

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA



RECTORADO

Doctorado en Gestión Educacional

*“CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE ITAPÚA. AÑO 2 009”*

Tesis presentada para acceder al título de Doctor en Gestión Educacional

Enrique René Velázquez

Encarnación, 2 009

Orientadora de Tesis

Prof. Dra. Estelbina Miranda de Alvarenga

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA



RECTORADO

Doctorado en Gestión Educacional

PÁGINA DE APROBACIÓN

*“CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE ITAPÚA. AÑO 2 009”*

Tesis presentada para acceder al título de Doctor en Gestión Educacional

Enrique René Velázquez

.....

.....

.....

Comisión Evaluadora

.....

Director/Tutor de Tesis

.....

Fecha de Aprobación

*A mi Madre,
digno ejemplo
de fortaleza y
perseverancia*

*Un especial agradecimiento
a todas las personas que han
facilitado datos e información*

“Sólo un instrumento de medición;
diseñado con precisión y coherencia,
podrá definir si el vaso está:
medio lleno o medio vacío”

E. R. V.

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA, I

DIRECTOR DE TESIS, II

PÁGINA DE APROBACIÓN, III

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS, IV

ÍNDICE DE CONTENIDOS, VI

ÍNDICE DE CUADROS, IX

ÍNDICE DE FIGURAS, X

RESUMEN, XIII

SUMMARY, XIV

INTRODUCCIÓN, 1

Pregunta Genérica, 8

Preguntas Específicas, 9

Objetivos Generales, 10

Objetivos Específicos, 11

CAPÍTULO 1, 15

MARCO TEÓRICO, 15

1. Gestión de Calidad, 15

1.1 La Calidad y la Gestión, 16

2. Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC), 27

3. El Diagnóstico, 40

4. Diagnóstico Situacional de la FaCEA UNI, 48

4.1 Las Variables Administrativas Básicas (VAB) y el Diagnóstico Situacional de la FaCEA UNI, 54

4.2 La organización de la FaCEA UNI, 76

4.2.1 Misión, visión y Valores, 76
4.2.2 La FaCEA UNI y el contexto, 78
CAPÍTULO 2, 86
DISEÑO METODOLÓGICO, 86
2.1 Tipo de Estudio, 86
2.2 Área, 87
2.3 Universo y Muestra, 87
2.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, 92
2.4.1 Procedimiento, 92
CAPÍTULO 3, 99
RESULTADOS, 99
3.1 Misión, Visión y Valores en la FaCEA UNI, 100
3.1.1 Misión de la FaCEA UNI, 100
3.1.2 Visión de la FaCEA UNI, 101
3.1.3 Valores de la FaCEA UNI, 102
3.2 Variables Administrativas Básicas (VAB), 103
3.2.1 Variable Estructura, 106
3.2.2 Variable Tarea, 110
3.2.3 Variable Competitividad, 113
3.2.4 Variable Tecnología, 119
3.2.5 Variable Persona, 124
3.2.6 Variable Ambiente, 131
3.3 Fortalezas y Debilidades, 138
CAPÍTULO 4, 140
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS, 140
4.1 Diagnóstico Situacional de la FaCEA UNI, 140

4.2	Diseño del Cuadro de Mando Integral,	167
4.2.1	Selección de los indicadores,	172
4.3	Juicio de Expertos,	186
	CAPÍTULO 5,	190
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	190
5.1	Conclusiones,	190
5.2	Recomendaciones,	192
	BIBLIOGRAFÍA,	193
	ANEXOS,	197
	Anexo 1. Instrumentos de Recolección de Datos,	198
	Anexo 2. Hojas de Análisis,	204
	Anexo 3. Instrumentos de Valoración utilizado por los Idóneos,	211

ÍNDICE DE CUADROS

- Cuadro Nº 1.** Crecimiento Poblacional de la FaCEA UNI: Años 2 000 a 2 008, 6
- Cuadro Nº 2.** Relación de las VAB y las Teorías Administrativas, 59
- Cuadro Nº 3.** Matriz desagregada para el Diagnóstico Situacional, 75
- Cuadro Nº 4.** Población y muestra de la investigación, 91
- Cuadro Nº 5.** Conocimiento de la Misión de la FaCEA UNI por directivos, docentes, funcionarios, alumnos y egresados, 101
- Cuadro Nº 6.** Conocimiento de la Visión de la FaCEA UNI por directivos, docentes, funcionarios, alumnos y egresados, 102
- Cuadro Nº 7.** Valores que se presentan con mayor frecuencia s/ directivos y funcionarios, 103
- Cuadro Nº 8.** Calidad de la gestión administrativa de la FaCEA. Promedio gral y por sede, 104
- Cuadro Nº 9.** VAB: Promedios generales ordenados de menor a mayor valor alcanzado en la FaCEA, 105
- Cuadro Nº 10.** VAB Estructura desagregada por sedes de la FaCEA UNI, 106
- Cuadro Nº 11.** VAB Tarea desagregada por sedes en la FaCEA UNI, 110
- Cuadro Nº 12.** VAB Competitividad desagregada y p/ sedes. Promedios en la FaCEA UNI, 113
- Cuadro Nº 13.** VAB Tecnología desagregada y por sedes en la FaCEA UNI. Promedios, 119
- Cuadro Nº 14.** VAB Persona desagregada por sedes. Promedios en la FaCEA UNI, 124
- Cuadro Nº 15.** VAB Ambiente desagregada y por sedes. Promedios en la FaCEA UNI, 131
- Cuadro Nº 16.** Resultados del “Juicio de Expertos”, 187

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nº 1. Organigrama de la FACEA UNI, 84

Figura Nº 2. Pasos en la segunda etapa de la investigación, 97

Figura Nº 3. Conocimiento de la Misión de la FaCEA UNI según directivos, docentes, funcionarios, alumnos y egresados, 100

Figura Nº 4. Conocimiento de la Visión de la FaCEA UNI por directivos, docentes, funcionarios, alumnos y egresados, 102

Figura Nº 5. VAB Estructura desagregada en Estructura Organizacional, Infraestructura, Seguridad, Máquinas y Herramientas y *Layout* en la FaCEA UNI, 107

Figura Nº 6. VAB Estructura por sedes en la FACEA UNI, 107

Figura Nº 7. VAB Estructura desagregada en Estructura Organizacional, Infraestructura, Seguridad, Máquinas y herramientas y *Layout*, según directivos y funcionarios, 108

Figura Nº 8. VAB Tarea desagregada en Acción, Supervisión, Secuencia, Tiempo y Efectividad en la FaCEA UNI, 111

Figura Nº 9. VAB Tarea en las sedes de la FaCEA UNI, 111

Figura Nº 10. VAB Competitividad desagregada en Cantidad, Calidad y Costo en la FaCEA UNI, 114

Figura Nº 11. VAB Competitividad en sedes de la FaCEA UNI, 114

Figura Nº 12. VAB Competitividad. Valores correspondientes a la desagregación Cantidad según directivos, funcionarios y egresados de la FaCEA UNI, 115

Figura Nº 13. VAB Competitividad. Valores correspondientes a la desagregación Calidad según directivos, docentes, funcionarios, alumnos y visitantes por sedes de la FaCEA UNI, 116

Figura Nº 14. VAB Competitividad. Valores correspondientes a la desagregación Calidad de la enseñanza según alumnos, visitantes, egresados, empresarios y proveedores en las sedes de la FaCEA UNI, 116

Figura Nº 15. VAB Competitividad. Valores correspondientes a la desagregación Calidad de las instalaciones según alumnos, visitantes, empresarios y proveedores de las sedes de la FaCEA UNI, 117

Figura Nº 16. VAB Competitividad. Valores correspondientes a la desagregación Calidad y prestigio según visitantes, empresarios y proveedores de las sedes de la FaCEA UNI, 118

Figura Nº 17. VAB Competitividad. Valores correspondientes a la desagregación Costo según visitantes de las sedes de la FaCEA UNI, 118

Figura Nº 18. VAB Tecnología desagregada en Medios informáticos, Investigación y desarrollo, Métodos y Técnicas, Productividad, Registros y archivos en la FaCEA UNI, 120

Figura Nº 19. VAB Tecnología. Promedio por sedes, 120

Figura Nº 20. VAB Tecnología. Promedios correspondiente a desagregación Medios informáticos según directivos y funcionarios de las sedes de la FaCEA UNI, 121

Figura Nº 21. VAB Tecnología. Promedios correspondiente a desagregación Investigación y desarrollo según directivos, docentes y funcionarios de las sedes de la FaCEA UNI, 122

Figura Nº 22. VAB Tecnología. Promedios correspondiente a desagregación Métodos y Técnicas s/ directivos, docentes, alumnos y funcionarios de las sedes de la FaCEA UNI, 122

Figura Nº 23. VAB Tecnología. Promedios correspondiente a desagregación Productividad según directivos, docentes, alumnos y funcionarios de las sedes de la FaCEA UNI, 123

Figura Nº 24. VAB Tecnología. Promedios correspondiente a desagregación Registros y archivos según directivos, docentes y funcionarios de las sedes de la FaCEA UNI, 123

Figura Nº 25. VAB Persona desagregada en Comunicación e información, Actitud, Cultura Organizacional, Derechos y Obligaciones y Aptitud en la FaCEA UNI, 125

Figura Nº 26. VAB Persona. Promedios por sedes de la FaCEA UNI, 126

Figura Nº 27. VAB Persona desagregada en Comunicación e Información, Derechos y Obligaciones, Cultura Organizacional, Aptitud y Actitud, según directivos y docentes de la FaCEA UNI, 127

Figura Nº 28. VAB Persona desagregada según funcionarios de las sedes de la FaCEA UNI. Promedios de valores extremos, 128

Figura Nº 29. VAB Persona desagregada según alumnos de las sedes de la FaCEA UNI. Promedios de valores extremos, 129

Figura Nº 30. VAB Persona. Desagregación Comunicación e Información según directivos, docentes, egresados, alumnos y visitantes de las sedes de la FaCEA UNI, 130

Figura Nº 31. VAB Ambiente desagregada en Proveedores, Creatividad e innovación, Actores, Servicios y Competidores en la FaCEA UNI, 132

Figura Nº 32. VAB Ambiente. Promedios por sedes de la FaCEA UNI, 133

Figura Nº 33. VAB Ambiente. Comentario positivo que efectúan los estudiantes con relación a la formación que reciben, según directivos, docentes y funcionarios de las sedes de la FaCEA UNI, 134

Figura Nº 34. VAB Ambiente. Desagregación Servicios en opinión de directivos, docentes, funcionarios, alumnos y visitantes de las sedes de la FaCEA UNI, 135

Figura Nº 35. VAB Ambiente. Compromiso de los Proveedores en los servicios que prestan, en opinión de directivos y funcionarios de las sedes de la FaCEA UNI, 135

Figura N° 36. VAB Ambiente. Desagregación Competidores. Directivos, docentes, egresados, empresarios, funcionarios, alumnos y visitantes de las sedes de la FaCEA UNI, 136

Figura N° 37. VAB Ambiente. Desagregación Creatividad. Directivos, docentes, funcionarios y alumnos de las sedes de la FaCEA UNI, 137

Figura N° 38. Diagrama Causa – Efecto, 164

Figura N° 39. Mapa Estratégico, 170

Figura N° 40. Indicadores de Gestión, 182

Figura N° 41. Plan de Actividades, 183

RESUMEN

El presente Informe Final es fruto de una investigación de campo que lleva por título: *“Calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa. Año 2009”*. Se trata de un estudio de enfoque positivista, cuantitativo de nivel descriptivo, de corte transversal. El Objetivo principal es: *Determinar la manera de optimizar la calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa (FaCEA UNI)*. Como segundo objetivo general se tiene: *Elaborar un cuadro de Mando Integral basado en las Variables Administrativas básicas para mejorar la calidad de la gestión de la FaCEA UNI*. El área de estudio está conformada por la FaCEA UNI, sede central de Encarnación, incluyendo a las sedes de María Auxiliadora, Natalio y Coronel Bogado del Departamento de Itapúa. El universo lo conforman todos los directivos, y fueron tomados aleatoriamente de manera *no probabilísticas* representantes de los estamentos docentes, funcionarios, alumnos, egresados, potenciales alumnos, empresarios y proveedores. La muestra lo conforman 896 sujetos. El método de recolección de datos fue *la encuesta* con un *cuestionario estructurado* diferente para cada estamento.

La relevancia del estudio se vincula con las características del funcionamiento y el constante crecimiento de la Facultad en estudio, que obliga a la incorporación de modelos de gestión adecuados, con capacidad de manejar mayor cantidad de datos y recursos para la toma de decisiones efectivas. La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) puede orientar y focalizar las actividades desarrolladas por cada Unidad Académica, comprometiendo a todos los actores a implantar la cultura de la calidad. Las principales conclusiones a que se llega en el estudio son las siguientes:

- Un Cuadro de Mando Integral (CMI) con base en las Variables Administrativas Básicas (VAB) es una herramienta administrativa válida para optimizar la gestión administrativa de la FaCEA UNI.
- Las Variables Administrativas Básicas (VAB) han permitido establecer una conexión más directa y focalizada, entre el Diagnóstico Situacional y la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI).

ABSTRACT

This Final Report is the result of a field work which title is: *“Quality of the administrative management of the College of Economic and Administrative Sciences at National University of Itapúa, Year 2009”*. It is a research based on a positivist, cross-section, quantitative and descriptive approach. The main objective is: *To determine the way to optimize the quality of the administrative management of the College of Economic and Administrative Sciences at the National University of Itapúa (FaCEA UNI)*. The second general objective is: *To design a Balanced Scorecard based on the Basic Administrative Variables in order to improve the quality of management at FaCEA UNI*. The scope of study is composed of FaCEA UNI, Encarnación headquarters, as well as the seats in María Auxiliadora, Natalio and Coronel Bogado, all of them in the Department of Itapúa. The universe is composed of all the management body. Representatives of the stratum of professors, officials, students, graduates, prospective students, businesspeople and suppliers were taken randomly and in a non probabilistic way. The sample consists of 896 people. The data gathering method was a *survey* with a different *structured questionnaire* for each stratum.

The importance of the research is linked to the characteristics of the operation and constant growth of the College under research, which make necessary proper management models with capacity to handle a higher amount of data and resources for effective decision making. The implementation of a Balanced Scorecard (BSC) may guide and focus the activities developed by each academic Unit, engaging all the actors to work with a quality culture. The following are the main conclusions reached by this research:

- A Balanced Scorecard (BSC), based on the Basic Administrative Variables, is a valid management tool in order to optimize the administrative management at FaCEA UNI.
- The Basic Administrative Variables have allowed to establish a more direct and focused link between the Situation Diagnosis and the building of the Balanced Scorecard (BSC).

INTRODUCCIÓN

El escenario actual de las universidades paraguayas ha sido considerado oportuno para generar cambios trascendentes, que redireccionen los caminos a seguir. Esto se debió a que diferentes estamentos como: las Universidades Públicas y Privadas; el Ministerio de Educación y Cultura, y la Comisión Bicameral de Educación y Cultura del Parlamento Nacional se abocaron a realizar trabajos relacionados con la Reforma de la Educación Superior.

Representativos exponentes ligados con el quehacer de la educación superior en el Paraguay, como Vicente Sarubbi (1 998), Antonio Cubilla (2 000) y José Nicolás Morínigo (2 000) entre otros, expresaron en su oportunidad la necesidad y urgencia de estos cambios.

De modo que, la calidad y el mejoramiento de la universidad paraguaya requieren de una revisión de estructuras y procesos internos con un sentido secuencial que permita ordenar y agilizar sus actividades.

En la última década, ha crecido de un modo significativo, la cantidad de personas interesadas en matricularse en carreras universitarias habilitadas por las diferentes universidades tanto en Asunción como en el interior del país.

Esta expansión ha derivado en que se habiliten sedes, filiales y carreras sin contar con las condiciones para su funcionamiento (infraestructura, biblioteca, plantel docente profesional, etc.). Esta situación ha llevado a la disminución de la calidad profesional del egresado, afectando incluso a la credibilidad de todo el sector educativo.

En la búsqueda de una solución a esta situación y con el objeto de ejercer un mayor control sobre la proliferación de instituciones educativas de nivel universitario, en el año 2003 se creó la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES).

La Comisión Nacional de la Reforma de la Educación Superior ha señalado que, tanto las universidades como las instituciones de nivel superior se encuentran rezagadas en comparación a los estándares de calidad alcanzados por las instituciones de América Latina. Y que las reformas universitarias emprendidas por México, Chile, Brasil y Colombia entre otros, no alcanzaron a generar una influencia en el escenario universitario paraguayo.

A partir del año 1989 se han incorporado al sistema de educación superior más de 50 nuevas universidades. Entre ellas, la Universidad Nacional de Itapúa (UNI) con siete unidades académicas. Una de ellas, es la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FaCEA) creada en el año 1998.

En relación a los competidores directos de la FaCEA UNI, se puede comentar que existen varias instituciones educativas del nivel universitario en la ciudad de Encarnación; todas ellas son privadas y ofrecen carreras universitarias del área económica; algunas con el mismo título de grado que ofrece la FaCEA UNI.

Los potenciales interesados en estudiar las carreras habilitadas en la FaCEA han sido clasificados en: egresados de la educación media del año anterior; egresados mayores de instituciones educativas en cursos acelerados; egresados mayores que por haber incursionado al mercado laboral no continuaron sus estudios, pero las exigencias actuales les obliga a seguir

estudiando; egresados mayores con una posición laboral y económica sólida que quieren obtener un título universitario y; profesionales universitarios que buscan ampliar y/o profundizar sus conocimientos incursionando en otras ramas o disciplinas.

En sus primeros diez años la expansión de la FaCEA UNI ha sido rápida, pues cuenta con una sede central ubicada en la ciudad de Encarnación, Capital del Departamento de Itapúa, cuatro filiales en el interior del departamento (ciudades de María Auxiliadora, Natalio, General Artigas y Coronel Bogado); y una filial en el departamento de Concepción (ciudad de Concepción, que desde el 2.008 pasó a formar parte de otra Universidad).

En el año 2 008 han sido matriculados en la FaCEA 830 alumnos. Esto supuso un caudal creciente de datos, incorporación de nuevos funcionarios, creación de nuevos departamentos, necesidad de nuevos métodos de trabajo, integración de mayor información a ser procesada, etc. Esta situación ha llevado a un estado de cosas en el que la gestión tiene que ser optimizada para responder a las demandas institucionales.

Ninguna organización puede desatender el flujo de información. Más aún tratándose de una institución que tiene como uno de sus principales ejes a los conocimientos. La infraestructura de comunicación e información ejercen una importante repercusión sobre el manejo administrativo organizacional, dando así un sentido de coherencia de expresión/acción acorde a sus fines y objetivos.

Los esfuerzos y el trabajo desarrollado por la FaCEA UNI, han traído importantes beneficios para su proyección dentro del departamento de Itapúa,

pero se percibe una discrepancia entre la misión y visión institucional con respecto a las decisiones tomadas; haciendo que los resultados económicos sean en cierta medida satisfactorios (si es que son comparadas con las otras unidades académicas de la Universidad Nacional de Itapúa). De modo que, si bien esto significó un avance en la proyección de la facultad, la gestión administrativa no se encontraba suficientemente consolidada para afrontar este crecimiento. Lo que generó cuellos de botella que entorpecen la comunicación, los procesos y el flujo de la información, afectando directamente a la calidad del servicio educativo.

Se entiende como gestión administrativa al conjunto de actividades que efectúa el funcionario de cada departamento; incluyendo a los directivos, de facilitar la información y los recursos necesarios para concretar la misión institucional.

En el caso específico de la FaCEA, cuenta con una estructura departamental establecida por un Reglamento Interno que describe en cierta medida las funciones generales de cada área o sector de la misma.

La imprecisión en la información; muchas veces por la costumbre de querer generalizar sin conocer a cabalidad los antecedentes, hizo que la mayoría de las veces las decisiones se basaran en una intuición acompañada con datos deficientes que generan una información sesgada.

Como medida de solución, fue intención del decanato la adquisición de un software informático para el manejo de la información. Esto va a dar precisión y accesibilidad inmediata a datos e información; pero la cantidad de

información; si no está seleccionada con orden y criterio, puede confundir antes que facilitar la toma de decisiones.

Evaristo Martín Fernández (2001) menciona al respecto "...en las instituciones, en forma natural se produce una evolución continua que desemboca en cambios que hay que abordar de manera lógica y sistemática, pero en ocasiones existe ceguera por parte de las personas que las dirigen y no promueven la adquisición de comportamientos que se adapten a la nueva situación, haciendo que los cambios sean inmanejables"¹.

Se ha podido observar que en la educación superior se hace necesario afrontar varios cambios que la afectarán. Los mismos incluyen, entre otros: las exigencias para la creación de una institución de educación superior; la garantía de una educación aceptable en cualquier universidad del país; la jerarquización de las universidades en base a criterios integradores; la redefinición del mérito académico; la conexión de la educación media con la universitaria; y la redefinición de la autonomía universitaria.

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa (FaCEA UNI), deberá tener muy en cuenta lo citado más arriba, como así también que:

- ❖ Dada la cantidad de alumnos y docentes que posee; y, que a pesar de mantener un sostenido crecimiento, los métodos empíricos de gestión y control utilizados se perciben superados por la cantidad de datos y la necesidad de información efectiva para brindar calidad en los servicios;

¹ Fernández, Evaristo M. "Gestión de Instituciones Educativas inteligentes" 2da Edic. Mc Graw Hill 2001.

- ❖ Considerando la inestabilidad de recursos cedidos por el gobierno -por los constantes recortes presupuestarios que sufre la Educación Superior- hace que la FaCEA UNI cuente con carreras que aún no han completado su crecimiento vegetativo desde el punto de vista presupuestario; y,
- ❖ La proliferación de universidades en la región ofreciendo carreras similares, que para poder competir en el mercado establecen estrategias que la vuelven más atractivas a los ojos del potencial alumno.

El crecimiento poblacional del año 2000 al 2008, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa puede visualizarse en el siguiente Cuadro:

Cuadro N° 1

Crecimiento Poblacional de la FaCEA UNI: Años 2 000 a 2 008

	Año								
	2 000	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008
Alumnos Matriculados	295	102	142	270	450	640	831	864	830
Docentes	45	56	77	75	79	83	89	94	97
Funcionarios	05	05	07	07	08	09	13	36	31
Carreras	01	01	01	01	03	03	03	03	03
Sedes	01	01	01	02	03	04	04	04	04

Los datos presentados en el Cuadro N° 1 demuestran la evolución y crecimiento constante en alumnos, docentes, funcionarios y sedes. Lo que obliga a considerar la implementación en un tiempo cercano, de herramientas de gestión capaces de organizar los datos e información para así facilitar la toma de decisiones efectivas dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FaCEA UNI).

En el año 2004, el investigador, mediante una encuesta de opinión sobre la percepción interna entre los docentes, estudiantes y funcionarios, encontró que entre otras cosas, que la coordinación en la gestión y fluidez en la comunicación, fueron aspectos relevantes en la FaCEA UNI.

Si esta preocupación por mejorar la calidad del servicio, constituyó un desafío para los directivos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FaCEA UNI), en este estudio ameritó preguntarse:

Pregunta Genérica

¿Cómo se puede optimizar la calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa?

Dar respuesta a este cuestionamiento, desde el supuesto de que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una opción para optimizar la calidad de la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FaCEA UNI), supuso plantearse y responder a las siguientes preguntas específicas:

Preguntas Específicas:

1. Desde la perspectiva de los directivos, docentes, alumnos y la comunidad externa; ¿cuáles son las características de la gestión actual de la FaCEA UNI?
2. ¿Las Variables Administrativas Básicas (VAB) pueden ser utilizadas en la elaboración de un Diagnóstico Situacional válido para la FaCEA UNI?
3. Desde la perspectiva de los directivos; ¿cuál es la información necesaria para la toma de decisiones de calidad?
4. ¿Cómo se podría adaptar el Cuadro de Mando Integral (CMI) a las necesidades de la FaCEA UNI?
5. ¿Cuál es el valor agregado que se supone proporcionaría la implementación de un CMI con las VAB?
6. ¿Cuáles son los datos necesarios y disponibles para poder generar un CMI?
7. ¿Cuál es la validez del CMI basado en las VAB para optimizar la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA UNI?

De modo que se establecieron como objetivos generales y específicos de este estudio los siguientes:

Objetivos Generales

1. “Determinar la manera de optimizar la calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA) de la Universidad Nacional de Itapúa (UNI)”
2. “Elaborar un Cuadro de Mando Integral (CMI) basado en las Variables Administrativas Básicas (VAB) para mejorar la calidad de la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FaCEA) de la Universidad Nacional de Itapúa (UNI)”

Objetivos Específicos

1. Identificar las características, en términos de Calidad, de la gestión actual de la FaCEA UNI.
2. Establecer la manera en que las Variables Administrativas Básicas (VAB) pueden ser utilizadas en la elaboración de un Diagnóstico Situacional válido para la FaCEA UNI.
3. Elaborar un Diagnóstico Situacional con las Variables Administrativas Básicas (VAB).
4. Determinar la información necesaria; desde la perspectiva de los directivos, para la toma de decisiones de calidad.
5. Analizar las características que tendría un Cuadro de Mando Integral (CMI) para adaptar a las necesidades de la FaCEA UNI.
6. Determinar el valor agregado que se supone proporcionaría la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) con las Variables Administrativas Básicas (VAB).
7. Identificar los datos necesarios y disponibles para poder generar un Cuadro de Mando Integral (CMI).
8. Evaluar por medio del Juicio de Expertos la validez del Cuadro de Mando Integral (CMI) basado en las Variables Administrativas Básicas (VAB) para optimizar la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA UNI.

La **relevancia** de esta investigación se vinculó con la situación ya descrita más arriba, en la que cobraron particular relevancia:

- ❖ Las características del funcionamiento y el constante crecimiento de la FaCEA, que obliga a la incorporación de modelos de gestión adecuados y con la capacidad de manejar una mayor cantidad de datos y recursos relevantes para la toma de decisiones efectivas; y,
- ❖ El estado actual de la situación de la Educación Superior en el Paraguay, en la cual se avizoran cambios esenciales.

Se ha podido suponer que, en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa, esta investigación podría aportar una nueva herramienta que permita cumplir con la misión y visión institucional y responder a los crecientes desafíos vinculados con la progresiva competitividad y complejidad de la organización.

La herramienta de referencia, fue el Cuadro de Mando Integral (CMI). Se supone que la misma puede proporcionar datos estratégicos para la generación de información que permita evaluar la brecha entre lo que se pretende y lo que se logra. Puesto que, consiste en alinear en forma coherente las acciones encaminadas a lograr los objetivos preestablecidos por la institución.

