

Gestión estratégica de la innovación organizacional en el Colegio Bilingüe Finlandés: una propuesta para fortalecer la cultura y los procesos educativos

Docente

Andrés Felipe Cuervo Diaz

Corporación Universitaria Remington.

Nombre de la facultad.

Ciencias Empresariales.

Nombre del Autor del trabajo de grado.

Any Fabelis Monsalve Martinez

Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.

septiembre, 2025.

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo de grado con todo mi cariño y agradecimiento a mis padres, quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional, sus valiosos consejos y su constante ejemplo de esfuerzo y perseverancia. Gracias a ellos, logré culminar con éxito esta etapa de mi formación profesional.

A mis docentes, que con su dedicación y compromiso han sembrado en mí valores, conocimientos y habilidades que hoy me permiten contribuir a la transformación de la educación.

A la Institución Universitaria Remington, por ofrecerme la oportunidad y los espacios necesarios para crecer tanto académica como personalmente.

Y, de manera muy especial, a José Clodomiro Manosalva Espinel, creador y propietario del Colegio Bilingüe Finlandés, cuya visión y compromiso con la educación bilingüe y la innovación pedagógica han sido una gran fuente de inspiración para llevar a cabo este proyecto.

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios, por ser mi guía y mi fortaleza en cada paso de este camino académico y personal. A mis padres, por su amor, esfuerzo y ejemplo, que me han motivado a alcanzar cada meta con dedicación y responsabilidad. A mis docentes y a la Institución Universitaria Remington, por proporcionarme las herramientas, los conocimientos y los valores que han sido fundamentales en mi formación profesional. Y de manera muy especial, a José Clodomiro Manosalva Espinel, porque gracias a él hoy logro el objetivo de ser profesional. Su apoyo, su visión educativa y su ejemplo de vida han sido una guía e inspiración constante para mí; gracias a él soy quien soy, y este logro también le pertenece a él.

Tabla de contenido

Resumen.....	5
Palabras clave	7
Pregunta orientadora de la búsqueda	8
Contexto teórico de la pregunta	8
Metodología de búsqueda de la información.....	11
Sustentación teórica de la pregunta.....	13
1. Gestión estratégica e innovación organizacional en contextos educativos ...	13
1.1. El modelo pedagógico SAFAR, cultura bilingüe y su relación con la gestión estratégica	13
1.2. Herramientas estratégicas para implementar innovación organizacional	18
1.3. Indicadores de gestión estratégica e innovación educativa.....	25
1.4. Desafíos y condicionantes según la literatura.....	26
Conclusiones.....	29
Referencias	31
Anexos	34
Análisis del Radar de Innovación	34
Matriz de Ambición	36

Resumen

Este trabajo de grado investiga la gestión estratégica de la innovación organizacional que se lleva a cabo en el Colegio Bilingüe Finlandés, que comprende el municipio de Arauca, y que propone alternativas de acción que fortalezcan la cultura institucional y la mejora de los procesos pedagógicos que aparecen en función de su Proyecto Educativo Institucional (Colegio Bilingüe Finlandés, 2021). La Innovación organizacional, entendida como incorporación de proceso, métodos o estructuras, de forma sensible nueva o sustancialmente mejoradas (OCDE/Eurostat, 2018), se convierte en una herramienta para afrontar los retos de una educación globalizada y bilingüe.

Los referentes teóricos en que se sostiene el estudio apoyan la reclamación de la existencia de la gestión estratégica como motor de la innovación docente; autores como David y David (2017) y Mintzberg (1994) afirman que la gerencia estratégica se traduce en la formulación, el desarrollo y la evaluación de las estrategias que alinean recursos, capacidades y objetivos instituidos. En este contexto, se incide en el empleo del método SAFAR (Sistema abierto, flexible, autónomo y relacional) -pilar del PEI del Colegio Bilingüe Finlandés- orientado a generar aprendizajes

significativos, autonomía y el desarrollo integral de la persona en contextos bilingües y multiculturales.

A través de un estudio en el que se combinan análisis documental y herramientas de gestión como el Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 2004), la matriz DOFA y el radar de la innovación, se ponen de manifiesto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a los procesos institucionales. Igualmente, se estudian los factores que intervienen a la hora de consolidar una cultura organizacional innovadora, poniendo de relieve el liderazgo participativo, la formación docente permanente y la apropiación de tecnologías como factores determinantes del cambio.

Por último, se elabora una propuesta de modelo de gestión estratégica para la innovación organizacional, que concreta su propuesta, a partir de ejes de acción, indicadores estándar (KPIs) y objetivos específicos para promover la calidad educativa, potenciar las competencias lingüísticas y crear procesos de sostenibilidad institucional. En este trabajo se contribuye a la creación de una cultura educativa viva y reactiva, acorde con las exigencias del contexto del presente.

