

Diseño organizacional y la gestión administrativa en el sector educativo de América Latina

Organizational Design and Administrative Management in the Latin American Education Sector

William Ericson Orrego Jaime, ojaimew@ucvvirtual.edu.pe, <https://orcid.org/0009-0004-8620-2961>

Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú

Recibido (12/05/2026), Aceptado (02/06/2026)

Resumen. En América Latina, el diseño organizacional y la gestión administrativa del sector educación enfrentan brechas notorias: metodologías poco sistemáticas y recursos económicos limitados para las adecuaciones necesarias. El objetivo fue determinar la importancia de un diseño organizacional adecuado en las gerencias regionales de educación de América Latina entre 2022 y 2024, mediante una revisión sistemática de 50 artículos científicos indexados en bases como *Science Direct* y *Scielo*. Los resultados confirman que el diseño organizacional es una pieza clave que orienta la implementación de la gestión administrativa y contribuye al cierre de las brechas existentes en el sector.

Palabras clave: diseño organizacional, gestión administrativa, educación, gerencia regional, desafíos.

Abstract. In Latin America, organizational design and administrative management in the education sector face significant gaps, including insufficiently systematic methodologies and limited financial resources for the necessary adaptations. This study aimed to determine the importance of appropriate organizational design in Latin American regional education authorities between 2022 and 2024 through a systematic review of 50 scientific articles indexed in databases such as ScienceDirect and SciELO. The results confirm that organizational design is a key element that guides the implementation of administrative management and contributes to narrowing existing gaps in the education sector.

Keywords: organizational design, administrative management, education, regional education authority, challenges.

I. INTRODUCCIÓN

El diseño organizacional y la gestión administrativa del sector educación enfrentan, en distintos países de la región, problemas similares: procesos poco sistemáticos, alta rotación de personal directivo y recursos económicos insuficientes para las adecuaciones que exige una gestión moderna. Estas dificultades se agravan en los niveles regionales de gobierno, donde las gerencias educativas deben articular políticas nacionales con las particularidades de cada territorio, muchas veces sin el respaldo institucional necesario. A esto se suma que buena parte del personal directivo asume sus funciones sin formación específica en gestión, lo que dificulta aún más la implementación de cualquier reforma administrativa.

Latinoamérica, en conjunto, enfrenta diferencias estructurales y políticas públicas escasas: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú comparten una gestión gubernamental precaria y una inequidad persistente en el acceso educativo, retos que se repiten con matices propios en cada país [1]. En el Perú, además, la estructura escolar no está preparada para afrontar desastres naturales, como evidenció la pandemia al mostrar la deficiencia tecnológica y organizativa tanto de docentes como de personal administrativo en programas de intervención escolar a gran escala [2]. La calidad y la equidad

del sistema educativo peruano, por su parte, no siempre progresan al mismo ritmo, lo que limita las estrategias para cerrar las brechas existentes en la gestión administrativa regional [3]. Estas limitaciones no son exclusivas del sector público: incluso las organizaciones educativas con mayor autonomía enfrentan tensiones entre centralizar decisiones y delegarlas a equipos regionales, un dilema que atraviesa buena parte de la literatura revisada.

La problemática de este artículo radica en el diseño organizacional ineficiente del sector educación desde el proceso de regionalización de sus gerencias. Su justificación social recae en que un diseño adecuado, centrado en cerrar brechas de personal, infraestructura y calidad, permitiría a las regiones consolidar el verdadero sentido de la regionalización. El objetivo general fue determinar la importancia de un adecuado diseño organizacional (DO) en las gerencias regionales de educación en América Latina entre 2022 y 2024, con dos objetivos específicos: analizar los modelos administrativos del DO como pilar de la innovación en la gestión administrativa, e identificar sus desafíos como pilar de dicha innovación.

La Nueva Gobernanza Pública centra su atención en la colaboración interorganizacional y en la participación de múltiples actores y redes para gestionar políticas públicas y servicios, en contraste con los modelos tradicionales de administración pública [4]. La teoría de la innovación organizacional, por su parte, plantea cómo estructurar y coordinar las actividades de una organización para alcanzar sus metas de manera eficiente, promoviendo la adaptabilidad y la alineación estratégica en entornos cambiantes [5]. A ello se suma la cultura organizacional como criterio de éxito en las instituciones de educación superior, en la medida que determina el liderazgo, la cohesión y el estilo gerencial de cada organización [6].

La revisión de estos antecedentes, obtenidos siguiendo la ruta metodológica de Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres [7], permite anticipar que el diseño organizacional constituye la base sobre la cual se estructura cualquier innovación en la gestión administrativa del sector educación, y que superar sus desafíos actuales es indispensable para cerrar las brechas que persisten en las gerencias regionales de América Latina.

