadora (Haga et al., 2024), dando lugar a una innovación menos institucionalizada, más informal y con menor sostenibilidad en el tiempo. Además, Paladino (2022) señala que las universidades latinoamericanas enfrentan dificultades para integrar de manera sistemática la innovación y el emprendimiento, lo que incide en la competitividad de sus egresados.

Prácticas de gestión de la innovación en universidades de Europa y Latinoamérica

En Europa, las prácticas de gestión de la innovación se vinculan estrechamente con la institucionalización de la Tercera Misión. Haj (2024), a partir de una revisión sistemática de estudios europeos, identifica que esta función se integra en la estrategia universitaria mediante unidades formales de transferencia y mecanismos de evaluación del impacto social. Este enfoque se evidencia en países como España, donde universidades públicas han desarrollado unidades especializadas de transferencia tecnológica y esquemas de gobernanza participativa articulados en redes nacionales (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), 2025; Palomares, 2022). De manera similar, en Noruega se han fortalecido prácticas de cocreación universidad-empresa mediante estructuras organizativas orientadas a la innovación conjunta y al impacto territorial (Haga et al., 2024). Otros

estudios destacan el rol de las oficinas de transferencia tecnológica; Besednjak & Dzajic (2024), con base en universidades de Italia, Eslovenia y Malta, señalan que estas unidades actúan como mecanismos operativos clave para la gestión de la innovación y la vinculación productiva. Estas experiencias reflejan una gestión integrada, respaldada por políticas institucionales claras y sistemas de monitoreo del impacto social (Lis, 2021; Ruano-Borbalan, 2024).

Asimismo, se observa una articulación estratégica con gobiernos, empresas y sociedad civil bajo modelos de Triple y Cuádruple Hélice, en los que la innovación se consolida como herramienta de transformación territorial (Kroll, 2023; Menter, 2024; Ruano-Borbalan, 2024). Esta interacción ha impulsado prácticas como la creación de spin-offs universitarios (Strukelj et al., 2023), el desarrollo de competencias en sostenibilidad (Muhonen et al., 2024) y la adopción de tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial y la realidad aumentada (Castellano et al., 2025; Robayo et al., 2024).

La innovación también se expresa en el rediseño de entornos educativos y en la adaptación institucional frente a cambios sociales y tecnológicos. Estudios de Rymarzak et al. (2023), Schlegel et al. (2022), Cinar et al. (2024) y Domene et al. (2021) muestran la adopción de modelos de campus inteligentes, indicadores de impacto regional y portafolios digitales de seguimiento académico, favorecidos por estructuras organizativas consolidadas y una cultura institucional proclive al cambio (Ismaylova & Bolander, 2023; Podgórska & Zdonek, 2024). Además, estas instituciones integran la gestión de la innovación mediante formación en emprendimiento (Qiu et al., 2023), cooperación interdisciplinaria (Maral, 2025) y el uso de herramientas digitales (Criollo et al., 2021).

En América Latina, si bien se identifican prácticas orientadas a fortalecer la gestión de la innovación, estas mantienen un carácter incipiente. Flores et al. (2024) y Pérez et al. (2021) evidencian en universidades mexicanas limitaciones presupuestarias y baja profesionalización de las oficinas de transferencia; Chicaiza et al. (2022) reportan una débil articulación entre planificación estratégica e innovación institucional en Ecuador, mientras que en Colombia persisten dificultades para integrar la innovación de forma transversal (Deroncele et al.,

2023). En Perú, las iniciativas dependen mayormente de esfuerzos individuales y respuestas reactivas, lo que evidencia la ausencia de una cultura organizacional orientada a la innovación sostenible (Mendoza et al., 2021; Villa et al., 2023).

No obstante, también se identifican prácticas prometedoras en la región. Estudios de Melamed et al. (2021) y Santos et al. (2024) destacan avances en innovación organizacional, digitalización de procesos y gestión del conocimiento. Asimismo, Păunescu et al. (2022), Martínez (2023) y Rivera et al. (2023) evidencian la incorporación de metodologías colaborativas y enfoques comunitarios en laboratorios universitarios de innovación.