Palabras clave

Innovación organizacional; Gestión estratégica; Bilingüismo; Cultura institucional;

Procesos educativos; Colegio Bilingüe Finlandés.

Pregunta orientadora de la búsqueda

¿Cómo puede la gestión estratégica de la innovación organizacional fortalecer la cultura bilingüe y mejorar los procesos educativos en el Colegio Bilingüe Finlandés del municipio de Arauca?

Contexto teórico de la pregunta

En cualquier trabajo de investigación, la formulación de una pregunta precisa y clara determina el sentido final y guía el desarrollo del proceso metodológico. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), la pregunta de investigación es el eje articulador que institucionaliza los objetivos, el diseño metodológico y los resultados esperados, garantizando la coherencia desde cada una de las etapas en el que se encuentra implicado el estudio. En este trabajo, centramos la pregunta de investigación en analizar cómo la gestión estratégica de la innovación organizacional puede contribuir al fortalecimiento de la cultura bilingüe y a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el contexto del Colegio Bilingüe Finlandés, el cual, reconocido ya en el municipio de Arauca, ha querido sumar en el seno de su Proyecto Educativo Institucional el modelo SAFAR (Sistema Abierto, Flexible, Autónomo y Relacional) (Colegio

Bilingüe Finandés, 2021) con el propósito de articular la innovación con la formación integral y el desarrollo de las competencias bilingües.

La innovación organizacional se entiende como la incorporación de nuevos métodos de gestión, prácticas administrativas o estructuras organizativas que contribuyen a mejorar el desempeño, la eficiencia y la sostenibilidad institucional (OCDE/Eurostat, 2018). En el ámbito educativo, este tipo de innovación implica transformar la cultura organizacional, los modelos pedagógicos y los procesos administrativos en propuestas que promuevan experiencias de aprendizaje más pertinentes, inclusivas y de mayor calidad (Tidd y Bessant, 2018).

La gestión estratégica, por su parte, se concibe como un proceso continuo de formulación, implementación y evaluación de estrategias que permiten alinear los recursos y capacidades de una organización con su misión y visión institucional (David y David, 2017). En el contexto educativo, este enfoque se refleja en la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, técnicos y financieros, con el propósito de garantizar la calidad, pertinencia y sostenibilidad de los procesos pedagógicos y administrativos.

Investigaciones sobre transformación educativa (Fullan, 2002) y el entorno de trabajo (Schein, 2010) revelan que las dinámicas de innovación solo se afianzan cuando se promueve un liderazgo compartido, una formación continua del profesorado, estímulos a la creatividad y una comunicación eficaz. Desde este punto de vista, la pregunta investigativa emerge de la necesidad de amalgamar de forma ordenada los empeños innovadores del Colegio Bilingüe Finlandés con su carácter bilingüe e intercultural, armonizando recursos, procesos y objetivos estratégicos.

Metodología de búsqueda de la información

A partir de la pregunta orientadora inicial que dio entrada a esta investigación ¿Cómo puede ser que el desarrollo de la gestión estratégica de la innovación organizativa ayude a arraigar y desarrollar la cultura bilingüe y a mejorar los procesos educativos en el Colegio Bilingüe Finlandés de Arauca? se llevó a cabo una búsqueda sistematizada y organizada (autora del estudio) de información académica y documental que sirviera de base para el estudio desde el punto de vista teórico y para la formulación de propuestas.

En primer lugar se determinaron las palabras clave que se han utilizado para la búsqueda de información que son: gestión estratégica, innovación organizacional, educación bilingüe, cultura institucional y Colegio Bilingüe Finlandés las cuales fueron introducidas en español y en inglés, combinándolas mediante operadores booleanos (AND, OR) correspondientes a los mismos conceptos, de manera que estos resultados se ampliasen y enfoquen.

A continuación, se llevó a cabo la búsqueda en bases de datos académicas como Scielo, RedALyC, Google Scholar, Dialnet y ERIC, libros y guías que abordan la innovación educativa, el liderazgo escolar y la gestión institucional en el centro. Además, se revisaron

documentos institucionales del Colegio Bilingüe Finlandés como su Proyecto Educativo Institucional (PEI, 2021), los planes de mejora y los reportes institucionales, para poder contextualizar la aplicación del método SAFAR.

Los criterios de selección se sustentaron en la importancia temática, en la actualidad, en la validez académica y en la pertinencia contextual de las fuentes. Las investigaciones publicadas entre 2014 y 2024 fueron preferentemente las consideradas, pero también se incorporaron algunos textos clásicos por su importante contribución teórica hacia la gestión educativa.

