

## Gerencia educativa: liderazgo y gestión del cambio planificada

Educational Management: Leadership and  
Planned Change Management

Gestão da educação: liderança e  
gestão de mudança planejada

*Derlis M. Martínez Fernández*

Instituto Nacional de Educación Superior (INAES):

Asunción, Paraguay

 [derlism@inaesvirtual.edu.py](mailto:derlism@inaesvirtual.edu.py)

### Resumen

El objetivo de este trabajo es explicar que, para que realmente funcione, el cambio se debe organizar y planificar a los efectos de definir aquello más necesario, emergente y urgente dentro de la organización. Por esto, se presentarán las principales ideas acerca del «cambio planificado» y una descripción sobre el cambio como un fenómeno que no ocurre eventualmente, sino que debe ser un proceso inherente a las organizaciones. Se ha empleado el método de la revisión de producciones bibliográficas referidas a la planificación estratégica, como base para posteriormente utilizar las referencias de planificación dentro de la gestión educativa. Los resultados se presentan en dos apartados, pasando por la explicación de lo que debe ser la gestión del cambio desde el punto de

vista gerencial, específicamente la gerencia educativa de las instituciones de educación superior, hasta la planificación de ese cambio. En conclusión, se ha podido determinar que las decisiones deben tomarse desde un liderazgo gerencial con enfoque de cambio constante, mediante la praxis administrativa basada en la planificación; esto garantiza, no solo el éxito de la organización, sino también que la gerencia esté a la vanguardia de las decisiones que favorezcan al cambio.

### Palabras clave

Liderazgo, gerencia, educación superior, planificación, cambio.

### Abstract

The aim of this paper is to explain that, for it to really work, change must be organized and planned to define the most necessary, emerging, and urgent needs within the organization. To achieve this, the main ideas about "planned change" and a description of change as a phenomenon that does not occur occasionally, but must be an inherent process of organizations, will be presented. The method of reviewing bibliographic productions related to strategic planning has been used as a basis to subsequently apply planning references within educational management. The results are presented in two sections, covering the explanation of what change management should be from the managerial point of view, specifically the educational management of higher education institutions, to the planning of that change. In conclusion, it has been determined that decisions

must be made from managerial leadership with a focus on constant change, through administrative praxis based on planning; this guarantees not only the success of the organization but above all that management is at the forefront of making decisions that favor change.

### Keywords

Leadership, management, higher education, planning, change.

### Resumo

O objetivo deste trabalho é explicar que, para que realmente funcione, a mudança deve ser organizada e planejada para definir o que é mais necessário, emergente e urgente dentro da organização. Para isso serão apresentadas as principais ideias sobre «a mudança planejada» e uma descrição da mudança como um fenômeno que não ocorrerá eventualmente, mas deve ser um processo inerente às organizações. Foi empregado o método de revisão de produções bibliográficas referidas ao planejamento estratégico como base para posteriormente utilizar as referências de planejamento dentro da gestão educativa. Os resultados são apresentados em duas seções, passando pela explicação do que deve ser a gestão da mudança desde o ponto de vista gerencial, especificamente a gerência educativa das instituições de ensino superior, até o planejamento dessa mudança. Concluindo, foi possível determinar que as decisões devem ser tomadas a partir de uma liderança gerencial com abordagem de mudança constante, por meio da práxis administrativa baseada no planejamento;

isso garante não apenas o sucesso da organização, mas sobretudo que a gerência esteja na vanguarda das decisões que favorecem a mudança.

### Palavras-chaves

Liderança, gerenciamento, educação superior, planejamento, mudança.

---

## 1. Introducción

La palabra cambio ha sido sobreutilizada. Frases como «hay que cambiar», «debe haber cambios profundos», «si no cambiamos no podremos mejorar», son tan solo algunas de las de uso coloquial en las organizaciones.