Si bien el Cuadro de Mando Integral (CMI) ideado por Kaplan (1992) y el modelo de las Variables Administrativas Básicas (VAB) creado por Chiavenato (1980) surgen fuera del ámbito educativo propiamente dicho, se consideró que pueden ser utilizados con éxito para mejorar la gestión en las instituciones de

educación superior. Esto es así, porque no obstante que las instituciones universitarias tengan definidas su campo de acción presentan rasgos característicos que son comunes a toda organización.

El Cuadro de Mando Integral (CMI); tal como fue ideado por Kaplan (1992), proporciona claridad para el accionar diario dentro de la organización, pero necesita ser construido desde un Diagnóstico bien desarrollado. Por lo que las Variables Administrativas Básicas (VAB) pueden aportar la versatilidad necesaria para detectar las principales características de la organización y así lograr una mejor interpretación de la situación institucional.

Este trabajo de investigación se consideró como un aporte y una innovación por cuanto a la fecha no se conoce del uso combinado de estas herramientas en la gestión de las instituciones universitarias.

Las ventajas del uso de este instrumento está por una parte en la amplitud de sus fundamentos teóricos; y por otra parte, su flexibilidad permite su uso en el ámbito de las instituciones educativas. Por lo que se supuso podrá servir para Optimizar la Calidad de la Gestión de una unidad académica del nivel universitario.

Si la misma fuese implementada en cada unidad académica existente, podría tener un gran impacto para toda la Universidad Nacional de Itapúa (UNI), ya que el Cuadro de Mando Integral (CMI) va a ayudar a orientar y focalizar las actividades desarrolladas por cada unidad académica, sin afectar las particularidades que cada una de ellas posee por las características y el tipo de carreras que desarrollan.

La elaboración de un Cuadro de Mando Integral (CMI), direccionado con sabiduría y comprometiendo a todos los actores puede ser una alternativa válida que ayude a implantar la cultura de la calidad, que viene a representar un estilo de vida.

Con respecto al estado actual de la educación superior y en especial de la educación universitaria en el Paraguay, se consideró que todo aporte para el mejoramiento de la misma puede ayudar mejora la calidad de la gestión institucional.

En este contexto, la preocupación por mejorar la calidad del servicio educativo en la Universidad Nacional de Itapúa, constituyó un desafío para sus directivos, quienes con propuestas concretas buscan optimizar efectivamente la gestión de la educación universitaria en beneficio de las generaciones venideras.

Dado el tipo de investigación que se planteó, no se establecieron hipótesis, sino que se generó un supuesto en donde se consideró que:

“UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) DISEÑADO CON BASE EN LAS VARIABLES ADMINISTRATIVAS BÁSICAS (VAB) A PARTIR DE UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL, PODRÍA OPTIMIZAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA FACEA UNI”

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

1. Gestión de Calidad

Lograr calidad en la gestión es el desafío de todas las organizaciones sin importar el rubro al cual se dedican. En este sentido, las instituciones de educación superior no son la excepción. Proponer herramientas para optimizar la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA, significó un desafío, por cuanto generar cambios a partir de opciones teóricas y sus posibles aplicaciones importó realizar una selección con criterios relacionados con la viabilidad, puesto que el conjunto de saberes relacionados es extenso y variado.

Conformar un marco teórico que sirva de referencia para realizar un Diagnóstico Situacional y elaborar un Cuadro de Mando Integral con formulado sobre las Variables Administrativas Básicas comportó definir elementos vinculados por una parte con la Calidad Total, las Herramientas Administrativas, la Educación de Calidad, el Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* (BSC), sus características y los artículos y trabajos desarrollados en el área educativa. Por otra parte, su relación con el Diagnóstico en el área de la administración, y su aplicación en relación a la clasificación de las organizaciones, las características del *Diagnóstico Situacional en la FaCEA*, las Variables Administrativas Básicas (VAB) y la Teoría de Sistemas. Luego, se puntualizó lo referido a la Visión, la Misión y los

Valores de la organización. Y finalmente se presentaron datos e informaciones referidas al contexto social, económico y educativo de la FaCEA.

1.1 La Calidad y la Gestión

El mejoramiento continuo es una gran preocupación, ya que con ella se puede consolidar y proyectar la organización con efectividad. La intención de mantener la vigencia en un mundo donde lo único constante es el cambio, puede garantizar la supervivencia organizacional y para ello se requiere de un profundo conocimiento del contexto externo, el entorno inmediato y el ambiente interno de la organización.

Las organizaciones educativas se encuentran inmersas en un entorno competitivo donde las fronteras han desaparecido, se acumula fácilmente la información y puede ser transmitida en el mismo tiempo en que la misma se produce.

No basta con tener los mejores profesores o la infraestructura más grande, se requiere de un trabajo estratégico que dirija la actividad a ser desarrollada con la eficiencia necesaria como para dar continuidad y proyección a las mismas. Aspectos como la innovación, el aprendizaje, la flexibilidad y la anticipación son determinantes para marcar la diferencia en un mercado colmado de incertidumbre.

En este sentido, se ha detectado la expresión: *“Calidad Total”* que; a entender del autor, incorpora los aspectos citados en el párrafo anterior, e inclusive adiciona otros como valores y compromiso.

Calidad, proviene del latín: *qualita*, -*atīs*. En alemán se escribe: *Beschaffenheit*; en francés: *Qualité*; en inglés: *Quality* y; en italiano: *Qualità*.

Calidad ha sido conceptualizada como:

...la propiedad o propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. En mercadotecnia (marketing) es un concepto que expresa el grado de adecuación de un determinado producto o servicio a lo que espera de él el usuario (calidad subjetiva, en la que influyen, criterios como por ejemplo los estéticos) o a ciertos parámetros tecnológicos, expresados mediante normas concretas que tienen en cuenta duración, resistencia, etc.²

James Stoner (1996) expresa: "Para entender cómo esta nueva concepción de la calidad ha dado forma al enfoque actual de la administración, es preciso remontarnos al término de la Segunda Guerra Mundial"³

Fue en esa época cuando un grupo de estadounidenses se trasladaron al Japón para ayudar a reconstruir el país. Entre ellos estaban los señores Homer Sarasohn (1950) y W. Edwards Deming (1950), quienes enseñaron a los japoneses a utilizar la estadísticas en los procesos de manufactura. Las mismas eran métodos para medición de las variaciones en los procesos de trabajo con el objeto de establecer una mejora continua y evitar la producción de piezas defectuosas.

Un poco más tarde, otro estadounidense llamado Joseph Juran (1954) es invitado al Japón para compartir sus experiencias con respecto al control

² VISOR Enciclopedias Audiovisuales S. A. 1999.

³ Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel "Administración" 6ta. Edic. Prentice Hall 1996. Pág. 230.

estadístico de los procesos. Si bien W. Edwards Deming y Joseph Juran compartían ideas sobre la Calidad, diferían en el enfoque de la administración para crear un sistema de calidad total.

El Control Estadístico del Proceso (CEP) es una técnica que por medio de la ciencia estadística emplea herramientas para interpretación de datos siguiendo un método que facilite:

- analizar para identificar características y comportamientos;
- conocer el tipo de variación;
- determinar las causas que la originan; y,
- precisar oportunidades concretas de mejora.

Entre las **herramientas administrativas** más conocidas y utilizadas figuran:

- ❖ Hojas de Verificación: es un impreso que se diseña como herramienta para la recogida de datos, de forma que los resultados de la misma puedan ser más fácil y rápidamente interpretados a partir de dicho impreso⁴. Se caracterizan por su sencillez, facilidad para detectar una tendencia en los datos y son de uso para un fin específico.
- ❖ Diagrama de Flujo: también conocida como flujograma o fluxograma. Es la representación gráfica utilizada para mostrar esquemáticamente los pasos y secuencias de un determinado proceso dentro de una organización, una empresa o sector de la misma. Consta de dos partes: 1) descripción narrativa;

⁴ Fernández, Evaristo M. "Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes" 2da. edic. Mc Graw Hill 2001.

y, 2) gráfico⁵. Permite interpretar secuencialmente los procesos para analizar su lógica con claridad y orden.

- ❖ Diagrama de Relación: es una representación gráfica de las posibles relaciones cualitativas causa-efecto entre diversos factores y un fenómeno determinado y de dichos factores entre sí⁶. Se caracteriza por su construcción creativa, genera un impacto visual y facilita el consenso.
- ❖ Diagrama Causa-Efecto: denominado también diagrama de pescado, espina de pescado, dado que su estructura es similar a la del esqueleto de pescado. Fue diseñado por el Dr. Kaoru Ishikawa. El mismo busca reflejar organizadamente las posibles fuentes de errores o problemas, así como también los buenos efectos. De tal modo que este diagrama facilita por medio de su representación grafica, visualizar en forma clara las causas probables, caracterizándose por emplear el pensamiento divergente, enfocando el análisis desde distintas ópticas⁷. Se caracteriza por establecer la interrelación entre un efecto y sus posibles causas, facilitando así la comprensión del fenómeno de estudio.
- ❖ Diagrama de Correlación / Dispersión: es la representación gráfica del grado de relación entre dos variables cuantitativas⁸. Cuando existe entre dos variables una correlación total, se cumple que a cada valor de una le corresponde un único valor de la otra. Es frecuente que dos variables estén relacionadas de forma que a cada valor de una de ellas le corresponda varios valores de la otra. En este caso resulta interesante investigar el grado de correlación existente entre ambas. Esta herramienta muestra la posibilidad de la existencia de

⁵ Romero, Martín "Organización y Procesos Empresariales" 5ta. Edic. Litocolor 2006 Pág. 590.

⁶ Jurán, Joseph M. "Juran y el Liderazgo para la Calidad" Días de Santos, Madrid. 1990. Pág. 333.

⁷ Rico, Rubén "Calidad Estratégica Total" 9na. edic. Ediciones Macchi 2001. Pág.139.

⁸ Jurán, Joseph M. "Juran y el Liderazgo para la Calidad" Días de Santos, Madrid. 1990. Pág.334.

correlación entre dos variables de un vistazo, simplificando así el análisis de situaciones numéricas complejas.

- ❖ Análisis de Pareto: se basa en el principio establecido por el economista y sociólogo italiano Wilfredo Pareto (1 848 / 1 923)⁹. También conocida como Regla 80-20, es decir el ochenta por ciento de los efectos se producen por el veinte por ciento de las causas¹⁰. Es una comparación cuantitativa y ordenada de elementos o factores según su contribución a un determinado efecto. El objetivo de esta comparación es clasificar dichos elementos o factores en dos categorías: 1) Las “Pocas Vitales”, o elementos muy importantes en su contribución; y, los “Muchos Triviales”, o elementos poco importantes en ella¹¹.
- ❖ Diagrama de Árbol: es una representación gráfica que muestra el desglose progresivo de los factores o medios que pueden contribuir a un efecto u objetivo determinado¹². Puede ser para desarrollar componentes o desglose de elementos que coronen el objeto de estudio; o, para desarrollar medios o desarrollo sistemático de las acciones y los medios necesarios para solucionar problemas o alcanzar objetivos. El mismo genera un impacto visual, tiene un enfoque estructurado y desglosa conceptos generales pormenorizando hasta un grado que permite traducirlos en acciones o elementos básicos y operativos.
- ❖ Histogramas: por medio de esta herramienta se pueden analizar el funcionamiento y la eficiencia de procesos y procedimientos, a través de la información sobre la frecuencia de aparición de diferentes sucesos dentro de

⁹ VISOR Enciclopedias Audiovisuales S. A. 1999.

¹⁰ Rico, Rubén “Calidad Estratégica Total” 9na. edic. Ediciones Macchi 2001. Pág.157.

¹¹ Jurán, Joseph M. “Juran y el Liderazgo para la Calidad” Días de Santos, Madrid. 1990. Pág.334.

¹² Jurán, Joseph M. “Juran y el Liderazgo para la Calidad” Días de Santos, Madrid. 1990. Pág.333.

los mismos¹³. Es una herramienta útil y necesaria pero no suficiente si no se asume que es indispensable entender claramente dicho desvío. El histograma se representa gráficamente mediante un gráfico conformado por rectángulos verticales de igual base y con una altura proporcional a la frecuencia a la que hacen referencia. Los histogramas de frecuencia brindan una información rica denotando los diversos desvíos frente a las especificaciones y tolerancias determinadas¹⁴.

- ❖ Gráfica de Control: esta es otra forma de control muy similar al histograma, que se maneja a través de una gráfica lineal, en la que se le han anotado dos líneas que determinan los máximos y mínimos. Mientras los reportes aparezcan con datos dentro del margen de tolerancia, no hay problema. Pero si la línea de la gráfica empieza a ascender o descender, ¡cuidado!, hay que verificar qué es lo que está pasando. Para mostrar estos procesos en una hoja de trabajo, se toma el número de muestras a examinar, registrando sus variantes¹⁵.
- ❖ Estratificación: es una herramienta que facilita, a partir de alimentarse de otras como el análisis de Pareto, el gráfico de control, histogramas o cualquiera de las herramientas descritas anteriormente. El establecimiento de diferencias de comportamientos, o patrones útiles, lo que da lugar, a su vez, a formular un sistema de jerarquización sobre un mismo tema o aspecto. Su análisis resulta valioso por los progresos que brinda y su aplicación es versátil ya que puede referirse a grupos de vendedores, operarios, o bien maquinarias y equipos. La estratificación impone seleccionar características con las que se organizarán

¹³ Fernández, Evaristo M. "Gestión de Instituciones Educativas inteligentes" 2da Edic. Mc Graw Hill 2001 Pág.135.

¹⁴ Rico, Rubén "Calidad Estratégica Total" 9na. edic. Ediciones Macchi 2001. Pág.152.

¹⁵ Cornejo, Miguel A. "Enciclopedia de la Excelencia" 1ra edic. Edit. Grijalbo 1996 Pág.1050.

los datos, basándose esa selección en determinar qué características muestran un patrón¹⁶.

El trabajo de Deming, Juran y otros extranjeros; y la de japoneses como Kaoru Ishikawa (1955) aportaron lo necesario para sistematizar las ideas sobre calidad para su aplicación en la reconstrucción industrial del país del sol naciente. Los logros obtenidos por Japón por medio de la Calidad Total lo han ubicado como una de las potencias mundiales.

Calidad es un término que resulta muy complejo definirlo. Como lo comenta James Stoner (1996) en relación al trabajo de investigación desarrollado por Lloyd Dobbins y Clare Crawford-Mason, quienes han llegado a la conclusión de que: “ninguna de las personas con las que hemos hablado se pone de acuerdo en una definición exacta de lo que es la calidad”¹⁷

El concepto de calidad como se lo utiliza en el área de la administración, tiene un significado mayor al de una definición informal sobre un producto superior a la media y a buen precio. También significa concentrarse en el desarrollo de productos y servicios, cada vez con mayores atributos y a un precio más competitivo.

Rubén Rico (2001) lo define como: “atributo o propiedad que distingue a las personas, a bienes y servicios”¹⁸. Viene a ser el valor agregado que encanta al individuo y lo motiva a elegir un bien o servicio por los beneficios que éste le otorga en comparación a otros parecidos.

¹⁶ Rico, Rubén “Calidad Estratégica Total” 9na. edic. Ediciones Macchi 2001. Pág.155.

¹⁷ Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel “Administración” 6ta. Edic. Prentice Hall 1996. Pág. 229.

¹⁸ Rico, Rubén “Calidad Estratégica Total” 9na. edic. Ediciones Macchi 2001. Pág. 4.

Idalberto Chiavenato (2006) expresa: “En esencia, los varios conceptos de calidad hablan el mismo idioma por medio de varios dialectos. Por detrás de los conceptos de calidad está la figura de cliente. Que puede ser interno o externo”¹⁹.

En la organización, todo proceso hace que exista una serie de cadenas de proveedores y clientes. Es así que cada empleado de la organización es un proveedor y un cliente dentro del circuito de la producción de un bien o servicio. Todo individuo, al formar parte del proceso, se vuelve un cliente para la persona de quien recibe el producto o servicio para completar la etapa que le corresponde a él realizar; y, se vuelve un proveedor para la persona que recibe el producto o servicio con el valor que le cupo realizar antes de su entrega. La idea de proveedor/cliente interno y externo es en esencia el núcleo de la calidad total.

Cuando se habla de calidad, también se habla de necesidad y satisfacción. La calidad está relacionada con lo que necesita un individuo y cómo le hace sentir un bien o servicio en particular.

En varias ocasiones se ha escuchado mencionar a directivos, docentes y funcionarios sobre los servicios y productos que ofrecen, y la calidad que éstos poseen. En este sentido es importante analizar si los atributos que estas personas mencionan son percibidos como de calidad por los potenciales usuarios. Por lo que algo que es de calidad para una persona, puede no ser de calidad para otra distinta.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” 7ma. Edic. Mc Graw Hill 2006 Pág. 506.

La educación de calidad debe tomar en cuenta que la educación forma parte de un sistema. La calidad en una parte del sistema puede ser estupenda, pero de peor calidad en otras partes del mismo, conduciendo a la disminución general de la calidad de la educación.

Además, si es que se considera brindar una educación de calidad, ésta dependerá de cuáles sean los objetivos del alumno y qué se piensa hacer con sus estudios. Una educación de calidad será diferente para un alumno que quiera ocupar un puesto de gerencia en una organización, del que quiera crear su propia empresa.

Para poder ofrecer un producto o servicio de Calidad Total, es necesario considerar a la organización como un todo y que aporte incorpora cada departamento para el logro de la mejora continua.

Calidad también significa efectuar las actividades dentro de la organización de la mejor manera posible desde la primera vez, en lugar de cometer errores y tener que corregirlos. Pues esto genera lo que se denomina como "*retrabajo*"; o sea, el tener que volver a efectuar una actividad por más de una vez por haberlas realizado de manera deficiente en la anterior oportunidad. El esfuerzo que ponen las organizaciones por hacer las cosas bien a la primera, evitan los elevados costos de tener que repetirlas.

Todo lo expresado hace que la Calidad de la Gestión en una institución universitaria sea tenida en cuenta como un importante aporte a la Calidad Total. Es así que, cuando todos los servicios directos e indirectos están enfocados hacia la satisfacción del cliente, las posibilidades de conseguir resultados positivos se vuelven más tangibles.

Así también, cuando son varias las organizaciones que ofertan un mismo producto o servicio, la elección del alumno dependerá de una serie de factores en base a lo que éste valora como importante para el logro de sus objetivos. Es aquí en donde una Gestión Administrativa efectiva que tome en cuenta las Tareas, la Estructura, las Personas, el Ambiente, la Tecnología y la Competitividad juega un papel preponderante en la decisión del cliente o individuo para optar ser parte integrante de una organización.

Existe una voluminosa bibliografía que trata sobre temas educativos pero, en una cantidad inferior lo concerniente a la Gestión Administrativa de una institución de educación superior, con un enfoque cuya amplitud tome en cuenta aspectos relativos a la determinante circunstancial del contexto. La claridad Organizativa en la definición de lo que se pretende; a quiénes va dirigido; cómo se hacen mejor las cosas hoy y estando preparado para hacerlas de manera diferente mañana, son aspectos que dan un valor diferenciado a la organización.

Si las decisiones son respuestas a las necesidades emergentes en el momento, ubican a la institución educativa alejada de los cambios, volviéndose más bien reactivas. Al trabajar con información consumada, el directivo se encuentra siempre después de los acontecimientos, por lo que su actuar es una reacción a algo que ya ha ocurrido y sus medidas son resultantes o efectos que lo ubican prácticamente como una persona consumada y pendiente del próximo problema a surgir.

Ahora bien, si los directivos de la institución se encuentran abocados solamente a solucionar los problemas en la medida de que éstos aparecen, no puede concentrarse en la proyección de la misma; o sea, la dependencia de los

directivos en tomar decisiones correctivas y no preventivas no se considera la mejor manera de avanzar hacia las metas previstas. Hay que tener en cuenta que los inconvenientes deben ser evaluados según su intensidad, repercusión y relación con los objetivos previamente establecidos por la institución.

Los tres aspectos citados más arriba (intensidad, repercusión y relación con los objetivos establecidos) obligan a la institución a actuar en forma proactiva; no sólo esperar que las cosas sucedan, sino más bien hacer que las cosas sucedan. Conectar la intención institucional con las actividades desarrolladas en el día a día de todos los integrantes de la organización.

2. El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* (BSC).

Numerosas organizaciones educativas dedican mucho tiempo y esfuerzo al desarrollo de planes y programas que, al concluirse, pasan a ser solamente un escrito que se encuentra totalmente divorciado con el accionar institucional. En otras palabras, escriben lo que quieren ser y hacer pero no lo pueden volver una realidad por diferentes factores; entre los que se destacan la falta de información, comunicación, comprensión y compromiso de los protagonistas (directivos y funcionarios, en un principio; alumnos y la comunidad toda, después).

No basta con saber cómo se encuentra la organización y la planificación de una estrategia; éstas son etapas previas a lo más importante que es la acción. El llevar a cabo lo establecido en la planificación estratégica que a su vez es efectuada con base en un trabajo de análisis previamente desarrollado; es lo único que va a generar un cambio positivo, pero para que ello ocurra debe existir coherencia entre lo que se planea y lo que se hace.

Una de las alternativas para reducir la brecha existente entre lo que se dice y lo que se hace es el **Tablero de Control**. De ahí la intención del decanato de la FACEA de adquirir un software que contribuya a reducir esa brecha. Esto va a dar precisión y accesibilidad inmediata a datos e información. Pero, la cantidad de información si no está seleccionada con orden y criterio, su lectura puede confundir antes que facilitar la toma de decisiones.

Entre las alternativas propuestas por estudiosos de la Administración, que podría así contrarrestar la falta de coherencia entre la pretensión de la

institución educativa y lo que realmente efectúa, figura la propuesta denominada **Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)**.

Esta herramienta se origina a partir de los estudios realizados por Robert Kaplan en el año 1990, cuando el Nolan Norton Institute patrocinó un estudio de un año de duración a múltiples empresas sobre “La medición de los resultados en la empresa del futuro”.

Los primeros resultados obtenidos fueron publicados en un artículo denominado “**Cuadro de Mando Integral**”, publicado en la *Harvard Business Review*, de enero-febrero de 1992.

Se inicia el estudio por la creencia de que los enfoques existentes hasta ese momento sobre el tipo de medición utilizado por las empresas se estaban volviendo incompletos, pues las mismas se enfocaban principalmente a los aspectos financieros, dejando así otras dimensiones sin ser analizadas para así optimizar la toma de decisiones.

Comenta Robert Kaplan (1993):

“Durante la primera mitad del estudio se presentaron una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero luego los participantes se centraron en el cuadro de mando multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades”²⁰.

Los avances y las discusiones del equipo de estudio condujeron a una expansión del cuadro de mando, hasta llegar a lo que denominaron “Cuadro de Mando Integral” (*Balanced Scorecard*). Dicho trabajo estaba organizado en

²⁰ KAPLAN, Robert; NORTON, David “Cuadro de Mando Integral” 2da. Edic. Gestión 2000, año 2002. Pág. 8.

torno a cuatro perspectivas muy bien puntualizadas: la **Financiera**, la del **Cliente**, la **Interna** y la de **Innovación y Formación**.

Fueron varias las organizaciones que contribuyeron experimentando con prototipos de Cuadros de Mandos Integrales e instalaciones piloto en sus empresas, para luego informar al equipo de estudio sobre su utilidad, sus limitaciones y por sobre todo las oportunidades que generaba el Cuadro de Mando Integral.

En diciembre de 1 990, cuando se dio por concluido el estudio, se tenía documentado la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición bastante equilibrado.

Explica Robert Kaplan (1 993) en su libro “Cuadro de Mando Integral”, que fueron dos Directivos (Norman Chambers y Larry Brady) quienes vieron al Cuadro de Mando Integral como algo más que un sistema de mediciones. Ambos buscaban utilizar esta herramienta para comunicar y alinear sus organizaciones con nuevas estrategias; queriendo dejar de lado el método histórico cortoplacista utilizado hasta el momento, mirando únicamente desde dentro de la organización hacia fuera, para justamente cambiar esta óptica enfocando desde fuera hacia dentro para así generar oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios a medida y con valor agregado.

Es así como se consiguió vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia de la organización, puesto que la mayoría de las organizaciones en estudio no habían alineado las mediciones con la estrategia. Estamos hablando de la coherencia necesaria para valorar y potenciar la utilidad de la herramienta desde una óptica integral que tome en cuenta cuatro

pilares fundamentales de la gestión administrativa: dónde estoy, a dónde quiero llegar, qué camino tomar y cómo controlar.

En un segundo artículo en la *Harvard Business Review*, publicado en septiembre-octubre del año 1993; se esbozaba la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico, denominado **“Cómo poner a trabajar el Cuadro de Mando Integral”**.

Las experiencias obtenidas pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el Cuadro de Mando Integral había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.

Los ejecutivos de las empresas estaban utilizando ahora el Cuadro de Mando Integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión más importantes como ser el establecimiento individual y por equipos de los objetivos, distribución de recursos, presupuestos, planificación, etc.

En la edición de enero-febrero de la *Harvard Business Review* del año 1996, se resume en un tercer artículo denominado **“La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica”**, El mismo señalaba que “El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesita para navegar hacia un éxito competitivo futuro”²¹.

El CMI es una herramienta de gestión que ayuda a gerenciar la implementación de un plan estratégico y trasladarlos a la acción; la misma

²¹ Kaplan, R.; Norton, D. “Cuadro de Mando Integral” 2da. Edic. Gestión 2 000 año 2002. Pág. 14.

permite que la Alta Dirección se encuentre informada en tiempo real acerca del avance en el logro de las metas prefijadas. Puede ser adaptada a cualquier tipo de empresa u organización en forma integral y equilibrada.

De ahí que, se ha determinado que un CMI puede contribuir a optimizar la Calidad de la Gestión administrativa de la FaCEA.

Puesto que es una herramienta que toma en cuenta aspectos cualitativos y cuantitativos de la organización, conectándolas con las estrategias por medio de elementos claves que direcciona la actividad diaria hacia el logro de los objetivos propuestos. Es así que puede decirse que “Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización”²².

El CMI establece una relación causa-efecto que ayuda a la interpretación de lo que la institución quiere. Informa a todos de qué es lo importante en este momento para lograrlo e involucra a los integrantes por la claridad que ofrece sobre la actividad del aporte individual al logro, comprometiendo su accionar para alcanzar las metas.

El CMI cuenta básicamente con cuatro **dimensiones básicas**: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje. Y según las necesidades; como lo ha demostrado Nils-Goran²³ (2002), de acuerdo al rubro o giro del negocio se incorporan alguna otra dimensión para clarificar aspectos relevantes de la actividad organizacional.

²² Kaplan, R.; Norton, D. “Cuadro de Mando Integral” 2da. Edic. Gestión 2000 año 2002. Pág. 21.

²³ NILS-GÖRAN, Olve y otros “Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral” 1ra. Edic. Gestión 2000, año 2002.

