

AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026  
ENERO-JUNIO



AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026

ENERO-JUNIO

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

Como citar: Padilla, J. E. A., Zubiaur, M. A., Ruiz De La Cruz, J. R., y Ortiz, W. (2026). Gerencia educativa y desarrollo institucional en América Latina: Un análisis desde la administración pública moderna. *Revista Venezolana De Gerencia*, 31(Especial 15), e31e1520. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.31.e15.20>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 31 No. Especial 15, 2026, e31e1520  
Enero-Junio  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Gerencia educativa y desarrollo institucional en América Latina: Un análisis desde la administración pública moderna

Padilla Caballero, Jesús Emilio Agustín\*  
Zubiaur Alejos, Miguel Angel\*\*  
Ruiz De La Cruz, Jhonn Robert\*\*\*  
Ortiz Meza, Walter\*\*\*\*

## Resumen

El presente artículo analiza la relación entre la gerencia educativa y el desarrollo institucional en los sistemas de educación superior de América Latina, desde la perspectiva de la administración pública moderna. Mediante un enfoque cuantitativo, descriptivo-correlacional, se examinan indicadores clave de inversión, acceso, equidad y resultados educativos en la región, utilizando datos del Banco Mundial, Comisión Económica para América latina y el Caribe y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura para el período 2020-2025. Los resultados revelan una heterogeneidad significativa en la inversión educativa, con un promedio regional del 3.8% del Producto Interno Bruto, y persistentes brechas de desigualdad en el acceso a la educación, como la diferencia de 10.5 puntos porcentuales en la asistencia escolar entre los quintiles de ingreso más alto y más bajo. A pesar de un notable incremento en la matrícula de educación superior, que alcanzó los 33.5 millones de estudiantes en 2021, persisten desafíos en la eficiencia de la gestión y la calidad del

---

Recibido: 18.12.25

Aceptado: 16.03.26

- \* Posdoctoral en Educación, Tecnología e Investigación. Coordinador Académico de Maestría en Posgrado en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Docente Investigador por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Perú – Concytec. Email: [jpadilla@ucv.edu.pe](mailto:jpadilla@ucv.edu.pe). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9753-3262>
- \*\* Doctor en Educación. Director del Laboratorio Nacional de Hidráulica en la Universidad Nacional De Ingeniería, Lima, Perú. Docente Ordinario - Principal. Email: [mzubiaur@uni.edu.pe](mailto:mzubiaur@uni.edu.pe). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9756-8772>
- \*\*\* Doctor en Educación. Director del Departamento Académico de Ciencias Básicas y Humanidades en la Universidad Nacional de Ucayali para la Facultad de Educación y Ciencias Sociales, Ucayali, Perú. Docente Investigador por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Perú – Concytec. Email: [jhonn\\_ruiz@unu.edu.pe](mailto:jhonn_ruiz@unu.edu.pe). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9332-3594>
- \*\*\*\* Doctor en Administración de la Educación. Director de la Oficina de Gestión de Personas en el Gobierno Regional de Ucayali, Ucayali, Perú. Docente Ordinario – Asociado. Email: [walter\\_ortiz\\_@unu.edu.pe](mailto:walter_ortiz_@unu.edu.pe). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1265-8542>

desarrollo institucional. Se concluye que la adopción de modelos de gerencia educativa alineados con los principios de la nueva gestión pública es fundamental para optimizar el uso de recursos, mejorar la calidad y fomentar un desarrollo institucional sostenible y equitativo en la región.

**Palabras clave:** gerencia educativa; desarrollo institucional; administración pública; políticas educativas; educación superior.

## *Educational management and institutional development in Latin America: An analysis from the perspective of modern public administration*

### **Abstract**

This article analyzes the relationship between educational management and institutional development in higher education systems in Latin America from the perspective of modern public administration. Through a quantitative, descriptive-correlational approach, key indicators of investment, access, equity, and educational outcomes in the region are examined, using data from the World Bank, ECLAC, and UNESCO for the 2020-2025 period. The results reveal significant heterogeneity in educational investment, with a regional average of 3.8% of GDP, and persistent inequality gaps in access to education, such as the 10.5 percentage point difference in school attendance between the highest and lowest income quintiles. Despite a notable increase in higher education enrollment, reaching 33.5 million students in 2021, challenges in management efficiency and the quality of institutional development persist. It is concluded that the adoption of educational management models aligned with the principles of new public management is essential to optimize the use of resources, improve quality, and promote sustainable and equitable institutional development in the region.

**Keywords:** educational management; institutional development; public administration; educational policies; higher education.

### **1. Introducción**

Los países de América Latina han utilizado tanto modelos centralizados de gestión educativa como enfoques más descentralizados, depositando las decisiones de planificación, gestión y ejecución de las políticas educativas en distintos niveles de gobierno. Un

área clave de comparación es el efecto de estas diferencias en los resultados en educación y en la equidad de los mismos, así como las condiciones de gobernanza en que se desarrolla la descentralización. La gobernanza educativa es otro aspecto de interés desde la administración moderna.

En este caso, se exploran distintos mecanismos de alcance y posibilidades de participación de la ciudadanía en la definición de políticas, el control de su gestión y la evaluación de sus resultados (Heredia et al., 2025; Salazar et al., 2025).

La modernización de la administración pública impulsa la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas de las distintas instancias de gestión educativa. Se analizan los sistemas destinados a la medición de resultados, a la auditoría y a la disponibilidad de información sobre el funcionamiento y los logros de la educación. Se pone especial énfasis en la calidad y uso de los datos generados, ya que la administración moderna espera que estos sean utilizados con un propósito analítico que permita a las instituciones de educación definir políticas e implementar decisiones orientadas a mejorar el aprendizaje y reducir la desigualdad (Blanco et al., 2022; Ordoñez et al., 2025).

En este contexto, la educación superior en América Latina se encuentra en una encrucijada histórica, marcada por una expansión sin precedentes en la matrícula y una creciente presión por mejorar la calidad y la pertinencia de sus sistemas (Acuña, 2023). La gerencia educativa emerge como un factor determinante para el desarrollo institucional, entendiendo este último como la capacidad de las organizaciones educativas para cumplir sus metas de manera eficiente, sostenible y con un alto grado de legitimidad social.