El filósofo presocrático Heráclito (conocido como el filósofo del devenir o del cambio, por las ideas que planteaba en su filosofía), expresaba su visión con la siguiente cita: «Lo único que es constante es el cambio». Esta idea del siglo IV a. e. C. no está desactualizada, al contrario, tiende a

adquirir más vigencia con el tiempo.

La idea de cambio, de hecho, es algo que debe formar parte de todas las organizaciones, y con mayor razón aquellas en donde la educación superior es la misión. Recordemos que también decía Heráclito: «Ningún hombre pisa dos veces el mismo río, porque no es el mismo río y él no es el mismo hombre». En atención a esto, las funciones de las IES deberían estar orientadas al cambio; si el ser humano no se moja dos veces en el mismo río, es debido a que la gestión debe ser una constante dentro de las IES, para formar hombres y

mujeres que ya no sean la misma persona en diferentes coyunturas y contextos.

Desde estas ideas nacientes se puede expresar «el cambio planificado», y una clara idea de que el cambio no es un fenómeno que ocurre eventualmente, sino que debe ser un proceso inherente a las organizaciones. Lo que se debe organizar es que dicho cambio sea planificado, a los efectos de definir aquellos más necesarios, emergentes y urgentes dentro de la organización. En efecto, debemos aprender qué factores tienen que ser gestionados y planificados para que el cambio sea un aliado más en el fortalecimiento de la organización.

Sobre lo mencionado anteriormente, resulta muy interesante ahondar dentro de la **gestión planificada del cambio**. Haciendo una lectura de la obra *Gerencia Educativa Emergente* (García y García, 2016), hay varias ideas que toman más

fuerza, ya que este libro comienza con una reflexión epistemológica acerca de la importancia de que la dirección educativa esté fundamentada en criterios epistemológicos tendientes a que los cambios formen parte de la planificación: a lo que se suma la idea de que esta no debe escapar de unas bases filosóficas bien definidas que orienten y sustenten los procesos de gestión, agregando el componente tecnológico para una mejor praxis administrativa y gerencial.

## 2. Método

La metodología empleada ha sido la revisión de producciones bibliográficas referidas a la planificación estratégica, como base para posteriormente utilizar las referencias de planificación dentro de la gestión educativa y observar las implicancias que estas poseen dentro de la gerencia educativa. Esto ha permitido identificar criterios de búsqueda bibliográfica

asociados a la gestión educativa en contextos planificados como, por ejemplo: la gestión y la planificación educativas, especialmente los referidos a la educación superior.

Los resultados serán presentados en dos apartados, pasando por la explicación de lo que debe ser la gestión del cambio desde el punto de vista gerencial, específicamente la gerencia educativa de las Instituciones de Educación Superior (IES), hasta lo que implica el rol de la planificación para lograr el cambio en la gestión de las IES.

### 3. Discusión

#### 3.1. Las IES como organizaciones para el cambio

Antes de escribir este artículo, ha surgido el planteamiento de que, si la planificación estratégica es una herramienta necesaria para conducir a las organizaciones al cambio y al éxito en sus metas, ¿por

qué sigue siendo un problema su implementación? La respuesta es la siguiente: es una herramienta que muchas veces está guardada, tal vez utilizada en algunos momentos solo con fines de justificar la visión y/o misión de una organización.

En general, las organizaciones trabajan para el logro de sus metas, para crecer, para posicionarse dentro del mercado o en la sociedad, para ser reconocidas en su ámbito y, por sobre todas las cosas, apuntan a tener éxito. Además, en general, apuntan a mantenerse en ese mismo nivel de éxito y para ello implementan las acciones necesarias que le permitan lograrlo, con el talento humano formado, capacitado y que se desarrolla en el área donde pueda alcanzar de la mejor manera sus potencialidades, en relación con el logro de las metas de la organización.

