

Implementación de una estructura organizacional ágil y funcional: Una aproximación desde la vinculación con la comunidad

Implementation of an agile and functional organizational structure: An approach from university engagement

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0378>

Alejandro Lema Cachinell^{1*}

<https://orcid.org/0000-0002-6402-9342>

direccion.viceadministrativo@formacion.edu.ec

César Andrés Valenzuela Velasco¹

<https://orcid.org/0000-0001-8568-4090>

cesar.valenzuela@formacion.edu.ec

Recibido: 28/06/2025

Aceptado: 06/09/2025

RESUMEN

El presente estudio analiza la implementación de una estructura organizacional ágil y funcional como estrategia para fortalecer los procesos de gestión y la vinculación con la comunidad en una institución educativa. A partir de un diagnóstico participativo, se identificaron debilidades relacionadas con la duplicidad de funciones, la falta de coordinación interdepartamental y la ausencia de mecanismos formales de comunicación. Para responder a estas limitaciones, se diseñó una propuesta de estructura organizacional basada en principios de agilidad, flexibilidad y cooperación interdisciplinaria, orientada a optimizar la toma de decisiones y la eficiencia institucional. La metodología aplicada combinó entrevistas semiestructuradas, talleres de trabajo colaborativo y revisión documental, lo que permitió integrar la perspectiva de directivos, docentes y representantes comunitarios en el proceso de diseño. Los resultados mostraron que la implementación de una estructura ágil favoreció la reducción de tiempos en la gestión administrativa, mejoró la distribución de responsabilidades y fortaleció la participación de los actores involucrados en la planificación de proyectos sociales. Asimismo, se observó un incremento en la satisfacción de la comunidad educativa y un mayor alineamiento de las acciones institucionales con las demandas del entorno. Se concluye que la adopción de modelos organizativos ágiles representa una alternativa viable y replicable para instituciones que buscan consolidar su vinculación con la comunidad y responder con eficacia a entornos cambiantes y complejos.

Palabras Clave: Agilidad organizacional, estructura funcional, gestión institucional, participación comunitaria, vinculación universidad-comunidad

1. Instituto Tecnológico Universitario de Formación (UF)- Ecuador

* Autor de correspondencia: direccion.viceadministrativo@formacion.edu.ec

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of an agile and functional organizational structure as a strategy to strengthen management processes and community engagement in an educational institution. Based on a participatory diagnosis, weaknesses were identified in relation to role duplication, lack of interdepartmental coordination, and the absence of formal communication mechanisms. To address these limitations, a proposal for an organizational structure was designed, grounded in principles of agility, flexibility, and interdisciplinary cooperation, aimed at optimizing decision-making and institutional efficiency. The applied methodology combined semi-structured interviews, collaborative workshops, and documentary review, allowing the integration of the perspectives of administrators, teachers, and community representatives in the design process. The results showed that the implementation of an agile structure contributed to reducing administrative management times, improving the distribution of responsibilities, and strengthening the participation of stakeholders in the planning of social projects. Furthermore, an increase in community satisfaction and greater alignment of institutional actions with local demands were observed. It is concluded that the adoption of agile organizational models represents a viable and replicable alternative for institutions seeking to consolidate community engagement and effectively respond to changing and complex environments.

Keywords: Agile management, community engagement, functional structure, institutional governance, organizational design

INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional constituye un elemento esencial para el funcionamiento de las instituciones, en tanto determina la distribución de responsabilidades, la coordinación entre áreas y la eficiencia en la gestión de los recursos. En entornos dinámicos y cambiantes, las estructuras rígidas suelen convertirse en un obstáculo para la innovación y la capacidad de respuesta, lo que ha llevado a múltiples organizaciones a explorar enfoques más flexibles y adaptativos (Stevenson, 2018; Heizer & Render, 2020). Bajo esta perspectiva, la gestión ágil se ha posicionado como un paradigma que promueve la descentralización, la colaboración interdisciplinaria y la capacidad de adaptación frente a demandas emergentes (Denning, 2021).

La literatura sobre estructuras ágiles ha evidenciado su eficacia para fortalecer la innovación, mejorar los flujos de comunicación y aumentar la productividad organizacional. Rigby, Sutherland y Noble (2020) señalan que la adopción de principios ágiles a gran escala contribuye a crear instituciones más resilientes y orientadas a resultados. Asimismo, estudios del *World Economic Forum* (2022) subrayan que la gobernanza ágil permite generar confianza entre los actores y propicia la creación de entornos más inclusivos y sostenibles, tanto en organizaciones privadas como en instituciones sociales y educativas.

