



## XXII COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA

CIGU PARAGUAY 2023

*“Desafíos y Futuro de la Educación Superior ante el impacto de la Inteligencia Artificial”*

13, 14 y 15 de diciembre de 2023

### **La gestión estratégica de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Concepción (FCEA-UNC) para el logro de la calidad en la carrera de Ingeniería Comercial**

### **The strategic management of the Faculty of Economic and Administrative Sciences of the National University of Concepción (FCEA-UNC) for the achievement of quality in the career of Commercial Engineering**

*Samudio Almirón Hugo Valerio*

*Universidad Nacional de Concepción (UNC); Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FCEA). Paraguay.*

#### **Resumen**

Esta investigación tuvo como objetivo general analizar la gestión estratégica de la FCEA-UNC para el logro de la calidad en la carrera de Ingeniería Comercial y como objetivos específicos, describir la implementación de la estrategia a nivel operativo según indicadores de la ANEAES, identificar impedimentos que pudieran existir para implementar las mejoras sugeridas antes de enviar el informe de autoevaluación, examinar las propuestas de mejoras que implementaron para el logro de la acreditación de la carrera de Ingeniería Comercial. El estudio correspondió a un estudio caso ya que se analizó una carrera específica de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Concepción, Paraguay. El diseño de la investigación fue no experimental con enfoque cualitativo descriptivo. Se logró analizar las propuestas de mejoras en un 50% para determinar el patrón de gestión estratégica obteniendo como resultado la descripción de cada estrategia utilizada para el logro de la calidad educativa, cumpliendo con los criterios de calidad establecidas por

la ANEAES. Se concluye que la gestión estratégica fue adecuada y asertiva que se logró el certificado de calidad por 4 años. Como el estudio se realizó en una institución pública, muchas mejoras se propusieron financiar con el tesoro público y solo algunos con fuentes propias.

**Palabras claves:** gestión estratégica, acreditación, financiamiento, propuestas de mejoras

### **Abstract**

This research had as general objective to analyze the strategic management of the FCEA-UNC for the achievement of quality in the Commercial Engineering career and as specific objectives, is to describe the implementation of the strategy at the operational level according to ANEAES indicators, to identify impediments that may exist to implement the suggested improvements before sending the self-assessment report, examine the proposals for improvements that were implemented to achieve accreditation for the Commercial Engineering degree. The study corresponded to a case study since a specific career of the Faculty of Economic and Administrative Sciences of the National University of Concepción, Paraguay was analyzed. The research design was non-experimental with a descriptive qualitative approach. It was possible to analyze the proposals for improvements by 50% to determine the strategic management pattern, obtaining as a result the description of each strategy used to achieve educational quality, complying with the quality criteria established by the ANEAES. It is concluded that the strategic management was adequate and assertive that the quality certificate was achieved for 4 years. As the study was carried out in a public institution, many improvements were proposed to be financed with the public treasury and only some of them with own sources.

**Keywords:** strategic management, accreditation, financing, improvement proposals

### **Introducción**

Las carreras de grado y programas de posgrado son acreditados como de calidad por la Agencia Nacional de Acreditación de la Educación Superior (ANEAES, 2018). Para cumplir con todos los indicadores que establece esta dicha entidad la institución debe postularse cuando ella haga el llamado de la carrera correspondiente.

La acreditación de la calidad de carreras universitarias a nivel nacional, ha adquirido notoriedad en el ámbito académico y de gestión de las instituciones de educación superior, especialmente a nivel de la gestión estratégica de las universidades; sin embargo, su aplicación en el ámbito universitario adolece de diversas debilidades desde la perspectiva de la dirección y gestión estratégica para Barreyro & Camargo Hizume (2018)

El proceso de autoevaluación para fines de acreditación ha enfrentado diferentes obstáculos y limitaciones de diferentes índoles; provocados por diversas causas, que han demostrado la necesidad de impulsar un sistema de mejora continua y la implementación de una verdadera cultura de calidad para ANEAES (2020).

El direccionamiento estratégico según Farfán Cabrera (2017), es el proceso donde la institución establece como meta el alcanzar una ventaja competitiva de forma sustentable con el objeto de lograr eficacia y el cumplimiento de su misión institucional.

Para Bonifaz Aranda (2019) la premisa de las instituciones a partir de una experiencia de acreditación, es pasar de una postura esencialmente reactiva, formal y política a una postura proactiva y técnica, comprometida con el desarrollo de la mejora continua, y esto lógicamente ligado a un sistema de gestión con enfoque estratégico alineados con la mejora continua.

Las premisas de la Ley de Educación Superior, Ley N° 4995/2013, reflejan el sentido básico de los procesos de evaluación, determinando que la búsqueda auto reflexiva hacia la excelencia, invita a concebir que el fin último es la calidad y no la acreditación.

Las recomendaciones de este trabajo, buscan consolidar un modelo de gestión estratégica para la implementación efectiva de Planes de mejora para las diferentes unidades académicas de la Universidad Nacional de Concepción (UNC) para asegurar la aún más como una institución de calidad altamente competitiva y flexible, adaptándose a los cambios de su entorno.

Este estudio se realizó en la unidad académica Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Concepción (FCEA-UNC), en la carrera de Ingeniería Comercial.

Teniendo en cuenta lo anterior y la reciente obtención de la acreditación de la carrera de Ingeniería Comercial, el objetivo general establecido para la investigación es analizar la gestión estratégica de la FCEA-UNC para el logro de la calidad en la carrera de Ingeniería Comercial; siendo los objetivos específicos describir la implementación de la estrategia a nivel operativo según indicadores de la ANEAES, identificar impedimentos que pudieran existir para implementar las mejoras sugeridas antes de enviar el informe de autoevaluación, y examinar las propuestas de mejoras que implementaron para el logro de la acreditación de la carrera de Ingeniería Comercial.

Teniendo en cuenta lo anterior y la reciente obtención de la acreditación de la carrera de Ingeniería Comercial, la principal interrogante que ha motivado esta investigación es:

Pregunta General:

¿Cuál fue la gestión estratégica de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Concepción (FCEA-UNC) para el logro de la calidad en la carrera de Ingeniería Comercial?

Preguntas Específicas:

¿Cómo implementaron la estrategia a nivel operativo según los indicadores de la ANEAES?

¿Qué impedimentos pudieron existir para implementar las mejoras sugeridas antes de enviar el informe de autoevaluación?

¿Qué propuestas de mejoras implementaron para el logro de la acreditación de la carrera de Ingeniería Comercial?

Objetivo general:

Analizar la gestión estratégica de la FCEA-UNC para el logro de la calidad en la carrera de Ingeniería Comercial

Objetivos específicos:

Describir la implementación de la estrategia a nivel operativo según indicadores de la ANEAES.

Identificar impedimentos que pudieran existir para implementar las mejoras sugeridas antes de enviar el informe de autoevaluación.

Examinar las propuestas de mejoras que implementaron para el logro de la acreditación de la carrera de Ingeniería Comercial.

La premisa de las instituciones a partir de una experiencia de acreditación, es pasar de una postura esencialmente reactiva, formal y política a una postura proactiva y técnica, comprometida con el desarrollo de la mejora continua, y esto lógicamente ligado a un sistema de gestión con enfoque estratégico alineados con la mejora continua.

Aquino & Bonzi (2020) investigaron sobre la percepción de los alumnos y egresados sobre la acreditación de carreras. La investigación arrojó como conclusión, que los estudiantes y egresados perciben que la acreditación les permite obtener beneficios sociales y económicos como estímulos, becas, movilidad e intercambio estudiantil. Así también la acreditación aporta a los estudiantes la formación de calidad y es de utilidad a los egresados para su desempeño en el mundo laboral.

Por otro lado, Molas, et.al. (2022) realizaron una revisión teórica sobre la calidad educativa en la Facultad de Filosofía de la Universidad Nacional de Asunción. El artículo referido, de revisión teórica, se elabora debido a que en la actualidad se impone ofrecer una educación de calidad, considerando las demandas del mundo globalizado y teniendo en cuenta el ámbito de exigencia educativa es cada vez más renuente. El trabajo concluye que se obtienen criterios que favorecen y amplían el enfoque de saberes en cuanto a la gestión de la calidad educativa en educación superior.

Barreyro & Hizume (2018), analizaron los procesos que llevaron a la implementación de la evaluación de la educación superior en Paraguay, mostrando como una política global de evaluación es creada y recreada en las escalas regional y nacional. Se evidencia que fue la adhesión a los procesos de acreditación regional generados en el Mercosur.

Por otra parte, Bernate, et.al., (2020) analizó el grado de satisfacción que tienen los estudiantes universitarios en un programa de educación superior. Para ello, se realizó la encuesta, la investigación es de carácter cuantitativo descriptivo.

A su vez Páez Luna, et.al., (2020) en su estudio sobre Calidad de las instituciones de educación superior desde la perspectiva de América Latina y el Caribe concluyó que, a pesar de los avances logrados, aún persiste un gran desafío en la integración regional de los sistemas, la respuesta a las necesidades del contexto y la medición del impacto.

Por su parte Schwartzman (2019) realizó una dura crítica sobre la educación superior brasileña, resaltó que no existen indicadores suficientes para realizar comparaciones y dejan muchas incógnitas sin resolver.

Olano del Castillo & Ríos Olano (2020) mencionaron que el desempeño de las universidades debe ser enfocado hacia un aspecto de su calidad de forma pluridimensional de sus funciones y actividades, enseñanzas, programas, investigación, estímulo y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y el mundo universitario, citando a UNESCO, (1998); Bonifaz Aranda & Barba, (2019).

Para Martínez Iñiguez & Tobón Tobón, (2017), algunas problemáticas que enfrenta la educación superior en América Latina al llevar a cabo procesos de acreditación de la calidad. Se tienen modelos de acreditación centrados en lo administrativo y no en el desempeño; los procesos de acreditación tienden a ser una simulación.

A su vez Romero, et al., (2020) aseveran que la gestión de la calidad en educación superior es una estrategia competitiva que garantiza que las universidades entreguen altos estándares de calidad y satisfacción a la sociedad.

Barcia Menéndez, et al, (2019) aclaran que educación universitaria, tiene la responsabilidad de formar el recurso humano que necesita toda nación para el logro de su crecimiento y desarrollo, por ello es impensable que no cuente con procesos de evaluación idóneos que garanticen su calidad.

Por su parte Cenuzzi, et al., (2007) realiza un análisis de la educación superior en Paraguay. En el módulo temático de la Educación superior y desarrollo del capital humano el objeto principal se centra en estimular un debate sobre el rol de la educación superior y en particular de la universidad en Paraguay, con vista a la formación del capital humano calificado para enfrentar los desafíos de un desarrollo sostenible del país en el contexto de la realidad socioeconómica regional y mundial.

A su vez Fernández (2022), presenta consideraciones iniciales sobre la calidad educativa en la educación superior universitaria, así como algunos supuestos del enfoque institucional con el que se trabaja la problemática. Se focaliza en el desarrollo del análisis del impacto de la contradicción entre el mandato para una educación de alta calidad para todos y los límites materiales, en especial en relación con las circunstancias asociadas a las políticas neoliberales vividas en Argentina.

Águila (2005) da diferentes conceptos de la calidad para el logro de la competitividad. El objetivo del presente artículo consiste precisamente en proponer una concepción de la calidad de la educación universitaria que, aunque no nueva, facilita el proceso de evaluación y acreditación de las instituciones y de los programas.

Así, se entiende por calidad desde varios aspectos Águila (2005):

La calidad posee múltiples dimensiones, visiones e interpretaciones. Pero el problema no consiste en buscar una nueva definición de calidad, pues ya existen muchas en la literatura actual, sino determinar aquella que más convenga a la evaluación en las condiciones de la realidad latinoamericana, sin olvidar que la calidad tiene que estar conjugada con la pertinencia y el impacto, pues no se puede concebir una institución universitaria de calidad que no sea pertinente en su entorno social.

Desde un punto de Águila (2005), ya la calidad de la educación universitaria no se entiende, ni se mide como hace medio siglo atrás, ahora se diferencia bastante de lo que se hacía, al desarrollarse el fenómeno de la globalización, en la educación universitaria surge o se acrecienta una serie de situaciones derivadas de la misma, tales como:

La masificación de los ingresos y mantenimiento de los mismos métodos y recursos materiales y humanos, insuficientes en las actuales condiciones, situación que exige cambios radicales en las concepciones de la universidad muy vinculadas a su pertinencia.

La proliferación incontrolada de las universidades y otras instituciones, mayoritariamente las privadas, y la realización de funciones básicas de las universidades por otras instituciones, lo que contribuye al fin del monopolio del conocimiento de las primeras y provoca la competencia, por lo que exige a las universidades ser competitivas, demostrar su calidad, pero no a la usanza tradicional, sino a través de su acreditación.

En la experiencia de la Universidad de Baja California México, Razo Abundis, et al., (2016) habla del aseguramiento de la calidad bajo otros conceptos, utilizando las normas ISO, además de la Norma IWA 2007. Como se puede observar el concepto de la calidad va asociado a una validación de estándares de calidad.

Por su parte en Perú Medina Manrique, et. al. (2022) proponen mencionando a la UNESCO: “De acuerdo a UNESCO 40C (2019), UNESCO – IESALC, UNC (2018), la educación superior, dada de forma pública o privada, es considerada como un bien y una responsabilidad públicos, con libertad académica y autonomía, y es necesario asegurar su calidad”.

Para Medina Manrique, et.al., (2022) esta calidad en educación superior se basa en tres elementos fundamentales:

(1) la consistencia interna que determina la identidad de la institución siendo elemento clave el compromiso con los estudiantes, (2) la consistencia externa, de acuerdo con las demandas del entorno definiendo la pertinencia de sus actividades y (3) el ajuste de recursos y procesos internos de la institución y su identidad.

En España, Barbón Pérez (2018) propone que la integración de la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación como brújula de la gestión educativa estratégica en el ámbito universitario ha dado al traste con los antiguos límites que abrían brechas entre la investigación, el posgrado y la extensión universitaria. De hecho, entre los

criterios de calidad educativa en Paraguay se incluyen estos aspectos mencionados por Barbón Pérez.

A su vez, Flores Flores (2021), mostró las características halladas como propias de la gestión educativa. Se expusieron los escenarios históricos-contextuales que dieron origen a su estudio en Estados Unidos y España, y que permiten su proliferación en América Latina, y posteriormente en México, como una herramienta de apalancamiento para evaluar y mejorar la calidad educativa.

La gestión educativa como tal, coincidiendo con Flores Flores, no va ser igual a la gestión de un banco o algún almacén general de depósitos. Tiene sus características propias que implican gestión estratégica para el logro de la calidad e involucramiento de todos los actores de la comunidad educativa.

Desde la perspectiva de América Latina y el Caribe, Páez Luna et al. (2023) menciona que:

La calidad educativa conlleva la formación integral de ciudadanos y, por tanto, es fundamental para el desarrollo de las personas y los países. El sector educativo está llamado a responder con pertinencia y calidad a las demandas sociales y económicas de los países de América Latina y el Caribe.

A su vez, Araya Castillo et al. (2020) indica que las instituciones de educación superior deben enfocarse en satisfacer las necesidades de sus distintos clientes. Para esto, las instituciones deben innovar constantemente y adecuarse a los cambios del entorno. Esto pasa por ofrecer nuevas modalidades de educación. No obstante, las instituciones deben garantizar la calidad de los programas ofrecidos.

Por otro lado, Lago de Vergara et al. (2014) presenta una revisión de la literatura de la investigación titulada calidad de la educación superior: imaginarios institucionales y de actores educativos. El texto muestra un análisis sobre los principales determinantes de la

calidad de la educación superior en temas relacionados con la globalización, el tratado de Bolonia y su impacto en Europa y América Latina, así como los discursos institucionales sobre la calidad y categorías como investigación, docencia y gestión como factor decisivo en los planes de mejora de las instituciones.

A su vez, Poquima Woo et al. (2021) propone la búsqueda de la calidad de los servicios educativos que brindan las instituciones educativas en los diferentes niveles de escolaridad es una preocupación social y desde las diferentes gestiones gubernamentales de los países se han formulado políticas públicas a fin de garantizar la formación de profesionales de calidad.

La gestión de la calidad en educación superior es una estrategia que posibilita brindar un servicio con altos estándares de calidad y satisfacción a los usuarios de los servicios educativos.

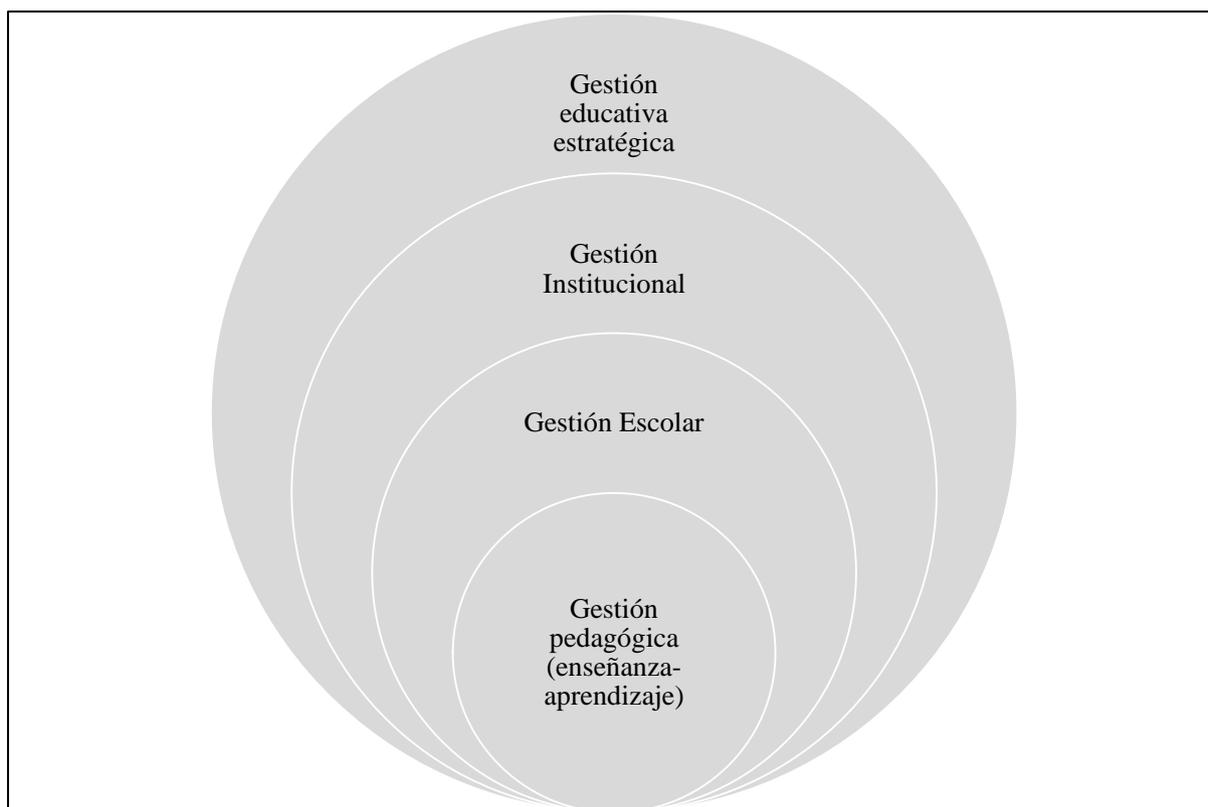
Farfán Cabrera (2017), mencionando a Pozner (2000), describe las principales características de la gestión educativa estratégica, las cuales son: centralidad en lo pedagógico, reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación para la profesionalización, culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro e intervención sistémica y estratégica.



Figura 1 – Fuente Farfán Cabrera (2017)

Por otra parte, Farfán Cabrera (2017) recalca que se recupera la pertinencia de construir un enfoque de transformación y mejoramiento educativo de largo alcance, el cual ha sido denominado como gestión educativa estratégica.

Además, Farfán Cabrera (2017), mencionando a PEC (2010) habla de los enfoques de la gestión estratégica que se resume en la siguiente figura:



Fuente: Farfán Cabrera (2017)

Respecto a la gestión institucional, es entendida como:

“[...]la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades [...] establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas” (Programas de escuelas de calidad, México, PEC, 2010: 58).

Farfán Cabrera (2017) la gestión educativa y escolar, define a la segunda como “[...] un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo”.

Siguiendo con las definiciones, a propósito de los actores escolares, Pozner (2000) argumenta que la gestión escolar es entendida como: “[...] el conjunto de acciones relacionadas entre sí emprendidas por el equipo directivo [...] para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en/con la comunidad educativa” (2003: 361)

En términos del PEC (2010), citado por Farfán Cabrera (2017), la idea central que plantea la gestión pedagógica tiene que ver con “las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros”.

En buena medida, la noción de gestión pedagógica gira en torno a la figura del docente y las formas en que éstos realizan los procesos de enseñanza.

Para Ortega & Encalada, (2021) la gestión estratégica de las instituciones educativas nos introduce diciendo que: Al transitar por el conocimiento humano, se encuentra con que han existido diferentes momentos que han ido construyendo su historia, los cuales se vinculan directamente con aspectos de índole social, cultural, político, económico y religioso entre otros, llegando a construir diversos paradigmas que sustentan su quehacer, y por ende el quehacer educativo.

Esto se recuerda desde el paradigma de la complejidad de Edgar Morin, no se puede ver la institución educativa desde un solo punto de vista. Así, su pensamiento complejo (dialógica, auto-eco-explicación, causalidad compleja y unitas multiplex). Solana Ruiz (2019)

CONES (2015), es el órgano responsable de proponer y coordinar las políticas y programas para la educación superior, en Paraguay. Por otro lado, la Resolución N° 66 de la ANEAES (2021) da las capacidades específicas para la ingeniería comercial:

El perfil del ingeniero en el área de Ciencias Comerciales se enfoca en el análisis de la información mediante la aplicación de cálculos matemáticos, estadísticos, modelos de proyecciones y progresiones para la solución de problemas sociales y organizacionales, con énfasis en la gestión estratégica.

Los criterios para la autoevaluación ANEAES (2021), en el Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior para carreras comerciales, están agrupados en cinco dimensiones.

**Tabla N° 1 – Dimensiones a medir**

Dimensión 1	Gobernanza de la carrera
Dimensión 2	Proyecto académico
Dimensión 3	Personas
Dimensión 4	Recursos
Dimensión 5	Impacto y Resultado

Fuente: elaboración propia a partir de datos de ANEAES (2018)

Cabe destacar que cada dimensión cuenta con sus propios indicadores.

**Tabla N° 2 Escala valorativa de los indicadores**

Escala Valorativa	Descripción
Cumple Totalmente	Cuando el/los aspectos evaluados en el indicador se cumplen
Cumple Parcialmente	Cuando algún aspecto evaluado en el indicador no se cumple
No cumple	Cuando ninguno de los aspectos evaluados en el indicador se cumple

Fuente: elaboración propia a partir de datos de ANEAES (2018)

**Tabla N° 3 Escala cualitativa**

Escala cualitativa	Descripción	Escala cuantitativa
Pleno	Cuando se cumple totalmente con todos los indicadores.	5

<b>Escala cualitativa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Escala cuantitativa</b>
Satisfactorio	<p>Si la cantidad de indicadores es par, el criterio alcanza el nivel de satisfactorio cuando:            Cumple totalmente con la mitad de los indicadores como mínimo y el resto cumple parcialmente</p> <p>Si la cantidad de indicadores es impar, el criterio alcanza el nivel de satisfactorio cuando:            Cumple totalmente con la mayoría de los indicadores como mínimo y el resto cumple parcialmente.</p>	4
Suficiente	<p>Si la cantidad de indicadores es par, el criterio alcanza el nivel de suficiente cuando:            Cumple totalmente con la mitad de los indicadores como mínimo y en el resto de los indicadores hay al menos uno que no cumple.</p> <p>Si la cantidad de indicadores es impar, el criterio alcanza el nivel de suficiente cuando:            Cumple totalmente con la mayoría de los indicadores como mínimo y en el resto de los indicadores hay al menos uno que no cumple.</p>	3
Escaso	<p>Si la cantidad de indicadores es par, el criterio alcanza el nivel de escaso cuando:            Cumple totalmente con menos de la mitad de los indicadores.</p> <p>Si la cantidad de indicadores es impar, el criterio alcanza el nivel de escaso cuando:</p>	2

<b>Escala cualitativa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Escala cuantitativa</b>
	Cumple totalmente con menos de la mayoría de los indicadores.	
No se cumple	Cuando no se cumple con ninguno de los indicadores.	1

Fuente: ANEAES 2018

Según la Ley N° 2072 del año 2003 la acreditación de la carrera será de acuerdo al artículo 23, el cual expone que:

Cumplidas las etapas previas referidas en el Artículo 22, el Consejo Directivo dictará una de las siguientes resoluciones:

1. De acreditación: cuando determine en cada caso que cumple con los niveles mínimos de calidad establecidos.
2. De no acreditación: cuando determine en cada caso que no cumple con los niveles mínimos de calidad establecidos.
3. De postergación: posponiendo la acreditación.

**Tabla N° 4 Promedio de criterios para acreditación**

<b>Promedio de criterios</b>	<b>Dictamen</b>
4,5 a 5	Acreditada por 6 años
3,5 a 4,4	Acreditada por 4 años
2,5 a 3,4	Posterga
1 a 2,4	No acredita

Fuente: ANEAES 2018

## **Materiales y Métodos**

Esta investigación fue de diseño no experimental Hernández Sampieri et al. (2014), ya que no se manipulan variables y no se tiene un grupo de control, correspondiendo a un Estudio de Caso de tipo cualitativo descriptivo.

La población la constituyó 1 documento que contiene 27 planes de mejoras de la carrera de Ingeniería Comercial, año 2023.

Se tomó como muestra el 50% al azar de las mejoras sugeridas para analizar el patrón de gestión estratégica y operativa.

El estudio se realizó en la ciudad de Concepción Paraguay, en la Universidad Nacional de Concepción, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, dentro de la carrera de Ingeniería Comercial en el año 2023.

No se realizaron intervenciones sobre los datos y tampoco se practicaron estudios estadísticos sobre los mismos.

Se realizó una descripción de las mejoras, identificando responsables y presupuestos propuestos según fuente de financiación, además del plazo estimado para la concreción de las mismas.

## **Resultados**

Se analizaron las propuestas de mejoras de la carrera de Ingeniería Comercial, en total 14 indicadores que en el informe de autoevaluación no se cumplían totalmente. Cabe destacar

que, en la carrera de Ingeniería Comercial, las cinco dimensiones propuestas por ANEAES, llevaron mecanismos de mejoras.

## PRIMERO

### Tabla N° 5 Dimensión: 1.1.1 Pertinencia de la estructura organizacional de la Carrera.

#### Criterio 1: Gobernanza de la carrera.

<b>Recomendaciones de Mejora</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Inversión prevista</b>	<b>Fuente de Financ.</b>
Gestionar los rubros presupuestarios para cubrir totalmente los cargos definidos en el organigrama	Gestionar la incorporación de más recursos humanos	CSU Consejo directivo Decanato Dirección Administrativa Dirección de Gestión de Talento Humano	Anteproyecto de presupuesto Resoluciones de nomb. Contratos	50.000.000	Fuente 10 Recursos del tesoro

Fuente: FCEA-UNC

Como plan estratégico desde el punto de vista operativo es a corto plazo, se previó para 4 semestres, equivalente a 2 años.

Un impedimento detectable dentro de esta estrategia de mejora podría ser la no asignación por parte del tesoro público de los rubros necesarios para cumplir con este objetivo operativo.

## SEGUNDO

**Tabla N° 6 Criterio: 1.2.1 Pertinencia y eficacia en la gestión del Proyecto Académico**

<b>Recomendaciones de Mejora</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Inversión prevista</b>	<b>Fuente de Financ.</b>
Gestionar suficientes recursos presupuestarios para satisfacer las necesidades de la carrera.	Gestionar la incorporación de recursos humanos para potenciar las dependencias según necesidades de las carreras	CSU Consejo directivo Decanato Dirección Administrativa Dirección de Gestión de Talento Humano	Anteproyecto de presupuesto Resoluciones de nomb. Contratos	50.000.000	Fuente 10 Recursos del tesoro

Fuente: FCEA-UNC

Para este plan estratégico desde el punto de vista operativo es a corto plazo, se previó para 4 semestres, equivalente a 2 años. Fueron los mismos responsables y la fuente de financiación fue del tesoro público.

Un impedimento detectable dentro de esta estrategia de mejora es la no asignación por parte del tesoro público de los rubros necesarios para cumplir con este objetivo operativo, igual que el primer hallazgo.

Se recomienda buscar fuentes de financiamiento alternativos para poder cumplir con las recomendaciones de mejora y no depender de los recursos del estado que siempre serán limitados. Estas fuentes de financiamiento alternativos pueden ser ofrecer más cursos de postgrado, prestar servicios a las empresas, buscar recursos de financiamiento externos para ejecutar proyectos en redes, entre otros.

### TERCERO

**Tabla N° 7 Criterio: 1.2.1 Pertinencia y eficacia en la gestión del Proyecto Académico**

<b>Recomendaciones de Mejora</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Inversión prevista</b>	<b>Fuente de Financ.</b>
Aplicar en la carrera los mecanismos de actualización del Proyecto Académico de manera sistemática.	Conformar mesa de trabajo técnico para revisión y actualización del Proyecto académico.	Decanato Dirección academia Coordinador de Carrera Unidad Técnica Pedagógica	Resoluciones Actas de reuniones Propuestas Informes Resoluciones de aprobación	500.000	Fuente 10 Recursos del tesoro

Fuente: FCEA-UNC

Para esta estrategia cambiaron los responsables y se tiene una estimación bastante baja en el presupuesto. Nuevamente se solicitó al tesoro público la financiación. Al ser un monto muy pequeño, si el tesoro no aporta para la mejora, se podría recurrir a fuente 30.

Se podrían realizar mesas de trabajo con los egresados de la carrera, porque estos están en conocimiento de la necesidad del mercado laboral y la retroalimentación de los mismos podrán enriquecer la mejora y actualización curricular. Se pueden incorporar a la mesa de trabajo a los empleadores que son los que trabajan con los egresados y estos también conocen de las falencias en las funciones de sus empleados.

#### CUARTO

**Tabla N° 8 Criterio: 1.2.2 Eficacia en la gestión del Plan de Desarrollo**

<b>Recomendaciones de Mejora</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Inversión prevista</b>	<b>Fuente de Financ.</b>
Implementar las acciones previstas en el Plan de Desarrollo según lo programado.	Conformar mesa de trabajo para establecer e implementar de seguimiento de Plan de desarrollo Realizar el seguimiento del Plan de Desarrollo	CSU Consejo Decanato Coordinador de aseguramiento de la Calidad	Resoluciones Actas Informes técnicos Propuestas	10.000.000	Fuente 30 Recursos propios

Fuente: FCEA-UNC

En esta gestión se previó los resultados al 2do año de aplicación. Cabe destacar que la financiación no fue solicitada al tesoro público.

Se sugiere realizar mesas de trabajo con el objetivo de realizar seguimiento de ejecución de las acciones previstas en el Plan de Desarrollo, y proponer presentar informes por áreas y objetivos del Plan por lo menos cada seis meses, de esta manera se asegura tener un control de ejecución del plan.

## QUINTO

**Tabla N° 9 Criterio: 1.2.3 Eficacia en la gestión del Aseguramiento de la Calidad**

<b>Recomendaciones de Mejora</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Inversión prevista</b>	<b>Fuente de Financ.</b>
Prever en la carrera procesos evaluativos en todos los ámbitos de su gestión para el aseguramiento de la calidad	Elaborar mecanismos de evaluación que incluya a todos los estamentos de gestión, incluyendo Consejo Directivo de la Facultad	Dirección de Talento Humano Comité de aseguramiento de la calidad	Mecanismos de evaluación Informes de Evaluación	100.000	Fuente 10 Recursos del tesoro

Fuente: FCEA-UNC

En esta gestión se previó los resultados al 2do año de aplicación. Cabe destacar que la financiación fue solicitada al tesoro público. Una negativa del tesoro se podría subsanar con fuente 30 ya que el monto es pequeño.

Se proponen establecer reuniones permanentes involucrando a representantes de cada estamento, y analizar el progreso de la ejecución del Plan de Mejoras de la carrera. Analizar las debilidades detectadas en cada área y proponer soluciones que se puedan llevar a cabo para subsanar las falencias detectadas

## SEXTO

**Tabla N° 9 Criterio: 1.2.3 Eficacia en la gestión del Aseguramiento de la Calidad**

<b>Recomendaciones de Mejora</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Inversión prevista</b>	<b>Fuente de Financ.</b>
Utilizar los resultados de los procesos evaluativos implementados para introducir mejoras en la carrera.	Realizar análisis de los resultados evaluativos de los docentes Establecer mejoras en las actividades detectadas (talleres, capacitaciones), las debilidades como talleres, capacitaciones. Realizar informes de seguimiento mejoras.	Decanato Dirección académica Unidad técnico pedagógico Comité de Evaluación de la Calidad.	Resultados de evaluaciones Propuestas de mejoras a implementar Informes.	200.000	Fuente 10 Recursos del tesoro

Fuente: FCEA-UNC

En esta gestión se previeron resultados al 2do año de aplicación. Cabe destacar que la financiación fue solicitada al tesoro público igual que la acción anterior. Una negativa del tesoro se podría subsanar con fuente 30 ya que el monto es pequeño.

Instalar mesas de trabajo con responsables de cada área para analizar los resultados de los procesos evaluativos implementados de manera a lograr introducir mejoras en la carrera, implementar acciones de seguimiento y control de avances de estos procesos evaluativos.



## DIMENSIÓN 2

### SÉPTIMO

**Tabla N° 10 Criterio: 2.1.1 Relevancia del Perfil de Egreso**

<b>Recomendaciones de Mejora</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Inversión prevista</b>	<b>Fuente de Financ.</b>
Realizar el estudio de las necesidades y demandas del medio para la construcción del perfil de egreso de la carrera y adaptados a las exigencias actuales de la profesión.	Elaborar y aplicar instrumentos de recolección de datos a Instituciones educativas del departamento y comunidad educativa para la construcción del perfil de egreso.	Decanato Dirección Académica Dirección Comité de aseguramiento de la calidad	Encuesta Resultado de las encuestas Informes Resoluciones	3.000.000	Fuente 10 Fuente 30

Fuente: FCEA-UNC

Implementar reuniones con egresados de la carrera y empleadores para determinar las necesidades de competencias de formación de los estudiantes y las competencias laborales que se necesitan en las empresas del sector.

## OCTAVO

**Tabla N° 11 Criterio: 2.2.2 Eficacia en la Implementación y actualización del Plan de Estudios**

<b>Recomendaciones de Mejora</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Inversión prevista</b>	<b>Fuente de Financ.</b>
Utilizar los resultados de las evaluaciones aplicadas a los estudiantes para introducir mejoras en la planificación de los docentes.	Reunión con docentes de la carrera. Proponer actividades de retroalimentación teniendo en cuenta los resultados de evaluación de los estudiantes. Implementar estrategias para el logro de los objetivos.	Dirección Académica Coordinación de carrera Docentes	Actas Propuestas Portafolio docente Informes.	50.000	Fuente 10 Recursos del tesoro

Fuente: FCEA-UNC

En este objetivo operativo se previó el uso del tesoro, subsanable con recursos propios fuente 30 ya que el monto es bastante pequeño.

Analizar los resultados de las evaluaciones que los estudiantes aplican en los docentes, de acuerdo del análisis de estos resultados, incorporar las mejoras para subsanar las debilidades detectadas por los estudiantes en todos los ámbitos que requieran mejoras, pudiendo ser algunas falencias en los procesos de enseñanza aprendizaje, necesidades de

mejoras de los programas de asignaturas, dotación de recursos didácticos para el desarrollo de las clases, entre otros.

### DIMENSIÓN 3

#### NOVENO

**Tabla N° 12 Criterio: 3.2.1 Pertinencia e integridad de los procesos de selección, evaluación y promoción docente**

<b>Recomendaciones de Mejora</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Inversión prevista</b>	<b>Fuente de Financ.</b>
Mejorar los mecanismos de difusión de los procedimientos de selección y evaluación del Personal Docente en formato accesible.	Acciones de Mejora Propuestas Establecer mecanismos de difusión de concurso docente. Trabajar el formato de procedimientos de selección y evaluación de selección docente Difundir en los medios disponibles.	Consejo Directivo Decanato Dirección Académica Talento humano Coordinación académica.	Actas Mecanismo Formatos Resoluciones	200.000	Fuente 10 Recursos del tesoro

Fuente: FCEA-UNC

En este objetivo operativo se previó el uso del tesoro, subsanable con recursos propios fuente 30 ya que el monto es bastante pequeño.

Publicar en la web y en las redes sociales, en las plataformas virtuales los mecanismos de difusión de los procedimientos de selección y evaluación del Personal Docente, para que las aplicaciones de estos procedimientos sean accesibles, transparentes y puedan ser conocidos por toda la comunidad académica.

## DÉCIMO

**Tabla N° 13 Criterio: 3.4.1 Eficacia e integridad en los procesos de selección evaluación y promoción del Personal Administrativo**

<b>Recomendaciones de Mejora</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Inversión prevista</b>	<b>Fuente de Financ.</b>
Implementar de forma sistemática el Plan de Carrera del personal Administrativo y de Apoyo.	Implementar un plan anual de capacitación a funcionarios. Prever fondos para la capacitación del personal administrativo y de apoyo. Gestionar convenios interinstitucionales para cursos de capacitación a funcionarios.	Decanato Dirección administrativa Dirección de gestión de Talento Humano Comité de Aseg. de la calidad Comisión de evaluación Institucional	Plan de capacitación Resoluciones Convenios Anteproyecto de presupuesto	10.000.000	Fuente 10 Fuente 30

Fuente: FCEA-UNC

En este objetivo operativo se previó el uso del tesoro, subsanable con recursos propios fuente 30 en caso de no obtener todos los fondos de fuente 10.



## DIMENSIÓN CUATRO

### DÉCIMO PRIMERO

**Tabla N° 13 Criterio: 4.1.1 Pertinencia y adecuación de los Espacios destinados a las Actividades de la carrera**

<b>Recomendaciones de Mejora</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Inversión prevista</b>	<b>Fuente de Financ.</b>
Gestionar la disposición de espacio propio para las actividades de recreación (deportivas) y extracurriculares	Elaborar proyectos y prever presupuesto para espacios de recreación concerniente a actividades deportivas y extracurriculares	CSU Decanato Dirección administrativa	Anteproyecto de presupuesto Proyectos Planos Inversión Prevista	50.000.000	Fuente 10 Recursos del tesoro

Fuente: FCEA-UNC

En este objetivo operativo se previó el uso del tesoro, en el caso de que el tesoro no aporte nada, no existe una alternativa taxativamente expresada. Se ha previsto la implementación en cuatro semestres, equivalente a dos años.

## DÉCIMO SEGUNDO

**Tabla N° 14 Criterio: 4.1.2. Eficacia y eficiencia en el uso de los recursos disponibles para la implementación del Proyecto académico**

<b>Recomendaciones de Mejora</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Inversión prevista</b>	<b>Fuente de Financ.</b>
Implementar herramienta tecnológica para validar y salvaguardar la producción científico e intelectual realizadas por la carrera	Gestionar Software antiplagio para los trabajos de investigación de la carrera. Implementar normativas con respecto a la propiedad intelectual para validar y salvaguardar la producción científica de la carrera.	CSU Consejo Directivo de la Facultad Decano Dirección Académica Dirección de Investigación	Anteproyecto de presupuesto Normativas referentes a propiedad intelectual.	30.000.000	Fuente 10 Recursos del tesoro

Fuente: FCEA-UNC

En este objetivo operativo se previó el uso del tesoro, en el caso de que el tesoro no aporte nada, no existe una alternativa taxativamente expresada. Se ha previsto la implementación en cuatro semestres, equivalente a dos años.

Buscar financiamiento externo para poder realizar acciones de mejoras para las actividades deportivas y extracurriculares, también se puede recurrir a la utilización por convenios de algunas instalaciones deportivas y áreas de recreación.



## DIMENSIÓN CINCO

### DÉCIMO TERCERO

**Tabla N° 16 Criterio: 5.1.1 Eficacia y eficiencia de los Mecanismos de Seguimiento a los Egresados**

<b>Recomendaciones de Mejora</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Inversión prevista</b>	<b>Fuente de Financ.</b>
Realizar de forma sistemática la recolección de la información con respecto a las necesidades de formación de los egresados para ofertar cursos de Postgrado	Elaborar instrumento de recolección de datos a ser aplicados a los egresados de la carrera con el fin de recolectar datos sobre necesidades de formación para cursos de postgrados. Elaborar informes de resultados Ofertar curso de Postgrados.	Decanato Dirección académica Coordinación de carrera Dirección de extensión	Resultado de encuestas. Informes Proyectos.	10.000.000	Fuente 10 Recursos del tesoro

Fuente: FCEA-UNC

En este objetivo operativo se previó el uso del tesoro, en el caso de que el tesoro no aporte nada, no existe una alternativa taxativamente expresada. Se ha previsto la implementación en cuatro semestres, equivalente a dos años.

## DÉCIMO CUARTO

**Tabla N° 16 Criterio: 5.1.1 Eficacia y eficiencia de los Mecanismos de Seguimiento a los Egresados**

<b>Recomendaciones de Mejora</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Inversión prevista</b>	<b>Fuente de Financ.</b>
Considerar la opinión de los egresados para la realización de ajustes o cambios del Proyecto Académico	Elaborar instrumentos de recolección de opinión de los egresados para la realización de ajustes en el Proyecto académico Elaborar informes de resultados. Proponer ajustes en el Proyecto académico	Decanato Dirección académica Coordinación de carrera Dirección de extensión	Encuestas Informes Proyectos Propuestas Resolución	-0-	-

Fuente: FCEA-UNC

En este objetivo operativo en particular no se previó presupuesto alguno. Al no estar taxativamente expresado dentro del plan de mejoras se supone podría utilizarse fuente 30. Tampoco se ha expresado en cuanto tiempo se logrará el objetivo.

Como resultado de la implementación de estas mejoras se logró una acreditación de la carrera por cuatro años.

Se podría crear una base de datos de egresados y alimentar el sistema anualmente incorporando de esta forma a los egresados de cada año, esto permitirá tener una base de datos actualizada y permitirá poder implementar mecanismos de seguimiento permanente para obtener información de los mismos para retroalimentar la mejora de la carrera.

## **Discusión**

Al realizar esta investigación se pudo lograr los objetivos propuestos, en especial lo relacionado a la descripción de las estrategias. Dichas estrategias son adecuadas a las exigencias de ANEAES (2021) para criterios comerciales. Además de los criterios de valoración de ANEAES (2018) y ANEAES (2020). Se considera que la muestra es representativa ya que se abarcó el 50% de las medidas de mejoras adoptadas identificando los responsables, presupuestos, presupuestos asignados y el tiempo de implementación.

Los criterios de calidad utilizados son netamente las propuestas por la ANEAES (2020), en su manual de informe de autoevaluación, allí se detallan los indicadores de calidad. No se tuvieron en cuenta otras doctrinas u otros pensadores sobre la calidad, se ha utilizado esta guía propuesta por ANEAES (2020).

La gestión estratégica implementada comparado con las sugerencias de Farfán Cabrera (2017), se tuvieron en cuenta entre las sugerencias de mejoras los aspectos señalados por éste, en la parte donde aclarara que la gestión institucional debe transformarse en políticas. Se evidencia en el plan de mejoras, es acertada y asertiva para el logro de la calidad ya que la carrera fue acreditada como de calidad.

Una gestión estratégica debe tener un plan que debe contemplar acciones y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Los criterios analizados cumplen con estos criterios.

PEC (2010), en cuanto a la gestión escolar y la gestión académica, fueron encontradas dentro de los planes de mejoras, no contradicen la teoría. Están involucrados aspectos a

mejorar en los docentes y alumnos, en general a la comunidad educativa, incluyendo la infraestructura.

Ortega & Escalada (2021) recalcan que en la gestión estratégica hay que tener en cuenta, aspectos de índole social, cultural, político, económico y religioso entre otros, que entre los indicadores de calidad no se encontraron taxativamente, pero se refiere en forma indirecta al utilizar la palabra “pertinencia”.

No se logrará llegar a la calidad si no se logra el compromiso de los recursos humanos a comprometerse con las acciones de mejoras que se deben implementar, porque si no existe este compromiso de lograr los objetivos de mejoras establecidos en el Plan de Mejoras, quedarán en palabras muertas, solo escritas en un plan. Solo se podrá lograr la mejora continua con el convencimiento y compromiso de las personas de implementar estas acciones de mejoras y así lograr la cultura de calidad. Además, se debe contar con los recursos financieros para poder realizar las modificaciones necesarias que necesiten inversiones para implementar las mejoras expuestas en el Plan. Se recomienda realizar un seguimiento y control permanente de las acciones de mejoras establecidas con el involucramiento de todas las personas que gestionan cada área, de esta manera se puede lograr el compromiso de los mismos.

## **Conclusión**

En cuanto al objetivo general se ha encontrado las estrategias implementadas para el logro de la acreditación analizando las propuestas y acciones de mejoras seleccionadas y que fueron utilizadas para la investigación. En cuanto al objetivo específico describir la implementación de la estrategia, se han utilizado catorce criterios en total en donde se describen acciones, responsables, presupuesto, fuente de financiación y tiempo aproximado de concreción de dichas estrategias desde el punto de vista operativo. En cuanto a la identificación de impedimentos para la implementación de la estrategia, el más frecuente es la no asignación del tesoro público los fondos para los cuales no existen propuestas alternativas en esa gestión. En cuanto a la implementación de mejoras fueron acertadas y asertivas cuyo resultado final fue la acreditación de la carrera, logrando el sello de calidad en la carrera de

Ingeniería Comercial. Las estrategias en general poseen un fuerte componente de financiación del tesoro público, por el mismo hecho que es una Universidad Pública, por lo cual algunas mejoras no se lograrán si no son financiadas por ésta.

## Referencias

- (ANEAES . (19 de julio de 2018). *www.aneaes.gov.py, Resolución N° 213*. Obtenido de Mecanismo de Evaluación y Acreditación de carreras de grado; Mecanismo de Evaluación y Acreditación de Programas de Postgrado: <http://www.aneaes.gov.py/v2/modelo-nacional-de-grado/mecanismo-de-evaluacion-y-acreditacion-de-carreras-de-grado>
- 2072, L. (2003). DE CREACIÓN DE LA AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACION DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. *Poder legislativo*.
- 4965, L. (05 de 08 de 2013). Ley de la Educación Superior. Asunción: Congreso de la Nación Paraguaya.
- Aguila Cabrera, V. (2005). EL CONCEPTO CALIDAD EN LA EDUCACION UNIVERSITARIA: CLAVE PARA EL LOGRO DE LA COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL. *Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)*, 36(12), 1-7. doi:[https://www.researchgate.net/publication/347709187\\_El\\_concepto\\_calidad\\_en\\_la\\_educacion\\_universitaria\\_clave\\_para\\_el\\_logro\\_de\\_la\\_competitividad\\_institucional](https://www.researchgate.net/publication/347709187_El_concepto_calidad_en_la_educacion_universitaria_clave_para_el_logro_de_la_competitividad_institucional)
- ANEAES (AGENCIA NACIONAL DE ACREDITACIÓN DE LA EDUCACION SUPERIOR). (27 de Julio de 2020). *http://www.aneaes.gov.py/*. Obtenido de RESOLUCION N° 175 guia para la elaboración del informe de autoevaluación : [http://www.aneaes.gov.py/v2/application/files/1215/9647/2115/Guia\\_elaboracion\\_Informe\\_Autoevaluacion\\_bioseguiridad.pdf](http://www.aneaes.gov.py/v2/application/files/1215/9647/2115/Guia_elaboracion_Informe_Autoevaluacion_bioseguiridad.pdf)
- ANEAES (AGENCIA NACIONAL DE ACREDITACION DE LA EDUCACION SUPERIOR). (23 de Abril de 2021). *http://www.aneaes.gov.py/*. Obtenido de CRITERIOS DE CALIDAD CARRERAS COMERCIALES: [http://www.aneaes.gov.py/v2/application/files/3016/2004/4186/Criterio\\_de\\_Calidad\\_Comerciales.pdf](http://www.aneaes.gov.py/v2/application/files/3016/2004/4186/Criterio_de_Calidad_Comerciales.pdf)
- Aquino de Sosa, V. M., & Bonzi Florentino, D. (2021). Percepción de estudiantes y egresados de la carrera Ciencias de la Educación de la facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la UNC sobre la acreditación de la carrera por la ANEAES, año 2020. *Revista Científica Humanidades*, 1(1), 19-33. doi:[revistas.unc.edu.py/index.php/fhyce/article/view/56](https://revistas.unc.edu.py/index.php/fhyce/article/view/56)

- Araya Castillo, L., Jiménez, C., Barrientos, N., Rivera, Y., & Yáñez, V. y. (2021). Importancia de la calidad de servicio en la Educación superior a distancia. *ARANDU, UTIC*, 7(2). doi:www.utic.edu.py/revista.ojs/index.php/revistas/article/view/117
- Barbón Pérez, O. G. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *ELSEVIER Educación Médica*, 19(1), 51-55. doi:www.elsevier.es/es-revista-educacion-medica-71-pdf-S1575181317300013
- Barcia Menéndez, J. J., Barcia Menéndez, C. R., & Cantos Muñiz, J. B. (2019). La evaluación para la calidad en la Educación Superior. *www.fipcaec.com*, 1-8. doi:www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/127/184
- Barreyro, G. B., & Camargo Hizume, G. d. (2018). El Paraguay y la acreditación de carreras de grado en el Mercosur. *Eccos Revista Científica*(47), 41-59. doi:www.redalyc.org/articulo.oa?id=71558957003
- Bernate, J. A., Guataquirá Romero, A., & Romero Melo, E. N. (2020). Satisfacción de la Calidad Educativa en Educación Superior. *Podium*(38), 37-50. doi:10.31095/podium.2020.38.3
- Bonifaz Aranda, E. F. (2019). LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA: UNA VISIÓN DESDE EL DIRECCIONAMIENTO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA. *Revista Boletín Redipe*, 8(3), 106-116. doi:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7528234.pdf
- Cernuzzi, L., & González Ayala, V. y. (2007). *Educación Superior y Desarrollo del Capital Humano*. CADEP (Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya) IISBN: 978-99953-8112-7.
- CONES. (22 de Octubre de 2015). *Resolución 166*. Obtenido de <https://cones.gov.py/>: <https://cones.gov.py/resolucion-cones-n-1662015-que-reglamenta-la-ley-n-49952013-de-educacion-superior/>
- Farfán Cabrera, M. T. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios, UNIVERSIDAD METROPOLITANA, México*, 28(73), 45-61. doi:www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/

- Fernández, L. M. (2022). La calidad de la educación en la enseñanza superior. Aportes para un análisis de la problemática en universidades públicas. *ESS (Educación Superior y Sociedad)*, 34(1), 30-53. doi:<https://doi.org/10.54674/ess.v34i1.573>
- Flores Flores, H. D. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.* , 1(8), 1-27. doi:[www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v9n1/2007-7890-dilemas-9-01-00008.pdf](http://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v9n1/2007-7890-dilemas-9-01-00008.pdf)
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. y. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mac Graw Hill, México.
- Lago de Vergara, D., & Gamoba Suárez, A. A. (2014). CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR: UN ANÁLISIS DE SUS PRINCIPALES DETERMINANTES. *SABER, CIENCIA Y Libertad* ISSN: 1794-7154, 8(2), 157-169. doi:[web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=17947154&AN=108520594&h=vb2Vur%2b591I0ftxexTn0sT6ZNICXkBySWP1xQ3pqMTERqhNj6szvdZTpRSTLj19%2bZaXUKv0Jbfb2TqxkXSjeuw%3d%3d&crl=f&resultNs=AdminWebAuth&resultLoca](http://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=17947154&AN=108520594&h=vb2Vur%2b591I0ftxexTn0sT6ZNICXkBySWP1xQ3pqMTERqhNj6szvdZTpRSTLj19%2bZaXUKv0Jbfb2TqxkXSjeuw%3d%3d&crl=f&resultNs=AdminWebAuth&resultLoca)
- Martínez Iñiguez, J. E., & Tobón, S. y. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. *Innovación Educativa*, 17(73), 79-96. doi:[www.scielo.org.mx/pdf/ie/v17n73/1665-2673-ie-17-73-00079.pdf](http://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v17n73/1665-2673-ie-17-73-00079.pdf)
- Medina Manrique, R., & Carcausto Calla, W. H. (2022). Aseguramiento de la calidad educativa universitaria en Iberoamérica: tendencias, ausencias y desafíos. *Revista Iberoamericana de la Educación*, 88(1), 33-47. doi:[rieoei.org/RIE/article/view/4774/4309](http://rieoei.org/RIE/article/view/4774/4309)
- Molas, M., & Ortiz, Y. y. (2022). CALIDAD EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. *REVISTA CIENTÍFICA DE LA FACULTAD DE FILOSOFÍA –UNA* (ISSN: 2414-8717), 14(14), 93-103. doi:<https://revistascientificas.una.py/index.php/rcff/article/view/2715/2476>
- Olano del Castillo, R. y. (2020). Gestión estratégica, Políticas y Calidad educativa en el Contexto Universitario. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 15(8), 26-38. doi:[www.lamjol.info/index.php/REICE/article/view/9940](http://www.lamjol.info/index.php/REICE/article/view/9940)
- Ortega, M. L., & Encalada, Y. M. (n/e de n/e de 2021). *La gestión estratégica en las instituciones educativas*, Tesis. Obtenido de Universidad Católica de Córdoba,

- Sistema de Bibliotecas, PRODUCCIÓN ACADÉMICA, Argentina:  
[https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2982/1/TF\\_Ortga\\_Encalada\\_Natali.pdf](https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2982/1/TF_Ortga_Encalada_Natali.pdf)
- Páez Luna, D. L., & Camargo Celis, D. R. (2023). Calidad de las instituciones de educación superior desde la perspectiva de América Latina y el Caribe. *SIGNOS, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(1). doi:revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos
- PEC. (2010). *Experiencias Escolares Exitosas, Programa Escuelas de Calidad*. D.R. © Secretaría de Educación Pública. doi:formacioncontinuaedomex.files.wordpress.com/2010/07/libro-exper-esc-exit-pec.pdf
- Poquima Woo, M. A., SALDAÑA POQUIOMA, K. d., & BARRENECHEA MORENO, H. G. (2021). GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA. *Igobemanza*, 4(16), 307-333. doi:www.researchgate.net/publication/357356441\_Gestion\_de\_la\_calidad\_en\_la\_educacion\_superior\_una\_revision\_sistemica
- Pozner, P. (2000). *ANTICIPACIÓN*. UNESCO, Instituto Internacional del Planeamiento de la Educación IIPE, Buenos Aires. doi:pilarpozner.com/biblioteca/modulo08.pdf
- Razo Abundis, I. Y., & Dibut Toledo, L. S. (2016). ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD DEL GOLFO DE CALIFORNIA, MÉXICO. *UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD | Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos* |, 8(1), 190-198. doi:scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n1/rus27116.pdf
- Romero Fernández, A. J., Flores Torres, D. A., & Flores Córdova, E. V. (2020). Gestión de la calidad en instituciones de educación superior. *REVISTA DILEMAS CONTEMPORÁNEOS, educación política y valores, Edición Especial año VII*. doi:dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2102
- Schwartzman, S. (2019). La calidad de la educación superior brasileña. *Revista de Educación Superior en América Latina*(ESSAL 5 Sección Reforma educativa y gobernanza). doi:rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/esal/article/view/11808
- Solana Ruiz, J. L. (2019). El pensamiento complejo de Edgar Morin en acción, algunos ejemplos. *Gazeta de Antropología*, 35(6), n/e. doi:www.gazeta-antropologia.es/?p=5396