Pese a que estas cuatro dimensiones son las perspectivas más genéricas, no son obligatorias. Por ejemplo, una empresa de fabricación de ropa deportiva tiene, además de la perspectiva de clientes, una perspectiva de consumidores. Para esta empresa son tan importantes sus distribuidores como sus clientes finales.

En realidad, las cuatro dimensiones básicas planteadas por Robert Kaplan (2003) resultan bastantes prácticas y explícitas, pues se adaptan fácilmente a cualquier organización y propician la construcción de un Cuadro de Mando Integral acorde a la intención y necesidad.

Entre los antecedentes históricos que dieron pie al nacimiento del CMI se encuentra el *Tableau de Bord*, presentado por Marcel Moisson²⁴ y que se pusiera de moda en los años sesenta. El mismo era un tablero de control que incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Al pasar los años se fueron adicionando otros indicadores que no eran directamente financieros, sino más bien aspectos relacionados a los procesos. Una especie de hitos de control sobre diferentes etapas y áreas.

En esencia, da la impresión de que se trata de lo mismo con un nombre renovado; pero, se ha detectado que en realidad existe una diferencia muy importante que se puede resumir en dos aspectos puntuales:

- ❖ Mientras el *Tableau de Bord* establece un cuadro de control en donde se combinan indicadores financieros y no financieros para el control y seguimiento de la organización, la misma no define un criterio de selección de los indicadores a ser utilizados como puntos de referencia, dejando esta

²⁴ Moisson, Marcel "El control de la Gestión mediante el Cuadro de Mandos". Editores Técnicos Asociados, Barcelona.

tarea a cargo del directivo, por lo que esto depende de la experiencia, intuición y necesidades; esto hace que se apunte normalmente a corto plazo. En cambio, el CMI establece una alineación coherente entre lo que la organización hace y a donde pretende llegar (Misión y Visión), seleccionando así criteriosamente los indicadores más adecuados para lograr alcanzar las metas previstas con una proyección a largo plazo.

- ❖ El otro aspecto a ser resaltado es un efecto producido por lo citado anteriormente; ya que incorpora claridad y precisión para cada integrante sobre lo que la organización espera de él. Esto potencia la comunicación intraorganizacional, actuando el CMI como un vínculo que favorece la comprensión y estimulando el aporte individual para el engranaje organizacional.

Por otra parte, es importante aclarar que el concepto del CMI ha evolucionado mucho desde 1990, cuando se lo definía como un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio, para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

El establecimiento de **indicadores** requiere primeramente, de claridad en la estrategia a ser implementada. Robert Kaplan (2004) en su libro *Mapas Estratégicos* expresa: “Los modelos, los temas estratégicos y los activos intangibles son los bloques que permiten comprender y ejecutar la estrategia”²⁵.

Para la generación de los mencionados indicadores se debe primeramente elaborar el **mapa estratégico** que describa de qué forma una

²⁵ Kaplan, R. y Norton, David “Mapas Estratégicos” 1ra. edic. Gestión 2000. año 2004 Pág. 15.

organización pretende generar valor sustentable para sus propietarios (en este caso, para sus directivos). El mapa estratégico proporciona una ilustración coherente de cómo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Es así, como la **perspectiva financiera** describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales como lo son los índices y ratios.

La **perspectiva del cliente** define lo que para el potencial usuario tiene valor. Si éstos valoran la calidad constante, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que generan servicios de calidad se vuelven altamente valiosos para la organización.

La **perspectiva de los procesos internos** identifica los procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una organización puede aumentar sus inversiones internas en Investigación y Desarrollo, y reestructurar sus procesos de desarrollo del producto de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto desempeño para sus usuarios.

La **perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento** identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Esta perspectiva tiene como objetivo averiguar qué tareas, qué estructura, qué talentos, qué ambiente y qué tecnología se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Dichos activos deben ser agrupados y alineados con los procesos internos para que justamente se pueda generar valor agregado.

Así también, Robert Kaplan (2001) expresa:

Aprendimos rápidamente que la acción de medir tiene consecuencias que van más allá de simplemente informar sobre el pasado. Medir es una manera de centrar la atención en el futuro porque los indicadores que eligen los directivos dan a conocer a la organización todo aquello que es importante. Para aprovechar esta fuerza en su totalidad, los indicadores deben integrarse en un sistema de gestión²⁶.

En este sentido, el autor citado resalta la necesidad del manejo administrativo desde una perspectiva global e integradora, en donde la medición sigue siendo la fuente principal de información.

Continúa diciendo: “A medida que las organizaciones comenzaban a aplicar el CMI, iban haciendo nuevos descubrimientos. La velocidad y la magnitud de los resultados obtenidos por los primeros usuarios del CMI revelaron la fuerza del sistema de gestión para centrar la organización en la estrategia”²⁷.

La experiencia y el estudio en varias empresas exitosas en donde se aplicaron el CMI, se han detectado cinco aspectos, que Kaplan (2 001) denomina **principios de una organización basada en la estrategia**:

1. Traducir la estrategia a términos operativos: para alcanzar los resultados apuntados, las empresas capitalizaron las capacidades y los activos tangibles e intangibles que ya existían en su organización. Las nuevas estrategias de las empresas y el CMI desataron las capacidades y activos que estaban escondidos o congelados dentro de la antigua organización.

²⁶ Kaplan, R. y Norton, David “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral” 1ra. edic. Gestión 2.000. año 2001. Pág. 32.

²⁷ Kaplan, R. y Norton, David “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral” 1ra. edic. Gestión 2.000. año 2001. Pág. 32.

2. Alinear la organización con la estrategia: las organizaciones se diseñan tradicionalmente alrededor de especialidades funcionales tales como finanzas, producción, marketing, ventas, compras, etc. Cada función tiene un conocimiento, un lenguaje y una cultura propia. Generando así ciertos baches que obstaculizan la comunicación y coordinación de la estrategia. Sin embargo, las organizaciones basadas en la estrategia traspasan esta barrera, los directivos sustituyen las estructuras formales de información con temas y prioridades estratégicas que llevan un mensaje y unas prioridades coherentes a unidades de la organización.
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo: las organizaciones basadas en la estrategia necesitan que todos los empleados comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario de forma que contribuye a su éxito. No se trata de dirigir de arriba hacia abajo. Las personas que se encuentran lejos de las sedes centrales son las que descubrirán mejores formas de realizar su trabajo y las que contribuirán a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo: las empresas que implantaron con éxito el CMI introdujeron un proceso para gestionar la estrategia. Porque integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras. Dado que nunca había existido un proceso para gestionar la estrategia, cada una de las organizaciones desarrolló su propia forma de enfocarlo.
5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos: los cuatro primeros principios se centran en la herramienta, el marco y los procesos de apoyo que representa el CMI. Es importante resaltar que hace falta algo más

que procesos y herramientas para crear una organización basada en la estrategia. La experiencia ha demostrado repetidamente que la condición más importante para el éxito es la propiedad y la participación activa del equipo directivo.

La experiencia citada por Kaplan genera una conexión palpable de la estrategia con el CMI, por lo que la claridad estratégica organizacional cumple un papel troncal para el diseño de un CMI efectivo.

En la investigación efectuada por Massón Guerra / Truñón (2 006), la literatura existente centra los trabajos sobre Cuadros de Mando Integral desarrollados en empresas (46,1 %), luego siguen las corporaciones (23,1 %), las PyMEs (3,9 %) y el sector Educativo (3,8 %). Hay que destacar que estos porcentajes corresponden según la unidad de análisis de 76 *papers* que fueron seleccionados de los 259 iniciales, partiendo del primer artículo sobre el *Balance Scorecard* o Cuadro de Mando Integral en el año 1.992, y su valoración para la selección tomaba en cuenta los siguientes aspectos:

- I. Quién publica el jornal;
- II. La reputación del editor;
- III. La reputación del/los autores;
- IV. La aceptación del jornal;
- V. La antigüedad del jornal;
- VI. El impacto; y,
- VII. El conocimiento del jornal.

Se han detectado varios **artículos y trabajos desarrollados en el área educativa**, entre los que se encuentran los estudios efectuados por Alfredo Pérez Alfaro (2 000), quien comenta al respecto:

Correspondió en su momento al autor de esta obra la elaboración de un informe especial para la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de cultura y Educación de la Argentina, titulado *Sistema de monitoreo y evaluación del sistema de educación superior y monitoreo de la gestión de la Secretaría de Políticas Universitarias*. Dicho trabajo planteó la necesidad de diseñar un sistema integrador, concentrador y ordenador del enorme caudal de información proveniente en forma global y detallada del sistema de educación superior argentino²⁸.

Así también, se ha accedido a una cantidad importante de materiales referidos al tema, siendo algunos de ellos:

- ❖ “*Balanced Scorecard* aplicado a la gestión administrativa de las universidades”²⁹
- ❖ “Cuadro de Mando Integral para la Universidad de Chile”³⁰
- ❖ “Universidad basada en Estrategia a través del Cuadro de Mando Integral”³¹
- ❖ “Uso del CMI en la evaluación de las instituciones de educación superior”³²

²⁸ Pérez Alfaro, Alfredo “Control de Gestión y Tablero de Comando” 1ra. edic. Edic. Depalma 2000 Pág. 420.

²⁹ Econ. Juan Guerrero Gonzáles, ponencia presentada en el Seminario Gestión Administrativa de la Calidad en las Universidades Privadas. Universidad Católica Santa María de Arequipa – Perú 23 de abril de 2004.

³⁰ Sin datos del autor. Material de la Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Sistemas de Información y Auditoría. Seminario para optar al título de Ingeniero en Información y control de Gestión.

³¹ De Abreu, Daniel, Consultor Senior de Venezuela

³² Rezzónico, Ricardo y Miropolsky, Ariel Universidad Tecnológica Nacional, Córdoba, Argentina.

- ❖ “La Cuarta Generación *Balance Scorecard*: Revisión Crítica de la literatura conceptual y empírica”³³
- ❖ “CMI, nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en las entidades públicas”³⁴
- ❖ “Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones”³⁵
- ❖ “La Estrategia y el Cuadro de Mando Integral”³⁶
- ❖ “Nuevas herramientas de control: El CMI”³⁷
- ❖ “*Balance Scorecard*: de la Estrategia a los resultados”³⁸

Por lo expresado, se puede afirmar que no es la primera experiencia en el área educativa. Y, como ha ocurrido en otros tipos de organizaciones; los resultados fueron satisfactorios y se mantuvieron constantes.

³³ Massón G., José L. y Truñó, Jordi (Universitat Autònoma de Barcelona) <http://selene.uab.es/jmasson>

³⁴ Martínez R., Ricardo Universidad de la Sabada. Santa Fé de Bogotá, Colombia. 07 y 08 de junio de 2001.

³⁵ Santos Cebrían, Mónica (Universidad Rey Juan Carlos de Madrid) y Hidalgo Cerviño, Esther (Universidad Complutense de Madrid) www.monografias.com

³⁶ Martínez Fernández, Francisco www.monografias.com

³⁷ Dávila, Antonio. IESE “Revista de Antiguos Alumnos” Septiembre de 1999.

³⁸ Ferrer F., Luís Sami, Artículo de Internet. sin más datos.

3. El diagnóstico

Es un término utilizado en la jerga médica como punto de partida para la actividad de contrarrestar el avance de la enfermedad. Es uno de los actos médicos de mayor trascendencia e importancia ya que de esto depende la elección del tratamiento médico acorde a las necesidades del paciente.

La palabra **Diagnóstico**, viene del griego (*Diagnostikós*), en alemán se escribe: *Dianose*; en francés: *Diagnostic*; en inglés: *Diagnostic*; y en italiano: *Diagnostico*. Pertenece o relativo a la diagnosis. Es un conjunto de signos que sirven para determinar el carácter peculiar de una enfermedad. El Diccionario Encarta³⁹ define **Diagnóstico** como perteneciente o relativo a la diagnosis. En medicina es definida como arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos. Así también es la calificación que da el médico a la enfermedad según los signos que advierte. *Diagnosis*, del griego *diagnosis*, conocimiento. Es la acción y efecto de diagnosticar. Siendo **Diagnosticar** el recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza; determinar el carácter de una enfermedad mediante el examen de sus signos.

Actualmente, el término Diagnóstico es muy utilizado en las ciencias sociales y busca por sobre todas las cosas exponer los resultados conseguidos por medio de un estudio de investigación efectuado sobre la naturaleza y circunstancias de determinadas situaciones, analizando todos los datos al que accede el investigador del contexto.

³⁹ Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Específicamente, en el área de las ciencias administrativas se ha adoptado el término diagnóstico como una etapa dentro del proceso de investigación organizacional. Conocidos exponentes como Peter Drucker, Harold Koontz, James Stoner, Idalberto Chiavenato, Juan Gerardo Garza Treviño, Rodolfo Biasca, Alfredo Pérez Alfaro y Martín Flor Romero entre otros lo vienen haciendo.

También se ha encontrado varias denominaciones que refieren al diagnóstico en el área de la administración. Como más relevantes y difundidos se citan: Diagnóstico Empresarial, Diagnóstico Organizacional, Diagnóstico Situacional y Diagnóstico Estratégico.

A continuación se analiza cada una de las denominaciones citadas:

- ◇ **Diagnóstico Empresarial**: utilizada por el Dr. Martín Flor Romero (2006), en su libro "*Organización y Procesos Empresariales*". Lo define como: "... el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos"⁴⁰.

Se ha detectado una importante diferencia entre *organización* y *empresa*, dos términos que muchas veces son utilizados como sinónimos pero en realidad tienen significados que no pueden ser igualados. Existen muchas definiciones de organización y empresa, casi tantas definiciones hay como autores de libros sobre organización y administración.

⁴⁰ Flor Romero, Martín "Organización y Procesos Empresariales" 5ta. Edic. Litocolor 2006 Pág. 87.

Se coincide con Juan Gerardo Garza Treviño (1 999), cuando expresa: “Las organizaciones son cualquier tipo de institución social: la familia, un sindicato, la empresa, un club deportivo o una iglesia”⁴¹.

Por lo que la empresa es una modalidad específica de organización, en donde su finalidad es netamente económica. En otras palabras, busca el lucro. Se enfatiza que todas las empresas son organizaciones, pero no por eso todas las organizaciones son empresas. La organización viene a representar el género, y la empresa es una especie del complejo mundo de las organizaciones.

Otro aspecto que sirve para diferenciar y clarificar la posición de estos términos son las modalidades o clasificación de las organizaciones.

En este sentido Juan Gerardo Garza Treviño (1 999) se adhiere a las modalidades de organizaciones con base en los siguientes criterios:

- Por su Finalidad: Lucrativas y No Lucrativas.
- Por su Actividad: Industriales, Comerciales, Agrícolas y de Servicios.
- Por el Origen de su Capital: Pública y Privada.
- Por su Estructura: Personas Físicas y Personas Morales (jurídicas)⁴²

Otro autor, Chibli Yammal (1 997) acepta la siguiente clasificación:

- Por el Interés que representan: Públicas y Privadas.
- Por el Fin que persiguen: Con Fines de Lucro y Sin Fines de Lucro.
- Por la Identidad de sus Titulares: Personales y Sociedades.

⁴¹ Garza Treviño; Juan Gerardo “Administración Contemporánea” 2da. Edic. Mc Graw Hill 1999 Pág. 40.

⁴² Garza Treviño; Juan Gerardo “Administración Contemporánea” 2da. Edic. Mc Graw Hill 1999 Pág. 42.

- Por su Relación con el Medio: Abiertas y Cerradas.
- Por su Legalidad: Lícitas e Ilícitas⁴³.

Las dos clasificaciones no coinciden plenamente pero tampoco se contradicen. Ahora bien, las dos clasificaciones identifican dos tipos de organizaciones según los fines que persiguen, citando: *Con Fines de Lucro y Sin Fines de Lucro*.

En el caso de la organización que es objeto de este estudio, -la FaCEA-, en la clasificación de Garza Treviño (1 999) es una organización, no lucrativa, de servicios, pública y jurídica. En cambio si se acepta la clasificación de Chibli Yammal (1 997) es pública, sin fines de lucro, es una sociedad, abierta y lícita. De modo que, una unidad académica dependiente de una universidad pública es una modalidad específica de organización.

◇ **Diagnóstico Organizacional**: utilizada por Harold Koontz (1 998) en su libro "*Administración, una perspectiva global*", como una de las etapas del Desarrollo Organizacional (DO). Cuando una empresa experimenta ciertos problemas y los directivos recurren a un experto para efectuar un cambio planeado en la organización. Ambos coinciden (*directivos y el experto*) en la necesidad de un Diagnóstico Organizacional. Así, el consultor procede a recopilar información en varias unidades organizacionales por medio de cuestionarios, entrevistas y observaciones. Los datos son analizados y preparados para retroalimentación⁴⁴.

El citado autor amplía: "El proceso común del Desarrollo Organizacional (DO) incluye la identificación de problemas, el diagnóstico de una organización,

⁴³ Yammal, C. / Yammal, A. "Gestión de las Organizaciones I" 1ª Edic. 1997 OFFSET NIS.

⁴⁴ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz "Administración, una Perspectiva Global" 11ª. Edic. Mc Graw Hill 1998 Pág. 470.

la retroalimentación de información sobre la organización, el desarrollo de una estrategia de cambio, intervenciones y medición y evaluación de las acciones de cambio”⁴⁵.

La expresión Diagnóstico Organizacional da a entender que estudia a la organización, pero queda la duda si toma en cuenta el medio en donde ésta se desarrolla. En otras palabras, dentro de la expresión no menciona si el estudio incluye y toma en cuenta el ambiente externo para su evaluación. La complejidad organizacional y su relación con el ambiente externo hacen que la misma deba ser analizada teniendo en cuenta el contexto.

- ◇ **Diagnóstico Situacional**: utilizado por Mario Héctor Vogel⁴⁶ (2 006). Por lo mencionado por Idalberto Chiavenato⁴⁷ (2 006), el término Diagnóstico Situacional tiene mucho que ver con una corriente teórica denominada *Enfoque Situacional o Contingencial*, que es una corriente que parte del principio según el cual la Administración es relativa y situacional. Es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra.

La palabra *contingencia* significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no, dependiendo de las circunstancias. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia y por la evidencia, y no por la razón⁴⁸.

⁴⁵ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz “Administración, una Perspectiva Global” 11ª. Edic. Mc Graw Hill 1998 Pág. 471, 472.

⁴⁶ www.tablerodecomando.com

⁴⁷ Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” 7ma. Edic. Mc Graw Hill 2006.

⁴⁸ Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” 7ma. Edic. Mc Graw Hill 2006 Pág. 430.

El Enfoque Contingencial enfatiza que no se alcanza la eficacia organizacional, o sea, no existe una forma única y mejor para organizar en el sentido de alcanzarse los objetivos variados de las organizaciones dentro de un ambiente variado⁴⁹.

La Teoría Situacional enfatiza que no existe nada de absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa; todo es relativo, todo depende. El Enfoque Contingencial explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización⁵⁰.

Así también transmite un sentido de dinamismo, o sea que lo que define su realidad actual no puede ser considerado inamovible, pues lo detectado está determinado por la situación actual en que se encuentra. Y esta situación se da por varios factores internos y externos, que combinados establecieron estas condiciones.

El ambiente estable es aquel que presenta pocos cambios, y estos cambios generalmente son previsibles. Hay que tener en cuenta que la situación no va a ser permanente, no porque no se quiera sino más bien porque lo único constante es el cambio, y por más pequeño que éste sea siempre genera un cambio en la organización.

- ◇ **Diagnóstico Estratégico**: utilizado por el Dr. Alfredo Pérez Alfaro (2 000). Se percibe una intención al utilizar el término estratégico para dar énfasis sobre aspectos prefijados como direccionadores. En este sentido, se puede apreciar una mayor claridad porque toma en cuenta desde el inicio variables ya

⁴⁹ Chiavenato, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración" 7ma. Edic. Mc Graw Hill 2006 Pág. 430.

⁵⁰ Chiavenato, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración" 7ma. Edic. Mc Graw Hill 2006 Pág. 436.

definidas por la misma organización que se encuentran establecidas en la visión y la misión.

El término *estratégico* da a entender que en este caso, el diagnóstico se enfoca directamente a evaluar la brecha existente entre lo que se requiere hacer y lo que se hace, por lo que su contenido no considera otros aspectos emergentes que podrían ayudar a describir mejor el estado de la cuestión.

Así también, tiende entenderse que el diagnóstico estratégico viene a ser un segundo diagnóstico, puesto que el primer diagnóstico va a buscar interpretar una serie de factores que ayuden a conocer la situación en que se encuentra tomando en cuenta el macroambiente y el microambiente de la organización en cuestión.

Existen otras variantes encontradas, como ser:

- Análisis de Situaciones⁵¹, manifestado por Kepner⁵² (1 970);
- Análisis Situacional⁵³; y,
- Autodiagnóstico⁵⁴.

Siendo que Análisis se define como “Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos”⁵⁵. Así también, Flor Romero (2 006) lo define como: “acto de separar las etapas de un proceso o desglosar una estructura organizacional en sus componentes más simples, a los efectos de determinar su esencia, sus características y la forma

⁵¹ Martín Fernández, Evaristo “Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes” 2da. Edic. Mc Graw Hill 2001 Pág. 80.

⁵² Kepner, Ch. H. y Tregoe, B. B. “El Directivo Racional” Mc Graw Hill 1970 Pág. 28.

⁵³ Zayas, Elvia “El Rol de la Universidad Católica de Encarnación en la Reforma Educativa, un ejemplo de cambio en la escuela” Cromos SRL 1997 Pág. 11.

⁵⁴ Vázquez, J. / Stering, H. “Dirección Eficaz de PyMEs” 3ra. Edic. Macchi 2006 Pág. 46, 47.

⁵⁵ VISOR Enciclopedias Audiovisuales S. A. 1999.

de su funcionamiento. Estudiar cada una de las partes de un todo, por separado, a los efectos de determinar las características y posibles soluciones a los problemas detectados”⁵⁶.

Entonces, si se toma en cuenta que el análisis toma el todo y lo divide en partes hasta su más mínima expresión y que el diagnóstico se vale de una serie de signos que ayudan a caracterizar una situación o enfermedad, se considera más adecuado el término de diagnóstico; pues, el descomponer toda una organización en partes haría que la dimensión del tiempo y el esfuerzo empleado no se justifique. Así también se considera que el análisis forma parte del diagnóstico, pero el mismo se encuentra direccionado a aspectos específicos considerados relevantes por su estado actual o necesidad.

Cabe acotar que también dentro de la terminología estudiada se pudo encontrar la de **Autodiagnóstico**⁵⁷. Si bien es importante resaltar los comentarios que realiza J. Vázquez (2 006) en la búsqueda de un enfoque integral, el vocablo señalado no se consideró pertinente por cuanto más bien enfatiza sobre la persona que va a llevarlo a cabo, sin afectar la dimensión ni la profundidad del análisis.

⁵⁶ Flor Romero, Martín “Organización y Procesos Empresariales” 5ta. Edic. Litocolor 2006 Pág. 582.

⁵⁷ Vázquez, J. / Stering, H. “Dirección Eficaz de PyMEs” 3ra. Edic. Macchi 2006 Pág. 46, 47.

4. Diagnóstico Situacional de la FaCEA UNI

Dada la variedad de expresiones vinculadas con el diagnóstico de una organización, se ha considerado que la más apropiada y a ser adoptado en este trabajo es el de **Diagnóstico Situacional**. Por cuanto es más abarcador, ya que toma en cuenta el ambiente interno, el entorno inmediato y ambiente externo de la organización.

De modo que, se ha creído importante puntualizar algunos aspectos vinculados de un modo particular con el Diagnóstico Situacional de la FaCEA UNI; como primera etapa de un trabajo que pretende, a partir del Diagnóstico Situacional, elaborar un Cuadro de Mando Integral para optimizar la Calidad de la Gestión Administrativa de esta organización.

El diagnóstico es una herramienta básica para prever y adelantarse a acontecimientos futuros porque ayuda a identificar aspectos troncales, para que éstos sean evaluados y valorados en su real dimensión en bien de la organización.

El **principal objetivo** del Diagnóstico Situacional es el de proporcionar información específica y fidedigna para así poder aplicar las medidas preventivas o correctivas, según sea el caso.

Milan Kubr (2 002) considera que, a veces el diagnóstico es considerado como la simple tarea de reunir, clasificar y analizar una gran cantidad de datos, inclusive muchos de los cuales no tienen relación alguna con el objetivo perseguido. Sin embargo, esto puede ser una simple pérdida de tiempo y esfuerzo si es que no se lo realiza con base en los objetivos formulados. Los

datos son importantes, es más, la **construcción del diagnóstico** requiere de datos y hechos, pero también es cierto que:

1. El diagnóstico es mucho más que una simple recopilación y análisis de datos;
2. El diagnóstico puede ser efectivo si es que se trabaja con determinados datos, elegidos con criterio y coherencia; y
3. El diagnóstico debe contestar una batería de preguntas en forma imparcial y con la mayor claridad posible para que el investigador pueda alcanzar los objetivos propuestos.

Su objetivo es exactamente el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema que influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema⁵⁸.

Como lo menciona Milan Kubr (2 002), la decisión a ser tomada es lo más importante para una organización. Los conocimientos acerca de la situación pueden minimizar el margen de error en la toma de decisiones. Así también, como ya se ha expresado más arriba, el querer saberlo todo va en contra de la organización, porque el tiempo en que se incurre para el manejo de una cantidad inmensa de datos, genera una ventaja competitiva para los competidores, y éstos pueden aprovecharla a su favor.

Teniendo en cuenta la importancia de realizar un Diagnóstico Situacional es necesario establecer la **forma en que se va a llevar** a cabo el mismo. Para

⁵⁸ Kubr, Milan "La Consultoría de Empresas" 3ra. Edic. Edit. Limusa Noriega Editores, (OIT) 2002 Pág. 187.

ello, se ha investigado sobre las propuestas presentadas por varios teóricos y consultores de cómo obtener un diagnóstico efectivo, acorde a las necesidades y objetivos propuestos en esta tesis.

En este sentido, Rodolfo Biasca (2 001) expresa “No hay un conjunto único de indicadores que sirva para todas las empresas. Pero si hay un conjunto mínimo de indicadores que permite tener una apreciación general o global de los resultados de una empresa con la finalidad de iniciar un diagnóstico competitivo”⁵⁹.

Jorge Vázquez (2 006) expresa:

No conocemos la existencia de una metodología de diagnóstico estratégico concreta, práctica, simple, comprensible y que integre de manera fácil y de rápida aplicación la complejidad del mundo en el que las empresas actúan, que brinde, a su vez, un marco de referencia amplio y completo, que sea suficientemente flexible como para satisfacer las necesidades de todas las empresas que decidan utilizarla y que, además, no parametrize y acote rígidamente el análisis, sino que lo dote también de las subjetividades y la creatividad de quienes la apliquen.⁶⁰

No existe una forma única de evaluar la salud de una persona. Generalmente, los médicos inician su labor verificando la normalidad de los signos vitales a través del pulso, la presión sanguínea, la función respiratoria y otros reflejos. Tratan también de analizar a las personas en lo relacionado con su cuerpo, mente, vida espiritual, vínculos con otras personas, proyectos, etc.