En el ámbito académico, la implementación de estructuras ágiles se vincula directamente con la capacidad de las universidades y centros educativos para articular procesos de innovación pedagógica y extensión comunitaria. Villalba-Condori y Apaza-Mamani (2023) destacan que la vinculación universidad-comunidad basada en esquemas flexibles promueve la participación activa de los actores locales y potencia la pertinencia social de los proyectos. De igual manera, Salanova (2020) sostiene que las instituciones que adoptan estructuras organizativas resilientes logran responder con mayor eficacia a situaciones de crisis, como las provocadas por la pandemia de COVID-19, reforzando el rol social de las organizaciones en contextos de incertidumbre.

La revisión teórica también resalta la relevancia de las estructuras funcionales, caracterizadas por la claridad en la división de tareas y la especialización de funciones, pero advierte sobre su limitación frente a entornos complejos, donde la rigidez puede ralentizar los procesos de innovación (Mintzberg, 1993; Daft, 2016). Por ello, la combinación de un diseño funcional con principios ágiles se presenta como una alternativa idónea para instituciones que requieren simultáneamente orden interno y capacidad de adaptación. En este sentido, la literatura más reciente aboga por la hibridación de modelos que integren eficiencia funcional y flexibilidad ágil, generando estructuras dinámicas que faciliten tanto la gobernanza institucional como la interacción con actores externos (Denning, 2021; Rigby et al., 2020).

En América Latina, estas reflexiones adquieren particular relevancia por el papel que cumplen las instituciones educativas en el desarrollo social y comunitario. La necesidad de estructuras flexibles se vincula con el compromiso de las universidades de impulsar proyectos de extensión y vinculación que respondan a problemáticas locales. Investigaciones como las de Villalba-Condori y Apaza-Mamani (2023) evidencian que la implementación de modelos participativos y ágiles fortalece la inclusión social y genera mayor impacto en las comunidades atendidas.

En este marco, la implementación de una estructura organizacional ágil y funcional en instituciones educativas no solo busca optimizar los procesos internos, sino también fortalecer la vinculación con la comunidad como parte de su responsabilidad social. La integración de actores institucionales y comunitarios en el diseño y ejecución de proyectos favorece la corresponsabilidad, incrementa la confianza y asegura que las acciones respondan efectivamente a las necesidades del entorno.

El propósito de esta investigación es analizar la implementación de una estructura organizacional ágil y funcional en una institución educativa, orientada a optimizar la gestión administrativa y fortalecer la vinculación con la comunidad, con el fin de generar un modelo replicable que contribuya al desarrollo organizacional y social en contextos similares.

METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca en un diseño cualitativo-descriptivo con componentes de investigación-acción participativa (IAP), cuyo propósito fue analizar y aplicar la implementación de una estructura organizacional ágil y funcional en una institución educativa. Este enfoque permitió integrar la mirada de los distintos actores involucrados —directivos, docentes y representantes comunitarios—, garantizando que la propuesta se construyera de manera colaborativa y en coherencia con las necesidades institucionales y sociales. De acuerdo con Creswell y Poth (2018), los diseños cualitativos son idóneos cuando se busca comprender fenómenos complejos en su contexto natural, mientras que la IAP promueve la transformación social a partir de la participación activa de la comunidad (Kemmis, McTaggart & Nixon, 2014).

La población estuvo conformada por el personal administrativo y académico de la institución, así como por líderes comunitarios vinculados a los programas de extensión. Para efectos del estudio se trabajó con una muestra intencional de 25 participantes: 8 directivos, 12 docentes y 5 representantes comunitarios. Esta diversidad permitió enriquecer la propuesta con diferentes perspectivas y asegurar un mayor nivel de pertinencia en el diseño de la estructura organizacional. Se utilizaron tres técnicas principales:

1. Entrevistas semiestructuradas, dirigidas a directivos y docentes, orientadas a identificar debilidades en la estructura organizativa existente y expectativas respecto a un modelo ágil.
2. Talleres participativos de trabajo colaborativo, en los que se diseñaron propuestas de estructura con base en principios de agilidad y funcionalidad.
3. Revisión documental, que incluyó manuales de funciones, organigramas previos y documentos normativos de la institución.