En conjunto, el análisis de los 47 estudios revisados permite identificar tanto buenas prácticas como retos persistentes para avanzar hacia una gestión de la innovación más sólida, estratégica y alineada con los desafíos contemporáneos.

Limitaciones en la gestión de la innovación en universidades de Europa y Latinoamérica

Las limitaciones en la gestión de la innovación se manifiestan de manera diferenciada entre ambas regiones. En Europa, estas se asocian principalmente a estructuras tradicionales de evaluación académica. a partir de estudios comparativos, identifica que los sistemas de evaluación centrados en métricas convencionales de productividad científica dificultan la adopción de innovaciones organizacionales ágiles y la experimentación institucional (García et al., 2024). En América Latina, estas limitaciones se intensifican: (Pérez et al., 2021) evidencian, mediante análisis institucionales en universidades de México y Perú, una alta dependencia de iniciativas individuales y la ausencia de políticas sostenidas de innovación. Estas barreras estructurales restringen la capacidad de las universidades latinoamericanas para consolidar modelos de innovación alineados con las demandas sociales y productivas.

Otra limitación común es la falta de incentivos institucionales específicos para fomentar la innovación. En Europa, los sistemas de evaluación académica no reconocen de forma suficiente las actividades de innovación, transferencia y vinculación con el entorno,

lo que reduce su valorización en las trayectorias académicas. En Latinoamérica, la situación es más crítica debido a la ausencia de políticas internas de estímulo, marcos de reconocimiento y financiamiento estable, así como a la fuerte dependencia de esfuerzos individuales para impulsar iniciativas innovadoras (Chavez et al., 2021; Pérez et al., 2021).

Además, las universidades en ambas regiones enfrentan barreras en la vinculación universidad-empresa y en la gestión de la transferencia tecnológica. Aunque en Europa existen oficinas de transferencia tecnológica más consolidadas (Lis, 2021; Wolszczak, 2024), su impacto puede verse limitado por la falta de estrategias integrales de largo plazo y por alianzas no siempre sostenidas. En Latinoamérica, la situación es más restrictiva debido a la baja institucionalización de estas oficinas, la débil cultura de propiedad intelectual y la insuficiente profesionalización del personal responsable de la transferencia y comercialización del conocimiento (Pérez et al., 2021).

La desconexión entre el discurso institucional sobre innovación y las prácticas reales constituye otra limitación relevante en ambos contextos. Maral (2025) y Gómez et al. (2024) señalan que, aunque muchas universidades declaran apoyar la innovación en sus planes estratégicos, no siempre disponen de los recursos, estructuras operativas ni compromisos organizacionales necesarios para implementarla de manera efectiva. Esta disociación entre narrativa y práctica impide que la innovación se consolide como eje estratégico transversal dentro de la gestión universitaria.

Conclusiones

El análisis comparativo de la gestión de la innovación en la educación superior entre Europa y Latinoamérica permitió identificar diferencias estructurales relevantes en los sistemas de innovación universitaria, así como barreras comunes presentes en ambas regiones. En Europa, la innovación se encuentra integrada como eje estratégico de la gestión universitaria, mediante enfoques sistemáticos como la Tercera Misión, la transferencia tecnológica y la cooperación universidad-empresa (Haj, 2024; Palomares, 2022). Estas prácticas, respaldadas

por mayores niveles de institucionalización y por estructuras formales de apoyo, han contribuido a sostener la competitividad y la resiliencia de las universidades incluso en contextos de crisis (Gómez et al., 2024).

En contraste, Latinoamérica presenta un panorama más fragmentado, en el que la innovación suele gestionarse de manera desarticulada y con limitaciones significativas en la planificación estratégica, la generación de incentivos institucionales y la colaboración interinstitucional (Mendoza et al., 2021). La debilidad de políticas públicas consistentes y la persistencia de resistencias organizacionales al cambio reducen el alcance de las iniciativas de innovación, evidenciando déficits de liderazgo estratégico y menor capacidad de adaptación frente a transformaciones tecnológicas y sociales aceleradas (Chicaiza et al., 2022).

Desde una perspectiva teórica, los resultados respaldan la validez de los modelos de Triple Hélice y Cuádruple Hélice, que destacan la articulación entre universidades, empresas, gobiernos y sociedad civil como condición clave para el desarrollo de ecosistemas de innovación sólidos (Palomares, 2022). Estos modelos muestran mayor grado de madurez en Europa, donde las universidades actúan como nodos centrales de los ecosistemas innovadores. En Latinoamérica, en cambio, la débil integración entre academia, sector productivo y políticas públicas limita la consolidación de enfoques sistemáticos y sostenibles (Lis, 2021).

En términos prácticos, la evidencia indica que las universidades europeas cuentan con marcos organizacionales más consolidados para la gestión de la innovación, incluyendo oficinas de transferencia tecnológica profesionalizadas y modelos de gobernanza que facilitan la creación de *spin-offs* y las alianzas con el sector privado (Besednjak & Dzajic, 2024). En Latinoamérica, se requiere fortalecer la infraestructura organizacional, profesionalizar las unidades de innovación y mejorar la coordinación interinstitucional, con el fin de implementar estrategias innovadoras de manera más efectiva, sostenida y alineada con las necesidades territoriales.

Los resultados de este estudio coinciden con las conclusiones de diversas investigaciones previas.

Por ejemplo, Arboleda & Plazas (2024) destacan la estabilidad de las universidades europeas en la colaboración universidad-empresa, incluso en contextos de recesión, lo cual se alinea con los hallazgos aquí presentados sobre la resiliencia institucional en Europa. De manera similar, los estudios de Pérez et al. (2021) y de Santos et al. (2024) coinciden en señalar que las universidades latinoamericanas enfrentan una fragmentación en sus esfuerzos de innovación, lo que limita su sostenibilidad y competitividad.

No obstante, este trabajo introduce un matiz diferencial respecto de parte de la literatura europea, que suele centrarse en aspectos técnicos y operativos de la innovación. El presente análisis subraya además el peso de los factores culturales y organizacionales como barreras críticas para la innovación en Latinoamérica (Qiu et al., 2023). Este hallazgo sugiere que, junto con la inversión tecnológica, es indispensable promover transformaciones en la cultura organizacional que favorezcan la colaboración, el aprendizaje institucional y la apertura al cambio.

El estudio presenta limitaciones inherentes al enfoque de revisión sistemática. En primer lugar, al depender de investigaciones publicadas, el análisis puede no capturar completamente dinámicas recientes de innovación universitaria, especialmente en contextos de cambio acelerado como los observados durante y después de la pandemia (Mendoza et al., 2021). Asimismo, la heterogeneidad en la calidad metodológica de algunos trabajos incluidos podría influir en la consistencia de los resultados, aunque la aplicación rigurosa de los criterios PRISMA buscó mitigar este riesgo.

Adicionalmente, el predominio de enfoques cualitativos en los estudios revisados puede limitar la identificación de diferencias cuantitativas en tasas de adopción tecnológica y en resultados medibles de la innovación en la educación superior. Para fortalecer la evidencia disponible, se recomienda el desarrollo de investigaciones de campo con diseños mixtos que integren indicadores cuantitativos de implementación e impacto.

En conjunto, el análisis confirma que la gestión de la innovación en universidades de Europa y Latinoamérica presenta diferencias estructurales,

particularmente en el nivel de institucionalización de las prácticas innovadoras, la solidez de la colaboración universidad-empresa y la capacidad de adaptación a transformaciones globales. Mientras Europa ha consolidado marcos organizativos relativamente estables para la innovación, Latinoamérica enfrenta desafíos asociados con la débil coordinación institucional y la ausencia o discontinuidad de políticas públicas orientadas a la innovación sostenible.

Para reducir estas brechas, resulta fundamental que las universidades latinoamericanas adopten enfoques más estructurados y colaborativos, tomando como referencia buenas prácticas internacionales. Entre las acciones prioritarias se incluyen la creación y profesionalización de oficinas de transferencia tecnológica, el fortalecimiento de esquemas de gobernanza participativa y la promoción de una cultura organizacional que incorpore la innovación de forma transversal. Asimismo, es clave desarrollar capacidades institucionales que permitan no solo generar conocimiento, sino también adaptarlo, aplicarlo y transferirlo eficazmente a los sectores productivos y sociales.