⁵⁹ Biasca, Rodolfo “¿Somos Competitivos?” Edit. Granica 2001 Pág. 415.

⁶⁰ Vázquez, Jorge y Sterling, H. “Dirección Eficaz de PyMEs” 3ra. Edic. Macchi 2006 Pág. 116.

De ahí que Martín Flor Romero (2 006), menciona que el enfoque del diagnóstico debe ser **integral y sistémico** de manera a abarcar la totalidad de las situaciones positivas (beneficios de las fortalezas y oportunidades) y negativas (importancia de las debilidades y amenazas) que permitan un análisis minucioso y profundo de las variables o condiciones ambientales, externas e internas que influyen o pueden influir en la organización y en el funcionamiento de una empresa o de un proyecto concreto.⁶¹

Este autor comenta sobre otro error muy frecuente, que es buscar resolver los problemas ejerciendo acciones sobre los síntomas, sin que se consideren las causas intermedias y originales del problema. Siendo la causa, la razón fundamental del problema, explicando la existencia del mismo no se van a obtener los cambios esperados si se efectúan acciones sobre los efectos detectados.

Enrique Benjamín Franklin (2 000) explica que para que el diagnóstico aporte elementos de decisión sustantivos tiene que incorporar la descripción de la organización de acuerdo con su **situación actual y su trayectoria histórica**.

Queriendo abarcar a toda la organización, Franklin (2 000) presenta más de quinientos indicadores cualitativos y una batería de más de dos mil doscientas preguntas⁶². Por razones inherentes a la extensión y los objetivos específicos de este trabajo, el investigador ha definido y seleccionado aquellos indicadores y preguntas que consideró como los más pertinentes y relevantes.

⁶¹ Flor Romero, Martín "Organización y Procesos Empresariales" 5ta. Edic. Litocolor 2006 Pág. 89.

⁶² Franklin F., Enrique "Auditoría Administrativa" 1ra. Edic. Mc Graw Hill 2000.

Pero, se coincide con Franklin en que la trayectoria histórica de la organización es un dato relevante en esta tarea diagnóstica. Por ello, se ha incluido como un apartado dentro de este marco referencial, algunos datos vinculados con la trayectoria histórica de la FaCEA UNI.

Los comentarios extraídos sobre el diagnóstico pertenecen a autores seleccionados que, son reconocidos exponentes que conjugan la experiencia práctica y la teórica aplicable a un contexto en cierta medida con características similares al nuestro. Abordan el diagnóstico como un paso fundamental para cualquier actividad que implique la definición de un plan de acción efectiva hacia el mejoramiento de la organización.

La pormenorización de la etapa de diagnóstico esbozada por cada autor refleja similitudes y diferencias que enriquecen a un enfoque integrador, en donde la intención de establecer la situación actual de la organización estudiada sea lo más cercano posible a la realidad. Conllevando esto a seleccionar la estrategia más adecuada para su mejoramiento.

Así también, se ha encontrado a otros autores que desarrollan un diagnóstico específico a un sector o proceso, pero no toman en cuenta (o lo toman muy superficialmente) el entorno de la misma. La interrelación e interdependencia hacen que resulte más apropiado visualizarla con un enfoque sistémico, por lo que se considera que desde la óptica que presentan, se encuentra sesgada por manejarlo como una isla y no como parte de un todo mayor.

Atendiendo lo expuesto con respecto a las distintas denominaciones de los diagnósticos a ser efectuados en una organización, el propósito del trabajo

y las características de la organización a ser estudiada se considera que la denominación más pertinente a la intención de la primera etapa de este trabajo es el de “**Diagnóstico Situacional**”.

En este sentido, el Diagnóstico Situacional:

- a) Tiene como objetivo examinar el problema que afronta la organización y debe considerar con claridad y precisión qué se pretende conseguir con el desarrollo del diagnóstico.
- b) Debe considerar factores internos y externos de la organización, valorados por su incidencia y repercusión.
- c) No tiene una forma única de llevarse a cabo, pues cada autor pone a consideración alternativas y combinaciones diferentes.
- d) Permite al investigador adelantar un pronóstico. Es decir, la evolución probable según las decisiones adoptadas.
- e) No incluye la puesta en práctica de soluciones. Esto se lleva a cabo en una fase siguiente.

4.1. Las Variables Administrativas Básicas (VAB) y el Diagnóstico Situacional de la FaCEA

Para el diseño y el desarrollo de este Diagnóstico Situacional se ha determinado utilizar las que Idalberto Chiavenato (1 980) denomina **Variables Administrativas Básicas (VAB)**.

Según este autor, en su obra “Introducción a la Teoría general de la Administración”, las VAB son los principales componentes en el estudio de la Administración de las organizaciones y empresas.

Chiavenato sostiene que:

El comportamiento de esos componentes es sistémico y complejo: cada cual influye y es influenciado a su vez, por los demás componentes. Las modificaciones que se llevan a cabo en uno de ellos provocan modificaciones en mayor o menor grado en los demás. Su comportamiento conjunto es diferente de la suma de los comportamientos de cada componente considerado de manera aislada ...⁶³.

Idalberto Chiavenato (2 006) detecta en un principio, cinco aspectos destacados en las organizaciones que las denomina: **Variables Administrativas Básicas (VAB)**. Las mismas son Tarea, Estructura, Persona, Ambiente y Tecnología. Éstas representan cinco áreas principales que toda organización tiene, las cuales definen el estilo y la personalidad de la misma. En el año 2 006, la séptima edición de su libro “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”, Chiavenato incorpora una nueva variable que mejora, refuerza y actualiza a las existentes y la denomina Competitividad.

⁶³ Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” 4ta. Edic. Mc Graw Hill 1995. Pág. 11/12

Las distintas teorías administrativas dan énfasis a una o más de estas Variables Administrativas Básicas (VAB) citadas por Idalberto Chiavenato. De modo que independientemente de la teoría administrativa que se utilice como marco de referencia, cada una de ellas hace hincapié en algunas de estas variables.

Con respecto a la relevancia que las distintas teorías administrativas dan a estas variables, se puede señalar cuanto sigue:

- a) La **tarea** o actividad desarrollada por la organización en cuestión. Ponen énfasis en esta variable las teorías que consideran a la administración como una ciencia aplicada a la racionalización y a la planeación de actividades operativas.
- b) La **estructura**, que se refiere tanto a la estructura organizacional como a los recursos físicos con que cuenta la organización. Esta variable es enfatizada por aquellas teorías que consideran a la Administración como una ciencia encargada de configurar y estructurar los componentes de la organización.
- c) Las **personas**, recursos humanos y talentos que integran la misma. Esta variable es relevante para las teorías que consideran la Administración como una ciencia aplicada a las personas y sus actividades en las organizaciones.
- d) El **ambiente**, lugar donde se desarrolla la organización. Acentúan la importancia de esta variable las teorías que consideran la Administración como una ciencia que busca la adecuación de las organizaciones a las demandas y situaciones que ocurren en su contexto externo.

- e) La **tecnología** o métodos y técnicas utilizadas. Dan especial énfasis a esta variable las teorías que consideran la Administración como una ciencia encargada de la aplicación exitosa de la tecnología en la actividad organizacional. Y,
- f) La **competitividad**, definida como la “capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente”⁶⁴. Esta variable es enfatizada especialmente en los nuevos enfoques en la Administración que surgen a partir de los años noventa.

Esta nueva variable complementa a todas y cada una de las variables anteriores, porque incorpora el empuje necesario para movilizar a ese todo complejo en la búsqueda de la superación, evitando así la conformidad. Inyecta la dosis de esfuerzo necesario para no aburguesarse rememorando logros pasados y ceder así espacios que pueden resultar irrecuperables por el aumento de competidores en un mercado de constante cambio, evolución e incertidumbre. Esta nueva variable conecta a la organización con su entorno y evalúa su posición ante las organizaciones que se dedican al mismo rubro.

Se coincide en que los principales desafíos de la administración guardan relación con adecuar e integrar las seis variables mencionadas. Al respecto, Idalberto Chiavenato (1980) señala que: “La adecuación e integración entre esas seis variables son los principales desafíos de la administración”⁶⁵. También menciona que:

⁶⁴ Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” 7ma. Edic. Mc Graw Hill 2006 Pág. 20.

⁶⁵ Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” 7ma. Edic. Mc Graw Hill 2006 Pág. 11.

A medida que la administración enfrenta nuevas situaciones que surgen con el paso del tiempo y del espacio, las doctrinas y teorías administrativas requieren adaptar sus enfoques o modificarlos para mantenerse útiles y aplicables. Esto explica, en parte, los pasos paulatinos de la Teoría General de la Administración, al paso del tiempo y de la amplitud y la complejidad graduales que se acaban de exponer⁶⁶.

En este sentido, Idalberto Chiavenato (1 980), al igual que connotados autores, entre los que se citan a George Terry (1 970); Wilburg Jiménez Castro (1 995); James Stoner (1 986); Edgard Freeman (1 986), Daniel Gilbert Jr. (1 986); Harold Koontz (1 998); Heinz Wehrich (1 998); entre otros; tácitamente coinciden en que las teorías administrativas fueron surgiendo como una respuesta a los problemas empresariales más importantes del momento y la época. De este modo, cada teoría que surgía cumplió un papel destacado al exponer alternativas de solución para cada dificultad presentada.

La empresa es un tipo de organización caracterizada como un sistema abierto probabilístico hipercomplejo. La noción de sistemas no es una idea nueva. Se podría remontar a filósofos griegos y, probablemente, a civilizaciones anteriores si es que se decide buscar el origen de este enfoque. La Teoría de Sistemas es una rama específica de la Teoría General de Sistemas que surgió con los trabajos de Ludwing von Bertalanffy.

Chiavenato define el sistema como: "... un conjunto de elementos interactuantes e interdependientes que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si

⁶⁶ Chiavenato, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración" 7ma. Edic. Mc Graw Hill 2006 Pág. 11.

funcionaran independientemente⁶⁷. Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que realiza una actividad para alcanzar un objetivo, y opera sobre datos / energía / materia para proveer información / energía / materia.

Es abierto porque presenta relaciones de intercambio con el ambiente, a través de la entrada y salida. Probabilístico porque no se puede prever en su totalidad las alternativas o situaciones que se van a presentar; e hipercomplejo porque son muy complicados, al punto que no pueden ser explicados con detalle y precisión.

Con relación al énfasis dado a las distintas variables administrativas básicas, por las principales teorías administrativas, Idalberto Chiavenato presenta la clasificación que se expone en la hoja siguiente:

⁶⁷ Chiavenato, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración" 4ta. Edic. Mc Graw Hill 1995. Pág. 727.

Cuadro N° 2

Relación de las Variables Administrativas Básicas y las Teorías Administrativas

ÉNFASIS	TEORÍA ADMINISTRATIVA	ENFOQUES PRINCIPALES
En las Tareas	Administración Científica (1903)	Racionalización del trabajo a nivel operacional
En la Estructura	Teoría Clásica (1916), y Teoría Neoclásica (1954)	Organización formal Principios generales de la administración Funciones del Administrador
	Teoría de la Burocracia (1909)	Organización formal burocrática Racionalidad organizacional
	Teoría Estructuralista (1947)	Enfoque múltiple: Análisis formal e informal Análisis intraorganizacional e interorganizacional
En las Personas	Teoría de las Relaciones Humanas (1932)	Organización informal Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo
	Teoría del Comportamiento Organizacional (1957)	Estilos de Administración Teoría de las decisiones Integración de los objetivos organizacionales e individuales
	Teoría del Desarrollo Organizacional (1962)	Cambio organizacional planeado Enfoque de sistema abierto
En el Ambiente	Teoría Estructuralista (1947)	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental Enfoque de sistema abierto
	Teoría de la Contingencia (Situacional) (1972)	Análisis ambiental (imperativo ambiental) Enfoque de sistema abierto
En la Tecnología	Teoría de la Contingencia (Situacional) (1972)	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico)
En la Competitividad	Nuevos Enfoques en la Administración (1990 en adelante)	Caos y complejidad Aprendizaje organizacional Capital intelectual

Fuente: Chiavenato, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración" 7ma. Edic. Mc Graw Hill 2 006 Pág. 12.

El cuadro presentado más arriba demuestra en forma resumida, la relación existente entre las principales teorías administrativas y las Variables Administrativas Básicas (VAB). Esta relación proporciona al mismo tiempo un resumen cronológico de las falencias más importantes detectadas de cada etapa de las organizaciones y las alternativas presentadas por los teóricos para superar dichos inconvenientes.

Así también es importante mencionar que cada organización contiene estos seis aspectos, sin importar el tamaño o giro de la misma; pues toda organización cuenta como mínimo con una actividad a ser desarrollada (tarea), tiene por lo menos un puesto o cargo definido y cuenta con recursos materiales mínimos para su actividad (estructura), posee al menos un integrante (persona), desarrolla sus actividades en un lugar específico (ambiente), implementa alguna forma o estilo de trabajo (tecnología) y puede existir otras del mismo rubro (competitividad).

Esto lleva a suponer que, tanto una microempresa (Ej. un puesto de panchos ubicada en cualquier esquina, un kiosco, etc.), una empresa multinacional (Ej. UNILEVER, Coca Cola, Mac Donalds, etc.), o como en el caso que nos ocupa, una organización que ofrece servicios educativos como lo es la FaCEA UNI poseen los citados componentes básicos que conjugados dan una personalidad característica a cada organización o empresa.

Viendo a la organización como un sistema y a cada variable administrativa básica como un subsistema se puede aceptar como válido esta clasificación efectuada por Idalberto Chiavenato de las Variables Administrativas Básicas (VAB), que en ningún momento colisiona con la opinión de otros estudiosos de la administración.

Así también, Chiavenato hace alusión a la existencia de una interacción o acción entre las variables, puesto que la organización como un sistema (un todo integrado) y la interdependencia o dependencia recíproca de cada una de estas variables administrativas básicas hacen que cualquier cambio que se efectúe en una de las variables incida directa o indirectamente en las otras variables; generando así en esta exagerada complejidad, la posibilidad de producir como efecto, innumerables alternativas o situaciones.

Siendo el individuo un ser único e irrepetible, con habilidades, destrezas, comportamiento y competencias propias, -muchas veces no predecible-, se complica con el hecho de ser parte de un grupo o una organización. En el caso de la FaCEA, se tiene más de un individuo con rasgos únicos; duplicando así la complejidad, lo que incrementa la dificultad, puesto que no solamente pasa a ser la suma de la complejidad de los individuos, sino que este todo es mayor que la sumatoria de sus partes. En el contexto de una unidad académica de una institución universitaria de carácter público, esta complejidad se ve acentuada por diferentes factores como ser procesos, departamentos, responsabilidades, registros, etc.

Dada la adaptabilidad de las Variables Administrativas Básicas, sin depender del tamaño o giro de la organización, se consideró que las mismas (VAB) constituían un punto de partida adecuado para la elaboración de un Diagnóstico Situacional de una unidad académica de nivel universitario.

Teniendo en cuenta la interrelación e interdependencia de las variables administrativas básicas, se visualizó la necesidad de establecer límites o espectros de abarcamiento de cada variable, para así evitar la superposición o repetición en más de una variable con un mismo contenido.

Cabe mencionar que no se ha encontrado una mayor profundización efectuada por el creador de las Variables Administrativas Básicas; pero, se consideró factible desarrollar una desagregación que proporcione claridad y precisión del área de incumbencia de cada variable.

Por consiguiente, esta desagregación formó parte del aporte de la investigación realizada.

Y se analizó cada Variable Administrativa Básica en el marco de la Teoría Contingencial.

Establecer un Diagnóstico Situacional basado en las Variables Administrativas Básicas formó parte de una intención de vincular la experiencia práctica de más de seis años en trabajo de consultoría con una fundamentación teórica apropiada.

La desagregación de estas VAB, en la práctica ha sufrido con el tiempo modificaciones y ajustes, producto de la experiencia de varios años en trabajo de campo, así como las oportunas contribuciones de colegas y alumnos.

Dada la necesidad de focalizar de manera adecuada y criteriosa el contenido a ser desarrollado por cada Variable Administrativa Básica (VAB), se realizó una desagregación para cada variable, que permita identificar aspectos relevantes y adecuados para efectuar el Diagnóstico Situacional de la Facultad de ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa (FaCEA UNI).

A continuación se presenta la definición de cada Variable Administrativa Básica, incorporando una desagregación que enfocó los puntos a ser estudiados en el Diagnóstico Situacional:

❖ TAREA

“Se define como tarea a cualquier obra o trabajo. Trabajo que debe hacerse en un tiempo limitado”⁶⁸. Administrativamente se lo define como “acción única y completa realizada por una persona, en un tiempo determinado. La tarea tiene una acción de inicio y otra de fin, perfectamente caracterizable”⁶⁹.

La tarea es una actividad bien definida que puede englobar un proceso o varios y se desarrolla en un tiempo determinado. Como se había mencionado, el enfoque científico es el que busca dar mayor importancia al desarrollo de la actividad. La tarea debe ser pormenorizada analizando el cómo lo hacen en la organización.

Partiendo de la premisa anterior se consideró pertinente desagregar la tarea en: acción, secuencia, efectividad y supervisión como aspectos necesarios de análisis en la organización.

En el contexto de la organización en donde se llevó a cabo el Diagnóstico Situacional, se pretende que las tareas que se desarrollan en la FaCEA UNI sean pormenorizadas la acción y la secuencia de las actividades principales. Con este análisis se pudo evaluar la efectividad que se logra.

Así también, se consideró importante clarificar el tipo de supervisión sobre estos circuitos, a cargo de quién se encuentra el control de los mismos y el tiempo que lleva todo el proceso.

⁶⁸ VISOR Enciclopedias Audiovisuales S. A. 1999.

⁶⁹ Flor Romero, Martín “Organización y Procesos empresariales” 5ta. Edic. Editora Litocolor 2006. Pág. 598.

- ◇ Acción: *“Hecho por medio del cual se materializan los proyectos y actividades de la administración”⁷⁰. “Se refiere al ejercicio o al acto de hacer algo, con un determinado propósito”⁷¹. Este aspecto facilita la comprensión de los pasos que se dan para la realización de una tarea.*
- ◇ Secuencia: *“Serie o sucesión de actividades que guardan entre sí relación”⁷². Es el ordenamiento de los pasos basado en un criterio coherente con lo que se puede obtener sucesos con muy poca o ninguna superposición.*
- ◇ Efectividad: *“Es la medida de desempeño interno-externo de una organización”⁷³. Es la combinación de la eficiencia y la eficacia en la organización.*
- ◇ Eficacia: *“Es la medida de desempeño externo de una organización. Está relacionada con la capacidad de la empresa o sectores de la misma, para detectar y satisfacer las demandas y expectativas de los clientes o usuarios”⁷⁴.*
- ◇ Eficiencia: *“Es la medida de desempeño interno de la organización. Está relacionada con los recursos empleados para la empresa o sectores de la misma, para conseguir los objetivos deseados”⁷⁵.*

⁷⁰ Franklin, Enrique “Organización de Empresas” Mc Graw Hill 1998 Pág. 323.

⁷¹ Flor Romero, Martín “Organización y Procesos empresariales” 5ta. Edic. Editora Litocolor 2006 Pág. 581.

⁷² VISOR Enciclopedias Audiovisuales S. A. 1999.

⁷³ Flor Romero, Martín “Organización y Procesos empresariales” 5ta. Edic. Editora Litocolor 2006 Pág. 587.

⁷⁴ Flor Romero, Martín “Organización y Procesos empresariales” 5ta. Edic. Editora Litocolor 2006 Pág. 588.

⁷⁵ Flor Romero, Martín “Organización y Procesos empresariales” 5ta. Edic. Editora Litocolor 2006 Pág. 588.

- ◇ Supervisión: *“Nivel específico de dirección de una estructura organizacional. Ejercer el control de las tareas y responsabilidades de otros”*⁷⁶.
- ◇ Tiempo: Es uno de los recursos más valiosos a disposición del hombre. Se caracteriza por ser un recurso inelástico, único e irremplazable y a diferencia de otros recursos, es poseído en iguales cantidades por todos.

❖ ESTRUCTURA

En relación a la estructura, Chiavenato (2 006) comenta que abarca el análisis interno de la totalidad de los elementos que la constituyen, como su disposición a la interrelación existente entre estos. La estructura da la forma, el estilo de agrupación. Toma en cuenta el contenido, los elementos que posee para poder entender su uso y disposición. Esta variable se fundamenta en el enfoque clásico de la administración por lo que prioriza el diseño.

En este caso, para enriquecer su contenido se desagregó en estructura organizacional, infraestructura, maquinarias y herramientas, seguridad y layout.

Con respecto a la estructura de la FaCEA UNI, se pudo apreciar que la dependencia de la aprobación por parte del Poder Legislativo de los recursos económicos con que va a contar la FaCEA UNI, hace que se deba:

⁷⁶ Flor Romero, Martín “Organización y Procesos empresariales” 5ta. Edic. Editora Litocolor 2006 Pág. 598.

- ✓ Estudiar su estructura organizacional para establecer una adecuada departamentalización y distribución de funciones.
- ✓ Optimizar distribución y utilización de la infraestructura y los bienes físicos. Y;
- ✓ Garantizar dentro de las posibilidades, el cuidado y resguardo de estos bienes, como así también a las personas que lo utilizan.

El significado que se dio a cada desagregación es el siguiente:

- ◇ Estructura Organizacional: *“La estructura organizacional es la disposición orgánica de las partes de una organización. Conjunto de actividades, procesos y relaciones entre los distintos elementos, niveles o grupos de una organización”⁷⁷.* Viene a ser la manera en que se divide, organiza y coordina las actividades que va a llevar a cabo la organización.
- ◇ Infraestructura: El diccionario Visor lo define como *“el conjunto de elementos que configuran la cimentación de las construcciones civiles”*. En este sentido, incluye instalaciones, depósitos, talleres, edificios y rodados perteneciente a la organización.
- ◇ Maquinarias y Herramientas: Las máquinas son dispositivos mecánicos que permiten transformar la energía o trabajo. Además, facilitan cualquier proceso por su rapidez y eficiencia. Las herramientas comprenden instrumentos de trabajo que,

⁷⁷ Flor Romero, Martín “Organización y Procesos empresariales” 5ta. Edic. Editora Litocolor 2006 Pág. 589.

por su costo y precisión requieren ser separados de los demás utensilios.

- ◇ Seguridad: Constituyen documentos, normas, dispositivos, mecanismos y utensilios cuyo fin es velar por la integridad de los trabajadores como así también de los activos pertenecientes a la organización.
- ◇ Layout: Deriva del inglés (*lay out*), y se refiere a la disposición ideal de los elementos de trabajo (personas, mobiliarios, máquinas y/o equipos, etc.) en el lugar de trabajo. También se puede definir el *layout* como el trazado y la disposición de los distintos sectores que componen una organización, teniendo en cuenta los espacios disponibles y siguiendo un flujo racional del trabajo, con el fin de obtener economía en los movimientos realizados y en los tiempos empleados para la producción de bienes y servicios.

❖ PERSONA

Toma en cuenta al factor humano de la organización. Los integrantes de la misma con sus talentos, comportamientos y características que se encuentran influenciadas por las normas, costumbres e historias de la organización.

En cuanto a los Recursos Humanos de la FaCEA, al ser una organización que ofrece servicios educativos y en ella se desenvuelven una cantidad importante de actores (alumnos, docentes, funcionarios, directivos, etc.) se pudo apreciar la

importancia de conocer su cultura organizacional. Así también saber sobre las aptitudes, actitudes de sus funcionarios y directivos. Para el análisis es necesario conocer los derechos, las obligaciones y el tipo de comunicación e información que son utilizados en la institución. Por lo que el significado para cada desagregación fue el siguiente:

- ◇ Cultura Organizacional: “La serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos con los miembros de la organización”⁷⁸.
- ◇ Aptitud: “Potencial físico y mental que posee una persona para realizar un determinado trabajo. Conocimiento de trabajo, capacidad y disposición para el buen desempeño, así como para cumplir con las responsabilidades que implica el compromiso asumido”⁷⁹. Es el conocimiento y la capacidad para el buen desempeño o ejercicio de un trabajo, proyecto, función, etc.
- ◇ Actitud: Martín Flor Romero (2 006) lo define como la predisposición favorable o desfavorable de una o más personas, para responder de una manera particular ante una situación externa. Es el estado de ánimo, aceptación, rechazo o indiferencia, manifestada por una o más personas con relación a su trabajo, jefe o a la empresa misma. Es la motivación, la predisposición para hacer las cosas.

⁷⁸ Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel “Administración” 6ta. Edic. Prentice Hall 1996.

⁷⁹ Flor Romero, Martín “Organización y Procesos empresariales” 5ta. edic. Editora Litocolor 2006 Pág. 582.

- ◇ Derechos y Obligaciones: El derecho es la potestad que posee el empleado de realizar determinados actos, de gozar determinados privilegios y prestaciones establecidos por ley o reglamento interno de la organización. La obligación es el vínculo por el cual el empleado debe efectuar la prestación de un servicio según las necesidades de la empresa. La misma está establecida por ley o reglamentos internos de la organización.

- ◇ Comunicación e Información: La comunicación es la acción por la cual en la organización se transmite y se recibe órdenes, instrucciones, informes, opiniones, ideas, pensamientos, etc. Información es el conjunto de noticias, referencias e históricos concernientes a la organización y su rubro o giro. El manejo del mismo por los integrantes y su utilización.

❖ AMBIENTE

Conjunto de condiciones internas y el entorno inmediato que pueden influenciar en el comportamiento de las organizaciones.

Con relación al ambiente de la FaCEA UNI se pudo apreciar, que desarrolla sus actividades en un contexto que reúne ciertas características que la diferencian de cualquier otro punto del país. Entre ellos se pueden mencionar que esta región es conocida por la explotación agrícola, es una ciudad fronteriza, existen muchos

inmigrantes radicados en la zona, el desarrollo comercial se mantiene en forma creciente, etc.

Por lo que se consideró como desagregación adecuada a la Variable Ambiente lo relacionado a actores, servicios, proveedores, competidores, la creatividad e innovación que forman parte de la organización.