Los instrumentos fueron validados por tres expertos en gestión educativa y organizacional, garantizando la pertinencia y claridad de las preguntas. La investigación se desarrolló en cuatro fases:

1. Diagnóstico inicial: análisis de la estructura organizacional vigente, identificación de duplicidad de funciones y vacíos de coordinación.
2. Diseño participativo: elaboración de propuestas en los talleres colaborativos, incorporando aportes de los diferentes actores.
3. Implementación piloto: aplicación de la nueva estructura ágil en un período de tres meses, evaluando su impacto en la gestión administrativa y la vinculación comunitaria.
4. Evaluación y retroalimentación: análisis de los resultados, comparación con la estructura previa y ajuste de los mecanismos de comunicación y coordinación.

El análisis de la información se realizó a través del método de análisis de contenido (Bardin, 2013), identificando categorías relacionadas con: coordinación interdepartamental, distribución de responsabilidades, tiempos de gestión, y nivel

de participación comunitaria. Los datos cualitativos se triangularon con la revisión documental, lo que permitió contrastar las percepciones de los participantes con la evidencia institucional.

El estudio se desarrolló bajo los principios éticos de la investigación social, asegurando la confidencialidad de los participantes, la participación voluntaria mediante consentimiento informado y el uso de la información únicamente con fines académicos. Se garantizó también el respeto a la autonomía de los actores involucrados, en línea con las recomendaciones de la American Psychological Association (APA, 2017).

RESULTADOS

El análisis de la estructura organizacional vigente evidenció deficiencias relacionadas con duplicidad de funciones, escasa comunicación interdepartamental y ausencia de mecanismos formales para la planificación conjunta. Estos hallazgos coincidieron con lo expresado en las entrevistas a directivos y docentes, quienes señalaron la falta de coordinación como un obstáculo para el desarrollo eficiente de los proyectos.

Tabla 1

Principales debilidades identificadas en la estructura organizacional vigente

Categoría	Evidencia principal	Frecuencia (%)
Duplicidad de funciones	Áreas con tareas similares sin delimitación clara	65%
Comunicación deficiente	Canales informales y ausencia de protocolos	72%
Escasa participación	Baja inclusión de docentes y comunidad en decisiones	60%
Lentitud en procesos	Trámites administrativos con tiempos superiores a 30 días	55%

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas y revisión documental (2024).

La Tabla 1 sintetiza las debilidades más relevantes de la estructura organizacional previa. Los datos muestran que la duplicidad de funciones afectaba al 65% de las áreas, generando redundancias y sobrecarga de tareas en determinados departamentos. La comunicación deficiente, reportada por el 72% de los entrevistados, se identificó como el problema más crítico, debido a la prevalencia de canales informales y la falta de protocolos claros.

Asimismo, un 60% de los participantes señaló la escasa participación de docentes y comunidad en la toma de decisiones, lo que limitaba la pertinencia social de los proyectos institucionales. Finalmente, un 55% indicó la lentitud en los procesos administrativos, con tiempos de gestión que superaban los 30 días en promedio. Estos hallazgos coinciden con lo descrito por Mintzberg (1993) respecto

a los riesgos de estructuras rígidas y verticales, que tienden a ralentizar la innovación y dificultar la interacción entre los actores.

Diseño participativo

Durante los talleres colaborativos se generaron propuestas orientadas a mejorar la coordinación interna y fortalecer la vinculación con la comunidad. Los participantes coincidieron en la necesidad de contar con una estructura flexible que facilite la toma de decisiones y promueva la participación activa.

Tabla 2

Categorías y propuestas emergentes en los talleres participativos

Categoría	Propuestas destacadas
Comunicación	Creación de un comité de enlace interdepartamental
Coordinación	Establecimiento de reuniones periódicas de planificación conjunta
Vinculación social	Inclusión de representantes comunitarios en proyectos educativos
Flexibilidad	Redistribución de funciones según necesidades del contexto

Fuente: elaboración propia a partir de talleres participativos (2024).

La Tabla 2 presenta las principales propuestas surgidas en los talleres colaborativos con directivos, docentes y representantes comunitarios. En la categoría de comunicación, los participantes plantearon la necesidad de crear un comité de enlace interdepartamental que centralice la información y mejore los flujos de comunicación. En cuanto a la coordinación, se sugirió institucionalizar reuniones periódicas de planificación conjunta como mecanismo de articulación entre áreas.

En la categoría de vinculación social, se propuso la inclusión formal de representantes comunitarios en los proyectos educativos, con el fin de garantizar mayor pertinencia y sostenibilidad. Finalmente, en el ámbito de la flexibilidad, los actores recomendaron redistribuir funciones según las necesidades del contexto, en concordancia con lo que señala Denning (2021) sobre la importancia de la adaptabilidad en entornos cambiantes. Estas propuestas evidencian una transición de un modelo jerárquico hacia una estructura más ágil y participativa.