Tal vez este inicio nos pueda parecer ciertamente relacionado con alguna empresa –lo cual es muy posible–, pero también hoy por hoy nos referimos a las instituciones de educación superior: IES. A este respecto, las IES no escapan de estas cuestiones, pues deben ser eficientes para poder lograr las metas propuestas, que no solo tienen que ver con la enseñanza y el aprendizaje, sino que con un mecanismo de aseguramiento de la calidad educativa que las obliga (por así decirlo) a ponerse a la vanguardia de procesos, los cuales contribuyen a posicionarlas como instituciones de prestigio, por lo que la gestión dentro de una IES cobra importancia capital.

Los conceptos que se han mencionado: organización, eficiencia y gestión son términos íntimamente ligados al de planificación, que es «una herramienta de gestión que permite

apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios» (Armijo, 2011, p. 31). En este mismo orden de cosas, vemos que para encontrar el camino, en cualquier organización o en las IES, se debe tener bien claro qué tipo de pista o sendero se recorrerá si se quiere desarrollar con eficacia el logro de sus objetivos; pero, lo más importante es que no solo se trata de una manera de hacer, de un camino a seguir, sino además de una importante herramienta de apoyo para que el nivel directivo pueda tomar las decisiones orientados a cambiar el rumbo de la organización, si es necesario.

Si hasta el momento encontramos ideas claras, como organización, eficiencia, gestión, ahora le sumamos el de toma de decisiones que trae consigo

el de **liderazgo**. Según García y García (2016), el liderazgo es:

El proceso de influencia, es decir, de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar, no solo su disposición a trabajar, sino también a hacerlo con pasión y seguridad en sí mismos: «Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. Precisamente, ésta es la llave que abre la puerta a la necesidad del Liderazgo dentro de las organizaciones educativas. (p. 29)

En efecto, una organización debe contar con un liderazgo que le permita

definir el cambio necesario a la estructura, para adecuarse a las nuevas necesidades del entorno. Esto es clave, ya que implica tomar decisiones y que estas se lleven a cabo con la visión del liderazgo de conducción, desde los niveles de toma de decisiones en una organización.

Por todo esto, a sabiendas de que la planificación es un concepto que se asume conocido por todos, es que nos hemos planteado el siguiente cuestionamiento, tal y como lo ha dicho Armijo: «si la planificación es una herramienta que asegura el éxito de la organización, ¿por qué en las IES sigue siendo un problema cultural?» (Armijo, 2011, p. 31).

La sistematicidad de la planificación debería ser hoy en día una constante en la organización de las IES. Sostiene Armijo (2011) que la falta de cultura de planificación constituye una dificultad para avanzar, y a



esto le sumamos el poco valor que les imprimen los directivos a los estamentos encargados de la planificación.

Por otra parte, se debe atender que:

Para garantizar el desarrollo y éxito de las organizaciones educativas es necesario contar con un gerente que posea un liderazgo orientado hacia la búsqueda del bien común, que dé el ejemplo y sea modelo para todos los miembros de su organización. (García y García, 2016, p. 29)

Entonces, en las instituciones educativas, para el desarrollo del éxito se requiere de un *gerente* que oriente las decisiones que se tomen, considerando que en el nivel directivo es donde hay que dirigir la iniciativa y decisiones. Estas decisiones deben estar orientadas no solo al logro

de las metas institucionales, sino además a ponerse a la vanguardia de las exigencias del medio social, y para ello se requiere de toma de decisiones que sigan el camino de la satisfacción de las nuevas necesidades sociales. Por lo expuesto, se resaltamos las palabras de Carriazo *et al.* (2020):

Las nuevas dinámicas sociales y las tendencias hacia la descentralización de los sistemas educativos generan que los docentes directivos asuman nuevos roles, tengan la capacidad para actuar de manera autónoma y tomar decisiones que le permitan acceder al mundo globalizado de la educación y de la sociedad en general. (p. 87)

Corresponde a la gestión educativa generar los cambios necesarios en atención a las dinámicas sociales. La educación

debe estar permanentemente actualizada para asumir los desafíos planteados, lo que genera necesariamente que el rol de la gestión directiva apunte al cambio, apunte a la planificación estratégica como herramienta de gestión que guíe a la IES dentro de un estándar de calidad en el servicio, sin dejar de lado a las oportunidades para mejorar.

