

Gestión educativa y sostenibilidad en zonas rurales en Latinoamérica

Educational Management and Sustainability in Rural Areas in Latin America

Clara Elba Muñoz Reaño, mreanoce@ucvvirtual.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0003-0070-3702>

Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú

Recibido (12/04/2026), Aceptado (05/07/2026)

Resumen. Dirigir una institución educativa implica hoy ejercer una gestión compleja, marcada por desafíos que cambian según el contexto rural donde se trabaja. El objetivo de este trabajo fue evaluar el efecto de las políticas educativas sobre la gestión y el desempeño no laboral en instituciones rurales de Latinoamérica entre 2022 y 2025, mediante una revisión sistemática de 51 artículos. Los hallazgos muestran cómo la gestión influye en las prácticas educativas y ofrece alternativas frente a problemas que los lineamientos vigentes intentan resolver. Existe un vínculo claro entre política y gestión, aunque en la práctica su cumplimiento es parcial, lo que limita los resultados planificados.

Palabras clave: gestión educativa, políticas educativas, zona rural, desempeño laboral.

Abstract. Managing an educational institution today entails undertaking a complex management process shaped by challenges that vary according to the rural context in which it operates. This study aimed to evaluate the effect of educational policies on management and job performance in rural institutions across Latin America between 2022 and 2025 through a systematic review of 51 articles. The findings show how management influences educational practices and provides alternatives for addressing problems that current guidelines seek to resolve. A clear relationship exists between policy and management; however, in practice, policy implementation remains partial, thereby limiting the achievement of the planned outcomes.

Keywords: educational management, educational policies, rural areas, job performance.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión educativa enfrenta el reto constante de movilizar con eficiencia recursos humanos, tecnológicos y materiales para ofrecer una educación de calidad. En zonas rurales de Latinoamérica, este desafío se agrava por la escasez de recursos, la alta rotación de directivos y la distancia respecto a los centros de decisión regional. En varios países de la región se repiten patrones similares: procesos burocráticos, comunicación deficiente entre actores y estructuras organizacionales débiles que afectan la toma de decisiones institucionales.

La pandemia expuso aún más estas fragilidades. La falta de coordinación entre sectores dejó a los gestores educativos sin margen para cumplir sus metas, mientras la ausencia de formación específica en administración escolar y los modelos institucionales anticuados agravaron la brecha entre lo que las políticas establecen y lo que ocurre en la práctica. En muchos territorios rurales, la gestión excluyente ligada a la pobreza limita la igualdad de oportunidades, y la falta de planificación estratégica desatiende el contexto cultural de cada zona. A ello se suma que, en la mayoría de los casos, los cambios de autoridad interrumpen procesos que apenas comenzaban a consolidarse, lo que erosiona la confianza de docentes y familias en la institución.

Las políticas públicas educativas de la región distan de ser favorables: persiste la desigualdad, se vulneran derechos y la interculturalidad queda relegada frente a un pluralismo mal gestionado. De ahí surge la pregunta que guía este trabajo: ¿qué efectos tienen las políticas educativas sobre la gestión y el desempe no laboral en instituciones rurales de Latinoamérica entre 2022 y 2025? Responderla aporta a los gestores educativos evidencia teórica y práctica útil para el dise no de políticas futuras.

La evidencia empírica reciente respalda este planteamiento desde distintos contextos latinoamericanos. En instituciones de Barinas, Venezuela, Mendoza [1] documentó que el personal directivo no siempre realiza una gestión efectiva, lo que desmotiva al personal y limita el desempe no institucional. En contraste, Quispe et al. [2] hallaron que los docentes de la región Ayacucho, Perú, perciben una gestión educativa favorable, asociada a mayor satisfacción laboral. En Colombia, Montero y Mu noz [3] mostraron que las estrategias curriculares y administrativas sostuvieron el trabajo remoto durante la emergencia sanitaria, mientras que en México, Suárez y Ramos [4] describieron una gestión con percepción humanista centrada en revalorar el respeto entre pares. En Quito, Ecuador, Caiza et al. [5] encontraron que la comunicación asertiva entre docentes favorece el logro de metas institucionales, y Monge [6] reportó que buena parte de las instituciones lime nas analizadas alcanza un nivel excelente en la dimensión institucional de la gestión educativa.