References

- Angulo, G. (2022). Gestión de la innovación educativa: Una pieza clave para alcanzar la calidad educativa. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(6), 226–236. <https://journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJIS/article/view/553>
- Arboleda, G., & Plazas, A. (2024). Innovation management in university research groups. *Journal of Technology Management & Innovation*, 19(2), 16–27. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-2724202400020016&lang=pt
- Besednjak, T., & Dzajic, E. (2024). Technology transfer offices for better management of the university-industry collaboration: Comparison of slovenia, italy, and malta. *Journal of Technology Management & Innovation*, 19(2), 43–53. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242024000200043&script=sci_arttext
- Brunner, J., & Alarcón, M. (2023). Imaginando

- escenarios de innovación en la educación superior de américa latina. *Educación Superior y Sociedad*, 35(1), 58–80. <https://ess.iesalc.unesco.org/index.php/ess3/article/view/v35i1-dt-2>
- Castellano, A., Carballo, R., & Moríña, A. (2025). Benefits and challenges of inclusive emerging technologies in universities: Analysis of the voice of students. *Education and Information Technologies*. <https://doi.org/10.1007/s10639-025-13374-2>
- Chavez, J., Jiménez, F., & Fauré, J. (2021). Innovar en la universidad: ¿Una alternativa real o más de lo mismo? *Psicología Escolar e Educativa*, 25, e221875. <https://doi.org/10.1590/2175-35392021221875>
- Chicaiza, C., Hidalgo, A., & Peña, M. (2022). Gestión de la innovación universitaria en ecuador: Estructuras, barreras y oportunidades. *Revista de Estudios Organizacionales*, 14(1), 45–62. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/articulo/view/4415>
- Cinar, R., Benneworth, P., & Coenen, L. (2024). Changing conceptualization of innovation in the european union and its impact on universities: Critical junctures and evolving institutional demands. *Research Evaluation*, 33, rvad006. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvad006>
- Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). (2025). *CRUE apoya dos iniciativas clave para reforzar la investigación, la innovación y la educación superior en europa*. <https://www.crue.org/2025/04/crue-apoya-dos-iniciativas-clave-para-reforzar-la-investigacion-la-innovacion-y-la-educacion-superior-en-europa/>
- Criollo, S., Moscoso, O., Guerrero, A., Jaramillo, Á., & Luján, S. (2021). Mobile learning as the key to higher education innovation: A systematic mapping. *IEEE Access*, 9, 66406–66425. <https://ieeexplore.ieee.org/document/9417168>
- Deloitte Insights. (2025). *Campus inteligentes: El campus de la próxima generación*. Deloitte Development LLC. <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/services/next-generation-smart-campus.html>
- Deroncele, A., Palacios, M., & López, A. (2023). Digital transformation and technological innovation on higher education post-COVID-19. *Sustainability*, 15(3), 2466. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2466>
- Domene, S., Rodríguez, M., Caldevilla, D., & Barrientos, A. (2021). The use of digital portfolio in higher education before and during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10904. <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/20/10904>
- European Commission. (2024). *Learning for the green transition and sustainable development*. <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/green-education/learning-for-the-green-transition>
- Fernández, L., Cáceres, J., & Tovar, M. (2024). Empleabilidad universitaria y desconexión formativa en regiones periféricas del Perú. *Revista Andina de Educación y Sociedad*, 10(1), 77–90. <https://www.igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/226>
- Flores, K., García, V., & Palma, L. (2024). Facilitando la innovación desde instituciones de educación superior públicas: Determinantes y desafíos en la transferencia tecnológica en México. *Journal of Technology Management & Innovation*, 19(2), 85–95. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242024000200085&lng=es&nrm=iso
- García, M., García-Varcárcel, A., & Arévalo-Duarte, M. (2024). Ejes estructurantes de la innovación educativa en contextos tecnológicos. Descripción y análisis desde la teoría fundamentada (TF). *Revista Complutense de Educación*, 35(2), 273–283. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9498745>
- Garnica, E., & Franco, J. (2021). Gestión de la innovación en las instituciones de educación superior (IES). *Signos*, 14(1), 39–53. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/6338/6070>
- Gómez, A., Azagra, J., & Benito, C. (2024). The steady effect of knowledge co-creation with universities on business scientific impact throughout the economic cycle. *Scientometrics*, 129(6), 2771–2799. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-024-04986-5>
- Guirao-Goris, J., Olmedo, A., & Ferrer, E. (2008). El artículo de revisión. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*, 1(1), 1–25. <https://doi.org/10.1007/s11192-024-04986-5>

- [//www.uv.es/joguigo/valencia/Recerca_files/e1_articulo_de_revision.pdf](http://www.uv.es/joguigo/valencia/Recerca_files/e1_articulo_de_revision.pdf)
- Haga, T., Ravn, J., Imaz, O., & Greenwood, D. (2024). Merging worklife organizational innovation and educational programs: Promoting continuous adaptations to the global economy. *Systemic Practice and Action Research*, 37, 627–642. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11213-024-09701-2>
- Haj, S. (2024). Measuring the third mission of european universities: A systematic literature review. *Society and Economy*, 46(2), 147–167. <https://akjournals.com/view/journals/204/46/2/article-p147.xml>
- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO IESALC). (2024). *Transformar el panorama digital de la educación superior en américa latina y el caribe*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388361_spa
- Ismayilova, K., & Bolander, K. (2023). Teaching creatively in higher education: The roles of personal attributes and environment. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 67(4), 536–548. <https://doi.org/10.1080/00313831.2022.2042732>
- Kroll, H. (2023). Universities and innovation: University relevance and engagement are more likely where public governance is strategic. *Science and Public Policy*, 50(6), 64–71. <https://doi.org/10.1093/scipol/scad027>
- Lago, M., & Pérez, M. (2024). La IA en la educación superior: Formando profesionales más competitivos y empleables. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-859>
- Lis, M. (2021). Higher education institutions as partners in growing innovation of local economy. *Social Sciences*, 10(8), 316. <https://doi.org/10.3390/socsci10080316>
- Maral, M. (2025). Bibliometric and content analysis on competition in higher education. *Higher Education*, 91, 433–480. <https://doi.org/10.1007/s10734-025-01425-z>
- Martínez, L. (2023). La innovación en carreras de nivel superior. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 2, 586. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023586>
- Melamed, E., Olivero, E., De la Hoz, R., & Blanco, A. (2021). Innovación en la gestión universitaria: Reto para la educación superior. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, E45, 241–254. <https://bonga.unisimon.edu.co/server/api/core/bitstreams/b39f2520-94d0-45f5-81c0-39616f3915ab/content>
- Mendoza, D., Sánchez, R., & Gómez, A. (2021). Gestión tecnológica e innovación universitaria durante la pandemia: Reflexiones desde américa latina. *Revista Latinoamericana de Educación e Innovación*, 7(2), 78–95. <https://ess.iesalc.unesco.org/index.php/ess3/article/view/v33i2-2/350>
- Menter, M. (2024). From technological to social innovation: Toward a mission-reorientation of entrepreneurial universities. *The Journal of Technology Transfer*, 49, 104–118. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10002-4>
- Muhonen, T., Timonen, L., & Väänänen, K. (2024). Fostering education for sustainable development in higher education: A case study on sustainability competences in research, development and innovation (RDI). *Sustainability*, 16(24), 11134. <https://doi.org/10.3390/su16241134>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2023). *The global education monitoring report: Investing in resilient education systems*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385723>
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P. M., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10(89). <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Paladino, A. (2022). Innovation or entrepreneurship: Which comes first? Exploring the implications for higher education. *Journal of Product Innovation Management*, 39(4), 478–484. <https://doi.org/10.1111/jpim.12637>
- Palomares, E. (2022). La tercera misión como eje estratégico en la gestión universitaria: Un análisis comparado en europa. *Revista de Educación Superior y Sociedad*, 31(1), 45–62. <https://doi.org/10.5944/reec.37.2021.27535>
- Păunescu, C., Ruohonen, A., Spencer, N., & Vavură, N. (2022). Management framework for