Para cerrar estas ideas, es necesario, además, al considerar lo aquí descrito, destacar que en las prácticas actuales de las IES es necesario generar cambios en la cultura de planificación y que éstos (los cambios) apunten a mejorar el nivel de la ejecución de las metas institucionales, esto se traduce en mejorar los siguientes conceptos:

- La **organización**: para aplicar un estilo de desarrollo organizacional que permita a las IES adecuar sus estructuras a las nuevas necesidades,

dando una importancia capital a las dependencias donde se genera la planificación estratégica.

- La **eficiencia**: para ofrecer los resultados esperados, que fueron debidamente planificados.
- La **gestión**: a través de la incidencia de los directivos de las IES para favorecer una cultura de planificación.
- El **liderazgo**: que permita asumir desde el nivel directivo la responsabilidad en la toma de decisiones para favorecer los cambios necesarios en el momento requerido.

Tomando estos conceptos clarificados, las IES podrán implementar una cultura de planificación con liderazgo gerencial que favorezca al cambio, sin miedo a este, principalmente aquellos que son necesarios para que sigan funcionando, ofreciendo

productos con la calidad esperada, solucionando las controversias que surjan dentro de la gestión, y tomando las mejores decisiones tendientes a mejorar el funcionamiento institucional.

Las IES deben tener en cuenta, con relación a lo que se viene explicando, si en verdad existe la voluntad de estas -como organizaciones- para generar el **cambio**, lo siguiente:

- a. Instalar la cultura de planificación;
- b. Definir estructuralmente los niveles de planificación para la planificación estratégica y la operativa; y,
- c. Definir qué dependencia deberá llevar adelante el diseño, seguimiento y la evaluación de esta; y, cómo serán consideradas las informaciones resultantes de estos procesos, para que se orienten en

último término a la toma de decisiones.

### 3.2. La gestión del cambio

Está claro que para la gestión del cambio que se oriente a la generación de beneficios para la organización, se deben considerar factores como el desarrollo organizacional, el acompañamiento y la dirección de la gerencia educativa, desde la cual se deben planificar detallando, no solo necesidades técnicas, sino también el contexto social y la riqueza de los talentos humanos que puedan ser íntegramente aprovechados.

Debido a las necesidades, a nivel global, existen iniciativas que nos obligan a realizar profundos cambios en el ámbito organizacional y educativo:

Se hace eminentemente necesario pensar en un sistema organizacional y una

gerencia educativa desde una visión más holística, que tome en cuenta no solo la parte técnica sino también la parte social y humana. (García y García, 2016. p. 20)

La praxis administrativa debe estar orientada a la gestión del cambio, sin que esta sea provocada por un simple factor exógeno aislado, sino debidamente tenido en cuenta dentro de la planificación, generada desde la gerencia o el nivel directivo de la organización. En este sentido, lo que se pretende expresar es que la gestión no debe responder sólo a estímulos, sino que debe contar con una ruta trazada de su trayecto con herramientas que son proporcionadas por la Planificación Estratégica.

Gestionar y planificar el cambio no son cuestiones sencillas, se necesitan herramientas de apoyo y firmes decisiones

estratégicas, organizacionales, administrativas y humanas (por sobre todas las cosas). Si gestionamos la educación, tenemos como misión principal la formación de profesionales y líderes, por lo que el liderazgo gerencial es muy importante al momento de gestionar el cambio.