Los citados términos, en la presente investigación tuvieron los siguientes significados:

- ◇ Actores: Persona que utiliza el servicio ofrecido por la institución para satisfacer sus necesidades. Es la denominación con el que se va a designar a toda persona que adquiere el servicio, permitiendo así el cumplimiento de la misión institucional y la continua existencia de la organización. En este sentido, fueron considerados actores los alumnos de la institución.
- ◇ Servicios: Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado propiedad de algo⁸⁰. Cada una de las distintas actividades realizadas por la organización y sus integrantes para cuidar determinados intereses y satisfacer las necesidades de los clientes.
- ◇ Proveedores: Personas u organización que proporciona un producto o servicio a otra persona o unidad de la

⁸⁰ Kotler, Philip y Armstrong, Gary "Fundamentos de Marketing" 6ta. edic. Pearson Prentice Hall. 2003. Pág. G7.

organización⁸¹. Empresas que abastecen de todo lo necesario a la organización en cuestión para su buen funcionamiento. Dentro de este apartado se incluyó la materia prima como así también los insumos.

- ◇ Competidores: Grupo de organizaciones que se dedican a las mismas actividades que la organización en análisis. Se debe tener en cuenta una diferenciación de los competidores directos y los potenciales.
- ◇ Creatividad e Innovación: Capacidad e ingenio que posee la organización para generar algo nuevo, o poder innovar algo existente. Es la disposición natural para crear o innovar.

❖ TECNOLOGÍA

Flor Romero (2 006) se refiere a la tecnología como el conjunto de conocimientos técnicos especializados que se aplican para satisfacer las necesidades humanas y empresariales.

En este sentido se consideró que la desagregación adecuada esté conformada por Registros y Archivos; Medios Informáticos; Métodos y Técnicas; Investigación y Desarrollo; y, Productividad.

En la FaCEA, la desagregación citada proporciona la información necesaria para valorar los sistemas y herramientas utilizadas en la gestión administrativa. Con esto se pudo analizar el valor agregado que ésta genera para la FaCEA UNI.

⁸¹ Chiavenato, Idalberto "Administración en los Nuevos Tiempos" 1ra. edic. Mc Graw Hill 2004. Pág. 436.

La desagregación considerada adecuada para la variable Tecnología incluyó registros y archivos; medios informáticos; métodos y técnicas; investigación y desarrollo; y, productividad. Los términos citados tienen como significado, para este trabajo, lo siguiente:

- ◇ Registros y Archivos: Los registros son formas empleadas por la organización para su control. Incluye todo tipo de registración realizada por la misma. El archivo se refiere a la clasificación, ordenación, guardado y conservación de los documentos y medios de almacenamientos utilizados.
- ◇ Medios Informáticos: Constituye la combinación de métodos de trabajo (software) y los equipos (hardware) utilizados para transformar insumos en resultados organizacionales.
- ◇ Métodos y Técnicas: Martín Flor Romero (2 006), define el método como un conjunto de técnicas interdependientes para la realización de determinados trabajos o una secuencia de operaciones. Así también, se refiere a las técnicas como *“conocimientos y habilidades para utilizar o aplicar los recursos tecnológicos y empresariales, de modo a alcanzar un fin determinado”*⁸². Constituye la combinación de conocimientos, conocida como Know-How.
- ◇ Investigación y Desarrollo: Es también conocida como I+D, se ocupa de la búsqueda y estudio de procedimientos,

⁸² Flor Romero, Martín “Organización y Procesos empresariales” 5ta. edic. Editora Litocolor 2006 Pág. 593.

operaciones y técnicas científicas y tecnológicas para crear productos, procesos y servicios que puedan beneficiar en un orden físico o intelectual el mejoramiento de las actividades de la organización.

- ◇ Productividad: Aumento de la producción que se obtiene mediante la utilización adecuada de los recursos productivos (mano de obra, máquinas, equipos, herramientas, materia prima, energía, tiempo y otros), lográndose de esta forma una disminución en el costo de producción de los bienes o servicios que produce la empresa. Este aumento se debe principalmente a la racionalización de los métodos y sistemas de trabajo, y a la adecuada utilización de los recursos empresariales⁸³.

❖ COMPETITIVIDAD

La competitividad es la capacidad que tiene una organización en ofrecer servicios y/o productos en mejores condiciones, y de acuerdo a las exigencias y necesidades de las personas que requieren de dichos servicios y/o productos.

Con relación a esta característica, la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas se encuentra en el mercado con otras instituciones universitarias que ofertan carreras similares o del área de las Ciencias Económicas.

⁸³ Flor Romero, Martín "Organización y Procesos empresariales" 5ta. edic. Editora Litocolor 2006 Pág. 596.

En este sentido, para poder efectuar un análisis comparativo de la FaCEA UNI con las otras universidades existentes en la zona, en este trabajo de investigación se consideró una desagregación que analice Costo, Cantidad y Calidad.

A continuación se define el significado de los términos citados:

- ◇ Costo: Es la medición en términos monetarios, de la cantidad de recursos que se usan para algún propósito (mide el uso de elementos, el dinero es el denominador común e indistintamente toma en cuenta cosas o servicios)⁸⁴.
- ◇ Cantidad: Propiedad de todo lo que es capaz de aumento o disminución, y puede, por consiguiente, medirse o numerarse⁸⁵.
- ◇ Calidad: Conformación con las exigencias, la adecuación a la finalidad o uso y la capacidad de atender durante todo el tiempo las necesidades del cliente⁸⁶.

La experiencia del autor de esta investigación -en los trabajos efectuados a empresas y organizaciones de la región-, ha ayudado a identificar las falencias y necesidades que se vinculan a la desagregación efectuada para cada Variable Administrativa Básica.

⁸⁴ Pérez Alfaro, Alfredo "Control de Gestión y Tablero de Comando" 1ra. edic. Edic. Depalma 2000 Pág. 176.

⁸⁵ VISOR Enciclopedias Audiovisuales S. A. 1999.

⁸⁶ Chiavenato, Idalberto "Administración en los Nuevos Tiempos" 1ra. edic. Mc Graw Hill 2004. Pág. 710.

Cuadro N° 3

Matriz desagregada para el Diagnóstico Situacional

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL						
VISIÓN		MISIÓN			VALORES	
PERFIL	VARIABLES INTERNAS					NIVEL
BÁSICO	TAREA	ESTRUCTURA	PERSONA	AMBIENTE	TECNOLOGÍA	GENERAL
DE FORMA	ACCIÓN	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIENTES	REGISTROS Y ARCHIVOS	PERCEPTIVO
	SECUENCIA	INFRAESTRUCTURA	APTITUD	SERVICIOS	MEDIOS INFORMÁTICOS	
DE FONDO	EFFECTIVIDAD	MAQUINARIAS Y HERRAMIENTAS	ACTITUD	PROVEEDORES	MÉTODOS Y TÉCNICAS	FUNDAMENTAL
	SUPERVISIÓN	SEGURIDAD	DERECHOS Y OBLIGACIONES	COMPETIDORES	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	
ESPECÍFICO	TIEMPO	LAYOUT	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	PRODUCTIVIDAD	ESPECIAL
VARIABLE CONECTORA CON EL CONTEXTO						
COMPETITIVIDAD						
DOCUMENTAL	COSTO		CALIDAD		CANTIDAD	INTEGRAL

4.2 La organización FaCEA UNI

4.2.1 Misión, Visión y Valores

A la desagregación expuesta se debe incorporar información referente a la Visión, la Misión y los Valores de la organización.

MISIÓN: Chiavenato (2 004) define a la Misión organizacional como “la razón de su existencia”, es el para qué existe una organización. Es un orientador del camino a seguir para llegar a los objetivos propuestos y representa los fundamentos de su creación, siendo esta la tarea básica de la organización o un sector de esta. Esta razón de ser proporciona por sobre todas las cosas claridad sobre quiénes somos, qué hacemos y porqué hacemos lo que hacemos.

Misión de la FaCEA UNI: *“La Misión Educacional de la FaCEA, definida en el contexto de los valores que sustentan los fines de la educación paraguaya, dedicándose a la docencia a nivel superior, la investigación y la extensión en el área de las Ciencias Económicas a los fines de contribuir al incremento y la difusión de los saberes propios de las disciplinas que la conforman”⁸⁷.*

VISIÓN: Flor Romero (2 006) define a la Visión como “la intención manifestada en el presente sobre un escenario futuro donde la empresa ya está en plena actividad”. Es el futuro deseado por la organización, su imagen respecto a su situación en el transcurso del tiempo. Este término se utiliza para describir un claro sentido del futuro pretendido, representa el destino que se desea transformar en realidad.

⁸⁷ Tríptico promocional actual de la FaCEA UNI

Visión de la FaCEA UNI: *“La FaCEA aspira formar profesionales poseedores de valores sociales e individuales, con una sólida y actualizada formación teórica – práctica, tanto en lo científico como en lo tecnológico, que se distingan por su liderazgo, su espíritu innovador, su visión prospectiva así como su iniciativa para proyectar, desarrollar y evaluar estrategias que permitan, a través del trabajo creador, mejorar su nivel de calidad de vida y de quienes le rodean”*

VALORES: García y Dolan (1997), lo definen como “aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo del que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines”. Son aquellas cosas que se consideran importantes en la vida personal o empresarial. Pueden tener influencias positivas en el funcionamiento de la empresa. Son elecciones deliberadas por lo que son el núcleo de la libertad humana.

No se ha encontrado documentación que refieran en forma directa y específica a los valores institucionales, por lo que se considera como no esbozado formalmente.

4.2.2. La FaCEA UNI y el contexto.

Se ha considerado relevante hacer referencia a datos e informaciones que guardan relación con el contexto histórico, social, educativo y económico que permiten situar a la FaCEA UNI como organización.

Contexto país

Un dato importante que debe ser tenido en cuenta es el aumento de la tasa de migración existente en el Paraguay.

Durante la realización del Tercer Congreso Paraguayo de Población sobre cambios demográficos, urbanización y pobreza realizado en Asunción durante la semana del 20 al 24 de noviembre de 2007⁸⁸, el Dr. Juan María Carrón⁸⁹ refería a que el Paraguay siempre se caracterizó por tener un contingente importante de migrantes, debido a factores internos como la mediterraneidad y la mala distribución de la tierra, además de externalidades como el gran crecimiento de la economía argentina y un desnivel considerable del ingreso *per cápita* entre Paraguay y la Argentina, motivando a los compatriotas a ir al vecino país a trabajar en busca de la posibilidad de un mejor ingreso.

La tasa nacional de migración actualmente se aproxima al 08%. Sobre una población de 6 000 000 de habitantes, se estima que en los últimos 15 a 20 años han abandonado el país alrededor de 500 000 habitantes, siendo el motivo más nombrado, la búsqueda de fuente laboral. Esto convierte al

⁸⁸ Suplemento Económico del diario ABC Color de fecha 25 de noviembre de 2007.

⁸⁹ Miembro de la Asociación de Estudios de Población.

Paraguay en uno de los países con más alta tasa de migración en América Latina.

Según estudios realizados por la Asociación de Población (ADEPO), en la Argentina se encuentran unos 325 000 compatriotas registrados (que representa la primera minoría extranjera), en España alrededor de 60 000 compatriotas, en el Brasil aproximadamente 20 000 compatriotas y en el resto del mundo hay cerca de 50 000 paraguayos que abandonaron el país.

En este sentido, la mayoría de la gente que va a España no es menor de 15 años ni mayor a 50 años, lo que significa que se están yendo compatriotas en edades realmente productivas (entre 20 y 39 años). Se percibe una especie de huida de la gente del campo y de zonas urbanas que no encuentran trabajo.

Entre los comentarios al que ha podido acceder el autor; pero que no se ha podido corroborar, se encuentra lo mencionado por un alumno de la sede María Auxiliadora, en donde se refería a que solamente tomando en cuenta a la cuadra de su domicilio y la vereda del frente, suman 23 las personas que han viajado al exterior por motivos laborales en los últimos cinco años.

Se percibe que, la mayoría de los compatriotas que migran al exterior no cuentan con estudios superiores por lo que son mano de obra no calificada y acceden a trabajos con remuneraciones bajas, que no son apetecidos por los nativos y lo constituyen normalmente a trabajos domésticos o en la construcción.

Esto a su vez, debe preocupar a las instituciones educativas, no sólo por el desgaje sufrido por la masa de estudiantes que abandonan sus estudios, sino también para tomar con mayor compromiso la actividad educativa en la

búsqueda de alternativas de solución en pos de un bienestar futuro de nuestra gente. Demostrando así que el profesional con estudios superiores puede acceder a un mejor vivir sin la necesidad de que se produzca una desintegración del núcleo familiar.

La Universidad Nacional de Itapúa

Históricamente, se puede apreciar que el marco normativo que contempla la educación superior en el Paraguay la componen la Constitución Nacional⁹⁰, la Ley General de Educación⁹¹, y la Ley de Universidades⁹². A estas alturas, las mismas aparentemente no llenan las expectativas de la sociedad paraguaya.

Si bien la primera institución universitaria del país es centenaria (Universidad Nacional de Asunción), ésta era la única hasta mediados del siglo XX. Recién en el año 1960 el gobierno permitió bajo serias restricciones el funcionamiento de la Universidad Católica de Asunción.

La Universidad Nacional de Itapúa, creada por Ley 1009/96, convirtiéndose en la cuarta universidad pública y la tercera que está afincada en el interior del país. Esta universidad no es totalmente gratuita, el estudiante abona una matrícula y una cuota que es mucho menor de lo que se abona en cualquier institución universitaria privada del país.

⁹⁰ Constitución Nacional Artículos 73, 74 y 79.

⁹¹ Ley 1.924/98

⁹² Ley 136/98

Cada año se efectúan recortes presupuestarios, inclusive se vivieron momentos tensos cuando en el 2 004 corrieron fuertes rumores sobre la intención presidencial de privatizar las universidades públicas. Esto hizo que la Universidad Nacional de Itapúa venga trabajando con las otras universidades públicas del país, como ser la Universidad Nacional de Asunción, La Universidad Nacional del Este y la Universidad Nacional de Pilar; en la búsqueda de alternativas ante esta posible decisión.

Estos rumores fueron elementos fundamentales que propiciaron el estrechar vínculos entre las citadas universidades públicas, que se han asociado y firmando convenios. Anualmente llevan a cabo congresos en donde se debaten sobre importantes temas que es de preocupación común a todas ellas.

Si bien, esta relación entre las universidades públicas no ha traído grandes beneficios directos hasta el momento a la Universidad Nacional de Itapúa, ha dado una mayor participación, por lo que sus reclamos son escuchados y tenidos en cuenta.

Según un sondeo realizado sobre la percepción de los jóvenes y las fuerzas vivas de la comunidad, cada organización es relacionada por la mayoría de los consultados con las siguientes características:

- Universidad “AA”: Tradicional – Costosa – Verticalista – Con nutrida Biblioteca – Rigurosa – Con Curso Probatorio de Ingreso – Sin cupo máximo de ingresantes.

- Universidad “BB”: Con Sistema Modular – Muy Flexible con el Alumnado – Sin Biblioteca – Con Ingreso Directo – Facilidad para Convalidación de Asignaturas – Sin cupo máximo de ingresantes.
- Universidad “CC”: Con Ingreso Directo – Flexible – Sin Biblioteca – Sistema Modular – Sin cupo máximo de ingresantes.
- Universidad “DD”: Identificado más bien con las Artes – Currículo Pobre Curricular – Ingreso Directo – Docentes poco Exigentes – Sin cupo máximo de ingresantes.
- Universidad “EE”: Pocas Exigencias – Sin Biblioteca – Ingreso Directo – Desarrollo de poco Contenido – Tiene fortalecido otras carreras (odontología y química) – Sin cupo máximo de ingresantes.
- Universidad “FF”: Muy Costosa – Trabaja mucho en el área publicitaria de la institución – Ingreso Directo – Su cliente objetivo actual es el mercado posadeño (argentino) – Sin cupo máximo de ingresantes.
- “UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA”: Costo Accesible – Alejado del Casco Urbano – Exigente – Única Pública – Con Curso Probatorio de Admisión – Con cupo máximo de ingresantes.

Con la proliferación de universidades, se ha detectado un aumento en la intención y posibilidad de acceder a un título universitario por personas mayores, quienes eligen para ello las que ofrecen mayores facilidades en detrimento de la calidad educativa (pobre contenido). Esta facilidad también atrajo a un porcentaje importante de jóvenes egresados que, en estos momentos se dan cuenta que los conocimientos recibidos no llenan las expectativas (expresiones de los empleadores).

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FaCEA)

Teniendo en cuenta que la intención de la presente investigación es abordar la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa (FaCEA UNI), se ha considerado adecuado incorporar el organigrama actual de la FaCEA UNI para así poder visualizar los departamentos existentes, las relaciones de autoridad y comunicación interna:

Un aspecto que requiere ser analizado es la proliferación de universidades privadas. En relación a los competidores directos de la FaCEA UNI, se puede comentar que existen varias instituciones educativas del nivel universitario en la ciudad de Encarnación, todas ellas son privadas y ofrecen carreras universitarias del área económica; algunas con el mismo título de grado que ofrece la FaCEA UNI, otras poseen también distintas licenciaturas como ser Auditoría y Marketing.

La institución universitaria más antigua de la comunidad tiene más de 40 años, las demás instituciones cuentan con alrededor de 10 años en el mercado local. Se percibe actualmente una preocupación (y poca ocupación) por parte de la institución más antigua en relación a la cuota de mercado perdido, pues la competencia existente afecta sensiblemente a todas las carreras que la misma oferta.

Mientras la FaCEA UNI ofrece un currículo con desarrollo semestral que incluye temas transversales y de conocimientos generales, existen otras instituciones que poseen un currículo técnico específico, con desarrollo modular y el desarrollo de clases presenciales de dos o tres veces por semana.

CAPÍTULO 2

DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de estudio

Fue un estudio *de nivel Descriptivo*, dentro del *Paradigma Cuantitativo*.

Fueron relevantes los conocimientos previos del investigador con respecto al problema planteado y los trabajos con respecto al CMI ya realizados por otros investigadores.

El autor no ha detectado antecedentes del desarrollo de un diagnóstico situacional basado en las Variables Administrativas Básicas en el ámbito de la educación universitaria. Aunque si los hay con respecto al Cuadro de Mando Integral.

Por lo tanto, puede suponerse que, al menos en nuestro país se constituyó en un primer abordaje de la cuestión en este campo específico. De modo que puede servir de base para la realización de nuevas investigaciones por otros investigadores.

En la presente investigación se pretendió identificar elementos y características de la gestión administrativa de una institución universitaria para establecer comportamientos concretos en los niveles micro y macro ambiente, que direccionen a mejorar la calidad de la misma.

Se ha elegido un Diseño No Experimental debido a que: la decisión de implementar la propuesta se encuentra fuera de la competencia del

investigador; y el plazo establecido para la presentación y defensa de la tesis no es suficiente para permitir el proceso de intervenir sobre la realidad y efectuar nuevas observaciones. Por lo que, para validar la propuesta se optó efectuarla por medio de Juicio de Expertos.

2.2 Área

El estudio se circunscribió a los departamentos que forman parte de la estructura organizativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa (FaCEA UNI), incluyendo a las sedes habilitadas en María Auxiliadora, Natalio y Coronel Bogado.

2.3 Universo y Muestra

El universo de estudio o población estuvo conformado por las personas vinculadas a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de de Itapúa (FaCEA UNI), como así también las organizaciones y/o personas que mantienen algún tipo de relación con ella.

Entre las personas que están vinculadas o mantienen algún tipo de relación con la FaCEA UNI se los visualiza como parte de un estamento específico, por lo que los estamentos son los siguientes:

1. Estamento Directivo: integrado por los que ocupan actualmente un cargo directivo.
2. Estamento Docente: integrado por los que ocupan un cargo docente en una carrera en cualquiera de las sedes.

3. Estamento de Funcionarios: integrado por los que ocupan un cargo administrativo o técnico como funcionario.
4. Estamento de Alumnos: integrado por las personas que están matriculados como alumno de la FaCEA UNI.
5. Estamento de Egresados: integrado por los egresados de una de las carreras de la FaCEA UNI y que residan el casco urbano de la ciudad de Encarnación.
6. Estamento de Visitantes: integrado por los alumnos de Curso Probatorio de Admisión (CPA) correspondiente al año 2.009.
7. Estamento de Empresarios: integrado por directivos o gerentes de instituciones o empresas que son potenciales contratantes de los egresados de alguna de las carreras habilitadas en la FaCEA UNI.
8. Estamento de Proveedores: integrado por propietarios o gerentes de empresas que proveen bienes y/o servicios a la FaCEA UNI.

La *muestra seleccionada fue no probabilística*. El muestreo fue *intencional*, dependiendo de la accesibilidad.

Para la obtención de una muestra representativa para cada estamento, se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- ⇒ la cantidad de integrantes que conforman en cada estamento;
- ⇒ el lugar en donde los encuestados se encuentran desarrollando sus actividades;
- ⇒ El tiempo destinado para obtener todos los datos (desde el 13 al 27 de febrero del 2 009).

⇒ la disponibilidad horaria de los encuestados; y,

⇒ la disponibilidad horaria del autor.

Los aspectos citados más arriba facilitaron la definición del porcentaje mínimo de encuestados necesarios para cada estamento, quedando establecido de la siguiente manera:

1. Estamento Directivo: conformado por 10 integrantes, todos ellos residiendo en la ciudad de Encarnación, lo que permite una coordinación anticipada del momento más adecuado para efectuar la encuesta al 100% de sus integrantes.
2. Estamento Docente: forman parte de este estamento 109 docentes provenientes de diferentes localidades. Los horarios y actividades de sus integrantes difieren en horario y distancia. Y por supuesto, las limitaciones de tiempo obligan al autor a optar como piso o base de la cantidad de encuestas el 50% de los docentes.
3. Estamento de Funcionarios: constituyen 30 personas, quienes cumplen sus responsabilidades institucionales en lugares geográficos diferentes y horarios diferentes. Esto dificulta concretar las encuestas con el total de integrantes, por lo que se define como mínimo el 80% de sus componentes.
4. Estamento de Alumnos: son actualmente 1 009 los estudiantes de la FaCEA UNI, dicha cantidad se encuentra distribuida en las cuatro sedes. Esta situación complica la coordinación del momento más apropiado para el desarrollo de las encuestas, generando la decisión de

establecer como piso de encuestados, el 40% de los que forman parte de este estamento.

5. Estamento de Egresados: se ha identificado a 18 personas egresadas de la FaCEA UNI que residen en casco urbano encarnaceno. Por cuestiones de disponibilidad horaria (de los egresados y el autor), y el tiempo limitado para terminar el presente trabajo de investigación se establece encuestar como mínimo al 70% de los egresados residentes en el centro de Encarnación.
6. Estamento de Visitantes: según la primera lista oficial se inscribieron 420 potenciales ingresantes, quienes forman parte del “estamento de visitantes”. Las características del que se está iniciando en una carrera indican que en el principio la mayoría está presente para las clases, lo motivó la decisión de tomar como base mínima de encuestados el 80% de los pertenecientes a este estamento.
7. Estamento de Empresarios: para este estamento se identificaron 20 potenciales encuestados; no obstante, la disponibilidad horaria, los compromisos asumidos por estos fuera de la ciudad y las limitaciones de tiempo para obtener todos los datos motivaron la decisión de definir como 50% la cantidad mínima de encuestados.
8. Estamento de Proveedores: son 10 los proveedores directos de la FaCEA UNI. La facilidad de acceso a los mismos hace que se defina el 90% como mínimo a ser encuestados.

La conformación básica de la muestra pretendida se visualiza en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 4

Población y muestra de la investigación

POBLACIÓN			
ESTAMENTO	CANTIDAD	MUESTRA	BASE MÍNIMA DE ENCUESTADOS POR ESTAMENTO
1. Directivos	10	10	100%
2. Docentes	109	50	50%
3. Alumnos	1.003	401	40%
4. Funcionarios	30	25	80%
5. Egresados	18	13	70%
6. Visitantes	420	376	80%
7. Empresarios	20	11	50%
8. Proveedores	10	10	100%
Total		896	

2.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se utilizaron *encuestas estructuradas* y se recurrieron a fuentes *primarias y secundarias*.

La recolección de datos se realizó entre los días 13 al 27 del mes de febrero del año 2 009 y se aprovecharon ocasiones especiales para contar con la mayor cantidad de participantes en la encuesta de cada estamento.

2.4.1 Procedimiento

Para acceder al estamento directivo se aprovechó una de las sesiones del Consejo Directivo. Para recabar datos del estamento docente se utilizó un espacio en el Claustro Docente. Para encuestar al estamento de alumnos y funcionarios se realizaron visitas a todas las sedes y aulas. En el caso del estamento de visitantes se aprovechó un espacio en el acto de bienvenida desarrollado en cada sede. Con los estamentos de empresarios y proveedores se concertaron entrevistas fijadas de antemano.

El proceso seguido en la investigación tuvo las siguientes tres etapas bien diferenciadas:

- Primera Etapa: Se realizó un **Diagnóstico Situacional** para la recolección de datos sobre la organización en cuestión. Los instrumentos fueron contruidos con base a las Variables Administrativas Básicas (VAB) establecidas por Idalberto Chiavenato (2 006).

Se aplicaron en total 896 encuestas. Los datos fueron desagregados y pormenorizados para su interpretación.

Para que el estudio pueda reflejar una apreciación más cercana a la realidad, se incorporaron como elementos para el análisis de la situación, los aspectos considerados más relevantes que abarcan el microambiente, el entorno inmediato y el macroambiente institucional de la FaCEA UNI.

Se utilizaron como herramientas de análisis hojas de verificación; análisis de promedios y porcentuales; análisis de índices y rangos; histogramas; gráficos de control; análisis vertical, horizontal y estadísticos.

Los procedimientos para la organización y presentación de los resultados, así como para el análisis e interpretación de los mismos, - atendiendo los objetivos de este trabajo de investigación, que en su segunda etapa incluyó el diseño de un Cuadro de Mando Integral-, se realizó de conformidad a una escala de valoración del 1 (uno) al 5(cinco), indicando como mínimo aceptable o satisfactorio el 4 (cuatro).

De modo que para *determinar la calidad de la gestión administrativa* de la FaCEA y su probabilidad de optimizarla en el contexto de un mejoramiento continuo y en el marco de la teoría de la Contingencia, se utilizó la siguiente escala:

- **5 (cinco) como Óptima.** Significa que la gestión es de óptima calidad por lo que el pronóstico es el de continuar la situación presente realizando solamente los ajustes que resulten pertinentes en función al cambio continuo propia de toda organización.

- **4 (cuatro) como Satisfactoria.** Significa que la calidad de la gestión reúne el estándar mínimo para alcanzar los objetivos institucionales y darse un mejoramiento continuo.
- **3 (tres) como Básica.** Indica que la calidad de la gestión reúne sólo una parte de los elementos que permitan lograr los objetivos de la institución en un corto y mediano plazo.
- **2 (dos) como Escasa.** Expresa que la calidad de la gestión cuenta con muy pocos elementos para acrecentarla en un mediano plazo.
- **1 (uno) como Ninguna.** Denota que la calidad de la gestión, aunque cuenta con algunos pocos elementos que permitan mejorarla, se hace difícil aún en el largo plazo.