Por último, toda la información fue organizada y clasificada en tres ejes: la gestión estratégica, la innovación educativa y la cultura bilingüe; de forma que fuera posible contrastar posiciones, identificar importantes vacíos de conocimiento y construir un sólido marco teórico que sostuviera la propuesta de fortalecimiento institucional del Colegio Bilingüe Finlandés.

Sustentación teórica de la pregunta

1. Gestión estratégica e innovación organizacional en contextos educativos

Para dar respuesta a la pregunta guía de la investigación ¿Puede la gestión estratégica de la innovación organizacional fortalecer la cultura bilingüe y el proceso educativo del Colegio Bilingüe Finlandés del municipio de Arauca? se desarrolló una búsqueda documental exhaustiva orientada a identificar fuentes académicas y científicas. A través de este proceso es seleccionada y analizada información actual, segura y pertinente proveniente de las universidades, de los organismos internacionales y de las bases de datos, con la voluntad de fundamentar teóricamente la investigación y construir una propuesta que estuviera acorde con el contexto institucional.

En la fase inicial del proceso se definieron las palabras clave que orientaron la búsqueda de información: gestión estratégica, innovación organizacional, innovación educativa, educación bilingüe, cultura institucional, método SAFAR y Colegio Bilingüe Finlandés. Las palabras clave fueron puestas en combinación a través de operadores booleanos (AND, OR, NOT), así como traducidas al inglés (strategic management, organizational innovation, bilingual education, school culture) para incrementar el rango de resultados y, en consecuencia, contrastar perspectivas nacionales e internacionales.

Como resultado de dicha búsqueda se precisaron unas 42 fuentes relevantes, de las cuales 28 se sustrajeron de artículos, 8 de libros categorizados como de interés específico, y 6 de documentos institucionales y normativos emitidos por organismos educativos y del tipo gobierno. Las fuentes más relevantes correspondían a bases de datos como Scielo, RedALyC, Dialnet, ERIC y Google Scholar, así como de repositorios universitarios de los países de Colombia, México y España. En este proceso se construyó un marco teórico muy consistente y actualizado, en función de la finalidad de robustecer la gestión estratégica de la innovación en relación con el Colegio Bilingüe Finlandés.

Luego, escogimos sitios web y bases de datos donde buscar información, para estar seguros de que lo que encontráramos fuera bueno y confiable. Usamos Scopus, Web of Science, EBSCOhost, Google Scholar, Redalyc, Dialnet, Scielo y el sitio web del Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Miramos manuales y guías de otros países, como el Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2018), y libros sobre cómo manejar una empresa y cambiar la educación (David y David, 2017; Fullan, 2002; Schein, 2010; Tidd y Bessant, 2018). También revisamos el Proyecto Educativo del Colegio Bilingüe Finlandés (2021) para entender mejor cómo funciona el colegio.

Después de esto, decidimos qué información resulta útil y cuál no. Usamos información de los últimos diez años, que hubiera sido revisada por expertos, que pudiéramos leer íntegramente y que respondiera a nuestra mayor pregunta. Usamos también libros antiguos de autores importantes que nos fuesen útiles para comprender mejor, por ejemplo, Schein (2010) plantea que la cultura organizacional está compuesta por valores y creencias compartidas, que orientan la conducta de las personas dentro de las organizaciones, mientras Fullan (2002) nos da a entender que los cambios educativos sostenidos requieren de liderazgo pedagógico y de colaboración entre docentes. No usamos documentos que sólo daban información básica y sin pruebas, que no daban el autor conocido o que no se ajustaban a nuestro tema.

Finalmente, organizamos y analizamos la información que encontramos. Pusimos cada documento en grupos como gestión estratégica en la educación, innovación en las organizaciones, bilingüismo en las escuelas, modelo SAFAR y ambiente de la institución. Así pudimos comparar ideas, ver qué cosas buenas se estaban haciendo y darnos cuenta de qué información nos faltaba para proponer un modelo de gestión estratégica de la innovación para el Colegio Bilingüe Finlandés.

Entendemos la gestión estratégica como una forma organizada de tomar decisiones para que una escuela pueda cambiar sus recursos, procesos y ambiente para enfrentar problemas

de adentro y de afuera. Según David y David (2017), la estrategia no es solo hacer planes, sino también revisar, actuar, observar y cambiar. En las escuelas, esto es muy importante porque deben tener una misión, una visión, valores y formas de enseñar que creen un ambiente de innovación que funcione a largo plazo, sea útil y tenga buena calidad.