La revisión de estos antecedentes, obtenidos siguiendo la ruta metodológica de Hernández-Sampieri y Mendoza [7], permite anticipar que la gestión educativa rural depende, sobre todo, de la capacidad de los directivos para articular políticas, recursos y comunidad escolar en contextos con menos recursos que los urbanos, y de que dicha articulación se sostenga más allá de un período de gestión específico.

II. METODOLOGÍA

La investigación partió de la revisión de antecedentes siguiendo la propuesta de Hernández-Sampieri y Mendoza [7]. Se seleccionaron 50 artículos científicos indexados vinculados al tema, consultando bases como *Scielo*, *Scopus*, *Science Direct* y *EBSCO*, además de sitios institucionales como la UNESCO, la CEPAL y el portal *gob.pe* del Estado peruano. Los criterios de selección incluyeron el año de publicación, priorizando estudios entre 2022 y 2024; cuatro artículos anteriores se incorporaron por sustentar el marco teórico, y uno más por formar parte del marco normativo. La Tabla 1 resume la distribución de los artículos según año y base de datos.

Durante la búsqueda se emplearon palabras clave en español e inglés relacionadas con el título, aplicando filtros de fecha, área temática y tipo de acceso. Los repositorios que concentraron el mayor número de artículos seleccionados fueron *EBSCO* (34%), otras bases especializadas (30%) y *Science Direct* (22%). Los 50 documentos seleccionados se organizaron según su aporte a la comprensión de las políticas educativas rurales, su incidencia en la gestión institucional y su relación con el desempeño laboral.

Tabla 1. Relación de bases de datos según año de publicación

Fuente	Anteriores	2022	2023	Total	%
Scielo	—	3	1	4	8%
Scopus	—	1	—	1	2%
Science Direct	1	7	3	11	22%
EBSCO	2	6	9	17	34%
CEPAL	1	—	—	1	2%
UNESCO	—	—	1	1	2%
Otros especializados	5	6	4	15	30%
Total				50	100%

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La revisión permitió identificar aportes relevantes agrupados según su vínculo con la pregunta de investigación. La Tabla 2 resume cinco estudios que ilustran contextos tan diversos como Barinas en Venezuela, Ayacucho en Perú, Colombia, México y Quito en Ecuador, lo que confirma que las dificultades de la gestión educativa rural no son exclusivas de un país, sino un patrón que se repite con matices propios en cada territorio. Estos hallazgos se organizan a continuación en cuatro ejes: el efecto conjunto de las políticas educativas sobre la gestión y el desempeño laboral, las políticas implementadas en zonas rurales, el impacto de la gestión en las políticas públicas rurales, y la relación entre políticas educativas y desempeño laboral.

Tabla 2. Artículos según aporte a los objetivos.

Título	Aporte destacado	Contextualización	Ref.
La gestión gerencial educativa: factor determinante en el desempeño institucional	El directivo no realiza labores efectivas, lo que desmotiva al personal y limita la gestión escolar	Es relevante que el directivo gestione acciones que favorezcan el desempeño docente	[1]
Gestión educativa y satisfacción laboral docente en Ayacucho	65,8% de docentes perciben buena gestión y 70,1% satisfacción laboral	Sirve para mejorar la calidad educativa mediante nuevas estrategias	[2]
La gestión educativa más allá de los límites del aula	Se deben fomentar estrategias curriculares y administrativas para la gestión remota	Favorece el trabajo institucional frente a la coyuntura de emergencia	[3]
La gestión educativa con tendencia humanista en México	Se deben conocer las dimensiones de la gestión con percepción humanista	Delimita las dimensiones a considerar en la planificación institucional	[4]
Incidencia de la gestión educativa en la comunicación asertiva en Quito	La gestión educativa influye en la comunicación asertiva de los docentes	Debe replicarse para generar un ambiente laboral constructivo	[5]