Estos criterios de valoración fueron usados, tanto en el análisis de los datos como en los resultados, para cuantificar el conocimiento de la misión, visión institucionales, así como las seis Variables Administrativas Básicas definidas,

Para el caso de la identificación de valores declarados por los integrantes de la organización, así como las fortalezas y debilidades señaladas por los mismos, fueron agrupadas el total de opiniones, pero de un modo global con relación a la misión y visión institucional y las Variables Administrativas Básicas. Si bien, el enfoque de la investigación fue eminentemente cuantitativo, estos resultados fueron usados para una triangulación de datos, para confirmar lo encontrado con las respuestas valoradas cuantitativamente.

Teniendo en cuenta que la FaCEA UNI cuenta con cuatro sedes (Encarnación, María Auxiliadora, Natalio y Coronel Bogado) y que las mismas se desarrollan en contextos diferentes, los datos referentes a Funcionarios, Alumnos y Visitantes (denominación de aquellas personas interesadas en ingresar a las carreras de pre grado), tanto para la presentación de los resultados como en el análisis de los mismos fueron organizados por separado para así detectar las inquietudes y opiniones de acuerdo al lugar de origen.

En el caso del estamento **Directivo** se tomaron las respuestas vertidas por éstos para todas las sedes; no se diferenció porque son directivos de toda la FaCEA UNI y no sólo de una parte de ella.

En el caso de los **Docentes** también se tomaron las mismas respuestas para todas las sedes, pues un importante número de éstos ejercen la docencia en varias sedes en un mismo semestre y en varios cursos, por lo que no puede ser desagregada.

En el caso de las respuestas vertidas por los **Egresados**, sólo fueron consideradas las respuestas para su análisis en la sede de **Encarnación**. Esto se debe a que los mismos constituyen el 100,00 % egresados de la citada sede y que su incorporación en el análisis de las otras sedes iría a producir un sesgo innecesario.

En el caso de los **Proveedores y Empresarios** encuestados también se procedió igual que en el caso anterior, puesto que la sede principal y la mayor es la de Encarnación, por lo que las decisiones surgen de esta sede para luego ser implementadas en todas.

- Segunda Etapa: se diseñó un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) que podría permitir el direccionamiento del accionar operativo, táctico y estratégico con la visión institucional de la FaCEA-UNI.

La construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI), tomó en cuenta los aportes desarrollados por Robert Kaplan, David Norton, Nils Olve, Jan Roy, Magnus Wetter, Alfredo Pérez Alfaro y Mario Héctor Vogel entre otros.

Se elaboró el **Cuadro de Mando Integral (CMI)** con las **Variables Administrativas Básicas (VAB)** como elementos y se tuvieron en cuenta para la construcción de los indicadores no financieros, pues cada variable y su desagregación consideraron aspectos definidos como relevantes para el buen desarrollo administrativo de la institución educativa en cuestión.

El trabajo se dividió en pasos que se iniciaron con la información obtenida en la etapa anterior como se muestra la Figura expuesta en la hoja siguiente:

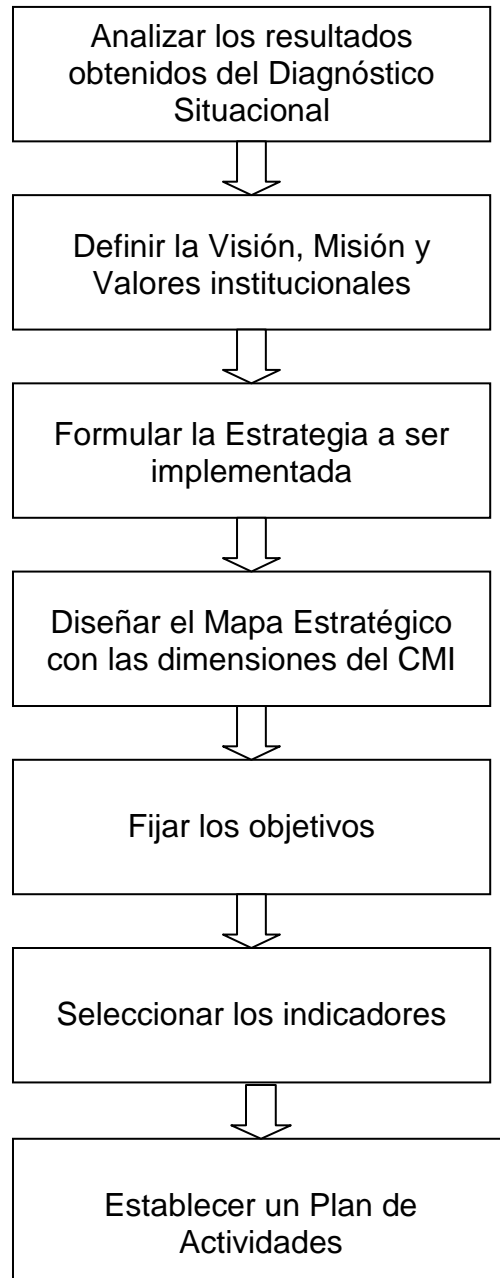


Figura Nº 2. Pasos en la segunda etapa de la investigación

- Tercera Etapa: Se validó por medio del **juicio de expertos** el modelo utilizado para el Diagnóstico Situacional con base a las Variables Administrativas Básicas y el Cuadro de Mando Integral como propuesta para ser implementado en la FaCEA UNI. Esta actividad se llevó a cabo con profesionales de diversos países, que poseen experiencia teórica y práctica comprobada en el área de la Gestión Administrativa.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

Optimizar la calidad de la gestión de la FaCEA ha requerido en primer lugar la realización de un Diagnóstico Situacional. Para ello, se han obtenido los siguientes datos e informaciones referidas a las características, en términos de calidad, de la gestión actual de la institución teniendo como marco las Variables Administrativas Básicas (VAB).

Los resultados obtenidos en la Primera Etapa del trabajo se han organizado y agrupado conforme a las cuestiones referidas a:

- ❖ Conocimiento de:
 - La Misión de la FaCEA, desde la perspectiva de directivos, funcionarios, docentes, alumnos y egresados.
 - La Visión de la FaCEA, desde la perspectiva de de directivos, funcionarios, docentes, alumnos y egresados
 - Los Valores presentes en la FACEa desde la perspectiva de Directivos y Funcionarios.
- ❖ Calificaciones o valoraciones referidas a las Variables Administrativas Básicas atendiendo aquellos estamentos más convenientes a los objetivos de la investigación.
- ❖ Fortalezas y Debilidades más frecuentemente señaladas por los consultados.

3.1 Misión, Visión y Valores en la FaCEA UNI

Con respecto al conocimiento de la Misión, Visión y Valores de la FaCEA se obtuvieron los datos que se presentan a continuación, a partir de las respuestas a las siguientes preguntas:

3.1.1 Pregunta: ¿Conoce la Misión de la FaCEA?

Tomando en cuenta el total de los encuestados sin diferenciación de los estamentos como referencia, el porcentaje alcanzado por la respuesta afirmativa respecto al conocimiento de la Misión institucional fue de 50,29 %. Es decir, que alrededor de un medio (1/2) del total de encuestados manifestaron conocer la Misión de la FaCEA UNI, aproximadamente un tercio (1/3) de los consultados dijeron no conocerla; y, un poco más de un sexto (1/6) no respondieron al pedido. Esto se ilustra en la siguiente Figura.

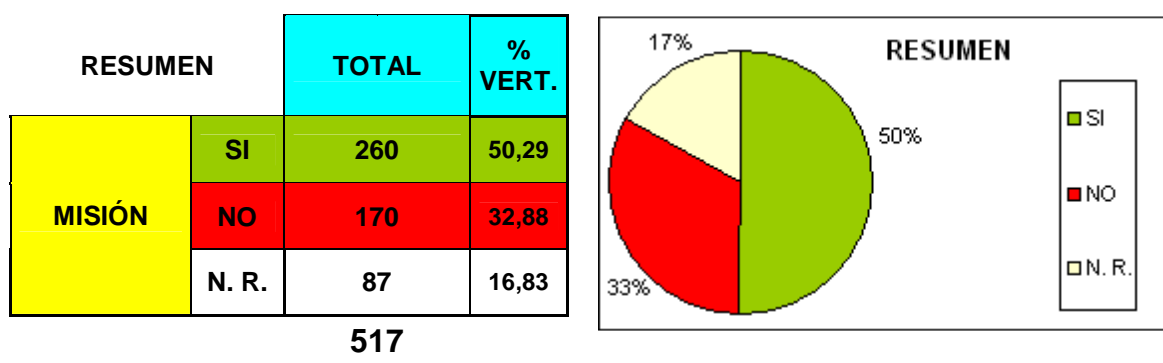


Figura Nº 3. Conocimiento de la Misión de la FaCEA UNI según directivos, docentes, funcionarios, alumnos y egresados

El conocimiento de la Misión institucional, considerando cada estamento, se visualiza en el siguiente Cuadro:

Cuadro N° 5

Conocimiento de la Misión de la FaCEA UNI por directivos, docentes, funcionarios, alumnos y egresados

Estamento	Porcentaje	Calificación
Directivos	100,00 %	5 (cinco)
Funcionarios	88,00 %	4 (cuatro)
Docentes	64,00 %	2 (cuatro)
Alumnos	43,68 %	1 (uno)
Egresados	100,00 %	5 (cinco)

El promedio de los porcentajes alcanzó 79,136 % y la valoración final correspondió a 3 (tres).

3.1.2 Pregunta: **¿Conoce la Visión de la FaCEA?**

Se evidenció, -como al igual que en la pregunta anterior referente a la Misión institucional-, que el 100 % de los directivos y egresados fueron los que dijeron conocer la Visión de la FaCEA UNI. Este dato referido al conocimiento de la Visión institucional, decreció en el siguiente orden: Funcionarios (76,00 %), Docentes (54,00 %) y Alumnos (40,33 %).

Los resultados obtenidos sobre el conocimiento de la Visión institucional de cada estamento, en valores porcentuales fueron expuestos en el siguiente Cuadro:

Cuadro N° 6

Conocimiento de la Visión de la FaCEA UNI por directivos, docentes, funcionarios, alumnos y egresados

Estamento	Porcentaje	Calificación
Directivos	100,00 %	5 (cinco)
Funcionarios	76,00 %	3 (tres)
Docentes	54,00 %	1 (uno)
Alumnos	40,33 %	1 (uno)
Egresados	100,00 %	5 (cinco)

Estos datos se ilustran en la siguiente Figura:

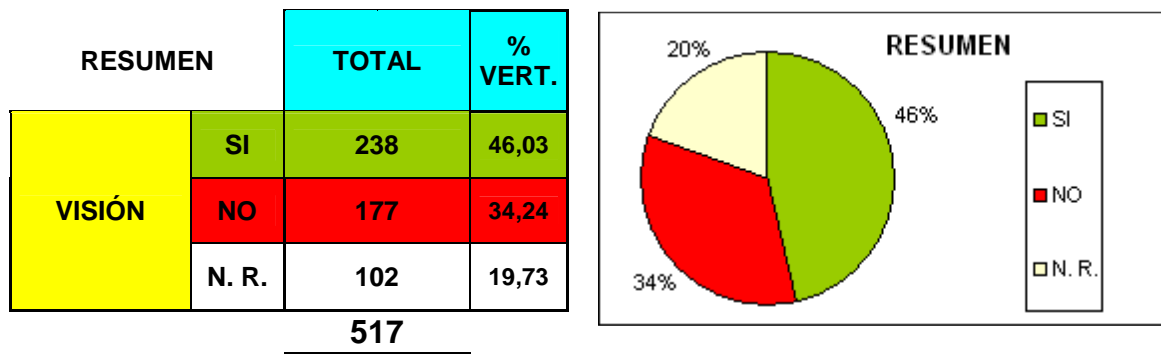


Figura N° 4. Conocimiento de la Visión de la FaCEA UNI por directivos, docentes, funcionarios, alumnos y egresados

3.1.3 Pregunta: ¿Qué Valores se manejan en la FaCEA UNI?

Con relación a los valores identificados en la FaCEA, desde la perspectiva de directivos y funcionarios de las cuatro sedes, se pudo apreciar que son cinco

los valores citados con mayor frecuencia y se presentan en el siguiente Cuadro:

Cuadro N° 7

Valores que se presentan con mayor frecuencia según directivos y funcionarios

<u>VALORES</u>	<u>FRECUENCIA</u>
Respeto	(10 veces)
Honestidad	(8 veces)
Responsabilidad	(6 veces)
Solidaridad	(5 veces)
Cooperación	(5 veces)

3.2 Variables Administrativas Básicas (VAB)

Los datos obtenidos se organizaron en valores promedios para cada una de las seis variables, iniciándose con los más generales y posteriormente las pormenorizaciones, de la siguiente forma: las correspondientes a la Facultad en general, por variable, por desagregación de variables, por sede y en algunos casos por estamentos, cuando el dato haya sido pertinente para señalar diferencias.

Las características de la calidad de la gestión de la FaCEA, desde la perspectiva de las VAB se resumieron en los siguientes datos:

La calidad de la gestión administrativa de la FaCEA como promedio general fue valorada en 3,42 o básica.

Al diferenciar por sedes se encontró que: el valor más alto de 3,59 fue para Coronel Bogado, en segundo lugar 3,45 para Encarnación, el tercero 3,44 para Natalio y el cuarto 3,21 para María Auxiliadora, como se muestra en el siguiente Cuadro:

Cuadro N° 8

Calidad de la gestión administrativa de la FaCEA. Promedio general y por sede

Sede	Valor promedio por sede	Valor promedio general
María Auxiliadora	3,21	
Natalio	3,44	
Encarnación	3,45	3,42
Coronel Bogado	3,59	

Las diferencias encontradas en los valores entre las sedes, guardaron relación con los distintos valores de las seis VAB consideradas en este trabajo. Se observó que los mismos variaron entre 3,12 en estructura -como límite inferior- y 3,67 en ambiente -como límite superior-. Al considerar las centésimas de estos valores promedios, se ordenó desde el menor al mayor valor alcanzado como se muestra en el siguiente Cuadro:

Cuadro N° 9

VAB: Promedios generales ordenados de menor a mayor valor alcanzado en la FaCEA

Variable	Promedio
Estructura	3,12
Tarea	3,31
Competitividad	3,31
Tecnología	3,50
Persona	3,66
Ambiente	3,67

La presentación y descripción de los datos correspondientes a las seis VAB fueron organizadas con base en el Cuadro N° 9

3.2.1 Variable Estructura

Los valores promedios, tanto con relación a la desagregación de esta VAB y las sedes, se visualizan en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 10

VAB Estructura desagregada por sedes de la FaCEA UNI

		ESTRUC. ORGANIZAC.	INFRAESTR.	MAQ. Y HERRAM.	SEGURIDAD	LAYOUT	PROMEDIO GENERAL POR SEDE
ESTRUCTURA	ENCARNACIÓN	2,78	2,83	3,27	2,93	3,66	3,094
	MARIA AUXILIADORA	3	2,47	2,91	2,63	3,31	2,864
	NATALIO	2,58	2,8	3,05	2,8	3,64	2,974
	CNEL. BOGADO	3,42	3,47	3,41	3,47	3,86	3,526
PROM. GRAL. P/ DESAGREGACIÓN		2,945	2,893	3,160	2,958	3,618	3,115

Al desagregar la VAB Estructura en sus cinco componentes, pudo notarse que el mayor valor promedio (3,62) correspondió a *Layout* y el menor (2,89) a *Infraestructura*. Al diferenciar el promedio por sede, los valores variaron entre 3,53 en Coronel Bogado y 2,86 en María Auxiliadora. Los valores desagregados de la VAB se muestran en la siguiente Figura:

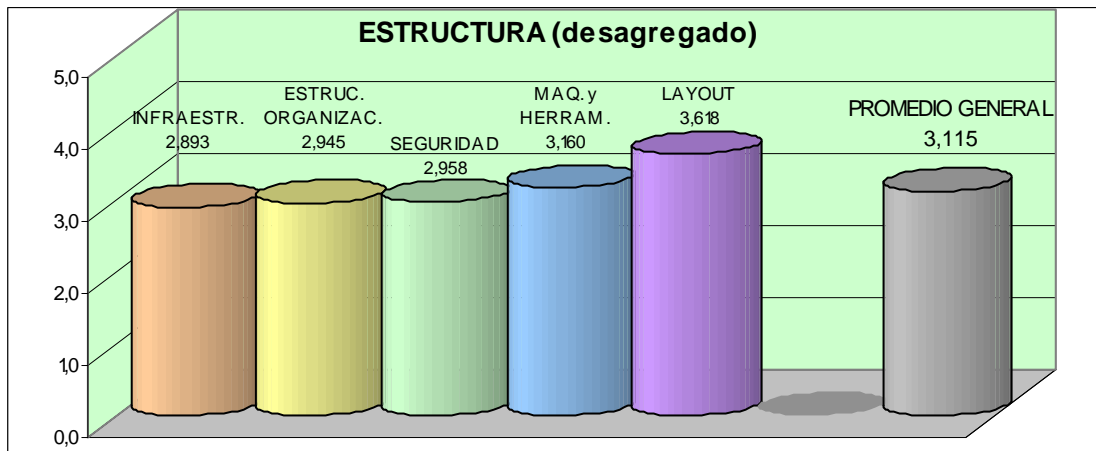


Figura Nº 5. VAB Estructura desagregada en Estructura Organizacional, Infraestructura, Seguridad, Máquinas y Herramientas y *Layout* en la FaCEA UNI

Al distinguir el desagregado de la VAB y las sedes se encontró que el valor más alto correspondió a *Layout* con 3,86 en Coronel Bogado y que el valor inferior fue en Infraestructura con 2,47 en María Auxiliadora. Seguidamente se muestran los valores por Sede en la siguiente Figura:

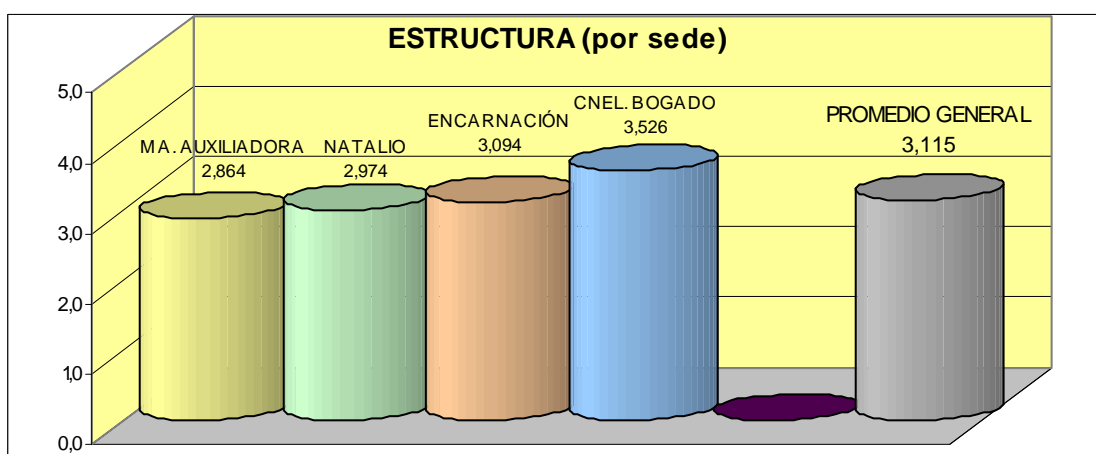


Figura Nº 6. VAB Estructura por sedes en la FACEA UNI

Desde la perspectiva de los diferentes estamentos, los valores significativos fueron los siguientes:

Desde la perspectiva de los directivos, la calidad de la gestión en la VAB Estructura, fluctuó entre 2,50 (Estructura Organizacional) y 3,50 (Layout); y desde la óptica de los funcionarios, -como promedio de la facultad-, entre 3,18 y 3,60. La siguiente Figura ilustra esta situación:

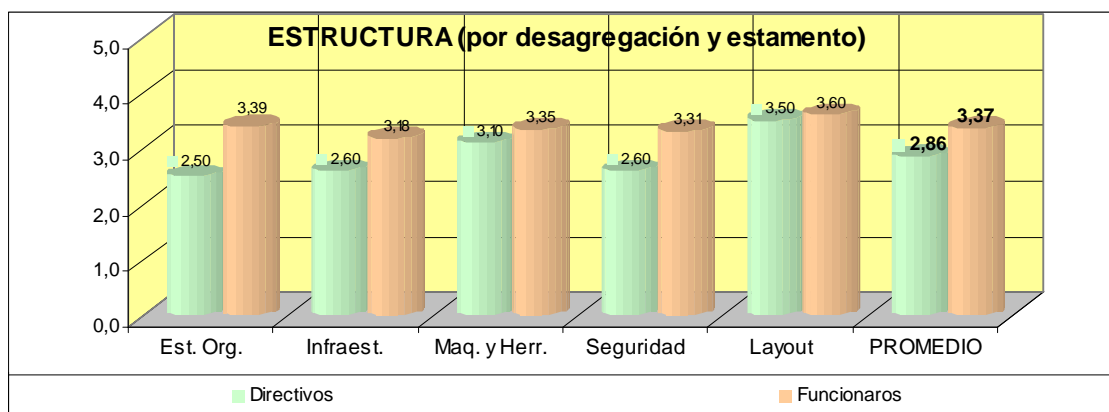


Figura N° 7. VAB Estructura desagregada en Estructura Organizacional, Infraestructura, Seguridad, Máquinas y herramientas y *Layout*, según directivos y funcionarios

Los promedios mostrados en la Figura N° 7, sufren modificaciones al considerar la opinión de los funcionarios por sedes, variando entre 2,33 (Infraestructura) en María Auxiliadora y 4,33 en Coronel Bogado en todas las desagregaciones de la VAB.

En el estamento de docentes, en esta VAB se indagó acerca del *Layout* y las Maquinarias y herramientas; y se encontró que los valores oscilaron entre 3,76 (*Layout*) y 3,44 (Maquinarias y herramientas).

En el estamento alumnos, se preguntó acerca de las Maquinarias y herramientas en las diferentes sedes. Los valores oscilaron entre 3,00 en Natalio y 2,61 en María Auxiliadora.

3.2.2 Variable TAREA

El valor promedio en la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA de la VAB **Tarea** fue 3,31 (tres enteros con treinta y uno centésimas); con una diferencia de 0,69 entre esta media y el valor cuatro

Los valores promedios, tanto con relación a la desagregación de esta VAB y las sedes, se visualizan en el siguiente Cuadro:

Cuadro N° 11
VAB Tarea desagregada por sedes en la FaCEA UNI

		ACCION	SECUENCIA	EFFECTIVIDAD	SUPERVISIÓN	TIEMPO	PROMEDIO GENERAL P/ SEDE
TAREA	ENCARNACIÓN	3,36	3,23	3,54	3,38	3,32	3,366
	MA. AUXILIADORA	2,95	2,83	3,29	2,5	3,18	2,950
	NATALIO	3,28	3,33	3,4	3,5	3,23	3,348
	CNEL. BOGADO	3,45	3,67	3,74	3,67	3,41	3,588
PROM. GRAL. P/ DESAGREGACIÓN		3,260	3,265	3,493	3,263	3,285	3,313

Al desagregar la VAB Tarea en sus cinco componentes, pudo notarse que el mayor valor promedio (3,49) correspondió a Efectividad y el menor (3,26) a Acción y Supervisión. Al diferenciar el promedio por sede, los valores variaron entre 3,59 en Coronel Bogado y 2,95 en María Auxiliadora, como puede observarse en la siguiente Figura:

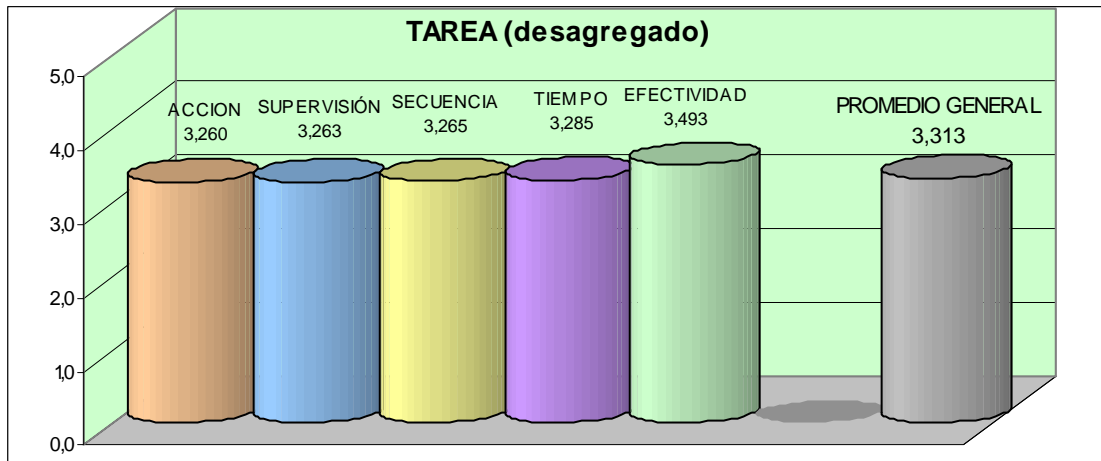


Figura Nº 8. VAB Tarea desagregada en Acción, Supervisión, Secuencia, Tiempo y Efectividad en la FaCEA UNI

Al distinguir el desagregado de la VAB y las sedes se encontró que el valor más alto correspondió a Efectividad con 3,74 en Coronel Bogado y que el valor inferior fue en Supervisión con 2,50 en María Auxiliadora. La siguiente Figura ilustra la situación de la VAB Tarea por sedes.

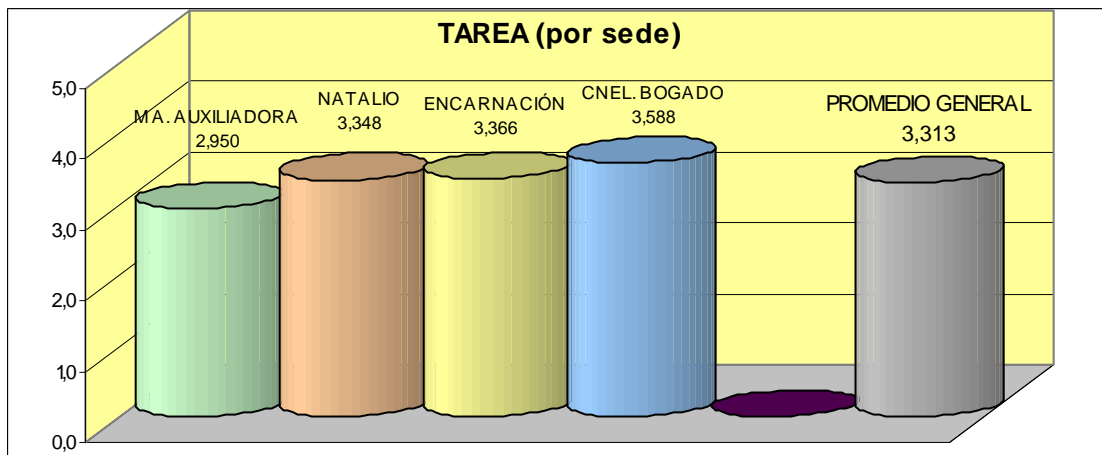


Figura Nº 9. VAB Tarea en las sedes de la FaCEA UNI

Desde la perspectiva de los diferentes estamentos, los valores significativos fueron los siguientes:

Desde la perspectiva de los directivos, la calidad de la gestión de la VAB Tarea, fluctúa entre 2,30 (Tiempo) y 3,00 (Acción y Efectividad). Desde la óptica de los funcionarios, -y dependiendo de las sedes-, varía entre 2,00 (Supervisión) en María Auxiliadora y 4,33 en Coronel Bogado.

