



**Ciencia Latina**  
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2024,  
Volumen 8, Número 3.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3)

**PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN  
EN EL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR-INAES, AÑO 2023**

**DECENTRALIZATION PROCESS IN THE NATIONAL  
INSTITUTE OF HIGHER EDUCATION INAES, YEAR 2023**

**Derlis Manuel Martínez Fernández**

Instituto Nacional de Educación Superior Dr. Raúl Peña, Paraguay

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3.12118](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.12118)

## Proceso de Descentralización en el Instituto Nacional de Educación Superior-INAES, Año 2023

**Derlis Manuel Martínez Fernández<sup>1</sup>**[derlism@inaesvirtual.edu.py](mailto:derlism@inaesvirtual.edu.py)<https://orcid.org/0009-0001-6938-8563>

Instituto Nacional de Educación Superior Dr. Raúl Peña

Paraguay

### RESUMEN

La presente investigación analiza a profundidad el proceso de descentralización que experimentó el INAES durante su transición hacia la autonomía y autarquía en el año 2019. Para ello se fijaron objetivos específicos centrados en conocer el proceso, las características del modelo, sus fortalezas, limitaciones y aspectos positivos, asimismo, los desafíos a los que se enfrenta con el nuevo modelo de gestión. El diseño de investigación es no experimental, enfoque mixto con características de corte transversal, fenomenológico y explicativo. Se utilizó la entrevista como técnica de recolección de datos cualitativos y de manera cuantitativa se empleó la encuesta. Las entrevistas se aplicaron a cuatro informantes claves, elegidos por su grado de participación en la gestión de políticas públicas y participación en el proceso. Las encuestas incluyeron una muestra de 124 miembros de la comunidad educativa del INAES, compuesta por: 4 Directores, 13 Jefes, 12 Coordinadores y 95 Docentes. Entre los hallazgos se menciona que se logró concretar la planificación de la descentralización del ISE hacia una nueva realidad que hoy es el INAES, en términos político-administrativos y financieros y que existe un alto grado de aceptación y conocimiento de las características del modelo de gestión implementado.

**Palabras clave:** descentralización, modelo de gestión, gerencia educativa, gestión educativa, toma de decisiones

---

<sup>1</sup> Autor principal

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

# Decentralization Process in the National Institute of Higher Education INAES, Year 2023

## ABSTRACT

This research analyzes in depth the decentralization process that INAES underwent during its transition to autonomy and autarchy in 2019. For this purpose, specific objectives were set, focused on understanding the process, the characteristics of the model, its strengths, limitations and positive aspects, as well as the challenges faced with the new management model. The research design is non-experimental, mixed approach with cross-sectional, phenomenological and explanatory characteristics. The interview was used as a qualitative data collection technique and the survey was used quantitatively. The interviews were applied to four key informants, chosen for their degree of involvement in public policy management and participation in the process. The surveys included a sample of 124 members of the INAES educational community, composed of: 4 Directors, 13 Heads, 12 Coordinators and 95 Teachers. Among the findings, it is mentioned that the planning of the decentralization of the ISE towards the new reality that INAES is today, in political-administrative and financial terms, was achieved and that there is a high degree of acceptance and knowledge of the characteristics of the management model implemented.

**Key words:** decentralization, management model, educational management, decision-making

*Artículo recibido 24 mayo 2024*

*Aceptado para publicación: 27 junio 2024*



## INTRODUCCIÓN

En la búsqueda constante por fortalecer el sistema educativo nacional, la descentralización se erige como un objetivo pendiente desde la promulgación de la Constitución Nacional en 1992. A pesar de los esfuerzos y avances en la formulación de planes nacionales de educación y proyectos como el "Plan de Transformación Educativa", la consolidación de un modelo educativo descentralizado sigue siendo una tarea inacabada en nuestro país. La necesidad no solo reside en desconcentrar los servicios educativos, sino en lograr una descentralización efectiva que empodere a las instituciones educativas y las comunidades para tomar decisiones más cercanas a las realidades locales.

Este contexto plantea un escenario complejo en el cual, a pesar de contar con un marco legal general que respalda la descentralización educativa, Paraguay aún no ha implementado completamente este modelo, en marcado contraste con la mayoría de los países en América del Sur que ya han adoptado este enfoque. En este sentido, la experiencia del Instituto Nacional de Educación Superior Dr. Raúl Peña (INAES) brinda un caso de estudio intrigante y esclarecedor. La presente investigación se centra en analizar en profundidad el proceso de descentralización que experimentó el INAES durante su transición hacia la autonomía y autarquía institucional en el año 2019. Este proceso representa un modelo de gestión educativa descentralizada que se adapta a las particularidades de la descentralización al desprenderse de la estructura centralizada del Ministerio de Educación y Ciencias. El objetivo principal de esta investigación es comprender a fondo cómo este instituto abordó y ejecutó la descentralización, identificar las características clave de su enfoque, y evaluar tanto sus éxitos como los desafíos que emergieron.

En nuestro país todavía es una deuda descentralizar el modelo educativo declarado en la Constitución Nacional desde 1992, sin embargo, al 2022 se han hecho numerosos esfuerzos por concretar, en los planes nacionales de educación y en lo recientemente trabajado como el "Plan de Transformación Educativa", y se requiere la concreción no solo desconcentración de servicios educativos, sino una descentralización efectiva.

Teniendo en cuenta, lo mencionado anteriormente y además que existe el marco legal general declarado en la Constitución Nacional, la descentralización educativa es aplicada por la mayoría de los países en América del Sur; sin embargo, en el Paraguay no se aplica plenamente este modelo; por lo que se



presenta el análisis del proceso de descentralización que se dio en el del INAES en su autonomía y posterior autarquía institucional en el año 2019, lo cual representa un modelo que tiene el estilo de gestión educativa descentralizada con las características propias de la descentralización desde su transición al desprenderse de la estructura centralizada del Ministerio de Educación y Ciencias.

El Instituto Superior de Educación “Dr. Raúl Peña” - ISE creado por ley de la nación en el año 1968, debe su creación a la necesidad del Ministerio de Educación de apuntalar la formación de docentes para los niveles educativos del sistema, desde una dependencia especializada para el efecto. El ISE nació como una dependencia del MEC, para dar respuesta a la necesidad de cobertura específica de la política pública en materia de educación para la formación de docentes, con el fin de cumplir con una misión determinada. Desde su creación como dependencia del MEC, hasta el año 2001, siguió desarrollando de la misma manera estructural organizacional y financieramente hablando, todas las actividades encomendadas desde la superioridad, atendiendo a su misión como formadora de docentes del sistema educativo nacional.

La aparición de la Ley N°1692/2001 que lo reconoce como Institución de Educación Superior con autonomía académica, para poder tomar sus propias decisiones con relación al currículum a los modelos pedagógicos a implementar en la formación de docentes; además de otorgarle la posibilidad de expedir títulos de carreras de grado y posgrado, le permite por resolución del MEC realizar estos programas de manera independiente para completar la formación de docentes pero con títulos de grado y posgrado en el área de educación.

Los antecedentes de la descentralización en nuestro país datan de la Constitución Nacional de 1992, donde se va declarando al estado como una nación con estilo descentralizado. En esta misma línea se va a declarando que los responsables de la educación en Paraguay son: el estado, el municipio y la familia, lo que introduce a la noción de *ceder* la responsabilidad a otros estamentos que no sean el gobierno central, en este caso a la del municipio que es el gobierno local.

Gerda Palacios en su artículo “La descentralización/desconcentración de la educación” (2002) señala: El Ministerio de Educación y Cultura es el organismo conductor y rector del sistema educativo. La Ley General de Educación aprobada en 1998 incorpora cuestiones relacionadas con la descentralización y



genera las condiciones de factibilidad jurídica para poner en marcha estrategias de desconcentración”.

(Palacios, G. 2019, p. 2)

En este sentido la Ley 1264/98 “General de Educación” señala que la administración y organización del sistema nacional son responsabilidad del poder ejecutivo (Gobierno Central) en coordinación con los gobiernos departamentales y municipales, estableciendo el marco legal de una administración con carácter descentralizada de los niveles del Sistema Educativo Nacional: Educación Inicial, Educación Escolar Básica, Educación Media y Educación Superior.

Teniendo en cuenta que se trata de un fenómeno social y económico que se presenta en la realidad, pero que sin embargo representa aún un desafío ya que no existe marco legal para la Descentralización del estado paraguayo, solo se tratan de esfuerzo por desconcentrar servicios, sin embargo, existe una cesión del poder político decisorio para que se pueda implementar la descentralización.

En Paraguay no existe una ley de descentralización, por lo tanto, nos remitimos a analizar las leyes particulares y, para este caso, las referidas al campo de la educación para realizar el análisis propuesto en esta investigación, comenzando con la descripción de la situación de los países que, si tienen el modelo de gestión descentralizada, para comprender mejor y explicar su importancia para nuestro modelo *desconcentrado*.

Atendiendo a lo anteriormente expresado y, dado que la descentralización está contemplada como un modelo de gestión tanto en la Constitución Nacional como en la Ley General de Educación, y es ampliamente adoptado en países de América del Sur, resulta llamativo que en Paraguay su implementación como enfoque de gestión presenta un progreso insuficiente dentro del estado paraguayo, específicamente en materia de educación expresados por los informes del Plan Nacional de Educación del 2012.

Contemplando que en el año 2001 ya la estructura del ISE era diferente y debía adaptarse al nuevo enfoque que se le otorga por ley, se debió planificar un cambio estructural y de gestión para hacer frente esos desafíos sobre todo por el nuevo rango otorgado siempre en dependencia administrativa y financiera del MEC, por lo cual la independencia era hasta ese momento en parcial. El modelo respondía a la necesidad.



Sin embargo, los cambios implementados hasta el momento, la legislación imperante y los cambios posteriores a nivel de una nueva Ley de Educación Superior en el año 2013; la creación del Consejo Nacional de Educación Superior - CONES; las exigencias de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior - ANEAES; van planteando la necesidad de que una IES, presente características pedagógicas, curriculares, administrativas y financieras suficientes para la toma de decisiones en temas específicos de la educación superior.

Se hipotetiza que el proceso de descentralización en el Instituto Nacional de Educación Superior Dr. Raúl Peña (INAES) ha implicado una transformación significativa en la forma en que se gestionan los aspectos educativos y administrativos de la institución. Se espera que este proceso haya generado ventajas en términos de agilidad en la toma de decisiones, adaptación a las necesidades locales y mejora en la calidad de la educación y en la definición de roles en el nuevo esquema descentralizado.

En efecto, los objetivos adoptados para la investigación son:

### **Objetivo General**

Analizar el proceso de descentralización implementado en el Instituto Nacional de Educación Superior Dr. Raúl Peña (INAES).

### **Objetivos Específicos:**

- Describir el proceso de descentralización realizado en el Instituto Nacional de Educación Superior Dr. Raúl Peña (INAES).
- Identificar las características fundamentales que definen el modelo de descentralización adoptado por el INAES.
- Reconocer las fortalezas que han surgido como resultado de la implementación del proceso de descentralización en el ámbito del INAES.
- Identificar las limitaciones y desafíos que han emergido en el proceso de descentralización del INAES.

### **METODOLOGÍA**

El enfoque metodológico seleccionado para esta investigación fue el diseño de investigación no experimental, adoptando un enfoque mixto que abarcó características de enfoque mixto convergente, fenomenológico y descriptivo. Se utilizó el diseño mixto convergente, considerando que se combinaron



elementos de investigación cualitativa y cuantitativa con el objetivo de proporcionar una comprensión más completa y enriquecedora del problema de investigación. En ese sentido se recopilaron y analizaron tanto datos cualitativos, entrevista y como cuantitativos, encuesta, de manera independiente y, posteriormente, se combinaron para obtener una visión más profunda y holística sobre el proceso de descentralización en el INAES.

El enfoque fenomenológico se adoptó con el propósito de indagar, describir, analizar y comprender el proceso de descentralización, así como las fortalezas, oportunidades y aspiraciones del INAES como institución autónoma y autárquica en la búsqueda de la mejora de la calidad educativa en la formación de docentes de educación superior.

El alcance explicativo se ajustó cuidadosamente a esta investigación con el propósito de analizar las características del proceso estudiado.

La elección de una metodología con enfoque mixto surgió de la necesidad de abordar y comprender las múltiples dimensiones del proceso de descentralización en el INAES. Como lo enfatiza Creswell (2018), una metodología de investigación mixta permite un abordaje holístico al combinar tanto datos cualitativos como cuantitativos en un mismo estudio.

Para garantizar una representación comprehensiva y precisa de este fenómeno, se abarcó una población selecta y estratégica que incluye a Directivos, Jefes, Coordinadores y Docentes. Esta elección de población se justificó por su capacidad para proporcionar una visión profundamente informada del proceso de descentralización, dada su experiencia en el ámbito de la gestión educativa. En este sentido, la población total comprende un total de 191 individuos. La selección de la muestra, con un tamaño de 124 personas, se llevó a cabo con rigurosidad, buscando garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos. Se estableció un nivel de confianza del 95%, lo que asegura una alta probabilidad de que los resultados sean representativos de la población estudiada. Además, se definió un margen de error del  $\pm 5\%$ , lo que permite establecer límites precisos dentro de los cuales se espera que los resultados se encuentren.

Las fuentes primarias fueron aquellos documentos originales que fueron recopilados directamente por la investigadora con el propósito de obtener información de primera mano sobre el tema de estudio.



Estas fuentes han sido interpretadas y analizadas por terceros, lo que las convierte en una parte fundamental de la investigación. En este estudio, se utilizaron las siguientes fuentes primarias:

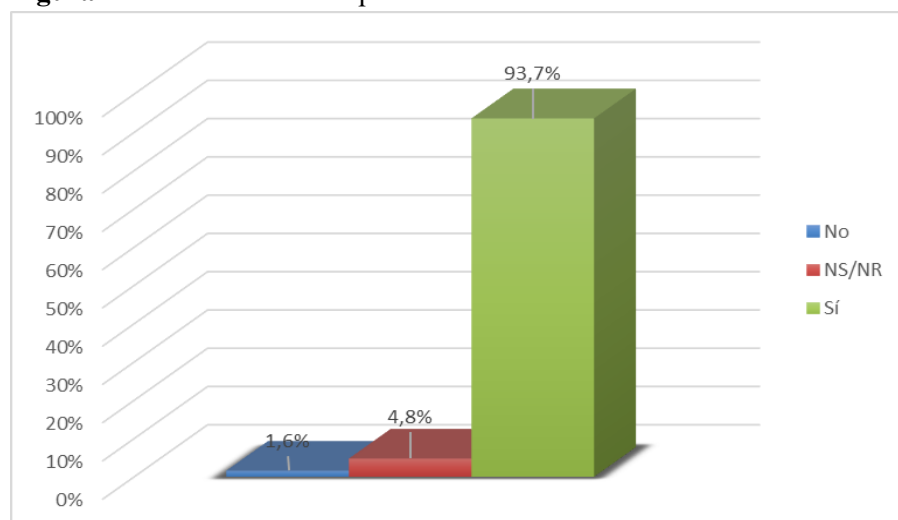
- Encuestas: Se diseñaron cuestionarios a la población objetivo para recopilar datos
- Entrevistas: Se llevaron a cabo entrevistas estructuradas para obtener perspectivas directas sobre la problemática.

Las fuentes secundarias utilizadas fueron documentos o investigaciones ya existentes. Estas fuentes fueron útiles para respaldar y contextualizar la investigación, brindando un marco teórico y análisis previos. En este estudio, se utilizaron las siguientes fuentes secundarias:

- Artículos de revistas científicas: Se revisaron artículos académicos publicados en revistas especializadas para respaldar la hipótesis y argumentos.
- Documentos institucionales: Se examinaron Plan estratégico del INAES para obtener estadísticas y tendencias relevantes sobre el tema.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**Figura 1** Satisfacción con respecto al modelo descentralizado

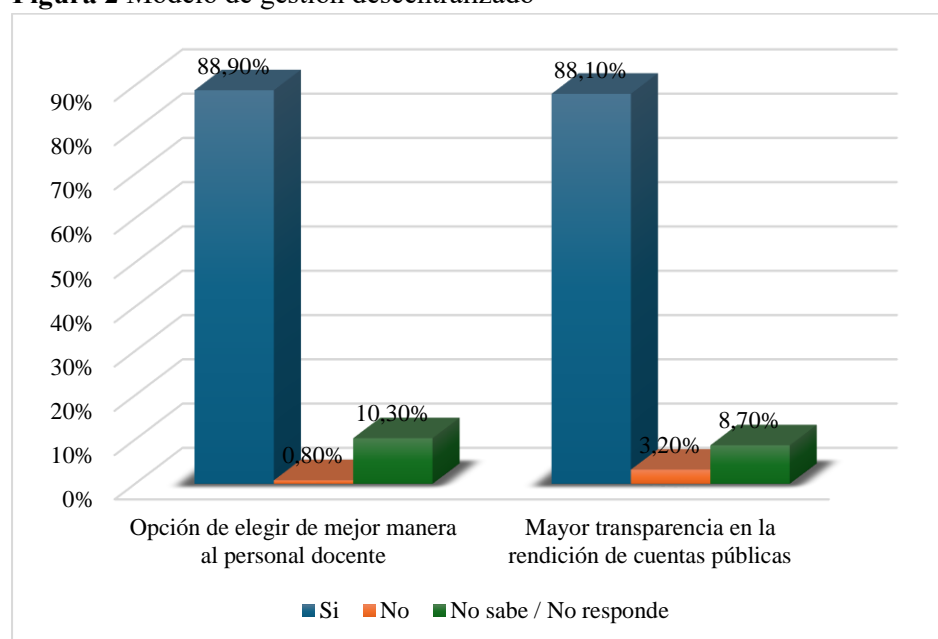


Nota. Extraído de la encuesta aplicada a docentes del INAES “Dr. Raúl Peña”, Año 2023.

Efectivamente, la figura refleja de manera innegable la tendencia mayoritaria entre los docentes de expresar satisfacción con relación al modelo descentralizado implementado por el INAES. No obstante, resulta esencial destacar que algunas respuestas negativas han emergido en este contexto. Estas observaciones contrastantes pueden ser comprensibles a través del análisis de los comentarios proporcionados por los docentes en el cuestionario.

Dichos comentarios sugieren que, aunque muchos docentes han evaluado positivamente el cambio hacia el modelo descentralizado, aún perciben áreas que necesitan mejoras. La adopción y aceptación de una innovación, como lo es el modelo descentralizado en este caso, sigue una curva de adopción en la que los primeros usuarios (en este caso, los docentes satisfechos) son seguidos por la mayoría temprana y, finalmente, por los rezagados.

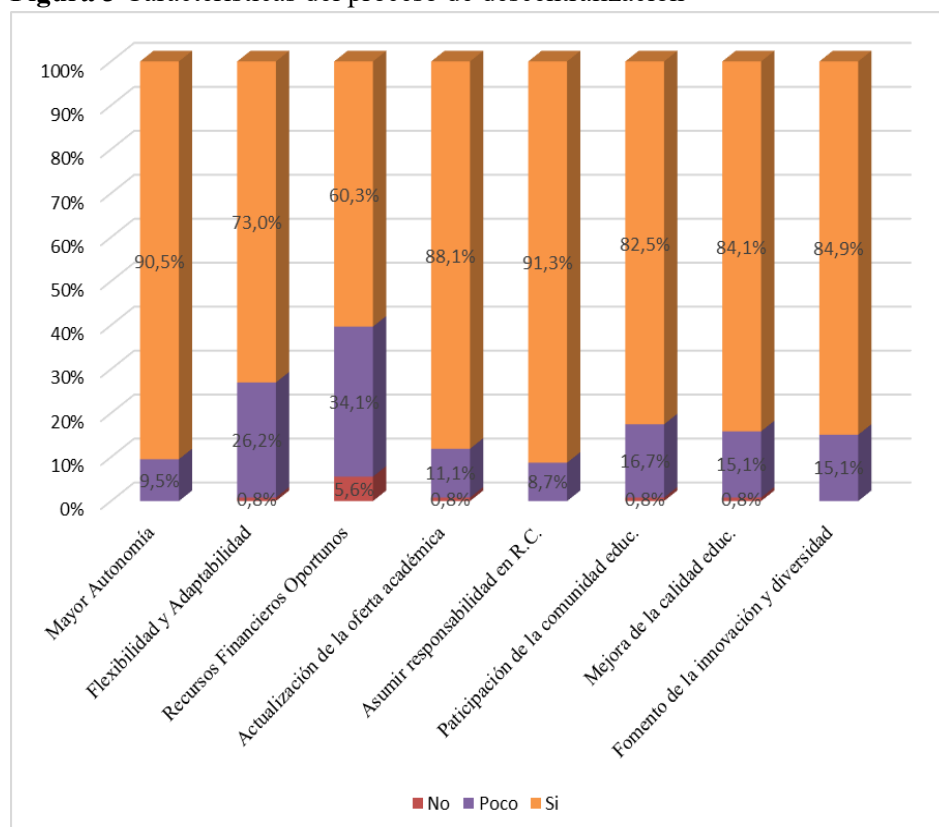
**Figura 2** Modelo de gestión descentralizado



Nota. Extraído de la encuesta aplicada a docentes del INAES “Dr. Raúl Peña”, Año 2023.

La percepción de los propios docentes con relación a la selección del personal refleja de manera contundente un porcentaje favorable, alcanzando un 88.9%. Por otro lado, aunque no tiene un impacto significativo, es relevante notar el 10.3% de docentes que han mostrado indecisión en sus respuestas. La figura presentada proporciona una visión clara de los resultados obtenidos en la encuesta. Un notable 88.1% de los encuestados manifiesta su satisfacción con la mejora en la rendición de cuentas hacia la comunidad del INAES. Por otro lado, un minúsculo 3.2% de los encuestados señala que no ha habido una mejora en este aspecto. Esta figura resulta especialmente interesante al considerarla a la luz de las ideas de otros autores. En este contexto, las reflexiones de Montecinos (2005) adquieren relevancia. De acuerdo con este autor, una de las consecuencias tanto políticas como administrativas de la descentralización es precisamente la mejora en la rendición de cuentas.

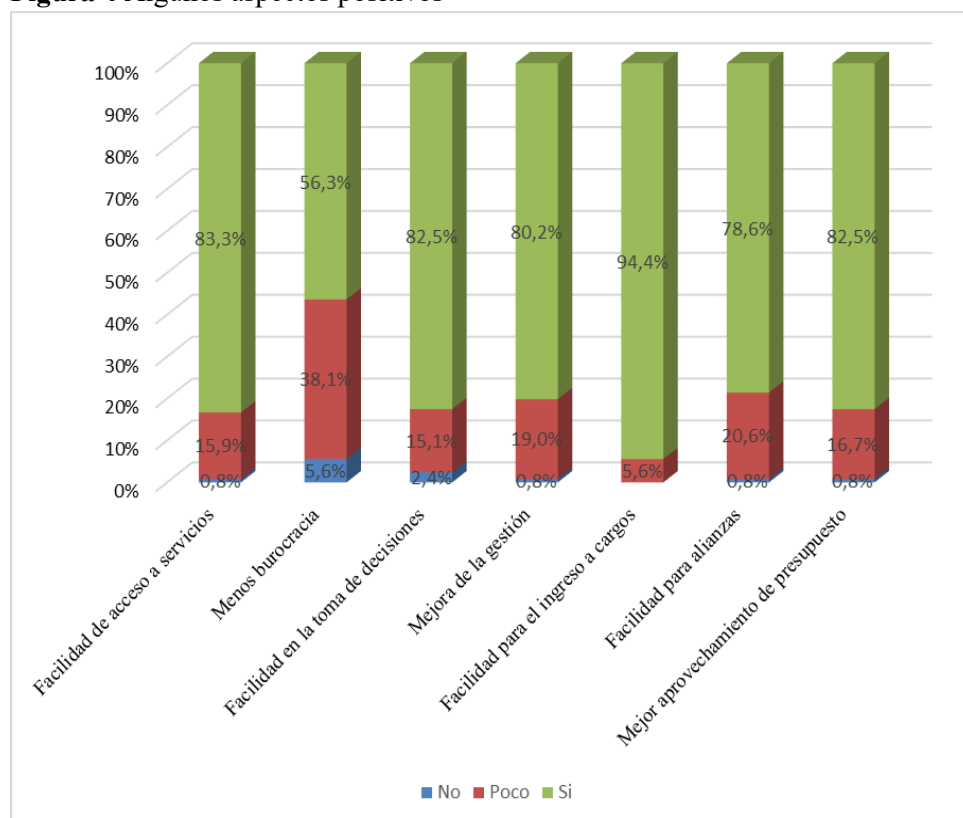
**Figura 3** Características del proceso de descentralización



Nota. Extraído de la encuesta aplicada a docentes del INAES “Dr. Raúl Peña”, Año 2023.

En lo que respecta a las distintivas características inherentes al modelo descentralizado implementado en este proceso por la administración directiva del INAES, la figura presentada claramente refleja que los docentes no solo se encuentran en acuerdo con estas características, sino que también las reconocen positivamente. Se observa que tres aspectos fundamentales destacan con cifras considerablemente altas: un 91.3% está en acuerdo con la asunción de responsabilidad en la rendición de cuentas; un 90.5% respalda la mayor autonomía; y un 88.1% reconoce la actualización de las ofertas académicas. La gráfica ilustra estas cifras reveladoras, y es notable que los porcentajes de desacuerdo se mantienen por debajo del 6%. Estos números sólidos corroboran de manera contundente que el cumplimiento del segundo objetivo específico, centrado en el reconocimiento de estas características del modelo descentralizado, ha sido logrado de manera muy significativa.

**Figura 4** Algunos aspectos positivos

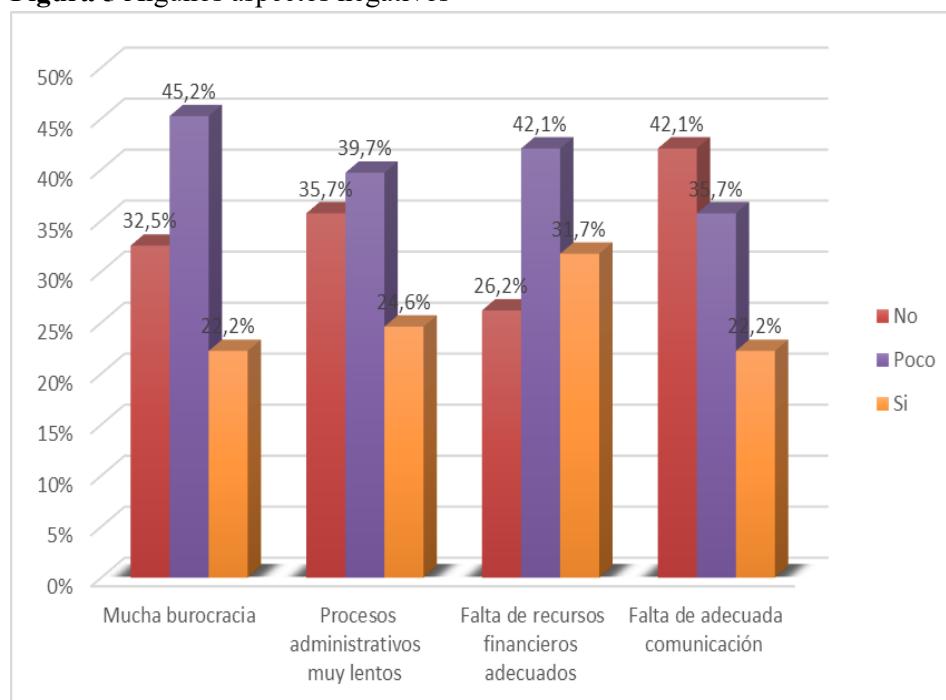


Nota. Extraído de la encuesta aplicada a docentes del INAES “Dr. Raúl Peña”, Año 2023.

Un notable 94% de los encuestados identifica la facilidad de ingreso a cargos como una ventaja clave. Este aspecto se refiere a la selección interna de personal, que se lleva a cabo dentro de la institución con una cantidad mínima de trámites.

De manera relacionada, un 83.3% destaca la facilidad de acceso a servicios. Esta ventaja se basa en la gestión descentralizada, que permite realizar cualquier trámite institucional dentro del predio del INAES. Además, un significativo 82.5% reconoce que se logra un mejor aprovechamiento del presupuesto al ser ejecutado por el INAES.

**Figura 5** Algunos aspectos negativos

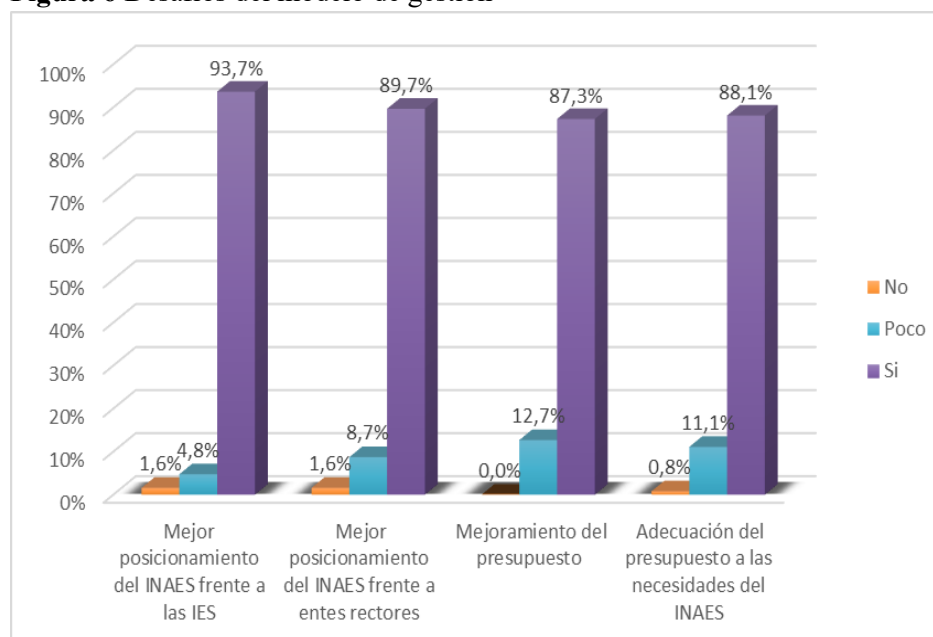


Nota. Extraído de la encuesta aplicada a docentes del INAES “Dr. Raúl Peña”, Año 2023.

Es innegable que cualquier modelo nuevo o la implementación de un nuevo enfoque de gestión, como es el caso aquí, conlleva la percepción de aspectos negativos. En el contexto de este análisis, los porcentajes más altos representados en la figura 14 indican que la comunidad educativa identifica ciertos aspectos desfavorables.

Entre ellos, destaca la pregunta sobre si se observa una cantidad significativa de burocracia, donde el 45.2% de los encuestados consideró que la burocracia es escasa. Por otra parte, la preocupación principal en términos de aspectos negativos recae en la insuficiencia de recursos financieros adecuados, con un 31.7% reconociendo este aspecto como negativo. Además, la lentitud en los procesos administrativos obtiene un 24.6% de reconocimiento como aspecto negativo, si bien un 35.7% considera que esto no es un aspecto negativo.

**Figura 6** Desafíos del modelo de gestión



Nota. Extraído de la encuesta aplicada a docentes del INAES “Dr. Raúl Peña”, Año 2023.

Al analizar los desafíos inherentes a la gestión descentralizada del INAES, las figuras 16 y 17 revelan las percepciones de la comunidad educativa. El desafío más destacado, señalado con un alto porcentaje positivo del 93.7%, es el de lograr un mejor posicionamiento del INAES en comparación con otras Instituciones de Educación Superior (IES). Este resultado enfatiza la necesidad de una planificación estratégica eficaz por parte de la gestión directiva para mejorar la reputación y la visibilidad del INAES en el panorama educativo.

El siguiente desafío identificado se relaciona con la relación del INAES con los entes rectores como CONES, ANEAES y MEC, y obtiene un reconocimiento del 89.7% de la población encuestada. Estos entes tienen un papel crucial en la regulación y acreditación de las instituciones educativas, y abordar este desafío implica la necesidad de estrategias que promuevan una visión externa sólida y colaborativa. La tercera marca más alta en cuanto al reconocimiento de los desafíos, con un 88.1% de aprobación, se refiere a la necesidad de adecuar el presupuesto a las necesidades específicas del INAES. Este desafío resuena con los resultados anteriores que destacan la insuficiencia y falta de adecuación del presupuesto como aspecto negativo. Esta convergencia de percepciones resalta la relevancia crítica de abordar el tema presupuestario para sostener una gestión descentralizada efectiva.

## Resultados de entrevistas

El proceso de descentralización en el INAES, documentado en las expresiones de los entrevistados, refleja una evolución desde su papel inicial como proveedor de formación docente bajo la estructura del MEC hasta su actual estatus de institución independiente, con autonomía académica y autarquía financiera. Diversos fundamentos de autores que abordan la descentralización y la autonomía en la educación respaldan la importancia de este proceso, destacando su capacidad para mejorar la calidad educativa al adaptarse de manera más efectiva a las necesidades cambiantes y tomar decisiones eficientes.

Las respuestas primordiales en relación a las características inherentes al modelo descentralizado resaltaron enfoques concretos, tales como la implementación deliberada de un cambio de paradigma, la consecución de una autonomía total en términos financieros y administrativos, así como la independencia absoluta del Ministerio de Educación y Cultura (MEC) en la elaboración del presupuesto, adaptándolo a las necesidades específicas del Instituto Nacional de Educación Superior (INAES), actuando como una Institución de Educación Superior (IES). Por ejemplo, esta autonomía presupuestaria permitiría una distinción nítida entre el INAES y los Institutos de Formación Docente (IFD), que carecen de la facultad de diseñar su propio presupuesto en función de las pautas impuestas por los organismos rectores, como el Consejo Nacional de Educación Superior (CONES) y la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). Este enfoque facilita que la autonomía pedagógica obtenida se materialice de manera efectiva bajo el modelo descentralizado, que, por su parte, también conlleva la exigencia para el INAES de concebir una estructura organizacional innovadora.

Los participantes resaltan que el proceso de descentralización ofrece una serie de posibilidades que pueden ser aprovechadas por el INAES para mejorar su posición y efectividad como Institución de Educación Superior (IES).

El primer desafío mencionado es el posicionamiento del INAES en relación con los entes rectores, como el Ministerio de Hacienda. Se enfatiza la necesidad de que el INAES sea reconocido con la misma consideración que otras instituciones educativas, incluso aquellas de mayor trayectoria como la Universidad Nacional de Asunción. Para respaldar esta idea, autores como Fairweather (2002) han



examinado la importancia de la percepción externa y la imagen institucional en el éxito de las IES. Establecer una identidad sólida y ser reconocido por las autoridades relevantes puede ser fundamental para el desarrollo institucional.

En términos de liderazgo gerencial, surge el desafío de consolidar al INAES como una IES de igual importancia que otras universidades, ya sean estatales o privadas. Autores como Kotter (1995) han argumentado que la creación de un sentido de urgencia, la formación de una coalición de apoyo y la comunicación efectiva son elementos clave para lograr cambios en la cultura organizacional y la percepción externa.

Los participantes en las entrevistas han identificado una serie de puntos de convergencia, principalmente relacionados con los aspectos financieros y presupuestarios. La transición hacia un sistema descentralizado ha sido mayoritariamente interpretada de manera positiva en estas áreas, y varias bases conceptuales respaldan esta perspectiva. El primer desafío mencionado es el posicionamiento del INAES en relación con los entes rectores, como el Ministerio de Hacienda. Se enfatiza la necesidad de que el INAES sea reconocido con la misma consideración que otras instituciones educativas, incluso aquellas de mayor trayectoria como la Universidad Nacional de Asunción. Para respaldar esta idea, autores como Fairweather (2002) han examinado la importancia de la percepción externa y la imagen institución

al en el éxito de las IES. Establecer una identidad sólida y ser reconocido por las autoridades relevantes puede ser fundamental para el desarrollo institucional.

## **DISCUSIÓN FINAL**

La descentralización, en este caso, se refiere a la transferencia de decisiones y recursos hacia unidades administrativas y financieras (UAF) dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES). Los entrevistados han identificado ciertos puntos clave que respaldan la noción de que este cambio en la estructura administrativa tiene beneficios notables. En cuanto a la variable planteada y atendiendo a la población del INAES un alto porcentaje observado en las figuras que manifiesta estar de acuerdo con este modelo de gestión, manifiesta la además de que ha sido oportuna haciendo mención en varias ocasiones como una fortaleza.





El abordaje cuantitativo arrojó que la mayoría absoluta manifiesta la aceptación de esta transformación sugiere que, en términos generales, el proceso de descentralización ha sido comprendido e interiorizado por la comunidad docente. No obstante, resultaría relevante explorar en futuros estudios los factores concretos que han contribuido a esta percepción positiva, así como los posibles desafíos que aún podrían enfrentarse en la implementación continua de este modelo descentralizado. Con respecto a esta información proveída por los encuestados se puede apreciar claramente el conocimiento al respecto de la implementación de este modelo descentralizado y por sobre todas las cosas la posición a favor de la implementación oportuna de este modelo de gestión. En el caso de la gestión educativa en un alto porcentaje de cuantificado la población educativa del INAES ha manifestado en todo momento el conocimiento de las características del modelo implementado y la aprobación del mismo.

Este nivel de conocimiento y aprobación por parte de la población encuestada, en su mayoría docentes, puede atribuirse al cambio planificado llevado a cabo por la administración directiva. A través de procesos deliberados, se ha buscado inculcar la cultura de la autonomía y una perspectiva que valora no solo las horas de trabajo, sino la generación de resultados necesarios y el cumplimiento de metas.

Los entrevistados por su parte brindaron algunas ideas importantes, como que esta transformación ha permitido la creación de un entorno más independiente y responsable en la toma de decisiones, agilizando los procesos y mejorando la gestión. La posibilidad de establecer un estatuto propio ha fortalecido al INAES al permitirle adaptarse mejor a sus necesidades y objetivos

Continuando con esta misma discusión es importante hablar también no solo de la planificación y del cambio, sino del estilo de gerencia aplicado para este modelo de gestión descentralizada, en este sentido la comunidad educativa encuestada ha referido - - cuantitativamente hablando- varios aspectos que hacen a fortalezas sobre el modelo aplicado, con sus aspectos positivos bien marcados pero también existen menciones acerca de aspectos negativos sobre todo con relación a los procesos realizados en la burocracia en algunos trámites y otra cuestiones que hacen a la gestión de este modelo descentralizado. Según los entrevistados, dentro de la gerencia educativa la implementación de acciones concretas que resuelvan las modas problemáticas de manera eficaz y eficiente se traducen en acciones a nivel de la gerencia educativa.

En cuanto al estudio de esta variable los encuestados dentro de la población de la comunidad educativa del INAES han tenido opiniones interesantes con relación a liderazgo gerencial como prospectivo hacia una mejora en la gestión, y que esto se traduce en términos de desafíos

El desafío más destacado, señalado con un alto porcentaje positivo ha sido el de lograr un mejor posicionamiento del INAES en comparación con otras Instituciones de Educación Superior (IES). Este resultado enfatiza la necesidad de una planificación estratégica eficaz por parte de la gestión directiva para mejorar la reputación y la visibilidad del INAES en el panorama educativo.

Por otra parte, según los entrevistados, el desafío futuro radica en expandirse hacia el interior del país, establecer sedes en otras ciudades y regiones, y seguir desarrollando programas para formar equipos técnicos en educación. La continuidad del compromiso institucional y la calidad educativa son esenciales para que la institución siga creciendo y cumpliendo su rol en el sistema educativo del país.