Aquí conviene mencionar lo expresado por en el material de la CEPAL, al respecto de la planificación estratégica:

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, etc. (Armijo, 2011, p. 17)

De lo expresado acerca de la planificación estratégica, las IES no dejan de ser organizaciones que requieren de retroalimentación de su medio, y que esta sea un retorno de aquello que estaba propuesto como meta. En este sentido, a medida que profundizamos en la lectura de la obra de Armijo, se observa lo importante que es dentro de una organización la gestión del cambio por medio de los procesos, para instalar la cultura de la productividad, una visión que implique, no horas de trabajo, sino productos necesarios para el cumplimiento de las metas. Para esto, es necesario que los sistemas de gestión administrativas (que son el soporte de la organización) estén más referidos a la eficiencia y a la operativización del logro de las metas, no a la complicación en la consecución de estas.

Hay que expresar también que Laloux (2017) refiere

que en la actualidad mucho se habla de reingeniería de los recursos humanos, cuando en realidad lo necesario es un redescubrimiento de capacidades intelectuales, creativas y humanas de las personas que forman parte de la organización, ya que esto también forma parte de la gestión planificada para el cambio; no hablamos sólo de recursos financieros sino del valor de las personas para la organización. Este valor debe ser capital en la gestión del cambio y un tema recurrente en la agenda de los gerentes educativos, lo cual no implica permanentes cambios de personas, sino del valor agregado que ellas representan para la organización, dentro de los procesos de cambio. Por esto la planificación debe apuntar a la estrategia de las mejores personas en los mejores espacios de gestión del cambio.

Conviene decir que planificar para el cambio dentro del ámbito educativo implica no solo lograr metas y objetivos, sino que hacer que se produzca el fenómeno educativo, y no desde dentro del aula sino desde un ámbito anterior a las aulas. Al respecto, retomamos a Carriazo *et al.* (2020) cuando dijeron:

Para el proceso de planificación educativa se tiene en cuenta las dimensiones política, jurídica, administrativa y humana ya que el contexto educativo está conformado por estas dimensiones, que pueden ser sistemas complejos pero que tiene un fin y es hacer efectivo y eficaz el derecho a la educación. (p. 89)

Haciendo propias sus palabras, conviene expresar que la gestión del cambio dentro de las IES es un proceso que requiere decisiones fuera del ámbito de

enseñanza y aprendizaje, desde la gestión directiva planificada. Ella no debe estar desprovista de la comprensión del contexto político, jurídico y del ámbito de la realidad de la vida humana social. La gestión directiva para el cambio debe tomar los componentes de estas dimensiones con miras a transformarlas en objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, componentes que no sean solo aquellos que apunten a llenar formalidades, sino que permitan a las IES colocarse en el centro de la formación; y, que esa formación esté basada en una planificación educativa que apunte al cambio permanente con miras al crecimiento y la evolución para adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad.

El gestor educativo debe, entonces, usar la herramienta de planificación con la finalidad de reconocer y conocer el mundo

que le rodea a fin de proveer a la IES de un paradigma educativo basado en las necesidades del medio de manera ordenada y con las informaciones necesarias de las dimensiones que Carriazo *et al.* (2020) mencionan concretamente, para avanzar en la gestión del cambio, pero que esta sea planificada, no fortuita ni mucho menos improvisada.

### 3.3. La gerencia educativa

En este punto, es importante referirnos al concepto de la gerencia, ya que, para reducir procesos innecesarios, se debe tomar en cuenta a las personas desde sus potencialidades, mejorar la eficiencia de la organización y gestionar el cambio del que venimos hablando. Es muy importante contar con líderes comprometidos con los valores y la misión institucional, dispuestos a llevar adelante la gestión planificada de los cambios, para lo que

deberán contar con conocimientos orientados a la gestión administrativa y hacerlo con la visión desde el plan estratégico diseñado como herramienta para la gestión del cambio, por lo que debe contar siempre con una visión (no acotada) de la realidad presente y futura. El gerente líder debe estar al frente de los procesos de la gestión del cambio, ejerciendo el liderazgo técnico y organizacional, siempre preparado para tomar las mejores decisiones en favor de la organización.