Por otro lado, la innovación en una organización, que el Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2018) define como usar una forma de organizar, un proceso o una estructura que sea diferente o mejor, no es solo un cambio técnico, sino un cambio en la cultura, la estructura y las formas de enseñar. Tidd y Bessant (2018) dicen que en la educación la innovación se ve de tres maneras: en los procesos, en los productos y métodos, y en el ambiente de la institución.

Hay casos de colegios bilingües en Colombia que muestran problemas y cosas buenas que han hecho al combinar la innovación en la educación con la gestión estratégica. Por ejemplo, el estudio Culturas Escolares en la Implementación del Bilingüismo en Colegios Públicos de Bogotá (Campaña Vargas, 2024) muestra que el ambiente de la institución (los valores, lo que piensan los profesores y el apoyo de los directores) es muy importante para que el bilingüismo y las formas innovadoras de enseñar funcionen bien. repository.usta.edu.co.

Otro ejemplo es el Modelo N4N4 de Innovación Educativa en Colegios, que se impulsó en lugares como Arauca y que busca que los estudiantes aprendan por sí mismos, que se usen métodos divertidos y que los profesores se capaciten, usando la ciencia, la tecnología y la innovación en zonas rurales. Esta experiencia nos ayuda a ver que la gestión estratégica debe adaptarse a cada lugar y no solo enfocarse en usar tecnología. APC Colombia.

1.1. El modelo pedagógico SAFAR, cultura bilingüe y su relación con la gestión estratégica

En su Proyecto Educativo Institucional (PEI, 2021), el *Colegio Bilingüe Finlandés* establece la implementación del método SAFAR (Sistema Abierto, Flexible, Autónomo y Relacional) como eje fundamental para promover espacios de aprendizaje activos, centrados en el estudiante, donde la autonomía, la flexibilidad curricular y la interacción constituyen elementos esenciales. Estos principios se articulan con las teorías contemporáneas sobre innovación educativa, que destacan la importancia de los modelos basados en competencias, la autonomía del aprendizaje y la adaptabilidad a los contextos escolares (Tidd y Bessant, 2018; Fullan, 2002).

Para que SAFAR opere de manera exitosa, la administración estratégica debe incluir un liderazgo institucional definido, una clara asignación de responsabilidades, formación continua para los profesores y un seguimiento y evaluación de los resultados educativos. Por ejemplo, en la investigación de Sánchez Casallas (2019) sobre la configuración de la innovación educativa y pedagógica en instituciones del sector oficial de Rafael Uribe Uribe, se observó que los colegios con directivos comprometidos y una alta participación de los profesores tienen una mayor probabilidad de lograr una innovación pedagógica sostenible. (Repositorio Javeriana)

Por otro lado, la cultura institucional bilingüe (que abarca la visión, los valores, las políticas, los recursos humanos, los espacios físicos y la comunicación) puede impulsar o impedir la innovación. En el estudio crítico de caso del programa Volver a la escuela en Bogotá de Velasco Cerinza (2016), se pone de manifiesto que la implementación exitosa del bilingüismo requiere el reconocimiento de las lenguas y culturas de los estudiantes, así como una capacitación especializada para los profesores. (Repositorio UNAL)

1.2. Herramientas estratégicas para implementar innovación organizacional

Varias herramientas de gestión estratégica orientan la innovación en el ámbito educativo.

Entre estas se encuentran:

Balanced Scorecard: Las herramientas de gestión estratégica ofrecen lineamientos para fomentar la innovación en la educación. Por ejemplo, Kaplan y Norton (2004) proponen un modelo para transformar la misión y visión de una institución en metas estratégicas cuantificables, usando indicadores en diferentes áreas como finanzas, clientes, procesos internos y desarrollo. En colegios bilingües, este modelo ayuda a evaluar tanto el desempeño académico como el avance en habilidades lingüísticas y el nivel de satisfacción de la comunidad educativa.

Tabla 1: Balanced Scorecard Gestión estratégica de la innovación organizacional en el Colegio Bilingüe Finlandés

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Acción/Responsable
Financiera / Recursos	Optimizar el uso de recursos tecnológicos y financieros para apoyar las innovaciones pedagógicas del PEI (incluido el método SAFAR)	% de ejecución presupuestal en innovación y tecnología	90 % anual	Comité directivo y administrativo
Cliente (Estudiantes / Padres)	Incrementar la satisfacción de la comunidad educativa con los procesos bilingües	Índice de satisfacción en encuestas semestrales	85 % de satisfacción	Aplicar encuestas semestrales y planes de mejora; coordinación académica

	e innovadores del colegio			
Procesos Internos	Consolidar y aumentar proyectos de innovación organizacional y pedagógica alineados con el PEI	Nº de proyectos de innovación implementados al año	5 Proyectos/año	Coordinación académica y líderes de área
Aprendizaje y Crecimiento (Docentes)	Fortalecer formación docente en metodologías bilingües e innovación organizacional	Nº de horas de capacitación por docente al año	40 horas/año	Plan de formación docente y alianzas con programas del MEN
Aprendizaje y Crecimiento (Estudiantes)	Aumentar certificaciones externas en inglés y desarrollo de competencias bilingües	% de estudiantes certificados en niveles B1-B2	80 % en tres años	Programas de certificación y acompañamiento