II. METODOLOGÍA

El método empleado correspondió a la indagación y selección de artículos científicos sobre los desafíos del diseño organizacional y la gestión administrativa en el sector educativo regional en América Latina. El estudio se realizó mediante la revisión de 50 artículos indexados en *Science Direct*, *Scielo* y otras bases especializadas. Los artículos se seleccionaron considerando un rango de cuatro años, entre 2022 y 2024; cuatro de ellos corresponden a otros años porque sustentan las teorías y el marco normativo.

Se emplearon palabras clave vinculadas al tema, aplicando filtros de fecha de publicación (2022-2025), áreas de investigación y tipo de acceso. Los 50 artículos se organizaron según su aporte a los modelos administrativos del diseño organizacional y a sus desafíos como pilar de la innovación en la gestión administrativa. El análisis priorizó la comparación de patrones entre gerencias regionales de distintos países latinoamericanos, por sobre la generalización estadística.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La revisión permitió identificar aportes relevantes agrupados según su relación con el diseño organizacional del sector educativo regional. La Tabla 1 resume cinco estudios que ilustran distintas dimensiones de este diseño en el sector educativo latinoamericano.

Tabla 1. Artículos según aporte destacado.

Eje de análisis	Evidencia identificada en la literatura	Vinculación con la investigación	Fuente
Gestión del riesgo en instituciones educativas	Persisten brechas en la formación y en la ejecución de procesos institucionales para la mitigación del riesgo de desastres.	Evidencia la necesidad de una reestructuración integral de la gestión organizacional.	[2]
Calidad y equidad educativa	Las deficiencias administrativas pueden intensificar los efectos derivados de circunstancias adversas dentro del sistema educativo.	Una organización institucional adecuada constituye un mecanismo para mitigar estas problemáticas.	[3]
Políticas públicas educativas	Los países latinoamericanos comparten desafíos vinculados con la precariedad de la gestión gubernamental y las condiciones de inequidad.	Proporciona fundamento contextual para el objetivo general de la investigación.	[1]
Gobernanza pública colaborativa	La colaboración interorganizacional y la participación de diversos actores constituyen componentes esenciales de la nueva gobernanza pública.	Fundamenta la adopción de un enfoque de gobernanza compartida aplicado al sector educativo.	[4]
Innovación organizacional	El diseño organizacional permite estructurar y coordinar actividades orientadas al cumplimiento de objetivos institucionales.	Constituye la base conceptual para abordar la innovación en la gestión administrativa.	[5]

La revisión permitió identificar aportes relevantes agrupados según su relación con los objetivos planteados. La Tabla 2 resume cinco estudios que ilustran distintas dimensiones del diseño organizacional en el sector educativo, organizados a continuación según el objetivo general y los dos objetivos específicos de esta investigación.

A. Importancia del diseño organizacional en las gerencias regionales

La importancia de un diseño organizacional adecuado en las gerencias regionales de educación de América Latina se refleja en que los hallazgos coinciden con Torres-Bernal et al. [1] en que la precariedad de la gestión gubernamental es un obstáculo transversal en la región. Ello es coherente con la Nueva Gobernanza Pública propuesta por Osborne [4], que centra su atención en la colaboración interorganizacional y en la participación de múltiples actores para gestionar políticas públicas y servicios. Del análisis se desprende que el diseño organizacional es una pieza clave para la mejora de la gestión administrativa, pues incide directamente en la eficiencia de los procedimientos del sector educación, tal como resume Figura 1.



Fig. 1. Relación entre diseño organizacional, innovación y cierre de brechas regionales.

Fernández et al. [2] documentaron, en esa misma línea, que persisten brechas de formación y de ejecución de procesos en programas escolares de gran escala, lo que exige una reestructuración organizacional completa. Serrano Rodríguez et al. [3] hallaron que la deficiencia administrativa agrava los efectos de circunstancias adversas en el sistema educativo peruano, aunque una organización adecuada puede mitigar estos problemas. En conjunto, estos tres estudios muestran que la relación entre diseño organizacional y desempeño institucional no es teórica: se manifiesta en indicadores concretos de continuidad del servicio educativo, sobre todo cuando las gerencias regionales enfrentan situaciones de emergencia.

B. Modelos administrativos del diseño organizacional

Los modelos administrativos del diseño organizacional identificados en la revisión guardan similitud con la teoría de la innovación organizacional de Mejía Trejo [5], que plantea cómo estructurar y coordinar las actividades de una organización para alcanzar sus metas de manera eficiente. Los principales modelos identificados incluyen el paradigma de la complejidad, el liderazgo pedagógico, el liderazgo transformacional, la gestión sistémica, la gestión participativa y la gestión adaptativa.

De ellos, el paradigma de la complejidad destaca por su énfasis en una gestión integradora, dinámica y sistémica, centrada en un liderazgo contextualizado y en procesos inclusivos que responden a las particularidades de cada región. Ninguno de estos modelos se presenta en los estudios revisados como una fórmula universal; más bien, cada gerencia regional parece combinar elementos de varios de ellos según sus propias limitaciones de personal y presupuesto.