- higher education institution-based community innovation labs. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17(s1), 364–380. <https://sciendo.com/article/10.2478/mmcks-2022-0021>
- Pérez, P., Calderón, G., & Noriega, E. (2021). Generation of university spin-off companies: Challenges from Mexico. *Journal of Technology Management & Innovation*, 16(1), 14–22. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242021000100014>
- Plata, C. (2024). Innovation investment and performance: The moderating role of university collaborations. *Journal of Management History*, 31. <https://doi.org/10.1108/JMH-03-2026-323>
- Podgórska, M., & Zdonek, I. (2024). Interdisciplinary collaboration in higher education towards sustainable development. *Sustainable Development*, 32(3), 2085–2103. <https://doi.org/10.1002/sd.2765>
- Qiu, Y., García-Aracil, A., & Isusi-Fagoaga, R. (2023). Critical issues and trends in innovation and entrepreneurship education in higher education in the post-COVID-19 era in China and Spain. *Education Sciences*, 13(4), 407. <https://doi.org/10.3390/educsci13040407>
- Rivera, P., Jacovkis, J., Passerón, E., & Cobo, C. (2023). Centros universitarios para el estudio de datos: Responsabilidad y justicia institucional en una sociedad platformizada. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 27(1). <https://doi.org/10.30827/profesorado.v27i1.24643>
- Robayo, O., Rojas, S., Rincon, J., & Ramírez, A. (2024). Artificial intelligence and the value co-creation process in higher education institutions. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 40(20), 6659–6675. <https://doi.org/10.1080/10447318.2023.2259722>
- Ruano-Borbalan, J. (2024). New missions for universities in the era of innovation: European and global perspectives for excellence and sustainability. *International Journal of Chinese Education*, 13(1), 1–21. <https://doi.org/10.1177/2212585X241234334>
- Rymarzak, M., Heijer, A., Arkesteijn, M., & Preez, M. (2023). Practice what you preach: Adoption of internal campus innovations at Dutch research-intensive universities. *Higher Education Quarterly*, 77(3), 447–464. <https://doi.org/10.1111/hequ.12412>
- Santos, E., Carvalho, M., & Martins, S. (2024). Sustainable enablers of knowledge management strategies in a higher education institution. *Sustainability*, 16(12), 5078. <https://doi.org/10.3390/su16125078>
- Schlegel, T., Pfister, C., Harhoff, D., & Backes, U. (2022). Innovation effects of universities of applied sciences: An assessment of regional heterogeneity. *The Journal of Technology Transfer*, 47, 63–118. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09839-w>
- Spherical Insights. (2023). *Informe del mercado global de educación superior 2023–2033*. Spherical Insights. <https://www.sphericalinsights.com/reports/higher-education-market>
- Strukelj, T., Dankova, P., & Hrast, N. (2023). Strategic transition to sustainability: A cybernetic model. *Sustainability*, 15(22), 15948. <https://doi.org/10.3390/su152215948>
- Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC). (2023). *Institutional achievements report 2023*. UPC. <https://goo.su/cFhvUX>
- Villa, E., García, J., Valencia, A., & Medina, C. J. (2023). Exploring the role of Latin American universities in the implementation of transformative innovation policy. *Sustainability*, 15(17), 12854. <https://doi.org/10.3390/su151712854>
- Wolszczak, J. (2024). The determinants of European universities patenting and co-patenting with companies. *Journal of Technology Transfer*, 50(4), 620–636. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10112-7>
- World Bank. (2022). *Panorama general de la educación*. <https://www.worldbank.org/en/topic/education/overview>
- Zárate, R., Lésmes, J., & Beltrán, Y. (2025). Technological tools and inclusive pedagogy for students with disabilities in higher education: A systematic review. *Revista de Investigación Educativa*, 43. <https://doi.org/10.6018/rie.590831>