## **CONCLUSIONES**

La mayoritaria aceptación de esta transformación sugiere que, en términos generales, el proceso de descentralización ha sido comprendido e interiorizado por la comunidad docente. Un hito en el proceso de descentralización del INAES es su transición de la dependencia del MEC a una institución autónoma, la misma ha permitido a la IES romper con el control burocrático y enfocarse en la mejora continua de la calidad educativa. Las fortalezas del INAES de acuerdo con que nos hemos encontrado en uno de esos períodos de transición en el que lo viejo está empezando a quebrarse, y lo nuevo todavía no ha alcanzado una forma definida. (Laloux, 2017)

Se concluye que la eficiencia es un factor común en las respuestas con mayores índices de reconocimiento. La facilidad de ingreso a cargos y el acceso a servicios demuestran cómo la descentralización puede agilizar los procesos internos, reducir la burocracia y optimizar el uso de recursos humanos y administrativos. La Teoría de la Eficiencia Organizacional respalda esta observación al afirmar que las organizaciones eficientes tienden a lograr sus objetivos con la menor cantidad de recursos posibles. De esta manera lo mencionado por Montecinos se ajusta al INAES como entidad descentralizada al referirse al uso de los recursos y a la proyección que se pueda dar de los mismos; esto puede genera crisis político-financieras; para esto el autor plantea específicamente tres desafíos en los gobiernos locales o de las instituciones descentralizadas: (Montecinos, 2005)



La descentralización pudo permitir al INAES mantener un nivel de independencia que les facilite cumplir con sus objetivos académicos y de investigación, al tiempo que siguen cumpliendo con las pautas y regulaciones establecidas por los entes rectores y puede lograr una vinculación más directa y próxima con los rectores. En este sentido se ha tratado de decisiones estratégicas y oportunas tomadas desde el liderazgo directivo para que el INAES pueda adaptarse al cambio por lo que se considera que para garantizar el desarrollo y éxito fue necesario contar con un equipo Directivo con un liderazgo orientado hacia la búsqueda del bien común, para todos los miembros de su organización” (García et. al., 2016)

Las respuestas subrayan cómo los aspectos negativos son inherentes a cualquier proceso de cambio y reconfiguración organizativa. Todo cambio se encuentra acompañado por una fase de resistencia, donde los individuos y la organización enfrentan desafíos y tensiones en la adaptación a la nueva realidad. Los aspectos negativos identificados en este análisis reflejan precisamente esta fase de resistencia y representan oportunidades para la administración directiva de abordar preocupaciones y redirigir el cambio de manera más efectiva.

Al completar el análisis del fenómeno del proceso de descentralización en el INAES, tras realizar la comprobación de las respuestas de los encuestados, la información proveniente de las entrevistas a informantes claves, así como también su contrastación con la teoría revisada se puede concluir que:

El proceso de descentralización en el Instituto Nacional de Educación Dr. Raúl Peña – INAES ha significado una transformación en el modelo de gestión en relación a aspectos administrativos y financieros.

El proceso analizado ha generado ventajas para la comunidad educativa en términos de eficiencia en la toma de decisiones y adaptación al nuevo modelo descentralizado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Agrela Rodrigues, F. de A., Luíza Oliveira Zappalá, Avila, E., & Gonçalves de Carvalho, L. F. (2024).

Possíveis razões para o "d-lay" específico em pessoas de alto QI. Revista Veritas De Difusão Científica, 5(1), 24–38. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v5i1.53>

Creswell, J. W. (2018). Research Design: *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.



- García (2016). *Gerencia Educativa Emergente*. En G. Y. OTROS. Caracas: Koinonia.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.  
[http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/2310/griffoulieresentido.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/2310/griffoulieresentido.pdf)
- Kothari, C. R. (2004). *Metodología de la Investigación: Métodos y Técnicas*. New Age International.
- Cochran, W. G. (2007). *Técnicas de Muestreo*. John Wiley & Sons.
- Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones*. En F. Laloux, *Reinventar las organizaciones* (135). Bogotá: arpa.
- Marín Gibbons, C. (2020) *La evolución histórica del Instituto Superior de Educación “Dr. Raúl Peña”, en el ámbito de la Educación Superior en el Paraguay*. Tesis doctoral, Universidad Nacional de Asunción
- Montecinos, E. (2005). *Los estudios de descentralización en América*. Revista eure (Vol. XXXI, N° 93), 77 - 88.
- Martínez, O., Aranda, R., Barreto, E., Fanego, J., Fernández, A., López, J., Medina, J., Meza, M., Muñoz, D., & Urbieto, J. (2024). Los tipos de discriminación laboral en las ciudades de Capiatá y San Lorenzo. Arandu UTIC, 11(1), 77–95. Recuperado a partir de  
<https://www.uticvirtual.edu.py/revista.ojs/index.php/revistas/article/view/179>
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson.
- Rodríguez Gómez, J. C. (2023). La importancia de la diversidad y la inclusión en el ámbito educativo. Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica, 3(2), 16–47.  
<https://doi.org/10.61384/r.c.a.v3i2.30>
- Sánchez Madriz, L. J., Soto Benavides, D. C., Palma González, L. D., Camacho Arias, N. P., & Shion Pérez, J. F. (2024). Tromboembolismo Pulmonar: Actualización Post Pandemia de COVID - 19. Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano, 5(2), 422–434.  
<https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i2.143>
- Soto Gil, M., Ramírez Loyola, M. A., & Ramírez, L. V. (2023). Inclusión educativa en Educación Media Superior: Universidad Autónoma Chapingo vs CBTa 127 Mariano Azuela. Emergentes - Revista Científica, 3(2), 143–163. <https://doi.org/10.60112/erc.v3i2.92>



v, H., & Quispe Coca, R. A. (2024). Tecno Bio Gas. Horizonte Académico, 4(4), 17–23. Recuperado a partir de <https://horizonteacademico.org/index.php/horizonte/article/view/14>