La modernización de la administración pública, con su énfasis en la eficiencia, la rendición de cuentas y la orientación a resultados, ofrece un marco conceptual y práctico para repensar los modelos de gestión en el

sector educativo (Hanco-Gomez et al., 2024; Quiroz & Rodas, 2025).

Históricamente, la gestión de las instituciones de educación superior en la región ha estado dominada por modelos burocráticos y centralizados, que a menudo resultan insuficientes para responder a las dinámicas de un entorno globalizado y competitivo. La transición hacia una gerencia educativa moderna implica la adopción de prácticas de planificación estratégica, liderazgo transformacional y una cultura de evaluación continua, elementos que han sido identificados como cruciales para el fortalecimiento organizacional (Villanueva & Mestanza, 2025; Muñoz et al., 2025). La implementación de estos modelos enfrenta resistencias y desafíos estructurales, que van desde la insuficiencia de recursos hasta la rigidez de las normativas existentes (Olhaberry et al., 2025; García, 2025).

Los países en desarrollo, y América Latina en particular, han invertido esfuerzos en distintas etapas de sus procesos de modernización en la mejora de la calidad de sus sistemas educativos. Las consideraciones que se han aducido a favor de una mayor descentralización de la gestión educativa, cuando se la compara con el modelo más tradicional que ha predominado en la mayor parte de los países de la región, son muy variadas. A menudo se la considera como una vía para mejorar la equidad del sistema educativo (Ortiz et al., 2024).

La descentralización puede ser vista como un modo de dar respuestas más adecuadas a las diferencias culturales y socioeconómicas que existen al interior de los países y que dificultan el acceso a una educación de calidad en condiciones mínimamente homogéneas. También puede ser entendida como un mecanismo que

permite crear capacidades de gestión en los gobiernos locales, basadas en la acción de las comunidades. Estas capacidades, si existen y se desarrollan en forma efectiva, pueden contribuir, entre otras cosas, a una mejor utilización de los recursos, a una mejor atención de los requerimientos de calidad de las familias y a una mayor predisposición al pago para obtener servicios educativos de calidad (Ruiz, 2024).

No obstante, y especialmente en el caso de países que tienen un país de ingresos relativamente bajos, no siempre queda claro que la descentralización sea la mejor forma de gestionar la educación. En estos países, las decisiones sobre el gasto educativo por habitante de niveles medio y bajo deben concentrarse en el ámbito central. Además, el riesgo de ruptura de la equidad en el acceso a servicios educativos de calidad es muy elevado. En este marco, la clave del éxito o el fracaso de la descentralización educativa no depende de la mayor o menor transferencia de competencias a los gobiernos locales, sino de las condiciones de gobernanza que se establecen (Tamayo, 2024).

Paralelamente, la administración pública moderna, influenciada por corrientes como la Nueva Gestión Pública (NGP), propone un enfoque que busca trasladar al sector público la eficiencia y la flexibilidad del sector privado, sin perder de vista el interés público. En el ámbito educativo, esto se traduce en una mayor autonomía para las instituciones, la introducción de mecanismos de financiamiento basados en el desempeño y un enfoque en la calidad del servicio educativo (Fiallos & Naranjo, 2025). La evidencia sugiere que una gestión institucional robusta, apoyada en estos principios, se correlaciona positivamente con la

calidad del servicio y la satisfacción de los estudiantes (Lunar & Betancourt, 2025).

En este contexto, se plantea como objetivo analizar la relación entre los modelos de gerencia educativa y los indicadores de desarrollo institucional en América Latina, desde la perspectiva de la administración pública moderna. Para ello, se examinarán datos sobre inversión, cobertura, equidad y resultados educativos, con el fin de identificar patrones, desafíos y buenas prácticas que puedan orientar la formulación de políticas públicas más efectivas. Se parte de la hipótesis de que una mayor adopción de prácticas de gestión modernas se asocia con mejores indicadores de desarrollo institucional, contribuyendo así a la consolidación de sistemas educativos más resilientes y adaptativos a las demandas del siglo XXI (Peralta-Rojas et al., 2025).

## **2. Administración pública en América Latina: Sustento Teórico**

La modernización de la administración pública en América Latina ha impulsado una profunda reconfiguración de la gerencia educativa, orientándola hacia modelos de gestión más eficientes, transparentes y centrados en resultados. Este nuevo paradigma, influenciado por los principios de la Nueva Gestión Pública (NGP), busca superar las limitaciones de los enfoques burocráticos tradicionales y fortalecer el desarrollo institucional de las organizaciones educativas (García-Obando, 2025). La NGP, como marco conceptual, propone la incorporación de herramientas del sector privado, como la planificación estratégica, la

evaluación del desempeño y la rendición de cuentas, para optimizar el uso de los recursos públicos y mejorar la calidad de los servicios (Fiallos & Naranjo, 2025).

En el contexto de la educación superior, la gerencia educativa moderna se enfoca en el fortalecimiento de la autonomía institucional, la promoción de un liderazgo transformacional y la creación de una cultura de la evaluación y la mejora continua (Siesquén et al., 2025; Pino & Challco, 2024). Un liderazgo directivo eficaz es fundamental para alinear los objetivos institucionales con las demandas del entorno, fomentar la innovación y promover un clima organizacional que favorezca el compromiso y el desarrollo profesional de los docentes (Coila & Huaman, 2025; Zambrano et al., 2025). La capacidad de los líderes para gestionar el cambio y movilizar a la comunidad educativa es un factor clave para el éxito de las reformas y la consolidación de un desarrollo institucional sostenible (Acevedo, 2025).

