



Sección: Artículo original

Autor hs20573@hotmail.com

Editor: Mirtha Villagra –
Facultad de Economía y
Empresa Universidad del Norte

Recibido: 21/03/ 2024

Aceptado: 16/06/2024

Recibido en versión modificada:
29/09/2024

Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons "CCBY4.0".



Declaración de conflicto: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Como citar:

Samudio Almirón, HV (2024). *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*. Revista de Revista UniNorte de Economía y Empresa" (RUNEYE). 1(1), 1-15.

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  ¹

¹ Universidad Nacional de Concepción (UNC); Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FCEA). Concepción, 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

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FCEA) de la Universidad Nacional de Concepción (UNC) es una de las principales unidades académicas de esta institución, ubicada en la región norte de Paraguay. La UNC, como universidad pública, se dedica a la formación de profesionales en diversas áreas del conocimiento, promoviendo el desarrollo académico, científico y social en su región de influencia.

La FCEA juega un papel crucial en este objetivo, ofreciendo carreras enfocadas en el ámbito económico, administrativo y comercial. A través de sus programas de estudio, la FCEA contribuye a la formación de capital humano capacitado para enfrentar los retos económicos a nivel regional y nacional. Esto se traduce en la preparación de profesionales que puedan insertarse en el mercado laboral y contribuir al desarrollo económico de la zona norte de Paraguay.

Además de su función formativa, la FCEA también se destaca por su compromiso con la investigación y la extensión universitaria. A través de proyectos de investigación y actividades de vinculación con la comunidad, la FCEA busca generar conocimiento y aportar soluciones a las problemáticas socioeconómicas de la región.

En este contexto, la búsqueda de la acreditación de sus carreras por parte de la ANEAES se convierte en un objetivo estratégico para la FCEA. La acreditación no solo representa un reconocimiento a la calidad de sus programas de estudio, sino que también fortalece su compromiso con la mejora continua y la excelencia académica.

Las carreras de grado y programas de posgrado en Paraguay deben ser acreditados por la Agencia Nacional de Acreditación de la Educación Superior (ANEAES) para ser reconocidos como de calidad (ANEAES, 2018). Esta acreditación se ha vuelto un factor crucial dentro de la gestión académica y estratégica de las instituciones de educación superior.

No obstante, el proceso de acreditación presenta **desafíos significativos** para las universidades. Para (Barreyro y Camargo Hizume, 2018) destacan las dificultades en la dirección y gestión estratégica para cumplir con los requisitos de la ANEAES, evidenciando la necesidad de una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua. A esto se suma la complejidad del proceso de autoevaluación, que según (ANEAES, 2020) enfrenta múltiples limitaciones.

¿Cómo pueden entonces las universidades afrontar este proceso de forma eficiente y asegurar el éxito en la acreditación de sus carreras? Este estudio busca responder a esta pregunta analizando la gestión estratégica implementada por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Concepción (FCEA-UNC) para lograr la acreditación de la carrera de Ingeniería Comercial.

Este estudio se centra en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Concepción (FCEA-UNC), específicamente en la carrera de Ingeniería Comercial. Tras obtener la acreditación, el objetivo de la investigación es analizar la gestión estratégica implementada para asegurar la calidad educativa de dicha carrera.

La justificación de esta investigación radica en la necesidad de identificar un modelo de gestión estratégica exitoso que pueda ser replicado en otras unidades académicas. A través del análisis de la experiencia de la FCEA-UNC, se busca contribuir a la mejora continua de la calidad educativa en la Universidad Nacional de Concepción (UNC) y fortalecer su posición como institución competitiva y adaptable a las demandas del entorno.

Esta investigación se enmarca en un contexto donde la acreditación de carreras universitarias se ha vuelto crucial para las instituciones de educación superior. Diversos estudios previos respaldan la relevancia de este proceso. Aquino y Bonzi (2020) demuestran los beneficios que la acreditación ofrece a estudiantes y egresados, mientras que Molas et al. (2022) resaltan la necesidad de que las universidades se adapten a las demandas de un mundo globalizado. Sin embargo, autores como Páez Luna et al. (2020) y Schwartzman (2019) advierten sobre los desafíos que aún persisten en la acreditación y la calidad educativa en América Latina.

Para afrontar estos desafíos, Farfán Cabrera (2017) plantea la importancia del direccionamiento estratégico en el contexto universitario. Este proceso, enfocado en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible, requiere que las universidades alineen sus objetivos con una planificación estratégica que les permita cumplir eficazmente con su misión institucional.

En línea con este enfoque, Bonifaz Aranda (2019) propone un cambio de paradigma en la forma en que las instituciones enfrentan los procesos de acreditación. Señala la necesidad de transitar desde una postura reactiva hacia un enfoque proactivo, técnico y comprometido con la mejora continua. Esto implica desarrollar una gestión estratégica que integre la planificación, la ejecución y la evaluación de las acciones de mejora, impulsando la innovación, la eficiencia y la transparencia en la búsqueda de la excelencia académica.

La Ley N° 4995/2013 de Educación Superior en Paraguay refuerza la importancia de los procesos de evaluación y acreditación como pilares para promover la mejora continua en la calidad de la educación universitaria. Esta normativa fomenta la reflexión interna y la implementación de estrategias que permitan a las instituciones adaptarse a las exigencias del entorno.

En este marco, el presente estudio se propone analizar la gestión estratégica implementada por la FCEA-UNC para lograr la acreditación de la carrera de Ingeniería Comercial, identificando las estrategias, los obstáculos y las propuestas de mejora que contribuyeron a este logro.

El objetivo principal de esta investigación es **analizar la gestión estratégica implementada por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Concepción (FCEA-UNC) para lograr la acreditación de la carrera de Ingeniería Comercial.**

Este objetivo se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

- **Identificar las estrategias** que la FCEA-UNC implementó a nivel operativo para cumplir con los indicadores de calidad establecidos por la ANEAES.
- **Describir los obstáculos** que la FCEA-UNC encontró al implementar las mejoras sugeridas durante el proceso de autoevaluación.
- **Examinar las propuestas de mejora** que la FCEA-UNC implementó para lograr la acreditación de la carrera de Ingeniería Comercial.

A través del cumplimiento de estos objetivos, la investigación busca comprender en profundidad el proceso de gestión estratégica llevado a cabo por la FCEA-UNC, con el fin de identificar un modelo exitoso que pueda ser replicado en otras unidades académicas de la UNC.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación adopta un diseño no experimental (Hernández Sampieri et al., 2014) con un enfoque cualitativo descriptivo, dado que no se manipulan variables ni se utiliza un grupo de control. Se trata de un estudio de caso que analiza la gestión estratégica implementada por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Concepción (FCEA-UNC) para lograr la acreditación de la carrera de Ingeniería Comercial por parte de la Agencia Nacional de Acreditación de la Educación Superior (ANEAES).

El estudio se centra en el análisis de 27 planes de mejora elaborados por la FCEA-UNC para la carrera de Ingeniería Comercial en el año 2023. Para ello, se seleccionó una muestra aleatoria del 50% de estos planes, lo que permitió examinar en profundidad el patrón de gestión estratégica y operativa implementado.

La investigación se llevó a cabo en la FCEA-UNC, ubicada en la ciudad de Concepción, Paraguay, durante el año 2023. El análisis se focalizó en la descripción de las mejoras propuestas en los planes, identificando los siguientes aspectos:

- **Responsables de la implementación:** ¿Quiénes son los encargados de llevar a cabo cada mejora?
- **Presupuestos asignados:** ¿Qué recursos financieros se destinan a cada mejora?
- **Fuentes de financiación:** ¿De dónde provienen los fondos para financiar las mejoras?
- **Plazos estimados para la implementación:** ¿Cuándo se espera que se implementen las mejoras?

La información se obtuvo a partir del análisis documental de los planes de mejora. No se realizaron intervenciones ni análisis estadísticos sobre los datos.

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.

Dimensión: Gobernanza de la carrera.

Las acciones necesarias para mejorar la calidad de la carrera de Ingeniería Comercial, organizadas según los criterios de calidad de la ANEAES. Cada fila representa una acción específica con la siguiente información:

- **Criterio de Mejora:** Indica el área específica que necesita mejorarse, como la gestión de recursos, el plan de estudios o los procesos de evaluación.
- **Recomendaciones de Mejora:** Describe las acciones generales recomendadas para abordar el criterio de mejora.
- **Acciones de Mejora:** Detalla las acciones concretas que se implementarán para cumplir con las recomendaciones.
- **Responsables:** Identifica a las personas o entidades encargadas de llevar a cabo las acciones de mejora.
- **Medios de Verificación:** Especifica cómo se comprobará el cumplimiento de las acciones, por ejemplo, a través de informes, resoluciones o actas.
- **Inversión Prevista:** Estima el costo económico de la implementación de la acción.
- **Fuente de Financiamiento:** Indica de dónde provendrán los recursos para financiar la acción, como el tesoro público o recursos propios de la universidad.
- **Dimensión:** Relaciona la acción con una de las cinco dimensiones de calidad definidas por la ANEAES (Gobernanza de la carrera, Pertinencia y eficacia en la gestión del Proyecto Académico, etc.).

La **tabla 1** presentada tiene como objetivo ilustrar las **recomendaciones de mejora de Gobernación de la carrera**, detalle **acciones de mejora** necesario **responsables** Detalle de **medios de verificación** , y la **inversión prevista** para implementarlas, además de indicar la **fuentes de financiamiento** y la **dimensión** afectada.

Explicación de algunas de las secciones:

1. Gestión presupuestaria:

Se menciona la necesidad de gestionar los rubros presupuestarios para cubrir los cargos definidos en el organigrama. Para esto, se sugiere la incorporación de más recursos humanos con una inversión prevista de 50 millones de guaraníes, provenientes de la Fuente 10 (Tesoro).

2. Actualización del Proyecto Académico:

Se establece la importancia de actualizar sistemáticamente el Proyecto Académico de la carrera, para lo cual se formará una mesa de trabajo técnico. La inversión destinada es de 500.000 guaraníes, también financiada por la Fuente 10.

3. Plan de Desarrollo:

La implementación y seguimiento del Plan de Desarrollo incluye la formación de un equipo responsable de monitorear su progreso. Se asigna una inversión de 10 millones de guaraníes provenientes de la Fuente 30.

4. Aseguramiento de la Calidad :

En esta sección se contemplan procesos evaluativos en todos los niveles de la gestión de la carrera, para garantizar la calidad. La inversión para esta área varía entre 100.000 y 200.000 guaraníes, también financiada por la Fuente 10.

Cada acción está cuidadosamente diseñada para mejorar diferentes aspectos de la carrera, desde la pertinencia de la estructura organizacional hasta la eficacia en la gestión académica y administrativa.

Tabla 1 Dimensión Gobernanza de la carrera.

Recomendaciones de Mejora	Acciones de mejora	Responsables	Medios de verificación	Inversión prevista	Fuente de Financ.	Criterio
Gestionar los rubros presupuestarios para cubrir totalmente los cargos definidos en el organigrama	Gestionar la incorporación de más recursos humanos	CSU	Anteproyecto de presupuesto	50,000,000	Fuente 10	Pertinencia de la estructura organizacional de la Carrera.
		Consejo directivo	Resoluciones de nomb.		Recursos del tesoro	
		Decanato	Contratos			
		Dirección Administrativa Dirección de Gestión de Talento Humano				
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	Anteproyecto de presupuesto	50,000,000	Fuente 10	Pertinencia y eficacia en la gestión del Proyecto Académico
		Consejo directivo	Resoluciones de nomb.		Recursos del tesoro	
		Decanato	Contratos			
		Dirección Administrativa Dirección de Gestión de Talento Humano				
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	Resoluciones	500,000	Fuente 10	Pertinencia y eficacia en la gestión del Proyecto Académico
		Dirección academia	Actas de reuniones		Recursos del tesoro	
		Coordinador de Carrera	Propuestas			
		Unidad Técnica Pedagógica	Informes Resoluciones de aprobación			

Recomendaciones de Mejora	Acciones de mejora	Responsables	Medios de verificación	Inversión prevista	Fuente de Financ.	Criterio
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	CSU	Resoluciones	10,000,000	Fuente 30	Eficacia en la gestión del Plan de Desarrollo
	Realizar el seguimiento del Plan de Desarrollo	Consejo Decanato Coordinador de aseguramiento de la Calidad	Actas Informes técnicos Propuestas			
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	Eficacia en la gestión del Aseguramiento de la Calidad
Utilizar los resultados de los procesos evaluativos implementados para introducir mejoras en la carrera.	Realizar análisis de los resultados evaluativos de los docentes	Decanato	Resultados de evaluaciones	200,000	Fuente 10	Eficacia en la gestión del Aseguramiento de la Calidad
	Establecer mejoras en las actividades detectadas (talleres, capacitaciones), las debilidades como talleres, capacitaciones.	Dirección académica	Propuestas de mejoras a implementar		Recursos del tesoro	
	Realizar informes de seguimiento mejoras.	Unidad técnico pedagógico	Informes.			
		Comité de Evaluación de la Calidad.				

** Fuente de elaboración propia

Dimensión: Proyecto académico

La **tabla 2** muestra un plan de acción concreto para fortalecer el Proyecto Académico de la carrera, con acciones específicas para asegurar la relevancia del perfil de egreso y la eficacia en la implementación del plan de estudios. El involucramiento de diferentes actores y la definición de medios de verificación demuestran un compromiso con la mejora continua y la calidad del programa académico

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.

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

Tabla 2 Dimensión Proyecto académico

Recomendaciones de Mejora	Acciones de mejora	Responsables	Medios de verificación	Inversión prevista	Fuente de Financ.	Criterio
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	Relevancia del Perfil de Egreso
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	Eficacia en la Implementación y actualización del Plan de Estudios

** Fuente de elaboración propia

Dimensión: Personas

La **tabla 3** detalla las acciones para fortalecer la gestión del personal docente y administrativo de la carrera, considerando dos criterios fundamentales: "Pertinencia e integridad de los procesos de selección, evaluación y promoción docente" y "Eficacia e integridad en los procesos de selección evaluación y promoción del Personal Administrativo".

En el objetivo **Pertinencia e integridad de los procesos de selección, evaluación y promoción docente**, 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.

En el objetivo **Eficacia e integridad en los procesos de selección evaluación y promoción del Personal Administrativo**, operativo se previó el uso del tesoro, subsanable con recursos propios fuente 30 en caso de no obtener todos los fondos de fuente 10.

Tabla 3 Dimensión Personas

Recomendaciones de Mejora	Acciones de mejora	Responsables	Medios de verificación	Inversión prevista	Fuente de Financ.	Criterio
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	Actas Mecanismo Formatos Resoluciones	200.000	Fuente 10 Recursos del tesoro	Pertinencia e integridad de los procesos de selección, evaluación y promoción docente
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	Plan de capacitación Resoluciones Convenios Anteproyecto de presupuesto	10.000.000	Fuente 10 Fuente 30	Eficacia e integridad en los procesos de selección evaluación y promoción del Personal Administrativo

** Fuente de elaboración propia

Dimensión: Recursos

La tabla detalla las acciones para fortalecer la dimensión "Recursos" de la carrera, considerando dos criterios fundamentales: "**Pertinencia y adecuación de los Espacios destinados a las Actividades de la carrera**" y "**Eficacia y eficiencia en el uso de los recursos disponibles para la implementación del Proyecto académico**".

El plan de acción concreto para fortalecer la dimensión "Recursos" de la carrera, con acciones específicas para asegurar la disponibilidad de espacios adecuados y el uso eficiente de los recursos tecnológicos. El involucramiento de diferentes actores y la definición de medios de verificación demuestran un compromiso con la mejora continua y la calidad del programa académico.

El CSU, el Consejo Directivo de la Facultad, el Decano y la Dirección Académica serán responsables de estas acciones, utilizando anteproyectos de presupuesto y normativas referentes a propiedad intelectual como medios de verificación.

En el objetivo operativo **pertinencia y adecuación de los espacios destinados a las actividades de la carrera** 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.

En este objetivo operativo **eficacia y eficiencia en el uso de los recursos disponibles para la implementación del Proyecto académico** 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.

Tabla 4 Dimensión Recursos

Recomendaciones de Mejora	Acciones de mejora	Responsables	Medios de verificación	Inversión prevista	Fuente de Financ.	Criterio
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	Pertinencia y adecuación de los Espacios destinados a las Actividades de la carrera

Recomendaciones de Mejora	Acciones de mejora	Responsables	Medios de verificación	Inversión prevista	Fuente de Financ.	Criterio
Implementar herramienta tecnológica para validar y salvaguardar la producción científica 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	Anteproyecto de presupuesto Normativas referentes a propiedad intelectual.	30.000.000	Fuente 10 Recursos del tesoro	Eficacia y eficiencia en el uso de los recursos disponibles para la implementación del Proyecto académico

** Fuente de elaboración propia

Dimensión Impacto y Resultado

En el objetivo operativo **eficacia y eficiencia de los mecanismos de seguimiento a los egresados** 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.

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.

Tabla 5 Dimensión Impacto y Resultado

Recomendaciones de Mejora	Acciones de mejora	Responsables	Medios de verificación	Inversión prevista	Fuente de Financ.	Criterio
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	Eficacia y eficiencia de los Mecanismos de Seguimiento a los Egresados
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	-0-	-	Eficacia y eficiencia de los Mecanismos de Seguimiento a los Egresados

** Fuente de elaboración propia

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

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.

BIBLIOGRAFIA

- Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). (2018, 19 de julio). *Resolución N° 213*. <http://www.aneaes.gov.py/v2/modelo-nacional-de-grado/mecanismo-de-evaluacion-y-acreditacion-de-carreras-de-grado>
- Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). (2020, 27 de julio). *Resolución N° 175: Guía para la elaboración del informe de autoevaluación*. http://www.aneaes.gov.py/v2/application/files/1215/9647/2115/Guia_elaboracion_Informe_Autoevaluacion_bioseguiridad.pdf
- Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). (2021, 23 de abril). *Criterios de calidad carreras comerciales*. http://www.aneaes.gov.py/v2/application/files/3016/2004/4186/Criterio_de_Calidad_Comerciales.pdf
- Aguila Cabrera, V. (2005). EL CONCEPTO CALIDAD EN LA EDUCACION UNIVERSITARIA: CLAVE PARA EL LOGRO DE LA COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL. *Revista Iberoamericana de Educación*, 36(12), 1-7. [invalid URL removed]
- 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. [invalid URL removed]
- Araya Castillo, L., Jiménez, C., Barrientos, N., Rivera, Y., & Yáñez, V. (2021). Importancia de la calidad de servicio en la Educación superior a distancia. *ARANDU, UTIC*, 7(2). [invalid URL removed]
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2017.01.001>
- 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. [invalid URL removed]
- Barreyro, G. B., & Camargo Hizume, G. (2018). El Paraguay y la acreditación de carreras de grado en el Mercosur. *Eccos Revista Científica*, (47), 41-59. [invalid URL removed]
- Bernate, J. A., Guataquirá Romero, A., & Romero Melo, E. N. (2020). Satisfacción de la Calidad Educativa en Educación Superior. *Podium*, (38), 37-50. <https://doi.org/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. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7528234.pdf>
- Cernuzzi, L., & González Ayala, V. (2007). *Educación Superior y Desarrollo del Capital Humano*. CADEP (Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya).
- Consejo Nacional de Educación Superior (CONES). (2015, 22 de octubre). *Resolución 166*. <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*, 28(73), 45-61. <https://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. <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. [invalid URL removed]
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mac Graw Hill.
- Lago de Vergara, D., & Gamoba Suárez, A. A. (2014). CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR: UN ANÁLISIS DE SUS PRINCIPALES DETERMINANTES. *SABER, CIENCIA Y Libertad*, 8(2), 157-169.
- Ley N° 2072 de creación de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. (2003).
- Ley N° 4965 de la Educación Superior. (2013, 5 de agosto). Congreso de la Nación Paraguaya.
- Martínez Iñiguez, J. E., & Tobón, S. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. *Innovación Educativa*, 17(73), 79-96. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2017.01.001>
- 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. [invalid URL removed]
- Molas, M., & Ortiz, Y. (2022). CALIDAD EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. *REVISTA CIENTÍFICA DE LA FACULTAD DE FILOSOFÍA –UNA*, 14(14), 93-103. [invalid URL removed]
- Olano del Castillo, R. (2020). Gestión estratégica, Políticas y Calidad educativa en el Contexto Universitario. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 15(8), 26-38. [invalid URL removed]
- Ortega, M. L., & Encalada, Y. M. (2021). *La gestión estratégica en las instituciones educativas*. (Tesis). Universidad Católica de Córdoba, Sistema de Bibliotecas, PRODUCCIÓN ACADÉMICA, Argentina. https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2982/1/TF_Ortega_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). <https://doi.org/10.11>
- PEC. (2010). Experiencias escolares exitosas. Programa Escuelas de Calidad . Secretaría de Educación Pública. <https://formacioncontinuaedomex.files.wordpress.com/2010/07/libro-exper-esc-exit-pec.pdf>
- Poquima Woo, MA, Saldaña Poquima, KD y Barrenechea Moreno, HG (2021). Gestión de la calidad en la educación superior: Una revisión sistemática. *Igobemanza* , 4(16), 307-333. https://www.researchgate.net/publicación/357356441_Gestion_de_la_calidad_en_la_educacion_superior_una_revision_sistemática
- Pozner, P. (2000). *Anticipación* . Instituto Internacional del Planeamiento de la Educación IIEP, UNESCh <https://pila.com/bi/modulo08.pdf>