Siguiendo esta misma línea, el liderazgo gerencial debe estar provisto de algunas características esenciales para ejecutar la gestión del cambio, como la toma de decisiones y la conciencia de la complejidad que requiere administrar, dirigir y gestionar organizaciones educativas, por lo que conviene citar a Ojeda Ramírez (2016), pues

en el ámbito de la gerencia educativa:

Para hacer que la planificación estratégica fuera adoptada en el ámbito de la gestión educativa, los especialistas y estudiosos de la educación y los organismos internacionales, sobre todo de la educación superior, contribuyeron argumentando sobre la importancia, pertinencia y ventajas de su uso. (2016. p. 122)

Si no se toman en cuenta estos aspectos que mencionamos (a los que agregamos el de complejidad y el estado de conciencia de la organización), el liderazgo gerencial debe asumir la conciencia de que la organización posee vida propia, pero que necesita dirección, tomar conciencia de que las decisiones apoyadas en un equipo que le permita una visión más holística y darle un carácter integral. El peso del

éxito o el fracaso de la organización por lo general recae sobre el o los líderes. Es necesario contar no solo con un directivo o gerente, sino uno que desarrolle un liderazgo positivo en la conciencia de la complejidad de la organización y en su necesidad de logro de los objetivos de manera innovadora o creativa, pero sin descuidar que ellos hayan estado debidamente declarados en una planificación orientada a la gestión del cambio. A todo esto, se le suma la propuesta de un liderazgo educativo emergente, un líder que surja de las necesidades y problemas actuales, el liderazgo enfocado en la participación de la comunidad, incluido como parte de la gestión estratégica para el cambio.

La gerencia en una IES es más compleja porque implica recorrer la planificación organizada desde los requerimientos de las



dimensiones política, jurídica y del ámbito de la vida humana, no es una planificación tendiente solo a cerrar la entrega de algún producto, se trata de un bien público y de un derecho como lo es la educación, por lo tanto quien se ocupe de estar al frente de una organización como una IES debe necesariamente poseer un liderazgo académico y gerencial que le permita la gestión del cambio organizado con miras a la satisfacción de las necesidades del medio, tal y como lo expresaron Carriazo *et al.* (2020) cuando dijeron:

El directivo docente debe poseer amplias cualidades, entre ellas el liderazgo pedagógico, que se entiende por ser el equilibrio inteligente entre la gestión a corto plazo (liderazgo gerencial) de las funciones administrativas y una visión a largo plazo

(liderazgo visionario) de las funciones docentes. (p. 89)

La gerencia educativa se diferencia de las demás por sus ámbitos de aplicación y la necesidad de extenderse hacia dos direcciones: la pedagógica y la que corresponde a la gestión escolar administrativa, que es el ámbito donde como líder de la organización educativa debe propiciar los cambios significativos que les permitan a las IES avanzar hacia el logro de objetivos que no estaban trazados dentro de la planificación primera, pero que con la visión y liderazgo gerencial se deben incorporar para lograr los cambios necesarios en correspondencia. Los cambios no deben ser meros caprichos, sino que los resultantes del análisis de las dimensiones que vinculan a las IES con su ejercicio habitual para desarrollar sus funciones misionales. La gerencia

educativa tiene una responsabilidad más amplia, porque su deber le compromete a generar el cambio, por ello quien ejerza la gestión o quien realice la conducción de la IES debe desarrollar las aptitudes y actitudes para una gestión del cambio, pero planificada.

En ese sentido, se busca que el nuevo gerente educativo adquiera un profundo conocimiento del desarrollo evolutivo del individuo, de las formas como aprende, de sus intereses y necesidades básicas y de su realidad sociocultural. (García y García, 2016, p. 42)