3.2.3 Variable Competitividad

Los valores promedios, tanto con relación a la desagregación de esta VAB y las sedes, se visualizan en el siguiente Cuadro.

Cuadro N° 12

VAB Competitividad desagregada y por sedes. Promedios en la FaCEA UNI

		CALIDAD	CANTIDAD	COSTO	PROMEDIO GENERAL P/ SEDE
COMPETITIVIDAD	ENCARNACIÓN	4,12	2,71	3,52	3,450
	MA. AUXILIADORA	2,95	2,65	3,6	3,067
	NATALIO	3,26	3,57	3,46	3,430
	CNEL. BOGADO	3,14	3,4	3,29	3,277
PROM. GRAL. P/ DESAGREGACIÓN		3,368	3,083	3,468	3,306

Al desagregar la VAB **Competitividad** en sus tres componentes, pudo notarse que el menor valor promedio (3,08) correspondió a Cantidad y el mayor (3,47) a Costo. Considerando la media general de esta variable (3,31) pudo observarse que dos de ellos estuvieron por encima y uno de ellos por debajo de la misma. Estos resultados se ilustran en la siguiente Figura:

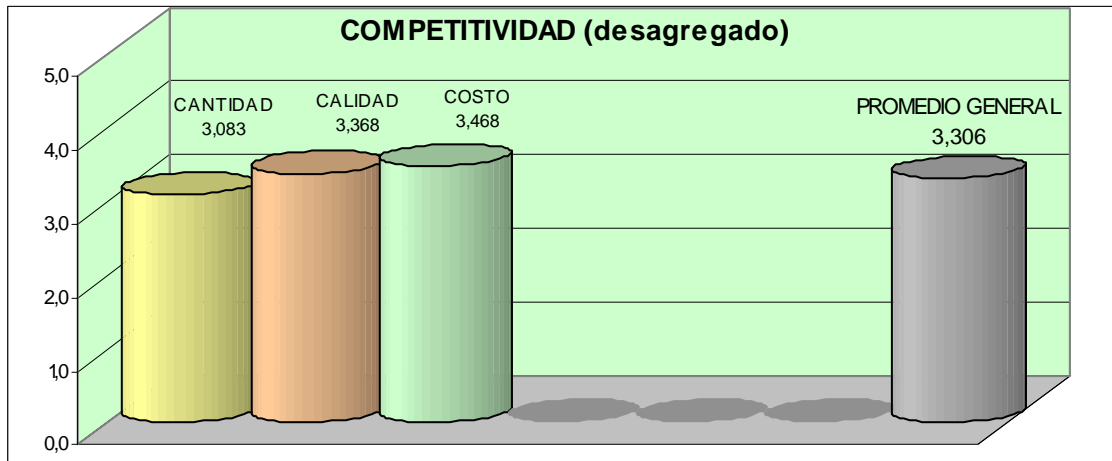


Figura Nº 10. VAB Competitividad desagregada en Cantidad, Calidad y Costo en la FaCEA UNI

Al diferenciar el promedio por sede, los valores variaron entre 3,07 en María Auxiliadora y 3,45 en Encarnación. Considerando la media de 3,31, se observó que en dos de ellas estaban por debajo y en las otras dos por encima de la misma. Sin embargo, ninguno de los promedios por sede alcanzó el valor cuatro considerado como satisfactorio. Se ilustra con la siguiente Figura:

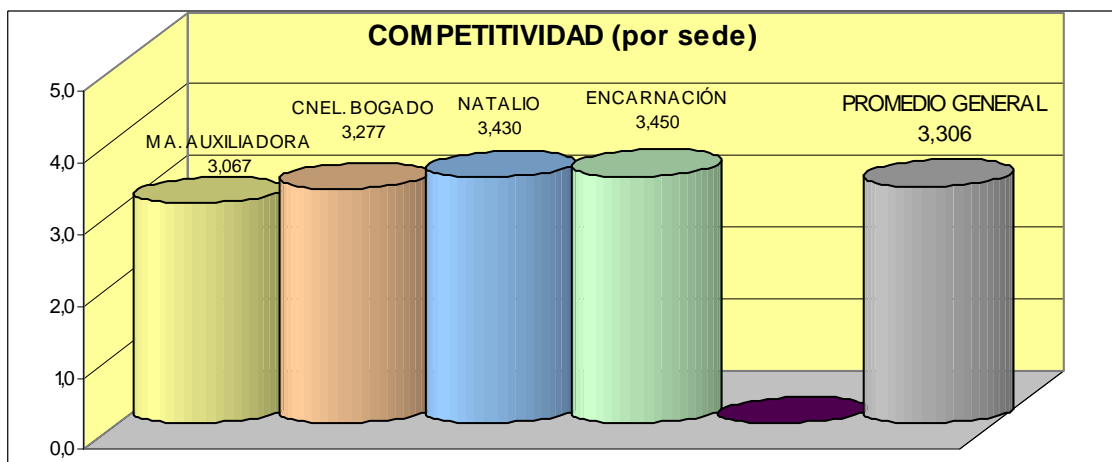


Figura Nº 11. VAB Competitividad en sedes de la FaCEA UNI

El menor valor encontrado fue 2,65 en Cantidad en María Auxiliadora. En tanto que el mayor valor observado fue 4,12 en Calidad en Encarnación.

Los datos obtenidos considerando la perspectiva de los diferentes estamentos consultados son los siguientes:

Con relación a **Cantidad**, desde la perspectiva de directivos y funcionarios se obtuvieron los valores que se muestran en la siguiente Figura:

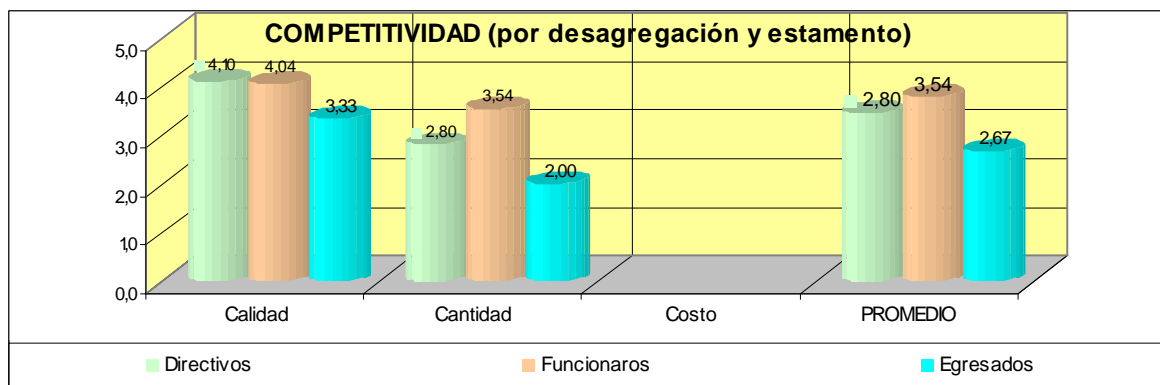


Figura Nº 12. VAB Competitividad. Valores correspondientes a la desagregación Cantidad según directivos, funcionarios y egresados de la FaCEA UNI

Con relación a **Calidad**, los grupos de datos obtenidos se diferencian en Encarnación, por cuanto fue la sede que contaba con egresados a diferencia de las demás. También debe señalarse que la desagregación de la VAB fue precisada a través de cinco preguntas. Por lo tanto, al organizar los datos referentes a los ocho estamentos considerados, se los presenta separando las preguntas y distinguiendo lo referente a Egresados, Empresarios y Proveedores.

Los datos obtenidos, desde la perspectiva de directivos, funcionarios, docentes, alumnos y visitantes se presentan a partir de las cinco preguntas formuladas.

Con relación a la **Calidad de los conocimientos del egresado**, se grafican en la siguiente Figura:

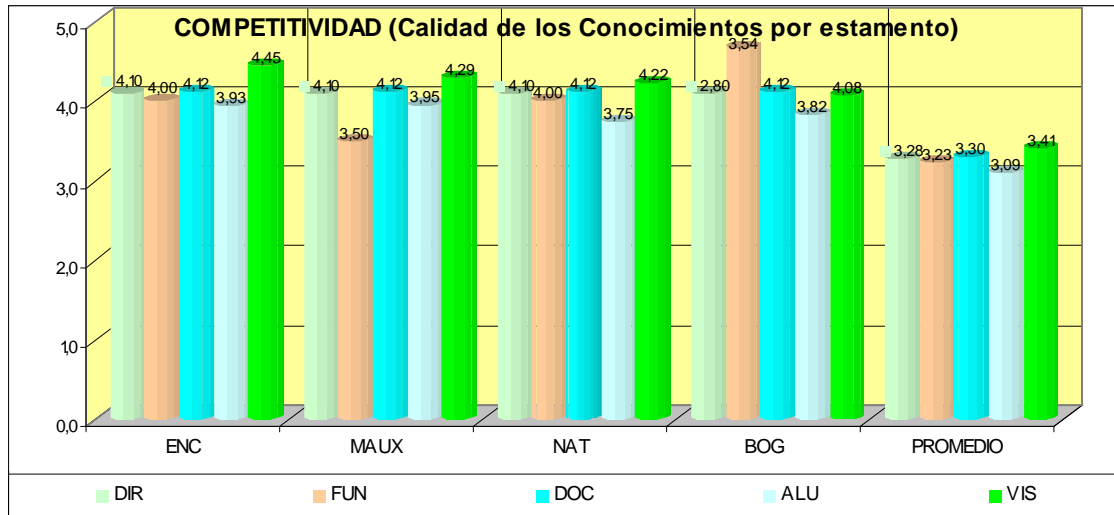


Figura N° 13. VAB Competitividad. Valores correspondientes a la desagregación Calidad según directivos, docentes, funcionarios, alumnos y visitantes por sedes de la FaCEA UNI

Con referencia a la **calidad de la enseñanza**, se presenta en la siguiente Figura:

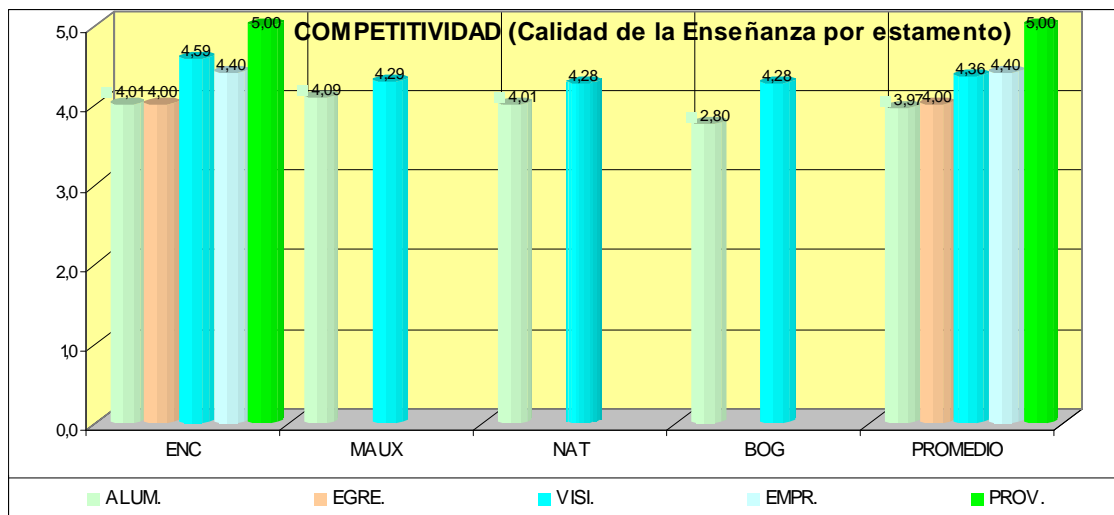


Figura N° 14. VAB Competitividad. Valores correspondientes a la desagregación Calidad de la enseñanza según alumnos, visitantes, egresados, empresarios y proveedores en las sedes de la FaCEA UNI

En cuanto a **la calidad de las instalaciones**, y desde la perspectiva de los siguientes estamentos se encontraron los valores que se muestran en la siguiente Figura:

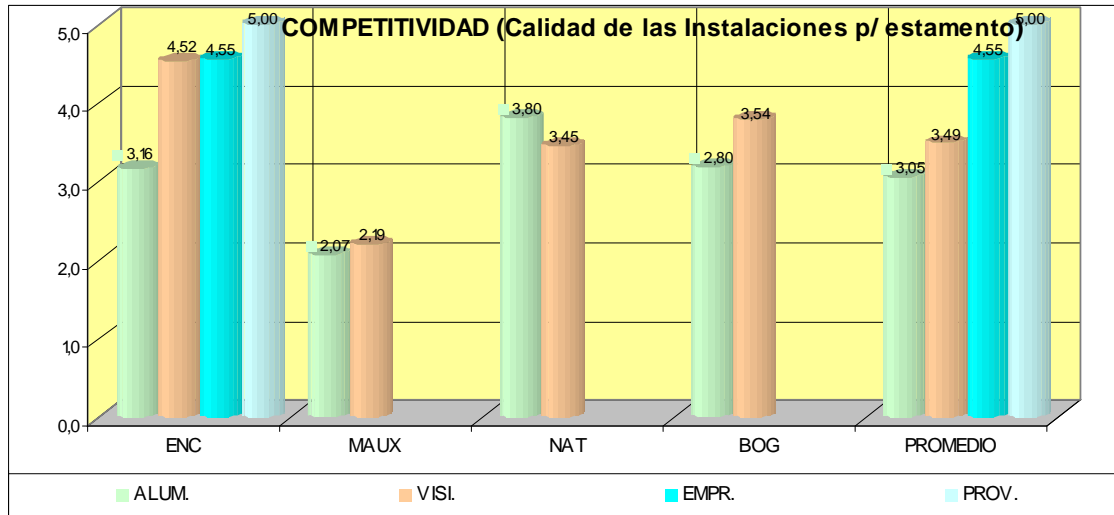


Figura Nº 15. VAB Competitividad. Valores correspondientes a la desagregación Calidad de las instalaciones según alumnos, visitantes, empresarios y proveedores de las sedes de la FaCEA UNI

Con relación a **la validez de lo aprendido para la práctica profesional**, y desde la perspectiva de los egresados de la sede Encarnación se observó que el promedio fue 3,00.

En cuanto al **prestigio de la FaCEA**, se encontraron los datos que se ilustran en la siguiente Figura:

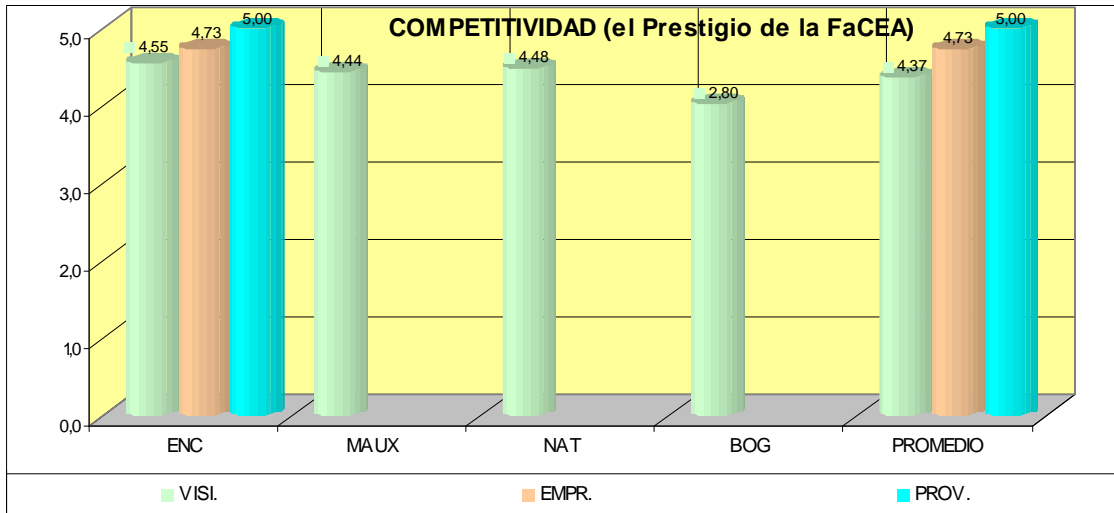


Figura Nº 16. VAB Competitividad. Valores correspondientes a la desagregación Calidad y prestigio según visitantes, empresarios y proveedores de las sedes de la FaCEA UNI

Otra desagregación de la VAB Competitividad fue **Costo** de la matrícula. Los datos se refieren a las respuestas de los visitantes; y se ilustra en la siguiente Figura:

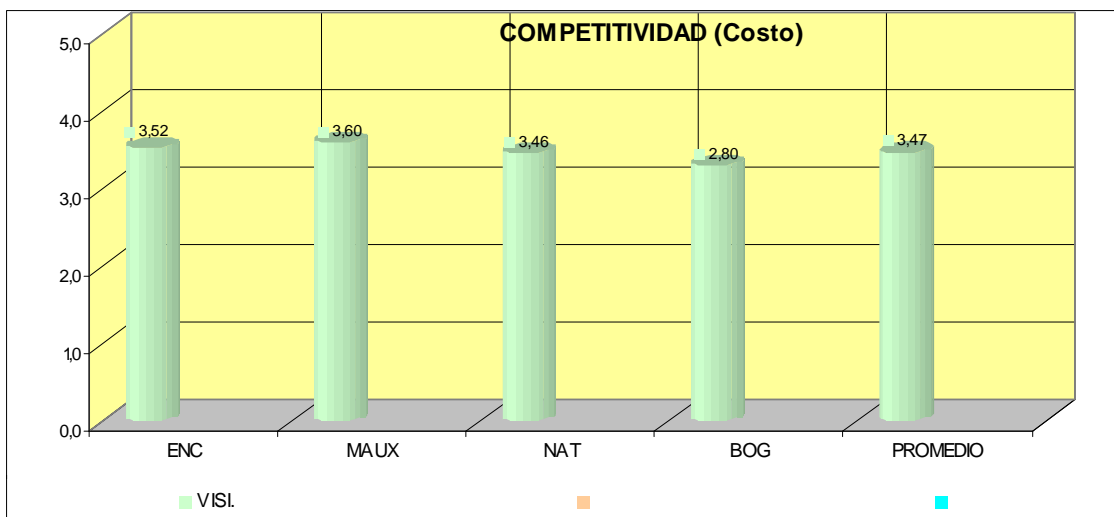


Figura Nº 17. VAB Competitividad. Valores correspondientes a la desagregación Costo según visitantes de las sedes de la FaCEA UNI

3.2.4 Variable Tecnología

Los valores promedios, tanto con relación a la desagregación de esta VAB y las sedes, se visualizan en el siguiente Cuadro:

Cuadro N° 13

VAB Tecnología desagregada y por sedes en la FaCEA UNI. Promedios.

		RGTROS. Y ARCHIVOS	MEDIOS INFORMAT.	METODOS Y TECNICAS	INVEST. Y DESARR.	PRODUCTIVIDAD.	PROMEDIO GENERAL P/ SEDE
TECNOLOGÍA	ENCARNACIÓN	3,59	2,88	3,58	3,4	3,67	3,424
	MA. AUXILIADORA	3,61	3,1	3,4	3,18	3,35	3,328
	NATALIO	3,72	2,93	3,7	3,51	3,69	3,510
	CNEL. BOGADO	3,83	3,6	3,73	3,73	3,84	3,746
	PROM. GRAL. P/ DESAGREGACIÓN	3,688	3,128	3,603	3,455	3,638	3,502

Al desagregar la VAB **Tecnología** en sus cinco componentes, pudo notarse que el menor valor promedio (3,13) correspondió a Medios Informáticos y el mayor (3,69) a Registros y archivos. Considerando la media general de esta variable (3,50) pudo observarse que tres de ellos estuvieron por encima y dos de ellos por debajo de la misma. Estos resultados se ilustran en la siguiente Figura.

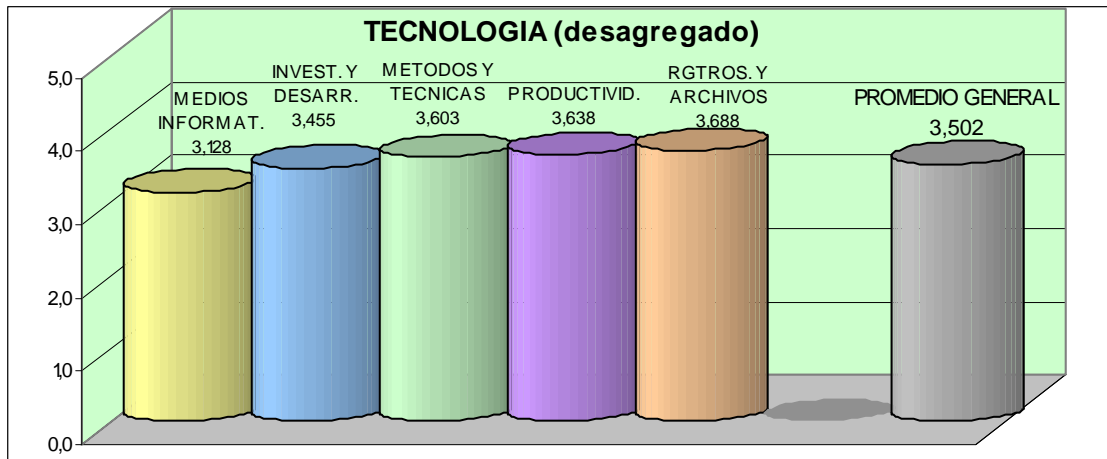


Figura Nº 18. VAB Tecnología desagregada en Medios informáticos, Investigación y desarrollo, Métodos y Técnicas, Productividad, Registros y archivos en la FaCEA UNI

Al diferenciar el promedio por sede, los valores variaron entre 3,33 en María Auxiliadora y 3,75 en Coronel Bogado. Considerando la media de 3,50, se observó que en dos de ellas estaban por debajo y en las otras dos por encima de la misma. Se ilustra con la siguiente Figura.

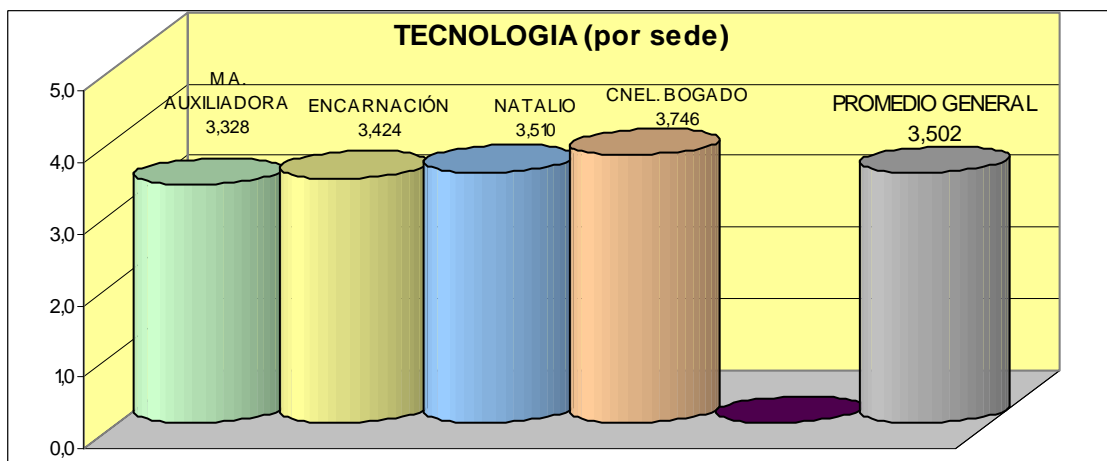


Figura Nº 19. VAB Tecnología. Promedio por sedes

El menor valor encontrado fue 2,88 en Medios Informáticos en Encarnación. En tanto que el mayor valor observado fue 3,84 en Productividad en Coronel Bogado.