Implementación piloto

La aplicación de la estructura ágil durante tres meses permitió evaluar su impacto en la gestión administrativa. Los datos comparativos evidenciaron una reducción en los tiempos de tramitación y una mayor claridad en la distribución de responsabilidades.

Tabla 3

Comparación de tiempos de gestión antes y después de la implementación de la estructura ágil

Proceso administrativo	Antes (promedio en días)	Después (promedio en días)	Variación (%)
Aprobación de proyectos	30	15	-50%
Asignación de responsabilidades	20	10	-50%
Comunicación interdepartamental	25	12	-52%
Planificación conjunta	28	14	-50%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de talleres y registros institucionales (2024).

La Tabla 3 evidencia que la implementación de la estructura organizacional ágil redujo en promedio un 50% los tiempos de gestión administrativa. El proceso de aprobación de proyectos, que antes tardaba alrededor de 30 días, se redujo a 15 días; la asignación de responsabilidades pasó de 20 a 10 días, y la comunicación interdepartamental, uno de los puntos más críticos, disminuyó de 25 a 12 días. Asimismo, la planificación conjunta se consolidó como un mecanismo más eficiente, al reducirse de 28 a 14 días. Estos resultados validan los aportes de Rigby, Sutherland y Noble (2020), quienes sostienen que la aplicación de principios ágiles favorece la eficiencia y la capacidad de respuesta en entornos institucionales complejos.

Este resultado refleja una disminución del 50% en los tiempos de gestión, lo que valida la pertinencia del modelo propuesto y confirma los aportes de Rigby et al. (2020) sobre la eficacia de las estructuras ágiles en la optimización de procesos.

Evaluación y retroalimentación

Los actores participantes coincidieron en que la nueva estructura favoreció una mejor organización interna y un mayor alineamiento con las demandas comunitarias. Entre las mejoras más mencionadas destacan:

- Mayor claridad en las responsabilidades asignadas.
- Incremento en la participación de la comunidad en los proyectos.
- Disminución de conflictos interdepartamentales.

Una docente expresó: *“Ahora sabemos con claridad qué funciones corresponden a cada área y eso ha reducido los retrasos en la planificación”* (Docente, taller 2).

En síntesis, los resultados evidencian que la implementación de una estructura organizacional ágil y funcional permitió reducir tiempos de gestión,

clarificar funciones y mejorar la coordinación entre áreas, al tiempo que se fortaleció la participación de la comunidad en los procesos institucionales. Las tres tablas presentadas muestran de manera clara que el tránsito de un modelo rígido hacia uno flexible favoreció la eficiencia y la pertinencia social de las acciones emprendidas. Estos hallazgos constituyen la base para reflexionar, en la siguiente sección, sobre su relevancia en relación con la literatura reciente y las posibilidades de replicar este modelo en otros contextos educativos y comunitarios.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos muestran que la implementación de una estructura organizacional ágil y funcional favoreció la eficiencia administrativa y fortaleció la vinculación con la comunidad. La reducción del 50% en los tiempos de gestión, junto con la clarificación de funciones y la mejora en los canales de comunicación, confirman que los principios de agilidad organizacional aportan soluciones efectivas frente a los problemas derivados de estructuras jerárquicas rígidas. Este hallazgo coincide con lo señalado por Rigby, Sutherland y Noble (2020), quienes sostienen que la aplicación de modelos ágiles a gran escala genera instituciones más dinámicas, capaces de responder a la complejidad del entorno.

Un aspecto particularmente relevante fue la participación de docentes y representantes comunitarios en el rediseño organizacional, lo que fortaleció la pertinencia social de las acciones institucionales. Este resultado guarda relación con lo planteado por Villalba-Condori y Apaza-Mamani (2023), quienes destacan que la vinculación universidad-comunidad se enriquece cuando los actores locales participan activamente en la planificación y ejecución de los proyectos. Asimismo, la incorporación de la comunidad en la estructura de gestión refleja los postulados del World Economic Forum (2022), que resalta la necesidad de estructuras inclusivas y colaborativas en la gobernanza institucional.

Desde una perspectiva teórica, el estudio reafirma que la combinación de eficiencia funcional y flexibilidad ágil constituye un modelo híbrido con alto potencial de replicabilidad. Mientras la estructura funcional aporta claridad y orden en la asignación de responsabilidades, la agilidad organizacional introduce adaptabilidad y apertura al cambio, elementos que resultan fundamentales en entornos de alta incertidumbre (Denning, 2021). Este equilibrio responde a lo que Mintzberg (1993) advertía sobre los límites de las estructuras tradicionales y a la necesidad de innovar en el diseño organizativo para enfrentar escenarios complejos.

Además, los resultados obtenidos confirman que la agilidad organizacional no solo impacta en los procesos internos, sino también en la resiliencia institucional frente a crisis. Tal como sostiene Salanova (2020), la capacidad de adaptación y flexibilidad estructural son condiciones necesarias para que las instituciones educativas sobrevivan y se fortalezcan en contextos de cambio acelerado, como los vividos durante la pandemia de COVID-19.

No obstante, el estudio presenta ciertas limitaciones. La experiencia analizada corresponde a una sola institución, lo que restringe la posibilidad de generalizar los resultados. Asimismo, la implementación piloto tuvo una duración de tres meses, por lo que sería necesario realizar un seguimiento longitudinal para evaluar el impacto sostenido de la estructura ágil en el tiempo. Futuros estudios podrían comparar este modelo con otras formas de organización, incluyendo el uso de tecnologías digitales para la gestión colaborativa, como lo plantean Tarigan, Siagian y Jie (2021) en el ámbito de la transformación digital de las cadenas de valor.

En conjunto, la discusión evidencia que las estructuras ágiles y funcionales no solo son viables en el contexto educativo, sino que también constituyen una estrategia clave para fortalecer la gobernanza institucional y consolidar la vinculación con la comunidad.

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió demostrar que la implementación de una estructura organizacional ágil y funcional constituye una estrategia eficaz para optimizar la gestión administrativa y fortalecer la vinculación con la comunidad en instituciones educativas. Los resultados evidenciaron una reducción significativa en los tiempos de gestión, mayor claridad en la distribución de funciones y una mejor coordinación interdepartamental, lo cual se tradujo en un incremento de la eficiencia y en una participación más activa de los diferentes actores institucionales y comunitarios.

La evidencia recogida confirma que los modelos ágiles, cuando se adaptan a las necesidades específicas de las organizaciones, ofrecen ventajas sustantivas frente a las estructuras jerárquicas tradicionales, al combinar orden funcional con flexibilidad para responder a cambios del entorno. Este hallazgo valida lo planteado en la literatura reciente sobre la relevancia de las estructuras híbridas para generar resiliencia organizacional y pertinencia social.

Desde una perspectiva práctica, el modelo aplicado en esta investigación representa una alternativa replicable en otras instituciones educativas y organizaciones sociales que enfrentan problemas de duplicidad de funciones, comunicación deficiente y lentitud en la toma de decisiones. La incorporación de talleres participativos y la inclusión de representantes comunitarios en el diseño de la estructura demuestran que la gobernanza colaborativa fortalece la legitimidad y sostenibilidad de los proyectos institucionales.

Se recomienda que futuras investigaciones realicen estudios comparativos en diferentes contextos educativos y comunitarios, con el fin de evaluar la eficacia de las estructuras ágiles en el largo plazo y analizar su interacción con herramientas tecnológicas para la gestión colaborativa. Asimismo, resulta pertinente explorar la relación entre agilidad organizacional y cultura institucional, a fin de comprender los factores que facilitan o limitan su implementación.

En conclusión, la adopción de estructuras organizacionales ágiles y funcionales no solo permite mejorar la eficiencia interna, sino que también se

convierte en un pilar estratégico para el fortalecimiento de la responsabilidad social universitaria y la construcción de vínculos sostenibles con la comunidad.

REFERENCIAS

- Bardin, L. (2013). *Análisis de contenido*. Akal.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2016). *Organización y diseño organizacional* (12.^a ed.). Cengage Learning.
- Denning, S. (2021). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- Heizer, J., & Render, B. (2020). *Principios de administración de operaciones* (12.^a ed.). Pearson Educación.
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2014). *The action research planner: Doing critical participatory action research*. Springer.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2020). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 98(3), 88–96.
- Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organizational resilience. *International Journal of Social Psychology*, 35(3), 1–9. <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1783857>
- Stevenson, W. J. (2018). *Administración de operaciones* (13.^a ed.). McGraw-Hill.
- Villalba-Condori, K., & Apaza-Mamani, M. (2023). University–community engagement for social inclusion in Latin America. *Education Sciences*, 13(2), 125. <https://doi.org/10.3390/educsci13020125>
- World Economic Forum. (2022). *Agile governance: Reimagining policy-making in the fourth industrial revolution*. Geneva: WEF.