La descentralización de los sistemas educativos es otra de las tendencias que ha marcado la agenda de la modernización en la región. Si bien la transferencia de competencias a los niveles subnacionales puede contribuir a una mayor pertinencia y equidad de las políticas educativas, su éxito depende de la existencia de un sólido marco de gobernanza y de las capacidades de gestión de los actores locales (Organización de Estados Iberoamericanos, 2025; Ramírez, 2025). La descentralización no es un fin en sí misma, sino un medio para mejorar la calidad y la eficiencia de la educación, y su implementación requiere de un cuidadoso diseño institucional y de un acompañamiento técnico y financiero por parte del gobierno central (Ministerio de Educación del Ecuador, 2024).

Finalmente, el desarrollo institucional en la educación superior latinoamericana enfrenta el desafío de garantizar un acceso equitativo y de calidad en un contexto de masificación y crecientes restricciones presupuestarias (Banco Interamericano de Desarrollo, 2026; Olhaberry et al., 2025). La eficiencia en el uso de los recursos públicos se ha convertido en un imperativo para las instituciones, que deben demostrar su capacidad para generar valor social y responder a las necesidades de la sociedad (Velasquez-Moreira et al., 2025). En este escenario, la gerencia educativa, informada por los principios de la administración pública moderna, se erige como una herramienta indispensable para la construcción de sistemas de educación superior más justos, innovadores y resilientes (UNESCO, 2025a).

### 3. Consideraciones metodológicas de la investigación

La investigación se inserta en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo-correlacional. El objetivo es describir y analizar la relación entre las variables de gerencia educativa y desarrollo institucional en el contexto de la educación superior en América Latina, en un momento específico del tiempo (2020-2025).

La población de estudio comprende a los sistemas de educación superior de los países de América Latina y el Caribe. Para el análisis comparativo, se seleccionó una muestra intencional no probabilística de 15 países representativos de la diversidad económica y social de la región: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile,

Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, Guatemala, Haití, México, Nicaragua, Perú, Uruguay y Venezuela. La selección de estos países se basó en la disponibilidad de datos comparables para las variables de interés en las fuentes de datos seleccionadas.

Los datos cuantitativos se obtuvieron de fuentes secundarias de reconocido prestigio internacional, con el fin de garantizar la validez y confiabilidad de la información. Las principales fuentes consultadas fueron:

- **Banco Mundial:** Se utilizaron los Indicadores del Desarrollo Mundial (WDI) para obtener datos sobre el gasto público en educación como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) y la tasa bruta de matrícula en educación terciaria.
- **Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL):** A través de su portal CEPALSTAT, se recopilaron datos sobre la asistencia escolar de la población joven según quintiles de ingreso, como indicador de equidad en el acceso.
- **Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO):** Se emplearon estadísticas del Instituto de Estadística de la UNESCO (UIS) para complementar y validar los datos de matrícula y gasto educativo.
- **Otras fuentes:** Se consultaron informes y publicaciones de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI, 2024), la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)

y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para obtener datos contextuales sobre la evolución de la matrícula y las tendencias regionales.

Las variables se operacionalizaron de la siguiente manera:

- **Gerencia Educativa:** Se midió de forma indirecta a través de la variable de inversión educativa, representada por el gasto público en educación como porcentaje del PIB. Se asume que un mayor nivel de inversión refleja una mayor prioridad política y una gestión orientada a la expansión y mejora del sistema educativo.
- **Desarrollo Institucional:** Se evaluó a través de un conjunto de indicadores de resultado y proceso:
- **Cobertura y Acceso:** Tasa bruta de matrícula en educación terciaria y evolución del número de estudiantes matriculados.
- **Equidad:** Tasa de asistencia escolar de jóvenes de 13 a 19 años, desagregada por quintiles de ingreso per cápita.
- **Eficiencia (Proxy):** Se analiza la relación entre la inversión (gasto) y los resultados de cobertura, como una aproximación a la eficiencia del sistema.

El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva e inferencial, utilizando el software Python y sus librerías especializadas en análisis de datos (Pandas, Matplotlib). Las técnicas empleadas incluyen:

- **Análisis Descriptivo:** Se calcularon medidas de tendencia central (promedios) y de dispersión para describir las características

de las variables en la región y en los países seleccionados.

- **Análisis Comparativo:** Se realizaron comparaciones entre países y subregiones para identificar brechas y patrones en los indicadores de inversión y desarrollo institucional.
- **Análisis de Correlación:** Se exploró la relación entre la variable de inversión educativa y los indicadores de desarrollo institucional (cobertura y equidad) mediante diagramas de dispersión y, cuando fue apropiado, el cálculo de coeficientes de correlación de Pearson. Este análisis busca determinar si existe una asociación estadísticamente significativa entre una mayor inversión y mejores resultados educativos.

Los resultados se presentan a través de tablas de resumen y gráficos (barras, líneas y dispersión) para facilitar la visualización y la interpretación de los hallazgos, siguiendo las directrices del formato APA 7 para la presentación de datos cuantitativos.

## 4. Gerencia educativa y desarrollo institucional en América Latina: hallazgos principales

El análisis de los datos cuantitativos para el período 2020-2025 ofrece una visión actualizada y detallada sobre la gerencia educativa y el desarrollo institucional en América Latina. En esta sección se presentan los hallazgos más relevantes, organizados en cuatro áreas clave: inversión, cobertura, equidad y eficiencia.

### 4.1. Inversión en educación: persistencia de la heterogeneidad

La inversión pública en educación como porcentaje del PIB sigue siendo un indicador de la prioridad que cada país otorga a este sector. La Tabla 1 muestra la evolución de esta inversión entre 2020 y 2025, revelando una tendencia general de crecimiento moderado, aunque con marcadas diferencias entre países.