Nota. El Balanced Scorecard propuesto traduce los objetivos estratégicos en indicadores medibles en cuatro perspectivas. Adaptado de Kaplan y Norton (2004) y del Proyecto Educativo Institucional del Colegio Bilingüe Finlandés (2021).

Análisis DOFA (SWOT): Para evaluar la aplicabilidad del método SAFAR, es necesario analizar tanto los aspectos internos como externos que influyen en su puesta en marcha. Esto implica identificar los recursos ventajosos, las posibilidades de mejora, las carencias y los posibles riesgos relacionados con aspectos como la infraestructura disponible, el equipamiento tecnológico, la capacitación del profesorado y el respaldo de la institución.

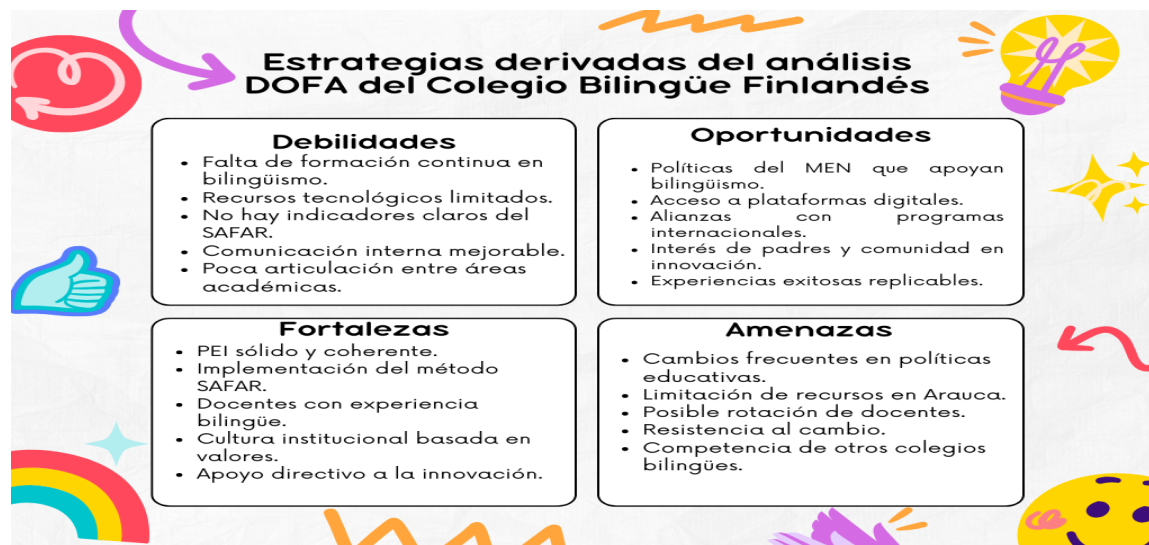


Figura 1 :

https://www.canva.com/design/DAGz5wHLtnM/a4Em7b4efgUikoS50uaVyw/edit?utm_content=DAGz5wHLtnM&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Técnicas de generación y priorización de ideas: Se pueden emplear metodologías como SCAMPER, lluvia de ideas o la matriz impacto-esfuerzo. Estas técnicas animan a profesores, estudiantes y administradores a colaborar para idear mejoras, lo que aumenta el compromiso y la factibilidad de las acciones.

Tabla 2: *Matriz SCAMPER para generar ideas de mejora del COLEGIO BILINGUE FINLANDES*

Letra	Acción	Ejemplo / Idea aplicada al colegio
S – sustituir	Identificar elementos que se pueden reemplazar por otros más efectivos.	Sustituir actividades tradicionales de lectura por lecturas interactivas en plataformas digitales bilingües.
C – Combinar	Unir dos procesos, actividades o recursos para mejorar el resultado.	Combinar sesiones presenciales del método SAFAR con clases virtuales de inglés para reforzar competencias.
A – Adaptar	Ajustar procesos existentes a nuevas necesidades.	Adaptar contenidos curriculares al contexto cultural y lingüístico de Arauca para fortalecer la pertinencia del bilingüismo.
M – Modificar / Magnificar	Cambiar, ampliar o reducir características de un proceso.	Modificar la secuencia de actividades de SAFAR para

		incluir más actividades colaborativas.
P – Poner otros usos / Proponer	Encontrar nuevos usos para recursos o prácticas existentes.	Usar las aulas virtuales no sólo para tareas sino para foros de intercambio cultural bilingüe.
E – Eliminar	Quitar elementos que no aportan valor.	Eliminar pasos burocráticos en la entrega de informes para dar más tiempo a la planificación pedagógica.
R – Reordenar / Reemplazar	Cambiar el orden o disposición de los elementos.	Reordenar el horario de las clases bilingües para aprovechar las horas de mayor concentración de los estudiantes.