C. Desafíos del diseño organizacional como pilar de la innovación

Los desafíos del diseño organizacional como pilar de la innovación en la gestión administrativa coinciden con lo señalado por Carrillo Punina et al. [6] sobre la cultura organizacional como criterio de éxito en las instituciones de educación superior, en la medida que el liderazgo, la cohesión y el estilo gerencial determinan si una reforma administrativa logra sostenerse en el tiempo. Los retos identificados incluyen infraestructura insuficiente, distribución desigual de recursos, ausencia de metodologías sistemáticas para intervenciones a gran escala, y la necesidad de garantizar la seguridad de las instalaciones educativas frente a desastres naturales, tal como advirtieron Fernández et al. [2] y Serrano Rodríguez et al. [3]. A ello se suma la limitación de recursos económicos para las adecuaciones que estas mejoras exigen, un obstáculo que atraviesa transversalmente a la mayoría de los estudios revisados, sin importar el país de origen.

Superar estos retos permitiría a las gerencias regionales de educación consolidar una gestión administrativa más sólida, capaz de responder tanto a las exigencias normativas nacionales como a las particularidades de cada territorio. Vale mencionar que ningún estudio revisado reporta una solución definitiva a estos problemas; más bien, coinciden en que se trata de procesos graduales que exigen continuidad en la gestión más allá de los cambios de autoridades regionales. Esta continuidad, precisamente, es lo que distingue a las gerencias que logran consolidar mejoras sostenidas de aquellas donde cada nueva administración reinicia procesos que ya estaban en marcha.

CONCLUSIONES

El diseño organizacional funciona, según la evidencia revisada, como condición previa más que como resultado de la innovación administrativa: las gerencias regionales que lo fortalecen antes de emprender reformas logran sostener mejoras en el tiempo, mientras que aquellas que innovan sin una estructura clara tienden a perder esos avances con cada cambio de autoridades. Los seis modelos administrativos identificados, entre ellos el paradigma de la complejidad y la gestión adaptativa, no compiten entre sí sino que se combinan según las limitaciones específicas de cada gerencia regional, lo que sugiere que no existe una fórmula única aplicable a toda América Latina.

Los desafíos de infraestructura, distribución de recursos y seguridad frente a desastres naturales atraviesan a la mayoría de los estudios revisados, independientemente del país de origen, lo que indica un problema estructural de la región y no casos aislados. Se sugiere que las gerencias regionales prioricen el fortalecimiento organizacional antes de introducir nuevas herramientas de gestión, y que documenten sistemáticamente sus procesos de cambio, de modo que las lecciones aprendidas no se pierdan con cada transición de autoridades. Investigaciones futuras podrían cuantificar el costo de superar estas brechas en distintos escenarios presupuestales, información que hoy resulta escasa en la literatura disponible.

REFERENCIAS

- [1] R. G. Torres-Bernal, N. M. Campó, and Y. J. H. Franco, "Problemas y desafíos de las políticas públicas educativas en américa latina: una revisión sistemática," *Comuni@cción*, vol. 15, no. 2, pp. 167–180, 2024, doi: 10.33595/2226-1478.15.2.1052.
- [2] R. Fernández, J. F. Correal, D. D'Ayala, and A. L. Medaglia, "Hacia la mitigación del riesgo de desastres en programas de intervención escolar a gran escala," *Int. J. Disaster Risk Reduct.*, vol. 90, p. 103655, 2023, art. 103655. doi: 10.1016/j.ijdr.2023.103655.
- [3] R. S. Rodríguez, E. P. Gracia, L. Puño-Quispe, and A. Hurtado-Mazeyra, "Calidad y equidad en el sistema educativo peruano: ¿progresan de manera similar?" *Int. J. Educ. Res.*, vol. 119, p. 102183, 2023, art. 102183. doi: 10.1016/j.ijer.2023.102183.
- [4] S. P. Osborne, *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge, 2010, doi: 10.4324/9780203861684.
- [5] J. M. Trejo, *Teoría de la innovación organizacional: una descripción de las principales escuelas y sus contribuciones por autor*. Universidad de Guadalajara, 2019, doi: 10.55965/abib.9786075384665.2019b.
- [6] Á. P. C. Punina, S. P. G. Torres, C. A. Casco, and L. A. T. Tapia, "Cultura organizacional: criterios de éxito en las instituciones de educación superior del ecuador," *Rev. Univ. Soc.*, vol. 15, no. 2, pp. 120–131, 2023, [Online]. Available: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n2/2218-3620-rus-15-02-120.pdf>.
- [7] R. H. Sampieri and C. P. M. Torres, *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores, 2023, iSBN: 9781456294915.