#### 4. Consideraciones finales

Luego de todo lo que se ha dicho, brota de nuevo las preguntas en este trabajo: ¿hacia dónde debe ir la gerencia educativa en la actualidad?, ¿cuál debe ser el camino para tomar por

esta gerencia?, ¿qué tipo de gerentes necesitamos en las IES? Para estas no tenemos una sola respuesta, pero lo cierto y concreto es que el contexto educativo actual requiere de un liderazgo gerencial ocupado no solo en el simple cumplimiento de metas y objetivos, sino uno tendiente a gestionar, sustentar y sostener los cambios que se dan naturalmente dentro de la organización, o aquellos que, como la pandemia, nos alejaron del rumbo trazado, por lo que debe ser un líder comprometido, capaz de enfrentar el cambio con los fundamentos filosóficos y epistemológicos necesarios, predispuesto a la gestión participativa. La gestión planificada del cambio requiere una atención especial a los fenómenos que hemos mencionado en este trabajo, sin descuidar a la educación como fenómeno social.

Al mencionar a Heráclito, se coincide en que el **cam-bio** es una constante en la vida y las organizaciones, por lo que no debemos «temerlo» sino que gestionarlo, que es a lo que Laloux (2017) llama reinventar a las organizaciones, darles de manera permanente una nueva visión de las cosas y, sobre todo, que las organizaciones deben evolucionar, siguiendo lo que decía también Heráclito, de que nadie puede bañarse en el mismo río, porque deberían ser diferentes cada vez, evolucionar. Con esto vemos que el liderazgo gerencial tiene una importancia capital.

Por último, las decisiones deben tomarse desde un liderazgo gerencial, con enfoque de cambio constante, mediante la praxis administrativa basada en la planificación; esto garantiza no solo el éxito de la organización sino también que la

gerencia esté a la vanguardia en las decisiones que favorezcan al cambio. En este sentido, la planificación debe ejecutarse debidamente por los demás actores encargados de llevar los cambios –planificados– adelante; son los encargados de poner en marcha la praxis. Una organización que no planifique para el cambio tiende a la ineficiencia, y por ende a no responder a las problemáticas actuales. Una organización educativa debe tener un líder gerencial que tome las mejores decisiones a la luz de su base filosófica epistemológica, que es su planificación estratégica, orientada al cambio y a la praxis administrativa eficiente.

### Agradecimientos

Al equipo del doctorado en educación del Instituto Nacional de Educación Superior y en especial de la cátedra «Artículos

científicos», por el impulso en esta etapa personal profesional.

---

## Referencias bibliográficas

- Armijo, Marianela. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. NN. UU., CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5509>
- Carriazo Díaz, Cindy; Pérez Reyes, Maura y Gaviña Bustamante, Kathryn. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25 (Esp. 3), 87-94. <https://www.re-dalyc.org/articulo.oa?id=27963600007>
- García, Lane y García, Jesler. (2016). *Gerencia Educativa Emergente: Prospectiva para la gestión educativa del tercer milenio*. Fundación Koinonia.
- Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones* (8.<sup>a</sup> ed.). ARPA Editores.
- Ojeda Ramírez, M. M. (2013, enero-junio). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: de la retórica a la práctica. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa* (16), 119-129. <https://www.re-dalyc.org/pdf/2831/283128328007.pdf>

Recibido el 29/5/2023  
Aceptado el 14/9/2023

Autor

### Derlis M. Martínez Fernández

Es licenciado en Filosofía por la Universidad Católica de Paraguay, especialista en Gestión de la Calidad Educativa por la Universidad Iberoamericana, magíster en Asuntos Públicos y Gobernabilidad por la Universidad Columbia del Paraguay, posee la especialización en Gestión de Gobierno por la Universidad Camilo José Cela de Madrid, España. Es doctor en Educación por el Instituto Nacional de Educación Superior (INAES). Actualmente se desempeña como director académico del INAES; además, es docente de carreras de grado en cátedras de ciencias sociales y ciencias de la educación, así como docente de posgrado en cátedras de investigación y docencia para la educación superior.



Esta obra se publica bajo licencia

#### **Creative Commons**

Reconocimiento – No comercial –  
Compartir igual 4.0 Internacional  
(CC BY-NC-SA 4.0)

ISSN 2224 7408