Nota. La matriz SCAMPER fue adaptada para generar ideas aplicables al contexto del Colegio Bilingüe Finlandés a partir de la metodología propuesta por Tidd y Bessant (2018).

Modelos de innovación educativa efectivos en Colombia: Tal como se ha visto en el Modelo N4N4 y en colegios bilingües dentro del plan nacional correspondiente, ciertas estrategias parecen rendir frutos. Estas incluyen compartir experiencias, aprender entre compañeros, crear redes de apoyo entre instituciones, capacitar a los profesores en temas

bilingües y usar materiales educativos en dos idiomas. Esto es parte de la iniciativa Educación

Bogotá+1.

Tabla 3: Modelos de innovación educativa aplicables al Colegio Bilingüe Finlandés

Modelo / Experiencia	Descripción breve	Estrategias clave	Resultados / Lecciones
Modelo N4N4	Iniciativa en zonas rurales, promueve aprendizaje autónomo y fortalecimiento docente.	Uso de TIC, formación continua, enfoque flexible y centrado en competencias.	Mejoramiento de aprendizajes, participación comunitaria, modelo replicable.
Plan Nacional de Bilingüismo (MEN)	Programa del MEN para mejorar la enseñanza de inglés y otras lenguas.	Formación docente, redes de intercambio, material pedagógico bilingüe.	Incremento de niveles de inglés, comunidades de práctica docente, cultura bilingüe fortalecida.
Experiencias en Colegios Bilingües de Bogotá (Educación Bogotá+)	Experiencias piloto en colegios públicos y privados que implementan modelos bilingües innovadores.	Aprendizaje entre pares, intercambio docente, recursos pedagógicos adaptados.	Mayor motivación estudiantil, mejora en resultados, articulación con políticas locales.

Nota. Adaptado de MEN (2023) y Educación Bogotá (2024).

1.3. Indicadores de gestión estratégica e innovación educativa

Para el seguimiento y la valoración de la eficacia en la Gestión Estratégica de la Innovación, es preciso contar con indicadores definidos. A continuación, se presentan ejemplos adaptables al Colegio Bilingüe Finlandés, extraídos de fuentes académicas:

Tabla 4: *Indicadores estratégicos propuestos para el SAFAR en el Colegio Bilingüe Finlandés*

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta Sugerida	Fuente de Verificación
Fortalecer la cultura bilingüe institucional	Porcentaje de estudiantes con certificación en inglés o nivel B1-B2 según el Marco Común Europeo.	80 % de los estudiantes certificados en los próximos 3 años.	Informes de certificación externa (Cambridge, IELTS u otras).
Mejorar la innovación pedagógica	Número de proyectos de innovación implementados en el aula mediante el método SAFAR.	Al menos 5 proyectos por año académico.	Reportes del Consejo Académico y Comité de Innovación.

Promover la formación docente en métodos innovadores	Número de horas de capacitación docente en innovación educativa y bilingüismo.	Mínimo 40 horas por docente al año.	Registros institucionales y certificados de participación.
Aumentar la satisfacción de la comunidad educativa	Índice de satisfacción general de estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia.	85 % de satisfacción promedio anual.	Encuestas institucionales aplicadas cada semestre.

Nota. Adaptado del Proyecto Educativo Institucional del Colegio Bilingüe Finlandés (2021) y de las recomendaciones de Kaplan y Norton (2004) para la construcción de indicadores estratégicos.

1.4. Desafíos y condicionantes según la literatura

La integración de la innovación organizacional en la gestión estratégica se enfrenta a desafíos comunes, entre ellos la resistencia al cambio por parte de docentes acostumbrados a metodologías tradicionales, la falta de recursos e infraestructura, las limitaciones en la capacitación docente, la ausencia de un liderazgo participativo, la escasa evaluación y una cultura institucional poco flexible. Según Ospina, Burgos y López (2018), estos retos pueden afrontarse mediante programas de formación docente continua, el fortalecimiento del liderazgo distribuido y la implementación de mecanismos de gestión colaborativa orientados a la mejora educativa.