A. Efecto de las políticas educativas en la gestión y el desempeño laboral

Al evaluar el efecto de las políticas educativas en la gestión y el desempeño laboral en zonas rurales de Latinoamérica entre 2022 y 2025, los resultados coinciden con Mendoza [1], quien documentó que solo parte del personal administrativo y docente muestra compromiso real con las tareas asignadas. El clima escolar suele estar atravesado por tensiones que dificultan la cooperación, lo que confirma que el recurso humano requiere trato adecuado desde su ingreso a la organización.

Monge [6] respalda esta lectura al reportar que 54% de las instituciones analizadas alcanza un nivel excelente en la dimensión institucional, mientras que 82% vincula calidad educativa con capacidad de gestión, cifras que ilustra la Figura 1. Ambos porcentajes sugieren que, cuando existe una gestión sólida, esta se traduce directamente en mejores resultados de servicio, aunque ese nivel de solidez no está garantizado en todas las instituciones rurales revisadas.

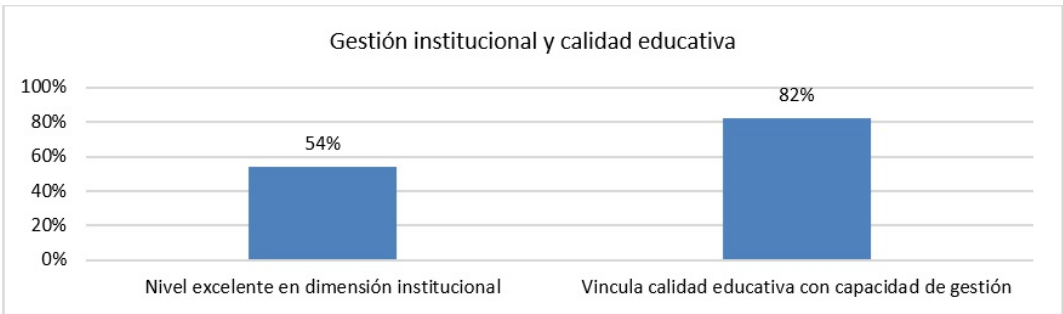


Fig. 1. Gestión institucional y calidad educativa según Monge [6].

Esta brecha entre lo que establecen las políticas y lo que ocurre en la práctica limita el logro de los objetivos institucionales, sobre todo en instituciones donde la rotación de directivos es alta y cada cambio de gestión implica reiniciar procesos que apenas comenzaban a consolidarse.

B. Políticas educativas implementadas en zonas rurales

Los estudios revisados también permiten identificar qué políticas se han implementado en zonas rurales. Los resultados concuerdan con Suárez y Ramos [4], quienes describen una gestión con percepción humanista basada en las dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria. Revalorar el respeto entre pares y evaluar los aprendizajes según el contexto aparece como una constante en los estudios revisados. Aun así, no todos los contextos rurales cuentan con directivos formados en dicho enfoque, lo que explica por qué los resultados varían tanto entre países: mientras algunas gerencias regionales han incorporado lineamientos específicos para zonas alejadas, otras aplican las mismas normas pensadas para instituciones urbanas, sin ajustarlas a las particularidades del territorio rural.

C. Impacto de la gestión en las políticas públicas rurales

En cuanto al impacto de la gestión en las políticas públicas de instituciones rurales, los hallazgos coinciden con Caiza et al. [5], quienes destacan que la comunicación asertiva favorece el logro de metas alineadas con las normas educativas vigentes. Fomentar canales de comunicación adecuados se perfila como una recomendación válida para investigaciones futuras en la región, sobre todo porque varios estudios señalan la comunicación como el punto más débil de la gestión rural, afectando tanto la coordinación entre docentes como la relación de la escuela con las familias y la comunidad.

D. Relación entre políticas educativas y desempeño laboral

Finalmente, Mendoza [1] y Quispe et al. [2] coinciden en que ambas variables están estrechamente relacionadas con las distintas dimensiones de la gestión, favoreciendo el logro de metas cuando el contexto se toma en cuenta desde una visión compartida. Sin embargo, varios de los artículos revisados advierten que, sin financiamiento sostenido, cualquier mejora tiende a ser temporal, lo que exige voluntad política y recursos que no siempre están disponibles en los contextos rurales estudiados. Este hallazgo confirma que la relación entre política y desempeño no es automática: depende de que existan recursos, continuidad de gestión y un liderazgo capaz de sostener las mejoras más allá de un periodo directivo específico.

Los cuatro hallazgos descritos muestran que la gestión educativa rural avanza cuando las políticas se acompañan de recursos, comunicación y continuidad institucional, y retrocede cuando alguno de esos tres elementos falta. Esta lectura conjunta permite entender por qué instituciones con normativas similares obtienen resultados tan distintos entre sí: la diferencia no está tanto en el diseño de la política como en su implementación cotidiana.

CONCLUSIONES

El análisis confirma que la gestión educativa rural en Latinoamérica mejora cuando confluyen recursos sostenidos, comunicación efectiva entre los actores escolares y continuidad en la conducción institucional; si alguna condición falta, las políticas educativas no logran traducirse en mejor desempeño laboral. La evidencia también muestra que el diseño normativo tiende a ser más homogéneo que su implementación, la cual varía según la capacidad de cada gerencia regional para adaptar los lineamientos a su territorio, brecha que constituye el principal desafío pendiente.

Se recomienda que futuras investigaciones midan, con metodologías cuantitativas o mixtas, el peso relativo de recursos, comunicación y continuidad sobre el desempeño institucional, y documenten experiencias de gestión sostenida más allá de un único periodo directivo, que sirvan de referencia replicable para otras instituciones. En el plano práctico, conviene que los gobiernos regionales incorporen acompañamiento técnico permanente a los directivos rurales, en lugar de limitarse a emitir normas generales, y fortalezcan los canales de comunicación entre escuela, comunidad y gestión educativa, una intervención de bajo costo con alto potencial de impacto donde la rotación directiva es más alta.

REFERENCIAS

- [1] Y. Mendoza, "La gestión gerencial educativa: factor determinante en el desempeño institucional," p. 64, 2024, [Online]. Available: <https://www.researchgate.net/publication/377237092>.
- [2] M. Quispe, Q. Huauya, C. H. D. L. Cruz, and A. Aguilera, "Gestión educativa y satisfacción laboral docente en instituciones educativas de la región Ayacucho, Perú," *Práxis Educ.*, vol. 19, p. e22834, 2024, [Online]. Available: <https://research.ebsco.com/c/4c75wg/viewer/pdf/idpznufy6j>.
- [3] L. Montero and M. Muñoz, "La gestión educativa más allá de los límites del aula," 2022, doi: 10.15765/pnrm.v16i30.3133.
- [4] O. Suárez and A. Ramos, "La gestión educativa con tendencia humanista: perspectiva de los estudiantes en ciencias de la educación," *Rev. Dilemas Contemp.*, no. 10, 2023, [Online]. Available: <https://research.ebsco.com/c/4c75wg/viewer/pdf/akkodjkar5>.
- [5] B. Caiza, A. Rosero, and M. Castillo, "Incidencia de la gestión educativa en la comunicación asertiva con docentes de una institución educativa," *MQR Investigar*, vol. 8, no. 4, pp. 316–333, 2024, doi: 10.56048/MQR20225.8.4.2024.316-333.
- [6] J. Monge, "Gestión y calidad educativa en organizaciones artísticas y culturales autogestionadas," *Rev. Dilemas Contemp.*, no. 3, p. 27, 2024, art. 27. doi: 10.46377/dilemas.v11i3.4113.
- [7] R. Hernández-Sampieri and C. Mendoza, *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 2018, [Online]. Available: <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>.