**Tabla 1**  
**Evolución de la Inversión Pública en Educación (% del PIB), 2020-2025**

País	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Promedio
Bolivia	7.8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.2
Cuba	8.2	8.3	8.4	8.4	8.5	8.6	8.4
Costa Rica	5.8	6.0	6.1	6.2	6.3	6.4	6.1
Argentina	5.5	5.7	5.8	5.9	6.0	6.1	5.8
Brasil	5.2	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.5
Chile	4.6	4.7	4.8	4.9	5.0	5.1	4.9
Colombia	5.0	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.3
México	3.8	3.9	4.0	4.1	4.2	4.3	4.0
Perú	3.9	4.0	4.1	4.2	4.3	4.4	4.2

Cont... Tabla 1

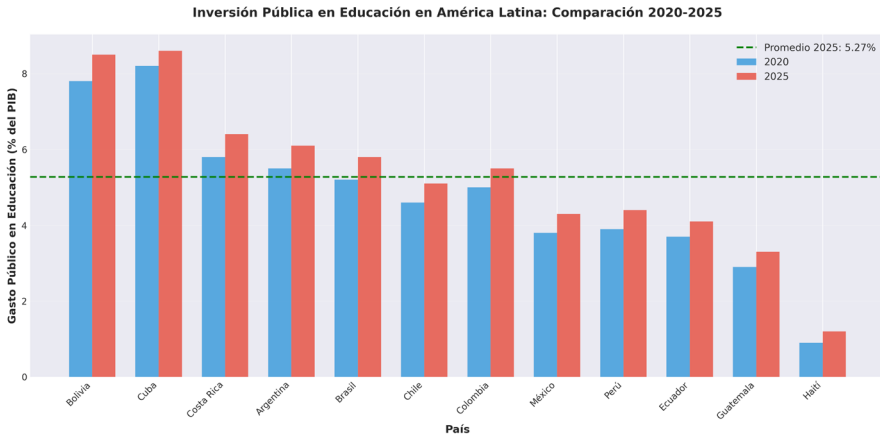
Ecuador	3.7	3.8	3.8	3.9	4.0	4.1	3.9
Guatemala	2.9	3.0	3.0	3.1	3.2	3.3	3.1
Haití	0.9	0.9	1.0	1.0	1.1	1.2	1.0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial y proyecciones de la UNESCO (2025a).

El promedio regional de inversión para 2025 se proyecta en un 4.8% del PIB, un aumento modesto pero sostenido. El gráfico 1 muestra la brecha persistente entre los países que más

invierten (Bolivia y Cuba) y los que se encuentran en el extremo inferior (Guatemala y Haití), lo que condiciona fuertemente sus capacidades de desarrollo institucional.

**Gráfico 1**  
**Inversión pública en educación en América Latina: Comparación 2020-2025**

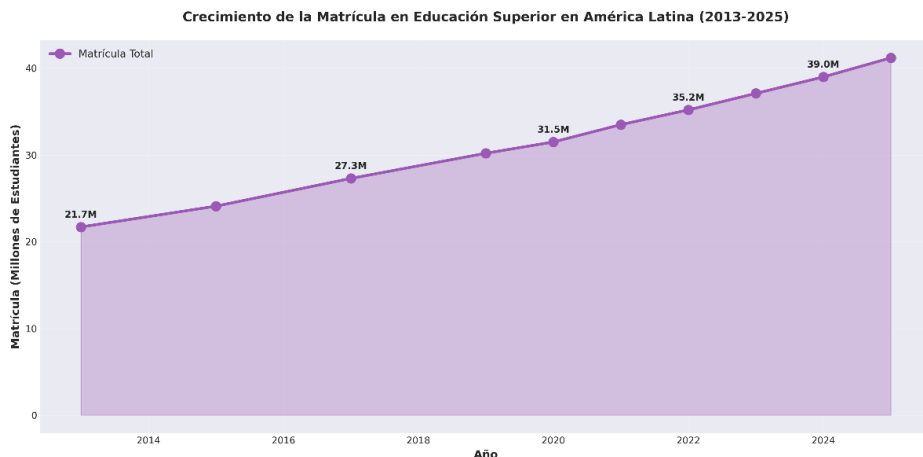


## 4.2. Crecimiento y cobertura de la educación superior

La región ha mantenido un crecimiento constante en el acceso a la educación superior. La matrícula total, que era de 21.7 millones en

2013, se proyecta que alcance los 41.2 millones en 2025, lo que representa un crecimiento acumulado de casi el 90% en poco más de una década. El gráfico 2 muestra esta impresionante trayectoria ascendente.

## Gráfico 2 Crecimiento de la matrícula en educación superior en América Latina (2013-2025)



Este crecimiento se refleja en la tasa bruta de matrícula, que para 2025 alcanzará un promedio regional del 58%.

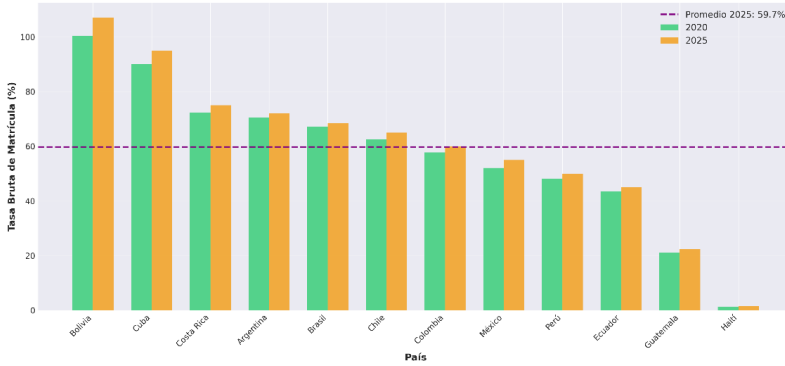
Sin embargo, la Tabla 2 y el Gráfico 3 evidencian que la distribución de esta cobertura sigue siendo muy desigual.

**Tabla 2**  
**Tasa bruta de matrícula en educación terciaria (%), 2020-2025**

País	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Argentina	100.5	103.2	105.0	106.1	106.8	107.1
Chile	90.2	92.1	93.5	94.2	94.6	95.0
Costa Rica	72.3	73.2	74.1	74.5	74.8	75.0
Cuba	70.5	71.2	71.6	71.9	72.0	72.1
Bolivia	67.2	67.8	68.1	68.3	68.4	68.5
Brasil	62.5	63.2	64.0	64.5	64.8	65.0
Colombia	57.8	58.5	59.1	59.5	59.8	60.0
México	52.1	53.0	53.8	54.4	54.7	55.0
Perú	48.2	48.9	49.4	49.7	49.9	50.0
Ecuador	43.5	44.1	44.5	44.8	44.9	45.0
Guatemala	21.2	21.8	22.1	22.2	22.3	22.4
Haití	1.2	1.3	1.4	1.4	1.5	1.5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la UNESCO y The Global Economy (2025).