Factores externos, como las políticas públicas, el financiamiento, el contexto socioeconómico, la conectividad, el acceso a tecnologías y el respaldo de las familias, ejercen una influencia significativa en la gestión de la innovación educativa. En un estudio del Ministerio de Educación Nacional (2024) sobre colegios bilingües del modelo MEB en Bogotá, se evidenció que las redes de apoyo institucional entre instituciones educativas, autoridades locales y actores comunitarios desempeñan un papel fundamental para facilitar recursos, compartir buenas prácticas e impulsar la innovación pedagógica de manera sostenible.

***Tabla 5:** Desafíos y condicionantes en la implementación de la innovación organizacional*

Desafíos internos	Condicionantes / factores externos
Resistencia al cambio de docentes.	Políticas públicas cambiantes.
Falta de recursos o infraestructura.	Limitado financiamiento.
Capacitación docente limitada.	Contexto socioeconómico del municipio.
Liderazgo insuficiente.	Conectividad y acceso desigual a tecnología.
Escasa evaluación y seguimiento.	Apoyo variable de las familias.
Cultura institucional poco flexible.	Necesidad de redes de apoyo institucional.

Nota. *Adaptado de Ospina, Burgos y López (2018) y estudio MEB Bogotá (2024).*

Conclusiones.

Tras examinar documentos, el Proyecto Educativo Institucional y la bibliografía académica, se observa que la gestión estratégica de la innovación organizacional es fundamental para mejorar la cultura bilingüe y los procesos educativos del Colegio Bilingüe Finlandés. El uso de herramientas como el análisis DOFA, el Balanced Scorecard, la matriz SCAMPER y la comparación con modelos de innovación educativa en Colombia ayudó a identificar aspectos fuertes y débiles, oportunidades y riesgos, y a diseñar objetivos e indicadores estratégicos para guiar las acciones de mejora.

Los estudios académicos (Kaplan y Norton, 2004; Ospina, Burgos y López, 2018; Tidd y Bessant, 2018; Ministerio de Educación Nacional, MEN, 2023) indican que la innovación educativa duradera necesita tanto métodos de enseñanza, como SAFAR, como dirección institucional, formación constante de los profesores, colaboración de la comunidad y un sistema de evaluación con medidas claras. Esto coincide con lo visto en el Modelo N4N4 y en las escuelas del Plan Nacional de Bilingüismo, donde compartir experiencias, las redes de apoyo y los materiales educativos han creado mejoras palpables.

Por lo tanto, el Colegio Bilingüe Finlandés podría fortalecer su modelo bilingüe e innovador si implementa una gestión estratégica con objetivos, indicadores y planes de acción claros. Esto implica mejorar la formación docente y la cultura institucional, y enfocarse en iniciativas que generen resultados rápidos con el menor esfuerzo posible.

El estudio concluye que la innovación en la organización es clave para asegurar la calidad de la educación, adaptarse al entorno global y fortalecer la posición de la institución. La aplicación ordenada y colaborativa de estas estrategias hará que el Colegio Bilingüe Finlandés avance hacia un modelo bilingüe más adaptable y sostenible, que responda a las necesidades de la comunidad y a las normas educativas del país.

Referencias

- Colegio Bilingüe Finlandés. (2021). *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*. Arauca, Colombia.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). Pearson.
- Fullan, M. (2002). *The change leader*. *Educational Leadership*, 59(8), 16–20.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN). (2023). *Plan Nacional de Bilingüismo 2023–2026*. Sitio web: <https://www.mineduccion.gov.co>
- Ospina, R., Burgos, F., & López, J. (2018). *Innovación, gerencia y gestión de la educación*. Universidad Católica de Manizales. Sitio web: <https://repositorio.ucm.edu.co/entities/publication/90d71834-0950-4f38-9c1d-ed9c9fdd44fe>
- OCDE & Eurostat. (2018). *Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (4.^a ed.). OECD Publishing. Sitio web: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-es>

- Sánchez Casallas, A. M. (2019). *Configuración de la innovación educativa y pedagógica en instituciones del sector oficial de la localidad Rafael Uribe Uribe*. Pontificia Universidad Javeriana. Sitio web: <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/46033>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6.^a ed.). Wiley.
- Velasco Cerinza, J. C. (2016). *Educación Intercultural Bilingüe: estudio crítico de caso del programa “Volver a la escuela”*. Universidad Nacional de Colombia. Sitio we: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/58126>
- Campaña Vargas, A. (2024). *Culturas escolares en la implementación del bilingüismo en colegios públicos de Bogotá*. Universidad Santo Tomás. Sitio web: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/55444>
- Alcaldía Mayor de Bogotá – Secretaría de Educación. (2024). *Experiencias en colegios bilingües de Bogotá*. Recuperado de <https://www.educacionbogota.edu.co/intrased/node/3525>
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia – APC. (2022). *Modelo N4N4 de Innovación Educativa*. Sitio web:

<https://www.apccolombia.gov.co/comunicaciones/publicaciones/portafolio-de-oferta-de-cooperacion-internacional-de-colombia/modelo>

Anexos

Análisis del Radar de Innovación

El Radar de Innovación del Colegio Bilingüe Finlandés revela un buen desempeño en Oferta, Clientes, Experiencia del Cliente y Marca, con notas de 4 y 5. Esto muestra la calidad de su programa bilingüe y el compromiso de alumnos y familias.

Las áreas de Plataforma y Red/Alianzas tienen un nivel intermedio (4), indicando progreso en tecnología e relaciones institucionales. Aun así, se necesita fortalecer las alianzas.

Por otro lado, Cadena de Suministro y Procesos obtuvieron puntajes menores (2–3), señalando puntos débiles en la gestión interna, la regulación de procesos y la organización.

Este análisis ayuda a enfocar los esfuerzos en las áreas menos desarrolladas, balanceando el perfil innovador del colegio e incrementando el resultado de las estrategias.

Tabla 6: Radar de Innovación del Colegio Bilingüe Finlandés

	Dimensión	Total	P1	P2
1	Oferta (Offerings)	4	4	4
2	Plataforma (Platform)	3,5	3	4
3	Soluciones (Solutions)	3	3	3
4	Clientes (Customers)	5	5	5
5	Experiencia del cliente (Customer Experience)	4	4	4
6	Captura de valor (Value Capture)	3	3	3

7	Procesos (Processes)	3	3	3
8	Organización (Organization)	3	3	3
9	Cadena de suministro (Supply Chain)	2	2	2
10	Presencia (Presence)	3	3	3
11	Red (Networking)	4	4	4
12	Marca (Brand)	5	5	5



Figura 2 : Nota. El Radar de Innovación fue elaborado para este trabajo con base en el Proyecto Educativo Institucional del Colegio Bilingüe Finlandés (2021) y en la metodología de Doblin (2018), adaptando **doce dimensiones** (Oferta, Plataforma, Soluciones, Clientes, Experiencia del cliente, Captura de valor, Procesos, Organización, Cadena de suministro, Presencia, Red y Marca) al contexto de la gestión estratégica de la innovación organizacional.

Matriz de Ambición

La Matriz de Innovación/Ambición, basada en la metodología de Nagji y Tuff (2012), clasifica las iniciativas del Colegio Bilingüe Finlandés de acuerdo con su nivel de novedad y su impacto esperado. Por ejemplo, la iniciativa de Fortalecimiento de la plataforma tecnológica educativa y formación docente bilingüe fue evaluada con una puntuación media de 3.8, lo que la sitúa entre la Innovación Incremental y la Innovación de Proceso. Este tipo de análisis ayuda a priorizar proyectos y a equilibrar el conjunto de iniciativas, combinando mejoras graduales con cambios más profundos.

Tabla 7: Propuesta de Iniciativas para la Matriz de Ambición del Colegio Bilingüe Finlandés

Pregunta	Puntaje	Pregunta	puntaje
P1	5	P7	4
P2	4	P8	3
P3	3	P9	4
P4	3	P10	2
P5	4	P11	3
P6	5	P12	4
Total	4		3,333333

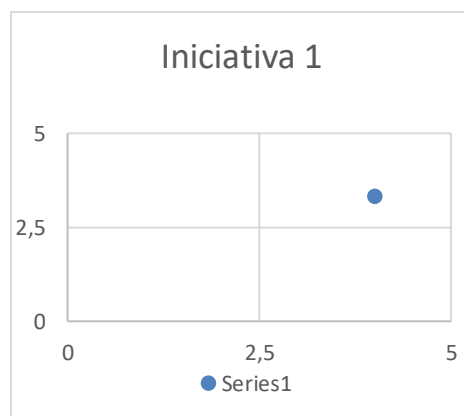




Figura 3: Nota. Adaptado de Matriz de Innovación/Ambición elaborada para este trabajo a partir de Nagji y Tuff (2012) y del Proyecto Educativo Institucional del Colegio Bilingüe Finlandés (2021).

https://www.canva.com/design/DAG0F-WcKn4/KzG7jyH1q2wuiNI7LS-8rg/edit?utm_content=DAG0F-

[WcKn4&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton](https://www.canva.com/design/DAG0F-WcKn4/KzG7jyH1q2wuiNI7LS-8rg/edit?utm_content=DAG0F-WcKn4&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton)