

Gestión Académica enfocada desde la Calidad, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa - Paraguay¹

Autora: Ferreira Altamirano, Nilse Graciela²

RESUMEN

El trabajo de investigación aborda la Gestión Académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa, Paraguay, desde el enfoque de calidad, describe su posicionamiento, respondiendo las interrogantes sobre el "hacer" y desde "el deber hacer" de la gestión, reconociendo los principios de calidad presentes en la gestión tanto académica como administrativa y los factores que influyen en el logro de la Calidad.

El nivel de la investigación es exploratorio-descriptivo, con enfoque fenomenológico y multimodal o mixto. El universo de estudio está compuesto por Directivos, Docentes, Alumnos, Egresados y Directivos de Empresas. Los instrumentos fueron aplicados al 42% de la población.

Los hallazgos permiten inferir que la institución, se caracteriza por contar con una estructura organizacional acorde a las necesidades, coherente en su funcionamiento interno, con evidencias de cumplimiento de sus propósitos, misión y objetivos. Los procedimientos administrativos y financieros son medianamente adecuados conforme a la asignación, ejecución y control que el presupuesto requiere para la implementación del Proyecto Educativo. Estos factores posicionan a la institución en gran medida con respecto a los parámetros de calidad.

A partir de los resultados de la investigación, se propone un plan de mejora, en el cual se resalta la necesidad de potenciar la comunicación, capacitación, actualización, atención de los recursos humanos, revisión del presupuesto para cumplir con el plan de desarrollo, implementar los mecanismos de seguimiento, evaluación y desarrollo del grado de cumplimiento de los proyectos educativos y de los estándares de calidad, para asegurar la permanencia de la institución en el mercado y en el tiempo.

Palabras claves: gestión, calidad, Gestión Académica, estructura organizacional, criterios de calidad, plan de mejora.

SUMMARY

The research work addresses the Academic Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, National University of Itapúa, Paraguay, from the quality approach, describes its position, answering questions about the "doing" and from the "must do" management, recognizing the principles of quality present in both academic and administrative management and the factors that influence the attainment of Quality.

The level of research is exploratory and descriptive, phenomenological approach and multimodal or mixed. The study universe consists of principals, teachers, students, graduates and business executives. The instruments were applied to 42% of the population.

The findings permit the inference that the institution is characterized by an organizational structure consistent with the needs, consistent in its internal functioning, with evidence of compliance with its purposes, mission and objectives. The administrative and financial procedures are appropriate medium according to the allocation, implementation and control the budget required to implement the Educational Project. These factors position the institution to a large extent on the quality parameters.

According the research results, we propose an improvement plan, which highlights the need for enhanced communication, training, upgrading, human resource focus, reviewing the budget to meet the development plan, implement mechanisms for monitoring, evaluation and development of the degree of fulfillment of educational projects and quality standards to ensure the permanence of the institution in the market and in time.

Keywords: management, quality, Academic Management, organizational structure, criteria for quality improvement plan.

¹Trabajo de investigación, Doctorado en Gestión Educativa. Universidad Nacional de Itapúa

²Licenciada en Ciencias de la Educación con énfasis en Idiomática - Especialista en Docencia Universitaria por la Universidad Nacional de Itapúa (UNI)

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación propuesto, pretende describir el posicionamiento desde los principios de calidad y encontrar respuestas a interrogantes sobre el "hacer" y el "deber hacer" de la gestión académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa (Encarnación - Paraguay), a partir de la identificación de los elementos presentes, en la brecha existente entre la **gestión académica** implementada y la que debe implementarse; y de qué manera éstos elementos influyen en la Calidad de la Gestión.

La diversidad de aristas que componen las relaciones y las interrelaciones en las que se encuentra involucrada una institución académica de nivel superior, tanto en sus aspectos internos como externos; así como el entorno macro y micro educativo en que se desenvuelve, la convierten en compleja. Y esta complejidad, exige un tratamiento complejo, sistémico, para llegar a una comprensión global del objeto de la investigación.

El proceso educativo pertinente a la Gestión Académica, precisa en la actualidad de: estudios previos; previsiones científicamente sustentadas; de un manejo sistematizado; de una orientación hacia el servicio a la sociedad; con rigor en la proyección, orientación, control, evaluación, ajustes y correcciones del sistema, si hubiere necesidad. Entonces sí, se podrá integrar procesos de mejora continua de su calidad e ir pensando en la garantía de la excelencia. Lo cual se torna imprescindible para hacer frente a los desafíos que plantean las sociedades actuales, siendo la constante, el cambio.

En el orden de la gestión académica y principalmente en lo que refiere a Calidad, la primera necesidad que se evidencia es la de un enfoque integrador de la diversidad y complejidad de la actividad educativa, lo cual requiere de un sistema de Gestión que se adecue a la exigencia objetiva del proceso que se conduce.

Los avances que aparecen con la incorporación del Enfoque Estratégico de la Gestión en la Educación Superior de hoy día, han puesto inicios a un modo de hacer que encierra en sí una nueva e interesante alternativa a los procedimientos tradicionales de dirección, lo que genera un nuevo estilo de administración que destraba lo formal verticalista de la gestión.

Las instituciones educativas públicas de nivel superior, cuentan con el marco legal-institucional que establece sus límites y delinea su ruta. Dentro de ese marco y de esa ruta, generalmente se construyen planes estratégicos y estrategias competitivas; cuya diferenciación debe permitir la **Calidad** de la gestión. Calidad entendida como identificación, aceptación y satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes.

Las interrogantes que plantea la investigación surgen de las

observaciones y experiencias vividas en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, evidenciando dificultades que desdibujan la calidad y la excelencia. Obstáculos generados por la falta o cumplimiento de los planes estratégicos y/o proyectos.

Son innumerables las opciones con que se cuentan hoy, en el ámbito educativo, para hacer frente al problema de logro de Calidad de la Gestión. En esta dimensión se centra la inquietud de la docente-investigadora, cuestionándose las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los factores preponderantes que marcan la brecha entre el "hacer" y el "deber hacer" de la gestión académica de la FaCEA-UNI? ¿Qué características presentan las dimensiones relacionadas a: Organización, Proyecto Educativo, Personas, Recursos, Resultados e Impacto Social de la FaCEA-UNI? ¿Qué principios de Calidad están presentes en la Gestión académica y administrativa de la FaCEA-UNI? Por lo tanto, se plantean como objetivos: *"Identificar los elementos preponderantes que marcan la brecha entre el "hacer" y el "deber hacer" de la gestión académica de la FaCEA-UNI"; "Analizar las dimensiones relacionadas a: Organización, Proyecto Educativo, Personas, Recursos, Resultados e Impacto Social de la FaCEA-UNI" y "Reconocer los principios de calidad presentes en la gestión académica y administrativa de la FaCEA-UNI".*

La investigación presenta una importancia más que relevante para el logro de los objetivos educativos institucionales proyectados; por la influencia que conlleva pertenecer a un contexto social-educativo complejo, donde las políticas educativas y los modelos de gestión que se imponen no permiten destrabar los sistemas rígidos de producción y uso de conocimientos y consecuentemente, no se obtiene calidad en la Gestión y probablemente en el producto. Donde existe discordancia entre lo que en realidad se hace y lo que realmente se debe hacer en la gestión académica y administrativa.

Otra importancia sobre el tema en mención, radica en que, la educación superior en esta región del país, de *alguna* manera, está transitando *algún* camino, intentando aproximarse a los niveles académicos imperantes en los países que han alcanzado posiciones elevadas, especialmente en aquellos que integran el Mercado Común del Sur.

Interesa relevar en este trabajo, el grado en que la FaCEA-UNI se encuentra mejorando continuamente el proceso; qué procedimientos utiliza para llevar a cabo el plan de mejora; si éstos son eficaces y finalmente si el paradigma educativo asumido es congruente con la aplicación de los procesos y los resultados obtenidos. Es fundamental, por lo tanto observar si existe una cultura evaluativa en la institución, si se realiza un diagnóstico compartido y si las debilidades son atendidas en la medida en que son detectadas.

Las informaciones y datos localizados en el diagnóstico, son esenciales para realizar el análisis minucioso necesario para comprender la situación global. La FaCEA-UNI se verá altamente beneficiada al contar con un documento científico que demuestre con precisión cuál es su posicionamiento con respecto a los parámetros de calidad y qué puede hacer al respecto. Como consecuencia, puede, con valor y audacia, tomar el coraje de introducir cambios, medidas de acción y toma de decisiones que puedan mejorar la capacidad de gestión, como estrategia para la sustentabilidad en el tiempo y con miras a su acreditación como unidad académica y la de sus carreras.

El conocimiento, difusión y los hallazgos obtenidos, así como la aplicación efectiva de un plan de mejora, harán posible la evolución institucional, lo cual redundará en crecimiento y expansión de sus alcances a nivel regional y nacional. Los clientes potenciales de la FaCEA-UNI, ya no serán solamente los vecinos de Encarnación, podrán ser todas las personas de la región y el país, que estén informados sobre la calidad de enseñanza; sobre la calidad de profesionales que forma; de la gestión que despliegan sus directivos y por sobre todo, sabrán que existe una universidad en el interior del país que tiene una facultad donde el principio y final tienen un solo nombre: **CALIDAD**.

El nivel de la investigación es exploratorio-descriptivo. Exploratorio porque se exploró el objeto de estudio para luego incursionar y describir su realidad. El diseño es no experimental pues no se han manipulado las variables del estudio.

El tipo de investigación es cuali - cuantitativo desde la complementariedad paradigmática con enfoque integrador

multimodal o mixto. **Cualitativo:** por la valoración que recibe dicho enfoque en la educación, al facilitar una mayor conciencia acerca de la unicidad del fenómeno educativo. De hecho la fenomenología es uno de sus métodos por excelencia y por que a través de éste se inician observaciones sobre un suceso, desde las cuales inductivamente se desprenden ciertas cualidades, que finalmente brindan un concepto acerca del fenómeno. Cuantitativo: por ser generalizable al permitir estudiar situaciones múltiples; cuantificables, con datos sólidos y repetibles orientados a la deducción inferencial sobre los hechos o situaciones de la realidad (dimensiones: académica-administrativa-gestión propiamente).

Se utilizaron conjuntamente los modelos cualitativos y cuantitativos de investigación, por existir complementariedad entre ambos. La complementariedad se da porque la investigación analiza procesos y productos; de comprensión personal y de carácter introspectivo, interpretando y significando lo subjetivo de la realidad construida por los individuos; así también se contó con datos objetivos cuantificables, obtenidos por mediciones y estadísticas que brindan información precisa sobre el fenómeno. Puntualizando el interés de la investigadora en privilegiar la deducción inferencial que permita modificar-mejorar o transformar la realidad, antes que la generación de teorías.

La aproximación metodológica se hace a partir del enfoque fenomenológico para intentar comprender la realidad, describir el hecho, profundizar los motivos por los cuales se desarrolla la situación planteada para asumir una visión global de la misma.

Actores	Directivos	Docentes	Funcionarios	Alumnos	Egresados hasta el 2008	Directivos de Empresas
Población	12	51	17	538	82	12
TOTAL: 712 Personas Físicas (PF)						
Documentos institucionales e Informe de la Evaluación a Funcionarios: Personas No Físicas (PNF)						

Estratos	Población	Muestra	Técnica de selección por estrato
Directivos	12	12	Intencionada por representatividad del 100%
Docentes	51	38	Sondeo probabilístico por registros de un 75% del total
Funcionarios	17	17	Intencionada por accesibilidad del 100%
Alumnos	538	213	Sondeo probabilístico aleatorio por carrera y por registros de un 40% del total de alumnos
Egresados hasta el 2008	82	13	Intencionada por accesibilidad de un 16% del total de egresados hasta el año 2008
Directivos de Empresas	12	7	Intencionada por accesibilidad de un 58% del total de empresas que ocupan a los egresados de la FaCEA
Total Población y Muestra	712	300	Porcentaje de Muestra: 42%

El *Marco Legal*: que envuelve la indagación abarca, la Constitución Nacional. Capítulo VII de la Educación y de la Cultura; Ley N° 1264 General de Educación y Cultura; la Ley N° 136/93 de Universidades y la Ley N° 2072 que crea la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior.

El *Marco Contextual*: la FaCEA-UNI fue habilitada el 18/12/1997 por el Consejo de Universidades, Acta N° 41, con la Carrera de Ingeniería Comercial. Luego se habilitan: Licenciatura en Ciencias Contables y Licenciatura en Administración. Cuenta con: cuatro Sedes distribuidas en el Departamento: Encarnación, María Auxiliadora, Natalio y Coronel Bogado. Totalizando 1067 alumnos, 143 Docentes y 82 Egresados en toda la Facultad.

El *Marco Teórico*: Las teorías, principios y modelo que sustentan la investigación, abarcan tres ejes: a) Teorías Administrativas: Teoría de Deming basada en los principios de la Calidad en Administración, extrapolados a la Calidad en Educación; b) Modelo: Gestión de Calidad con Énfasis en las Personas que supone el fundamento teórico del Desarrollo Humano y Organizacional.

DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA

1. Los principios de la Calidad Total (Deming) extrapolados a la Calidad en Educación.

1.1. Crear constancia con el propósito de mejorar el producto o servicio: *Innovar*, hacer revisiones periódicas al sistema: en la educación es necesario predecir las necesidades de los clientes (empresa, universidad) para poder darles a los estudiantes la preparación y conocimiento hacia donde se enfocan las tendencias futuras (mercantiles, tecnológicas). Debemos apuntar a estudiantes de calidad capaces de ocupar posiciones significativas en la sociedad, perseguir los mismos estándares de excelencia a través de políticas evolutivas y *destinar recursos* para: la investigación y la educación de personal.

1.2. Adoptar la nueva filosofía: Las universidades no se están enfocando hacia las necesidades del mercado. Hay una división marcada entre lo que la universidad produce y lo que demandan otros lugares, esto es mejores servicios, menos costos, mejor calidad y un conjunto de productos que satisfacen su propio sentido de lo que es una buena educación. De acuerdo con Voehl, Schmidt y Finnigan las dos preguntas básicas para todas las organizaciones ya sean públicas o privadas son: ¿Cuál es su misión? ¿Quiénes son sus clientes? Todas las universidades tienen una misión, pero muy pocas identifican completamente, sus clientes y aun menos reconocen que ellos sirven a clientes.

Uno de los objetivos principales del sistema educativo debería ser el mejoramiento del proceso de aprendizaje de los estudiantes. Este mejoramiento ocurre debido a que la teoría de alguien se demuestre correcta o acertada. Si estas teorías no se demuestran correctas son inútiles. Es necesario llevar a cabo mediciones sobre los elementos claves del proceso para validar o invalidar estas teorías.

Aquellas herramientas de medición que antes funcionaban ya no llenan nuestras expectativas actuales. ¿Cómo puede determinar un profesor si el aprendizaje de los estudiantes ha mejorado de un año a otro? Es necesario medir antes y después de implantar los cambios en el sistema para determinar si hubo una mejora. La orientación fundamental de esta investigación es proveer un sistema de medición que responda a esta pregunta. Es necesario hacer conciencia de la necesidad del cambio en el sistema educativo. Como dice Brenda B. Sumberg de Motorola University: hay que sustituir el "just-in-case" (por si acaso) por "just-in-time" (justo a tiempo). Por lo general las instituciones educativas dan gran parte de su material por si acaso lo necesitara el estudiante en el futuro. En vez de esto las universidades deberían dar el material justo a tiempo (cuando se necesite). Todos los involucrados en los procesos educativos deben adoptar la nueva filosofía.

1.3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad:

La inspección final solía ser el método por medio del cual las empresas manufactureras trataban de asegurar a la empresa y a los clientes que el producto cumple con los requerimientos mínimos. Cuando en la inspección se determinaba que una unidad producida no cumplía con los requerimientos mínimos, se evaluaba si era rentable tratar de arreglarlo. Era entonces sometido a un reproceso o se convertía en desecho. Aparenta ser un enfoque razonable y para la mayoría de los educadores, el concepto de examen final parecía razonable. No lo es.

En la industria hemos visto que depender de la inspección final incrementa los costos, produce productos inferiores y esconde la ineficiencia de los procesos. Lo mismo se ha hecho en la educación. Después de que el alumno toma un curso se le hace una "inspección". Si el alumno no demuestra dominar el contenido del curso toma cursos remediales, repite el curso (reproceso) o se desmotiva y deja de estudiar (desperdicio). Ambos, son altamente costosos para la institución educativa y para la sociedad.

Se debe eliminar la necesidad por la inspección a través de construir calidad en los programas y servicios. En los programas académicos, se debe sustituir la dependencia en los exámenes para alcanzar la calidad con experiencias de aprendizaje creando un rendimiento de calidad. Además es necesario trabajar para abolir la calificación y sus efectos dañinos en la clasificación de las personas.

El aprendizaje debe ser un proceso de constante mejoramiento en la adquisición de conocimiento, destreza, sabiduría y carácter. El propósito legítimo del proceso de evaluación es proveer retroalimentación al profesor y al estudiante para mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje.

El estudiante debe usar la retroalimentación para mejorar el proceso de aprendizaje. El profesor puede usar esta información para ayudar al estudiante a mejorar la forma en que el estudiante aprende. Además el profesor debe usar la retroalimentación de todos los estudiantes para asesorarlo en la efectividad del proceso de enseñanza y como mejorarlo.

1.4. Construir relaciones de largo plazo y fidelidad con los proveedores: El alumno representa la materia prima del proceso educativo. Desde esta perspectiva es el proveedor principal. Además tenemos que para las empresas, los proveedores de mano de obra son las universidades. Para las universidades, los proveedores son los colegios. Para los colegios los proveedores son los padres de familia y maternal. Cada uno de estos eslabones del proceso educativo debe trabajar de la mano y en forma interrelacionada.

1.5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio: Se debe definir que es mejora, y se debe mostrar continuamente el progreso a través de herramientas de calidad. Todo el mundo debería preguntarse a sí mismo todos los días que es lo que ha hecho ese día para avanzar en sus conocimientos sobre su trabajo y mejorar su habilidad, y como avanzar su educación para estar más satisfecho de la vida.

1.6. Implantar la formación en el trabajo: El cambio debe comenzar con la dirección. Hay problemas que solo la dirección tiene la autoridad de dar una solución. No es suficiente que solo los catedráticos adopten esta nueva filosofía. Los directivos deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar, involucrando a todos.

1.7. Adoptar e implantar el liderazgo: Se deben sustituir las reglas y las normas por liderazgo. Solo los líderes tienen el poder de cambiar el sistema para los cuales son responsables. Los líderes deben guiar el proceso de mejoramiento en vez de criticar los errores ajenos. Los líderes crean más líderes. Esta forma de administrar es tan necesaria en el sector educativo, pues se trabaja con la formación de personas; y esas personas deben tener la oportunidad y el espacio de formación favorables para el desarrollo de sus aptitudes naturales de liderazgo o para la adquisición de habilidades que posibiliten su obtención.

1.8. Desechar el miedo: Uno de los principios más poderosos del aprendizaje es que las personas aprenden más cuando sienten la necesidad de saber. Una equivocación común al enseñar es el crear la necesidad de saber a través del miedo. En vez de esto, los profesores deben crear situaciones saludables en las que el estudiante sienta la necesidad de saber. Hay que dejar de usar el miedo como herramienta principal para controlar a los estudiantes. En vez de amenazarlos diciéndoles "Si no estudian van a perder" se les invita a colaborar todos para que el curso sea un éxito. Nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro. Seguro significa sin miedo, no tener miedo de expresar las ideas, no tener miedo de hacer preguntas. Se debe crear un ambiente en donde se estimule a la gente (estudiantes ante profesores y profesores ante dirección) para hablar libremente.

1.9. Derribar las barreras entre los subsistemas en la educación: Actualmente, en el mejor de los casos hay colaboración entre los diferentes miembros de un mismo departamento o facultad. Esta comunicación se debe extender a otros departamentos, facultades, administración, personal y estudiantes. Aquellos involucrados en la enseñanza, investigación, servicios a estudiantes, contabilidad, servicio alimenticio, asuntos académicos, etc. deben trabajar como un equipo. El personal debe identificarse más con la institución educativa que con el departamento al que pertenece.

1.10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra: Las exhortaciones generan frustración, resentimiento, desmoralización y relaciones adversas. Las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen mas allá de las posibilidades del departamento, facultad, administración, profesores o estudiantes. Es necesario eliminar la administración por objetivos. Es cierto que cada persona tiene sus propios objetivos. Los objetivos son necesarios, pero los objetivos establecidos para otras personas, tienen unos efectos contrarios a los buscados. La dirección tiene que aprender que la responsabilidad de mejorar el sistema es suya y a partir de ese momento eliminar cualquier causa especial que se detecte por medio de los métodos estadísticos.

1.11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección: A pesar de que en esta investigación hemos enunciado numerosas veces que la meta última es cero fracasos y 100% éxitos, este enunciado es una dirección y no una meta numérica. Cuando se escoge una meta numérica, por lo general se hace arbitrariamente. En la filosofía de mejoramiento continuo, mejora no es alcanzar una cuota numérica sino disminuir el número de fracasos y aumentar el número de éxitos sin importar cuantos.

1.12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo: Eliminar la calificación anual o sistema de méritos. La clasificación de las personas (desde sobresalientes hasta insatisfactorio) que están dentro del sistema desmoraliza, desentusiasma y es una política ruinosa. Las cifras sobre el comportamiento deberían usarse no para clasificar a la gente de un grupo que está dentro del sistema, sino para asistir al líder en la mejora del sistema. Estas cifras también pueden indicarle algunas de sus propias debilidades.

1.13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora para todo el mundo: Lo que necesita una institución no solo es buena gente; necesita gente que este mejorando su educación. Las raíces del avance en la competitividad se encuentran en el saber. Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.

De alguna forma las ideas de todos los partícipes en el sistema deben ser expuestas y tomadas en cuenta para la toma de decisiones. Todos los partícipes incluyen la administración, los catedráticos, los alumnos y clientes externos (universidad, empresas, padres y la sociedad en general). Mucha energía es desperdiciada en los establecimientos educativos, cuando cada empleado del establecimiento persiguiendo sus propios objetivos individuales deshace el trabajo de otro empleado del establecimiento. Los profesores deberían trabajar como los miembros de una orquesta, todos persiguiendo el mismo objetivo común. La mejora no viene a través de exigirle más a los profesores, sino maximizando el esfuerzo y talento. Se deben establecer metas claras para toda la institución.

2. El modelo crítico o socio-crítico.

Este modelo propone el desarrollo máximo y multifacético de las capacidades e intereses del alumno. Tal desarrollo está influido por la sociedad, por la colectividad donde el trabajo productivo y la educación están íntimamente unidos para garantizar a los alumnos no sólo el desarrollo del espíritu colectivo sino el conocimiento científico-técnico y el fundamento de la práctica para la formación científica de las nuevas generaciones. El desarrollo intelectual no se identifica con el aprendizaje (como creen los conductistas), ni se produce independientemente del aprendizaje de la ciencia (como creen algunos constructivistas). Sus precursores más destacados son Makerenko, Freinet y en América Latina Paulo Freire. Y más recientemente los discípulos de Vigotsky llevaron al aula la aplicación de los principios de la psicología educativa de su maestro.

Los escenarios sociales pueden propiciar oportunidades para que los estudiantes trabajen en forma cooperativa y solucionen problemas que no podrían resolver solos. El trabajo en grupo estimula la crítica mutua, ayuda a los estudiantes a refinar su trabajo y darse coraje y apoyo mutuo para comprometerse en la solución de los problemas

comunitarios: "A través de la participación en las comunidades, los estudiantes podrían considerarse a sí mismos capaces, incluso obligados, de comprometerse con el análisis crítico y la solución de sus problemas" (Posner, 1998, p.114).

3. Paradigma de la complejidad: Sostiene el autor, que la revolución no se juega hoy entre ideas opuestas en una lucha por veracidad o bondad, sino en el terreno de la complejidad del modo de organización de las ideas. Algunos de los puntos más importantes del modelo de E. Morín, son los siguientes:

3.1. El rechazo de las reducciones y de las separaciones (paradigma de simplificación).

3.2. Antídoto a los llamados pensamientos únicos, en el sentido que la realidad es enorme, invisible, misteriosa.

3.3. Está en contra del aislamiento de los objetos de conocimiento, reponiéndolos en su contexto y de ser posible, en la globalidad a la que pertenecen.

3.4. Vivimos en una época de múltiples saberes, de parcelación, compartimentación, irresponsabilización y cretinización. Cada saber posee su objeto, cree poseer método propio, hipótesis propias, propias aplicaciones y expertos propios, que incorporan un criterio de **cientificidad y de garantía moral**. En éste estado de cosas, la estética, la ética y la actividad reflexiva del sujeto-pensante se tienden a excluir del diálogo científico y filosófico.

El paradigma de la complejidad de E. Morin, es un modelo totalmente aplicable al objeto de estudio: **calidad de la gestión**, en razón que tanto la gestión como la calidad precisan de sistemas integrados y auto organizados; sistemas que miren en su interior para comprender y actuar en el conjunto. Para que ambos conceptos sean aplicables a la realidad cotidiana del "hacer" en las instituciones de educación superior, deben contener relatividades, dualismos, ambigüedades, certezas, antagonismos y sobre todo incertidumbre; pues la incertidumbre es la única certeza que envuelve al mundo globalizado y globalizante de hoy.

4. Gestión de calidad con Énfasis en las Personas: supone el fundamento teórico del Desarrollo Humano y Organizacional. Según Lepeley (2001), la gestión de calidad, desde una perspectiva educativa, tiene base en las personas. Los principios fundamentales de la gestión de calidad se basan en una concepción del ser humano, respaldada en la confianza, la honestidad, la ética, la eficiencia, la responsabilidad y la efectividad. El modelo de gestión de calidad que menciona, encuentra fundamento teórico en **tres perspectivas distintas y complementarias: de Desarrollo Humano y Organizacional**. Primero en la **Teoría**.

Y de Douglas McGregor, que defiende una amplia preocupación por la persona, humaniza las empresas y observa que de este modo, los retornos son

organizaciones y de las personas; segundo en la **Jerarquía de las Necesidades Humanas**³: Abren sus investigaciones sobre motivadores de la conducta humana, describió una jerarquía de necesidades, que en este caso es contingente con la teoría de Desarrollo Humano y tercero en la **Integración de las Necesidades de las personas con las Demandas de la Función y de la Organización**⁴: los objetivos de la organización en un clima organizacional caracterizado por una dirección clara y participativa, que incentive la creatividad, promueva la cooperación, facilite el flujo de información y ofrezca reconocimiento AFECTIVO y recompensa monetaria de acuerdo con el desempeño y la

productividad.

La Gestión de Calidad concentra su atención en las personas y sus necesidades en óptima sincronía con las demandas de la función que desempeñan como condición para avanzar la Misión de la organización.

¿Por qué aplicar un modelo de gestión de Calidad?

Porque la mala calidad tiene alto costo para las organizaciones. Estudios han determinado que la mala calidad de gestión puede alcanzar un costo de 25% del presupuesto de operaciones de las organizaciones.

³Ob. Cit. pág. 17 (en texto original: Tesis Doctoral)

⁴Lepeley, Ma. Teresa, Gestión y Calidad en Educación, un modelo de evaluación, págs. 13-14

CONCLUSIONES

CON BASE A LOS RESULTADOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS

Desde una perspectiva práctica o del quehacer académico-administrativo, con el cual se evaluó la diversidad del sistema, traducido esto en resultados del proceso-producto; atendiendo los objetivos específicos de la investigación y las cinco dimensiones relacionadas a Organización, Proyecto Educativo, Personas, Recursos, Resultados e Impacto Social, se requiere el desglose de los mismos a fin de reflejar con la mayor certeza los hallazgos.

Por tanto, se concluye que:

En la dimensión **Organización** se puntualiza los siguientes: la facultad cuenta con normativas que rigen el funcionamiento de la institución, de los cuales algunos son más conocidos por los docentes, pero en cuanto al grado de aplicación coinciden que necesitan mejorarlo, sin embargo existen reglamentos que los tres estamentos manifiestan desconocerlos. El clima organizacional favorable permite una comunicación medianamente efectiva, aunque la comunicación interna se debe mejorar. Sobre la comunicación externa existe satisfacción y se reconoce el liderazgo del Decano, la Secretaria General, la Directora Académica y la Secretaria Académica.

Las condiciones laborales son favorecidas por el respeto a los principios de igualdad de derechos y oportunidades; el sistema de ingreso a la institución para los diferentes cargos docentes es conocido y aplicable pero no garantiza la buena práctica docente

La estructura institucional es funcional a los propósitos institucionales, responde a la necesidad actual, aunque debido al crecimiento y proyección de las carreras necesita reestructurarse; los mecanismos que controlan el funcionamiento de la facultad, son apropiados.

El **Proyecto Educativo** define los objetivos y el perfil de la carrera, donde las competencias establecidas guardan relación y coherencia con las demandas laborales. Los

programas se adecuan y se ven fortalecidos por el nivel académico de sus profesores que aplican procedimientos eficaces que evidencian la evaluación de procesos y la autoevaluación de profesores, permitiendo demostrar el grado de cumplimiento de las metas establecidas e introducir las mejoras necesarias, en lo relacionado a rendimiento académico. Se implementan cursos de posgrado, se necesitan relevar informaciones de las instituciones o empresas, sobre mayor número de egresados. Es ineludible introducir procesos de evaluación práctica e incursionar en investigaciones que sustenten proyectos de desarrollo regional.

En cuanto a la dimensión **Personas**, se observa una percepción positiva sobre el liderazgo de los directivos y funcionarios superiores, el reconocimiento social de la institución y las orientaciones académicas recibidas crea confianza y seguridad en los docentes. Los estudiantes que ingresan mediante un sistema de selección, reciben apoyo a través de becas que necesitan mayor difusión, y programas de pasantías en empresas. Hace falta contar con sistemas de escalafonamiento docente y de becas o incentivos, así como de intercambios para docentes. Es necesario incrementar docentes con títulos académicos en grado de magister y doctor. Debido al crecimiento se necesita incorporar más personal en el Departamento Académico, Administrativo y Técnico.

La **Infraestructura** edilicia, que cuenta con biblioteca equipada con buen servicio y aulas apropiadas, proporcional a la cantidad de alumnos y con equipamiento adecuado, reúne condiciones de iluminación, limpieza, seguridad y protección a las personas, conforman los recursos que ayudan a concretar la bajada del currículo en las aulas.

Respecto al **Financiamiento**, la facultad genera ingreso con recursos propios y del estado, con niveles satisfactorios, buena recaudación y administración transparente. Se cuenta

con fuentes de apoyo externo, independiente del presupuesto nacional.

En lo referente a **Resultados e Impacto Social**, los conocimientos y el perfil profesional adquirido como resultado del desarrollo del proyecto curricular permiten a los egresados un buen desempeño que les merecen la valoración de los directivos de las empresas. Entre las aptitudes y capacidades resaltan el conocimiento, la responsabilidad, liderazgo, habilidades personales, capacidad de adaptación y relacionamiento con las diferentes direcciones jerárquicas. Se deduce que los recursos humanos con que cuenta la institución, sean docentes y funcionarios, constituyen una fortaleza para la organización. Sin embargo, se resalta la necesidad de contar con planes de mejora y seguimiento.

Con relación a los principios de calidad, se desarrollan acciones que apuntan a la implementación de los criterios de calidad en la gestión, como por ejemplo: apertura hacia la participación y el consenso, formación de equipos para la mejora de procesos, desarrollo de planes estratégicos, disposición de ambiente laboral favorable, delegación de funciones a colaboradores competentes, evaluación permanente para mejorar los servicios y se inician las tareas con miras a la acreditación de carreras. Sin embargo, las siguientes acciones aún no son emprendidas: seguimiento a egresados, control de las funciones delegadas a los

colaboradores, refuerzo o reconocimiento, no se favorece el desarrollo humano así como no existe un sistema de calidad implementado.

Desde los enfoques teóricos sostenidos por Edwards Deming y de la complejidad sustentados por Edgar Morín, se afirma que la gestión académica-administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa, en la investigación realizada en el periodo julio 2008 a junio 2009, se ajusta en gran medida a los criterios de la **calidad**. Este juicio tiene su fundamento en la investigación practicada, pues ella tiene carácter evaluativo, analizando el presente que es producto de los resultados de acciones pasadas, con el fin de re diseñar el futuro de la institución en acciones educativas que concreten políticas, proyectos o programas. Con la indagación se juzga el valor de cada fenómeno en particular, en el entendido que todos éstos, son partes integrantes de la complejidad que envuelve al hecho educativo.

Entonces, se afirma con certeza que en la FaCEA-UNI existe una gestión medianamente eficiente de la calidad, basada en una adecuada organización y en la correcta gestión de los recursos materiales y humanos que la integran. Esto no excluye que necesita el mejoramiento en diversos aspectos; como la superación del empirismo y sus implicancias, apostando a objetivos y fines que apunten a la "calidad por excelencia".

BIBLIOGRAFÍA

CAMPBELL, Susan M., Del caos a la confianza, Estrategias para sobrevivir en el nuevo entorno laboral, Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1997

CUATRECASAS, Luis, Gestión Integral de la Calidad, Implantación, Control y Certificación, Ediciones gestión 2000 S.A., Barcelona, España, 2001.

DECRETO N° 5181, de la Presidencia de la República, Ministerio de Hacienda.

DRUDIS, Antonio, Gestión de Proyectos, cómo planificarlos, organizarlos y dirigirlos, Ediciones Gestión 2000, 2ª Edición, Barcelona, España, 1999.

ENCICLOPEDIA DE LA PSICOPEDAGOGÍA, Editorial Océano, 2002.

FaCEA, Proyecto de Creación, año 1997.

FARJAT, Liliana, Gestión Educativa Institucional, De las intenciones a las concreciones, Lugar Editorial S.A., Buenos Aires, Argentina, 1998.

FERNÁNDEZ, Pitta, Investigación cuantitativa y Cualitativa. (En Mario Morales, Material apoyo)

FERREIRA, Nilse, Ensayo "Las Universidades Públicas, la Gestión Estratégica y la Calidad Total, Módulo: Epistemología I, Doctorado en Gestión y Educación, Universidad Nacional de Itapúa, Paraguay, año 2006.

FERREIRA, Nilse, Trabajo sobre Aplicación del Modelo para definir lo que queremos hacer, Módulo: Gestión Estratégica, Doctorado en Gestión y Educación, Universidad Nacional de Itapúa, Paraguay, año 2005.

FERREIRA, Robert, Tesis (no publicada) en Administración Estratégica de Negocios, Masterado U.C. Itapúa, Paraguay, 2005.

FERREYRA, Horacio A. y Otros, Diseñar y Gestionar una educación auténtica, Desarrollo de competencias en escuelas situadas, Ediciones novedades Educativas, 1ª Edición, Buenos Aires, Argentina, 2006.

GARCÍA R., Joaquín y otro, Jóvenes, Universidad y compromiso social, una experiencia de inserción comunitaria, Narcea S.A. de Ediciones, Torrejón de Ardoz, Madrid, España, 2002.

HELLER, Robert, Compilaciones sobre Gerencia Moderna, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1994.

HERNÁNDEZ S., y Otros, Metodología de la Investigación, Editorial McGraw-Hill, 3ª. Edición, México, D.F., año 2004.

JIMÉNEZ, Bonifacio (editor), Evaluación de Programas, centros y profesores, Proyecto Editorial DOE (Didáctica Organización Escolar), Editorial Síntesis S.A., Madrid, España, 2000.

LEPELEY, María Teresa, Gestión y Calidad en Educación, Editorial McGraw-Hill, Santiago de Chile, 2001.

MANUAL DE EDUCACIÓN, Editorial Océano, 2002.

MARTÍN F., Evaristo, Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes, un manual para gestionar cualquier tipo de organización, McGraw-Hill Interamericana de España, México, 2001.

MATERIAL elaborado por la Universidad del Norte de Chile, para el curso de especialización en Administración Educacional, Módulo Administración Organizacional educativa, organizado por la U.C. Sede Regional Itapúa-2002.

MATERIALES proveídos por los tutores de los diferentes módulos del Post Grado en Gestión Educacional, organizado por la Universidad Nacional de Itapúa, Paraguay, año 2005.

PALLADINO, Enrique, Diseños curriculares y calidad educativa, 1ª. Edición, 2ª reimpresión, Espacio Editorial, Buenos Aires, Argentina, 2005.

RICCO, Rubén Roberto, Calidad Estratégica Total, Diseño, Implementación y Gestión del Cambio Estratégico Imprescindible, Macchi Grupo Editor S.A, 2001.

RUÍZ, José M., Cómo hacer una evaluación de Centros Educativos, Editorial Narcea S.A. de Ediciones, 3ª Edición, Madrid, España, 2004

SCHNITMAN, Dora y otro, Resolución de Conflictos, nuevos diseños, nuevos contextos, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina, 2000.

SIERRA BRAVO, R., Tesis Doctorales y trabajos de Investigación Científica, Metodología General de su elaboración y documentación, Editora Thompson, 5ª Edición, Madrid, España, 1986.