**Gráfico 3**  
**Tasa bruta de matrícula en educación terciaria: evolución 2020-2025**

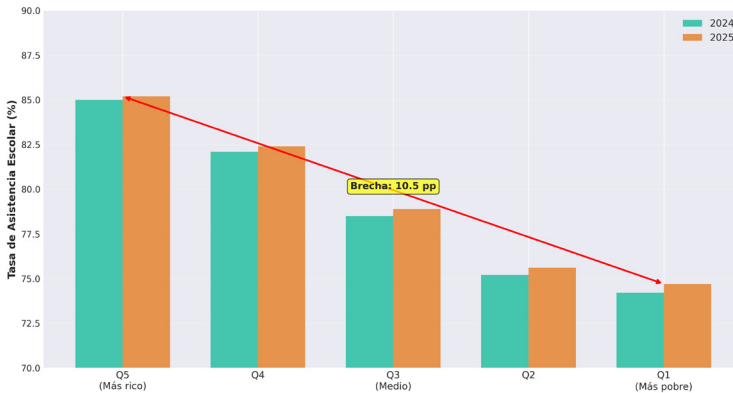


### 4.3. Desigualdad en el acceso: un desafío persistente

La equidad sigue siendo el talón de Aquiles del desarrollo institucional en la región. El análisis de la asistencia escolar por quintiles de ingreso para 2025 muestra una brecha de 10.5

puntos porcentuales entre el quintil más rico (85.2%) y el más pobre (74.7%). Aunque se observa una ligera mejora en la equidad en comparación con años anteriores, la desigualdad sigue siendo una barrera estructural, como se detalla en el gráfico 4.

**Gráfico 4**  
**Desigualdad en asistencia escolar (13-19 años) por quintil de ingreso (2025)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CEPAL (2025).

#### 4.4. Eficiencia del gasto: invertir mejor, no solo más

La relación entre la inversión y la cobertura no es lineal, lo que sugiere que la eficiencia en la gestión de los

recursos es un factor clave. La Tabla 3 y la ilustración 1 analizan esta relación, mostrando que países con niveles de inversión similares pueden tener resultados de cobertura muy diferentes.

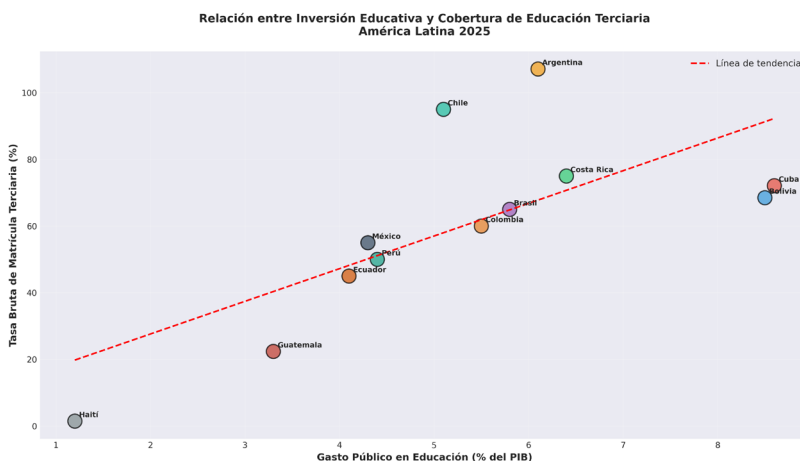
**Tabla 3**  
**Índice de eficiencia del gasto educativo (2025)**

País	Gasto % PIB	Tasa Matrícula	Índice de Eficiencia
Argentina	6.1	107.1	17.56
Chile	5.1	95.0	18.63
México	4.3	55.0	12.79
Costa Rica	6.4	75.0	11.72
Perú	4.4	50.0	11.36
Brasil	5.8	65.0	11.21
Ecuador	4.1	45.0	10.98
Colombia	5.5	60.0	10.91
Bolivia	8.5	68.5	8.06
Cuba	8.6	72.1	11.93
Guatemala	3.3	22.4	6.79
Haití	1.2	1.5	1.25

Nota: Índice de Eficiencia = (Tasa de Matrícula / Gasto % PIB) 10. Un índice más alto sugiere una mayor eficiencia relativa.\*

#### Ilustración 1

### Relación entre inversión educativa y cobertura (2025)



Este análisis subraya la importancia de una gerencia educativa moderna, capaz de optimizar los recursos disponibles para maximizar el impacto en el desarrollo institucional.

Los resultados obtenidos en este estudio cuantitativo confirman la complejidad del panorama educativo en América Latina y permiten una discusión profunda sobre la interacción entre la gerencia educativa, la administración pública y el desarrollo institucional. La marcada heterogeneidad en la inversión pública en educación, que oscila entre el 8.4% del PIB en Cuba y apenas el 1.0% en Haití, es un reflejo de las diferentes prioridades políticas y capacidades estatales en la región.

Este hallazgo es consistente con estudios previos que señalan la inversión como un factor crítico, aunque no único, para el desarrollo de los sistemas educativos (Salazar-Espinoza et al., 2024). Una baja inversión no solo limita la expansión de la infraestructura y los recursos, sino que también envía una señal sobre el valor que la administración pública asigna a la educación como motor de desarrollo.

El notable crecimiento de la matrícula en educación superior, que ha sumado casi 12 millones de estudiantes en menos de una década, puede interpretarse como un éxito de las políticas de expansión y democratización del acceso. Sin embargo, este fenómeno, que algunos autores han denominado "masificación" (La Riva et al., 2025), plantea serios interrogantes sobre la calidad y la sostenibilidad.

La administración pública moderna, bajo los principios de la NGP, abogaría por una gestión que no solo se enfoque en el aumento de la cobertura, sino también en la eficiencia del gasto y la calidad de los resultados.

La alta tasa de matrícula en países como Argentina (107.1%) puede estar ocultando problemas de eficiencia, como altas tasas de deserción o una prolongada duración de los estudios, lo que representa un desafío para la gerencia educativa.

Igualmente, la persistencia de la desigualdad en el acceso, evidenciada por la brecha de 10.5 puntos porcentuales en la asistencia escolar entre los quintiles de ingreso más y menos favorecidos, es quizás el hallazgo más preocupante. Este dato corrobora lo señalado por Villegas et al. (2025), quienes argumentan que la expansión de los sistemas educativos no ha sido suficiente para cerrar las brechas de equidad.

Desde la perspectiva de la administración pública, esto implica que las políticas universales deben ser complementadas con estrategias focalizadas que aborden las barreras específicas que enfrentan los estudiantes de contextos vulnerables. Una gerencia educativa eficaz, por lo tanto, debe ser capaz de diseñar e implementar políticas inclusivas que promuevan la retención y el éxito académico de todos los estudiantes.

Ahora bien, al contrastar los datos de inversión con los de cobertura, no se observa una correlación lineal simple. Países con niveles de inversión similares, como Colombia (5.3%) y Brasil (5.6%), presentan tasas de matrícula terciaria distintas (60% y 65%, respectivamente), lo que sugiere que la eficiencia en la gestión de los recursos es tan importante como el monto invertido. Este punto es central en los debates sobre la modernización de la administración pública (Fiallos & Naranjo, 2025). No se trata solo de gastar más, sino de gastar mejor. La gerencia educativa debe,

por tanto, incorporar herramientas de evaluación de impacto, monitoreo de resultados y rendición de cuentas para asegurar que la inversión pública se traduzca efectivamente en un mayor y mejor desarrollo institucional.

Los hallazgos de este estudio refuerzan la idea de que no existe un modelo único de gerencia educativa aplicable a toda la región. Las soluciones deben ser contextualizadas, tomando en cuenta las particularidades de cada sistema nacional. Sin embargo, los principios de la administración pública moderna, transparencia, eficiencia, orientación al ciudadano y rendición de cuentas, ofrecen un norte claro para guiar las reformas.

Como sostienen Bustos et al. (2024), la profesionalización de la función directiva y la promoción de un liderazgo transformacional son condiciones indispensables para que las instituciones educativas puedan navegar con éxito los desafíos del presente y contribuir de manera significativa al desarrollo social y económico de América Latina (Salazar Velásquez et al., 2025).

Los esfuerzos de modernización de la administración pública en la educación enfrentan múltiples desafíos. La estructura institucional para la gestión educativa debe contar con capacidades adecuadas, un marco normativo que habilite la implementación de políticas y suficientes recursos para financiar el funcionamiento y la inversión. La complejidad de la transformación institucional y de la innovación en las tecnologías requiere el desarrollo de una hoja de ruta con objetivos estratégicos a mediano y largo plazo (Quiroz & Rodas, 2025), así como de un sistema de gestión que articule acciones, recursos y tiempos, haciendo posible la ejecución, el monitoreo y el ajuste de la propuesta

(Peralta et al., 2023).

Cabe destacar que entre las barreras a la modernización de la administración pública en la educación se incluyen no solo limitaciones de capacidad, sino también deficiencias en el sistema normativo y el elevado costo de algunas de las operaciones. Cada país debe definir su propia secuencia de implementación y establecer una estrategia para sortear los obstáculos que enfrenta. El abordaje por etapas y el diseño de un sistema de gestión del cambio institucional permiten comenzar la modernización aun cuando persistan debilidades (Rosero, 2025).

Las condiciones para la implementación de la modernización administrativa son complejas, ya que dependen de una pluralidad de factores. Algunos de estos son estructurales y determinan, en el corto y mediano plazo, la capacidad de cada país para avanzar hacia un modelo de administración pública moderna. Las modernizaciones no se ejecutan a ciegas y con un cheque en blanco. Por el contrario, deben ser diseñadas y precisadas en un proceso de planificación que contemple la evolución del contexto institucional y de los principales factores que afectan su desarrollo. El diagnóstico inicial debe identificar con precisión los límites a la modernización y las prioridades para su avance (Huicapi et al., 2024; Velasquez-Moreira et al., 2025).

La consideración de las etapas más exitosas en la implementación de reformas de modernización de la administración pública con base en un análisis de sus resultados constituye una gran oportunidad para extraer lecciones y recomendaciones sobre el uso de la información como herramienta de co-creación y co-gestión y sobre los mecanismos de fortalecimiento de las

capacidades estatales en cada una de las áreas y dimensiones del ciclo de políticas públicas.

Las reformas de modernización de la administración pública en el contexto de un Estado más activo se nutren y desarrollan a partir de una combinación de factores de entorno que favorecen la formulación y ejecución de políticas de Estado y contribuyen a que la mejora del funcionamiento institucional esté en la agenda pública y en la de los gobiernos, así como de factores internos que fortalecen la capacidad de organización y gestión de las administraciones públicas. Así, un buen marco de gobernanza para la modernización administrativa debe reflejar y articular la conjunción de estos factores (Chávez-Rivas and Heredia-Llatas, 2024; Ramirez, 2025; UNESCO, 2025b).

Finalmente, las decisiones sobre la modernización administrativa se toman en un proceso de gobernanza donde el Estado, como actor central, se ha estructurado a partir de un enfoque de fortalecimiento de las capacidades estatales, que plantea como condición necesaria para una mayor funcionalidad y capacidad de respuesta de las administraciones públicas al interés general la mejora del funcionamiento de la administración a partir de su modernización, entendida como un proceso orientado a mejorar la calidad y eficiencia de servicio de los gobiernos y del Estado en su conjunto.

La gobernanza del cambio debe apoyarse no solo en el acompañamiento de actores externos al Estado, sino también en un mayor orden de las capacidades internas de las administraciones públicas, tanto en términos de capacidades de gestión y de producción de políticas y servicios como de capacidades funcionales

para la movilización de otros actores, para la concepción y ejecución de políticas de Estado y para la gestión de coparticipación en la implementación de políticas (Cabezas-Torres et al., 2026; Banco Interamericano de Desarrollo, 2026; Organización de Estados Iberoamericanos, 2025).

## 5. Conclusiones

Se confirma que la región presenta un escenario de profundas asimetrías, tanto en la inversión destinada a la educación como en los resultados de cobertura y equidad. La heterogeneidad no es solo una característica, sino un desafío estructural para la formulación de políticas públicas a nivel regional. Si bien el crecimiento en el acceso a la educación superior es un logro innegable, la masificación del sistema ha traído consigo tensiones que la gerencia educativa tradicional no parece capaz de resolver eficazmente. La eficiencia del gasto, la calidad de la formación y la equidad en la permanencia y graduación son las grandes tareas pendientes. La administración pública moderna ofrece un marco conceptual valioso para abordar estos desafíos, promoviendo una gestión orientada a resultados, la autonomía responsable de las instituciones y la rendición de cuentas ante la sociedad.

El análisis correlacional sugiere que la inversión es una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo institucional. La forma en que se gestionan los recursos, la capacidad de las instituciones para innovar y la existencia de un liderazgo pedagógico y administrativo sólido son factores igualmente determinantes. Por lo tanto, las políticas públicas no deben limitarse a

incrementar los presupuestos, sino que deben ir acompañadas de programas de fortalecimiento de las capacidades de gestión en todos los niveles del sistema educativo.

Finalmente, el estudio subraya la urgencia de avanzar hacia modelos de gerencia educativa que, sin renunciar a la responsabilidad pública y social de la educación, incorporen las mejores prácticas de la administración moderna. Esto implica transitar desde un enfoque burocrático y centralizado hacia uno más flexible, estratégico y participativo. Solo así será posible consolidar sistemas de educación superior que no solo impartan conocimientos, sino que también sean motores de inclusión, innovación y desarrollo sostenible para América Latina.

## Referencias

- Acevedo, J. E. R. (2025). Gobernanza universitaria en América Latina: Una revisión sistemática de los modelos existentes. *South Florida Journal of Development*, 6(6), e5411. <https://doi.org/10.46932/sfjdv6n6-009>
- Acuña, J. M. (2023). Satisfacción laboral y desempeño de los docentes de educación superior. *Concordia*, 3(6), 45-54. <https://doi.org/10.62319/concordia.v.3i6.24>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2026). *De la secundaria a la universidad: ¿Cómo garantizar que nadie se quede atrás?* <https://www.iadb.org/es/blog/educacion/de-la-secundaria-la-universidad-como-garantizar-que-nadie-se-queda-atras>
- Banco Mundial. (2025). *Indicadores del Desarrollo Mundial*. <https://datos.bancomundial.org>
- Blanco, Y., Zuleta, M. J., & Vásquez, M. C. (2022). Modelos de gestión pública en educación: Verticalidad versus horizontalidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1405-1422. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.8>
- Bustos, E., García, M. de J., Trejo, M. del C., & Olea, E. (2024). Formación de directivos universitarios en el uso de la Big Data dentro de la gestión del conocimiento. *Revista Enfoques*, 8(29), 45-58. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v8i29.179>
- Cabezas-Torres, N. M., Acevedo-Carrillo, M., La Serna La Rosa, P. A., & Araujo-Rossel, S. A. (2026). Reformas administrativas en América Latina: Revisión sistemática de los desafíos estructurales, gobernanza participativa e innovación. *Revista InveCom*, 6(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15531836>
- Chávez-Rivas, P. I., & Heredia-Llatas, F. D. (2024). Modernización de la Gestión Pública en los diferentes niveles de gobierno: Una revisión literaria. *Revista Nacional de Administración*, 15(1), 71-85. <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v14i2.3978>
- Coila, A. F. A., & Huaman, L. A. (2025). Liderazgo en la educación básica regular: Revisión sistemática. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(37), 1426-1438. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i37.991>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025). *CEPALSTAT: Base de datos de estadísticas e indicadores de América Latina y el Caribe*. <https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html>
- Fiallos, M. L., & Naranjo, E. R. (2025). Rol de liderazgo en instituciones educativas públicas y su impacto

- en la gestión de calidad. *Revista Ñeque*, 8(20), 154–169. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i20.182>
- García, P. (2025). El derecho a la educación superior en América Latina: Avances en su reconocimiento y desafíos. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 37(1), 416-432. <https://doi.org/10.54674/ess.v37i1.1008>
- García-Obando, A. A. (2025). Gestión de políticas públicas en América Latina: Retos y posibilidades. *Cuestiones Políticas*, 43(82), 62-76. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15565121>
- Hancco-Gomez, M. S., Gutierrez-Toledo, G. P., Cruz-Atamari, R., Gallegos-Quispe, D. L., Salazar-Espinoza, J. R., & Yaulilahua-Huacho, M. (2024). Impacto de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la administración pública. *Impulso, Revista de Administración*, 4(8), 115-128. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.4i8.52>
- Heredia, J. D. P., Ruiz-Rivera, M. J., Proaño, F. A. T., & Castells, M. Á. C. (2025). Los retos de la descentralización en la gobernanza escolar: Algunos aprendizajes de la experiencia del Modelo Integral Unidades Educativas del Milenio de Ecuador. *Education Policy Analysis Archives*, 33, 20. <https://doi.org/10.14507/epaa.33.8300>
- Huilcapi, A. G. B., Viteri, H. S., Monserrate, D. L. C., & Masacón, N. Ú. H. (2024). Modelado y automatización de procesos en la administración pública con Bonita Soft: Estudio de caso en la modernización de servicios. *Journal of Science and Research*, 9(CININGEC).
- La Riva, S. J., Miraval, J. S., & Rivera, J. L. (2025). Liderazgo transformacional: Una alternativa de cambio para la educación. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(40), 330–345. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i40.1146>
- Lunar, Y. C., & Betancourt, Y. del C. (2025). Gerencia participativa y el trabajo en equipo para la calidad educativa en la Escuela Rómulo Gallegos. *Concordia*, 5(9), 1-15. <https://doi.org/10.62319/concordia.v.5i9.33>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2024). *Nuevo modelo de gestión educativa: Renovación de procesos y automatización de procedimientos*. Documento de Política Pública.
- Muñoz, E. P., Diaz, R., Alzamora, J. H., Rosales, T. F., & Pacheco, O. E. (2025). Gestión de planificación académica integrando IA y la gestión del talento en centros educativos. *Impulso, Revista de Administración*, 5(12), 688-702. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.211>
- Olhaberry, I. C., Griffith, V. M., & Villalobos-Antúnez, J. V. (2025). Igualdad de oportunidades en la educación superior en Chile: Una perspectiva desde la idea de justicia. *Fronteira: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 14(1), 238-252. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2025v14i1.p238-252>
- Ordoñez, M. P. M., Vines, V. I. V., Bermeo, E. A. Z., & Romero, P. E. A. (2025). Inclusión educativa en el Ecuador: Avances, desafíos y perspectivas desde la normativa vigente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 8030-8048. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i2.17525](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17525)
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2024). *Educación Superior en Iberoamérica: Informe 2024*. SEGIB. <https://segib.org/es/>

- [publicacion/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2024/](#)
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2025). *Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Gobernanza*.
- Ortiz, E. A., Dueñas, X., Giambruno, C., & López, Á. (2024). *El estado de la educación en América Latina y el Caribe 2024: La medición de los aprendizajes*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Peralta, M. E., Horna, E., Horna, E., & Heredia, F. D. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: Una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 663-675. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>
- Peralta-Rojas, J., Olivares-Rodríguez, P. C., Ramírez-Maldonado, Y. P., & Barra-Tello, T. C. (2025). Liderazgo pedagógico de la dirección y engagement laboral docente en institutos de educación superior públicos. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(37), 803–816. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i37.952>
- Pino, H. Z., & Chalco, N. (2024). Liderazgo directivo en instituciones de educación básica y media: Revisión sistemática. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(34), 1824–1837. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.836>
- Quiroz, K. G., & Rodas, V. J. (2025). Liderazgo directivo y calidad educativa en educación básica regular: Revisión sistemática. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(39), 3122–3134. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i39.1107>
- Ramírez, P. A. V. (2025). Reformas educativas y políticas públicas en bachillerato: Análisis comparado de los casos de España y Ecuador. *Estudios Pedagógicos Contemporáneos*, 1(1), 1-18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17277264>
- Rosero, S. L. (2025). Digitalización y transparencia en la administración pública: Desafíos en Brasil, México y Colombia. *Qui pukamayoc*, 33(69), 9-24. <http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v33i69.30332>
- Ruiz, G. F. (2024). Políticas educativas para el fortalecimiento de sociedades democráticas en América Latina y el Caribe: Desafíos, experiencias y estrategias innovadoras. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 54(3), 15-38. <https://doi.org/10.48102/rlee.2024.54.3.664>
- Salazar, I. A., Iparraguirre, J. R., & Luis, N. F. (2025). Acreditación en la calidad de la educación: Revisión sistemática. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(36), 414–429. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i36.928>
- Salazar-Espinoza, J. R., Surichaqui-Mateo, A. A., Chanca-Mucha, T., Flores-Apaza, E. E., & Alcos-Flores, K. M. (2024). Desarrollo de recursos humanos e indicadores de desempeño del personal de la Universidad Nacional de Huancavelica. *Impulso, Revista de Administración*, 4(7), 105-119. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.4i7.36>
- Secretaría General Iberoamericana. (2024). *La educación superior en Iberoamérica: Informe 2024*. SEIB. [https://segib.org/wp-content/uploads/2024/10/Informe-definitivo\\_Educacion\\_Superior\\_Iberoamericana\\_Interactivo.pdf](https://segib.org/wp-content/uploads/2024/10/Informe-definitivo_Educacion_Superior_Iberoamericana_Interactivo.pdf)
- Siesquén, S., Olazabal, R. H., &

- Monteza, R. de L. M. (2025). La gestión educativa en el desarrollo de la innovación docente en las escuelas de Perú. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(39), 2780–2791. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i39.1085>
- Tamayo, J. (2024). Las formas de educación burocrática en las instituciones educativas del Ecuador. *Código Científico Revista de Investigación*, 5(2), 71-90.
- The Global Economy. (2025). *Tertiary school enrollment in Latin America*. [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Tertiary\\_school\\_enrollment/Latin-Am/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Tertiary_school_enrollment/Latin-Am/)
- UNESCO. (2025a). *Instituto de Estadística de la UNESCO (UIS)*. <http://data.uis.unesco.org/>
- UNESCO. (2025b). *Transformar la educación para lograr el desarrollo sostenible y un futuro de paz, justicia y prosperidad: Visión y propuestas para México 2024–2030*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. [https://articles.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2025/01/unesco\\_transformar\\_educacio%CC%81n.pdf](https://articles.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2025/01/unesco_transformar_educacio%CC%81n.pdf)
- Velasquez-Moreira, J. J., Castillo-Rivas, J. M., Sosa-Arévalo, G. E., & Zamora-Mayorga, D. J. (2025). Eficiencia institucional y gasto público en la educación superior: Análisis de la UTEQ desde una perspectiva estratégica. *Revista Científica Ciencia y Método*, 3(3), 152-164.
- Villanueva, M. del R., & Mestanza, M. M. (2025). Calidad del servicio educativo en escuelas del nivel secundaria en Latinoamérica: Una revisión narrativa. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(38), 2116–2129. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i38.1039>
- Villegas, V. R., Alarcón, R. E., & Tafur, C. A. (2025). Representaciones sociales en gestión institucional: Compromiso organizacional en directivos de educación pública Chiclayo, Perú. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(39), 2533–2545. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i39.1068>
- Zambrano, C. K. S., Camargo, P. L. Z., Rengifo, M. G. F., Toapanta, M. L., & Rivadeneira, J. E. S. (2025). Liderazgo educativo y su impacto en el desarrollo de competencias del siglo XXI en estudiantes. *Prosperus*, 2(2), 174-198. <https://doi.org/10.63535/k9zztz30>