Los datos obtenidos considerando la perspectiva de los diferentes estamentos consultados son los siguientes:

Con relación a **Medios informáticos**, desde la perspectiva de directivos y funcionarios por sede, se obtuvieron los valores que se muestran en la siguiente Figura:

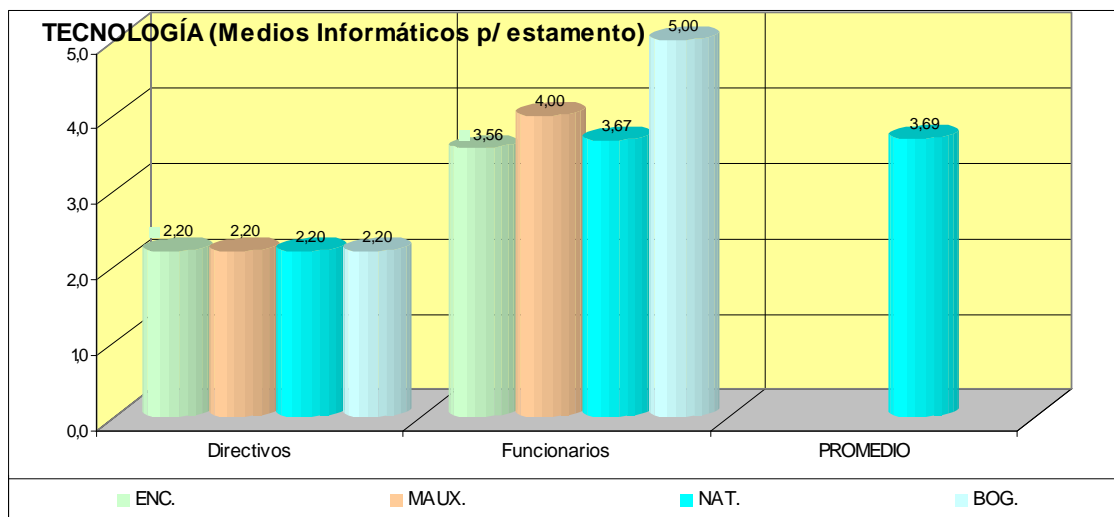


Figura Nº 20. VAB Tecnología. Promedios correspondiente a desagregación Medios informáticos según directivos y funcionarios de las sedes de la FaCEA UNI

Con relación a **Investigación y Desarrollo**, desde la óptica de los directivos, docentes y funcionarios de las sedes obtuvieron los valores según la siguiente Figura:

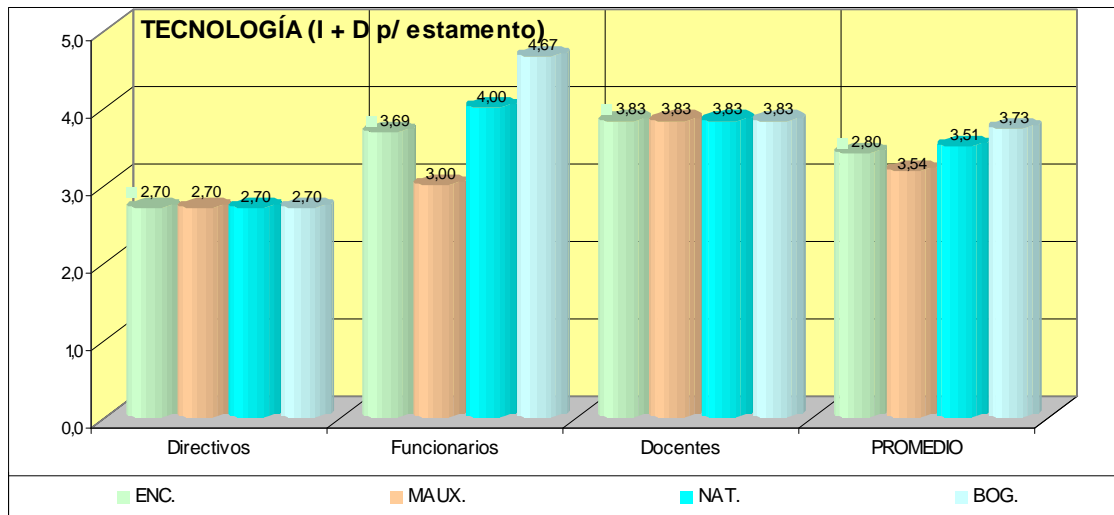


Figura Nº 21. VAB Tecnología. Promedios correspondiente a desagregación Investigación y desarrollo según directivos, docentes y funcionarios de las sedes de la FaCEA UNI

En cuanto a **Métodos y Técnicas**, y desde la perspectiva de los siguientes estamentos se encontraron los valores que se muestran en la siguiente Figura:

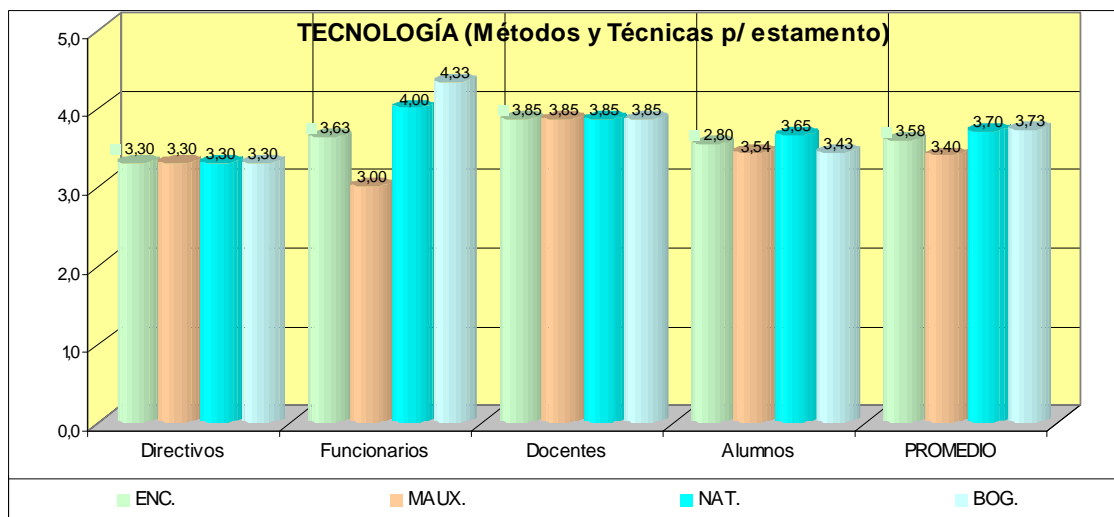


Figura Nº 22. VAB Tecnología. Promedios correspondiente a desagregación Métodos y Técnicas según directivos, docentes, alumnos y funcionarios de las sedes de la FaCEA UNI

Con relación a **Productividad**, y desde la perspectiva de cuatro estamentos diferenciados por sedes, se encontraron los valores que se muestran en la siguiente Figura:

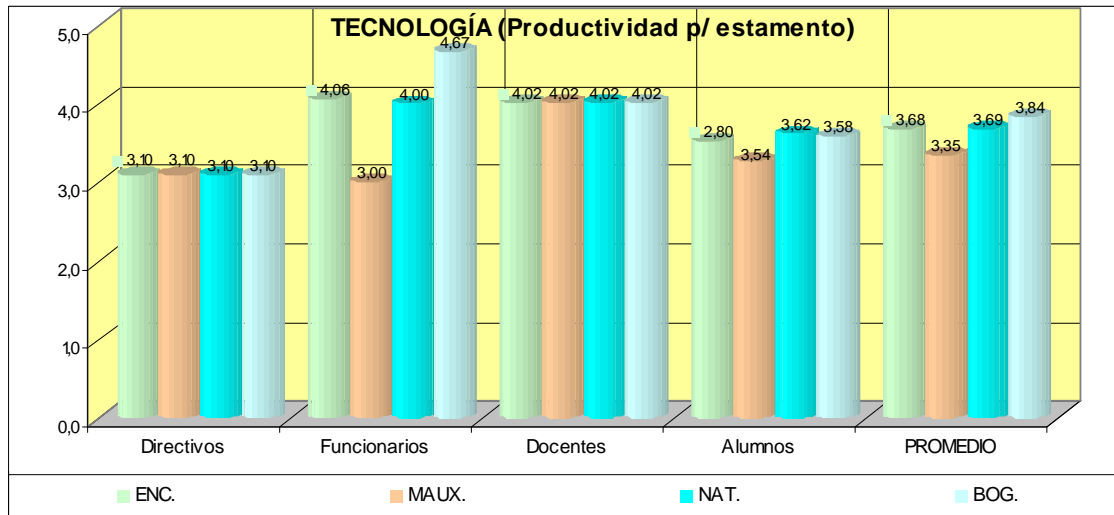


Figura Nº 23. VAB Tecnología. Promedios correspondiente a desagregación Productividad según directivos, docentes, alumnos y funcionarios de las sedes de la FaCEA UNI

En cuanto a **Registros y Archivos** y desde la perspectiva de tres estamentos se encontraron los valores que se muestran en la siguiente Figura:

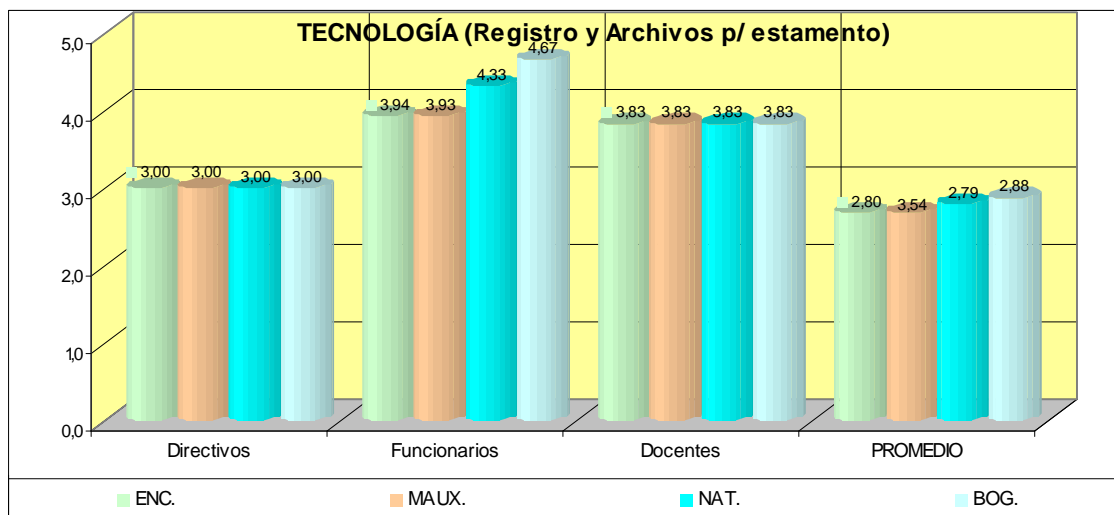


Figura Nº 24. VAB Tecnología. Promedios correspondiente a desagregación Registros y archivos según directivos, docentes y funcionarios de las sedes de la FaCEA UNI

3.2.5 Variable Persona

Como se indicó en el Cuadro N° 8 el valor promedio en la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA en la VAB **Persona** fue 3,66 (tres enteros con sesenta y seis centésimas). Como valores extremos, al distinguir el desagregado de la VAB y las sedes se encontró que el mayor valor fue en Aptitud con 4,00 en Encarnación y que el menor valor fue en Comunicación e información con 3,19 en María Auxiliadora.

Los valores promedios, tanto con relación a la desagregación de esta VAB y las sedes, se visualizan en el siguiente Cuadro.

Cuadro N° 14

VAB Persona desagregada por sedes. Promedios en la FaCEA UNI

		CULT. ORGANIZ.	APTITUD	ACTITUD	DER. Y OBLIG.	COM. E INFORM.	PROMEDIO GENERAL P/ SEDE
PERSONA	ENCARNACIÓN	3,68	4,00	3,68	3,61	3,38	3,670
	MA. AUXILIADORA	3,61	3,79	3,65	3,56	3,19	3,560
	NATALIO	3,7	3,86	3,7	3,78	3,39	3,686
	CNEL. BOGADO	3,71	3,89	3,58	3,89	3,59	3,732
	PROM. GRAL. P/ DESAGREGACIÓN	3,675	3,885	3,653	3,710	3,388	3,662

Al desagregar la VAB Persona en sus cinco componentes, pudo notarse que el menor valor promedio (3,39) correspondió a Comunicación e información

y el mayor (3,89) a Aptitud. Considerando la media general de esta variable, de 3,66 pudo observarse que tres de ellos fueron por encima y dos por debajo de la misma. Esto se ilustra en la siguiente Figura.

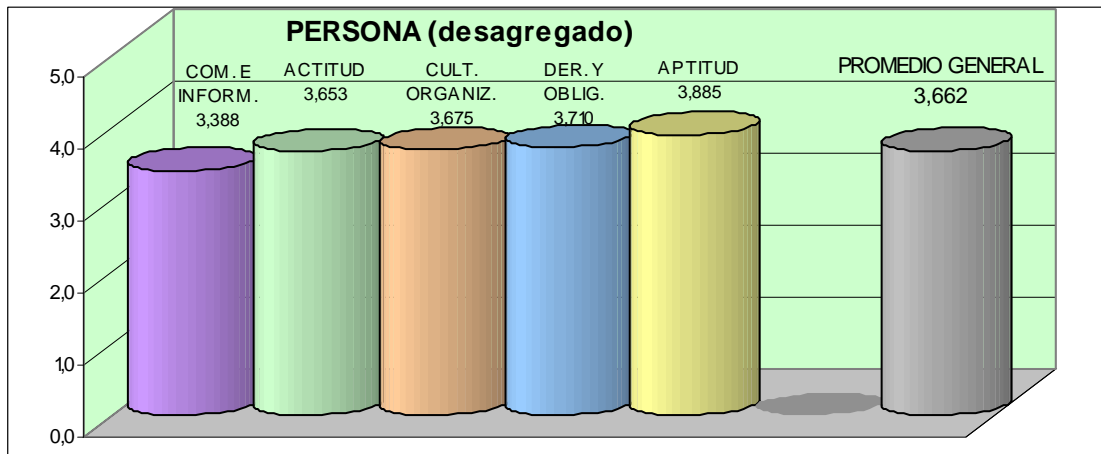


Figura Nº 25. VAB Persona desagregada en Comunicación e información, Actitud, Cultura Organizacional, Derechos y Obligaciones y Aptitud en la FaCEA UNI

Al diferenciar el promedio por sede, los valores variaron entre 3,73 en Coronel Bogado y 3,56 en María Auxiliadora. Considerando la media de 3,66 los valores por sede se vio que en una de ellas está por debajo y en tres de ellas por encima de la misma. Esto se muestra en la siguiente Figura.

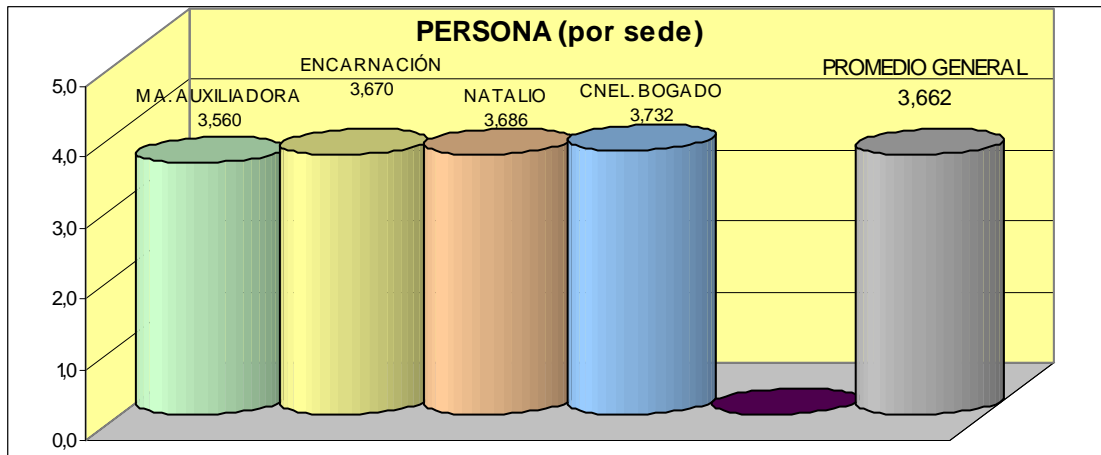


Figura N° 26. VAB Persona. Promedios por sedes de la FaCEA UNI

En esta VAB, las preguntas formuladas consideraron diferentes aspectos y teniendo en cuenta la perspectiva de algunos estamentos. La pormenorización de los datos puede verse en el Anexo 2. Los directivos y docentes fueron tomados como comunes a todas las sedes y se diferenciaron los funcionarios y alumnos. Además, se consideró a empresarios, visitantes y proveedores. Dado la extensión y profusión de los datos recogidos, se tomaron sólo aquellos valores que fueron considerados como más significativos con relación a los objetivos de este trabajo.

Desde la perspectiva de los **directivos**, la calidad de la gestión en la VAB Persona, fluctuó entre 2,40 en Comunicación e Información; 3,20 en Derechos y Obligaciones; 3,30 y 3,49 en Cultura Organizacional; y 3,50 en Aptitud y Actitudes.

Los **docentes**, como promedio refirieron que el menor valor correspondió a 3,82 en Comunicación e Información, Derechos y Obligaciones y Aptitud; 4,00 en Actitud; y 4,24 en Cultura Organizacional.

Los valores extremos con relación a la media de la VAB, desde la perspectiva de directivos y docentes se ilustran en la siguiente Figura:

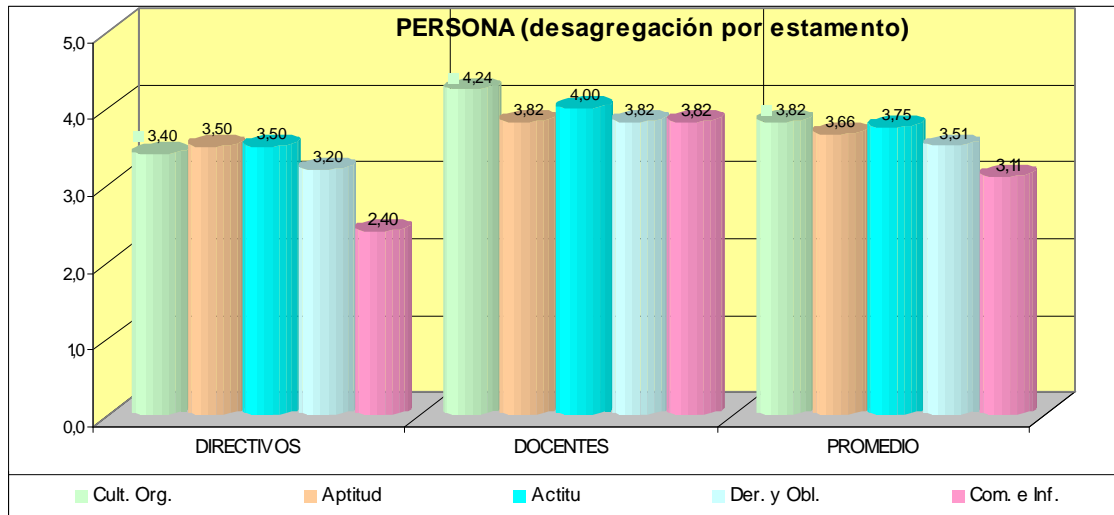


Figura N° 27. VAB Persona desagregada en Comunicación e Información, Derechos y Obligaciones, Cultura Organizacional, Aptitud y Actitud, según directivos y docentes de la FaCEA UNI

Con respecto a los **funcionarios y alumnos** de las distintas sedes, los valores extremos y más alejados de la media de esta variable (3,66) fueron los siguientes:

Funcionarios: En Coronel Bogado osciló entre 4,33 en Comunicación e Información y 5,00 en Actitud; en Encarnación, varió entre 3,63 en Comunicación e Información y 4,19 en Cultura Organizacional; en Natalio osciló entre 3,33 en Comunicación e Información y 4,33 en Cultura Organizacional, Aptitud y Derechos y Obligaciones; en tanto que en María Auxiliadora varió entre 2,67 en Comunicación e Información y 5,00 en Actitud. Se observó que en todas las sedes los valores más bajos correspondieron a Comunicación e

Información, aunque en Coronel Bogado alcanzó el nivel cuatro, como se ilustra en la siguiente Figura:

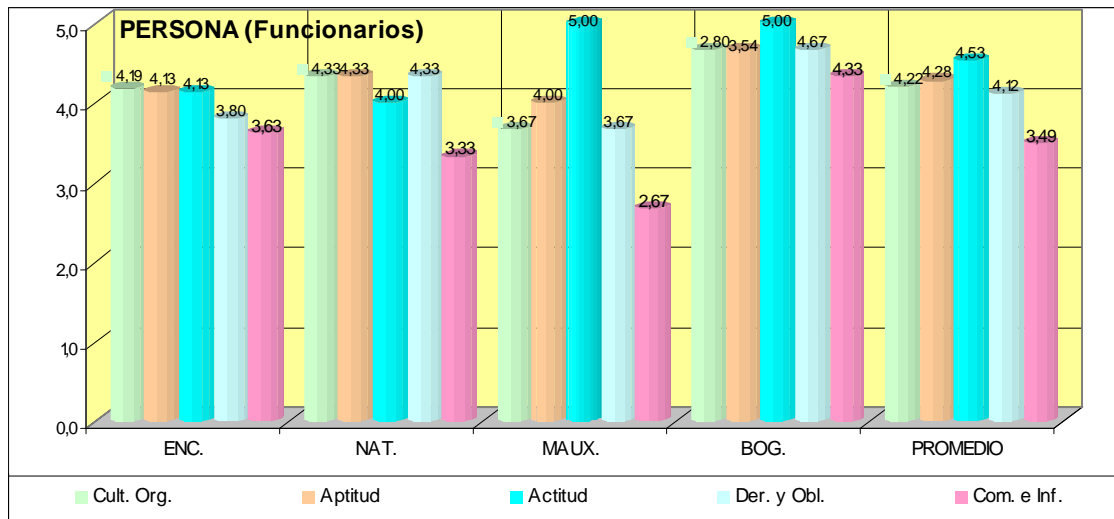


Figura Nº 28. VAB Persona desagregada según funcionarios de las sedes de la FaCEA UNI. Promedios de valores extremos.

Alumnos: En Coronel Bogado osciló entre 3,29 en Actitud, 3,33 en Comunicación e información y 3,77 en Aptitud; en Encarnación varió entre 3,40 en Actitud y 3,94 en Aptitud de directivos; en Natalio osciló entre 3,37 en Comunicación e Información y 3,93 en Aptitud de los docentes; en tanto que en María Auxiliadora varió entre 3,15 en Comunicación e Información y 4,00 en Aptitud de los docentes. Como se observa en la siguiente Figura, en tres de las sedes la Comunicación e Información estuvo por debajo de la media.

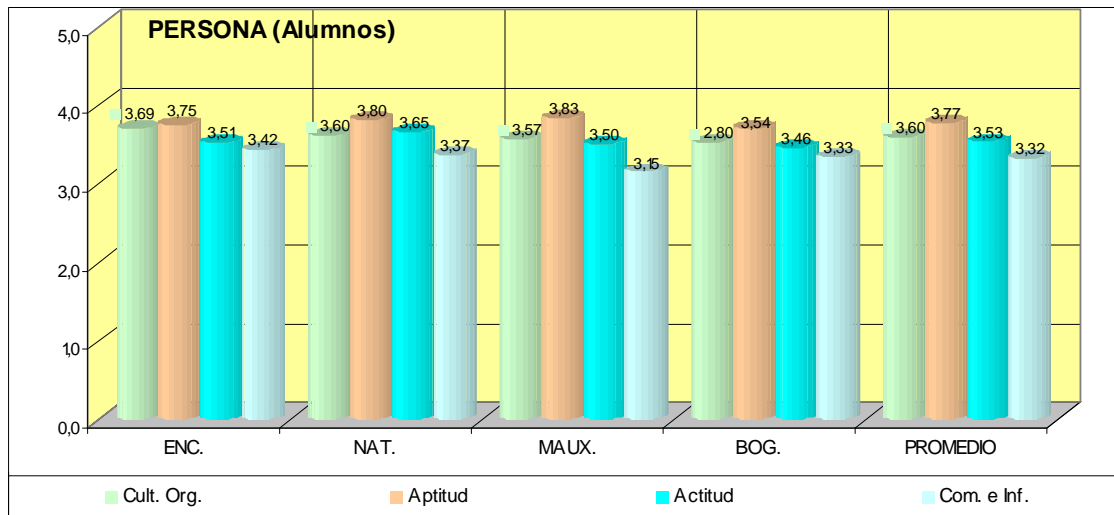


Figura Nº 29. VAB Persona desagregada según alumnos de las sedes de la FaCEA UNI.
Promedios de valores extremos

Dado que la **calidad de la Comunicación e Información** fue la desagregación que obtuvo el valor más bajo, se vio la necesidad de pormenorizar los valores globales considerando a directivos, funcionarios, docentes, alumnos, egresados y visitantes.

Desde la perspectiva de los estamentos considerados se pudo observar que los valores más bajos fueron: 2,40 para los directivos; 2,67 funcionarios en María Auxiliadora; 3,82 para docentes; 3,15 para alumnos y 3,91 para visitantes en María Auxiliadora. Esto se muestra en la siguiente Figura:

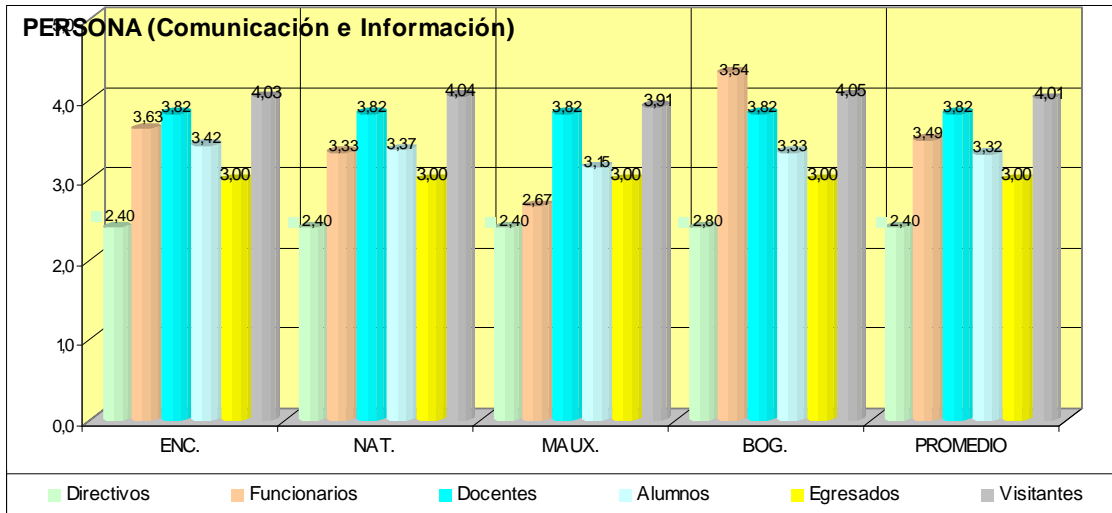


Figura Nº 30. VAB Persona. Desagregación Comunicación e Información según directivos, docentes, egresados, alumnos y visitantes de las sedes de la FaCEA UNI

3.2.6 Variable Ambiente

Los valores promedios, tanto con relación a la desagregación de esta VAB y las sedes, se visualizan en el siguiente Cuadro.

Cuadro N° 15

VAB Ambiente desagregada y por sedes. Promedios en la FaCEA UNI

		ACTORES	SERVICIOS	PROVEED.	COMPETID.	CREAT. E INNOV.	PROMEDIO GENERAL P/ SEDE
AMBIENTE	ENCARNACIÓN	3,69	3,78	3,17	4,25	3,58	3,694
	MA. AUXILIADORA	3,57	3,82	2,89	4,24	3,18	3,540
	NATALIO	3,56	3,84	3,39	4,25	3,65	3,738
	CNEL. BOGADO	3,46	3,93	3,14	4,29	3,78	3,720
	PROM. GRAL. P/ DESAGREGACIÓN	3,570	3,843	3,148	4,258	3,548	3,673

El menor valor encontrado fue 2,89 al responder la pregunta referente al **compromiso de los Proveedores en los servicios que prestan** en María Auxiliadora. En tanto el mayor valor encontrado fue en la respuesta a la pregunta a la **credibilidad de la FaCEA en relación a sus competidores directos**.

Al desagregar la VAB **Ambiente** en sus cinco componentes, pudo notarse que el menor valor promedio (3,15) correspondió a proveedores y el mayor (4,26) a Competidores. Considerando la media general de esta variable, de 3,67 pudo observarse que tres de ellos fueron por debajo y dos por encima de la misma. Y que en Competidores alcanzó el cuatro. Estos resultados se ilustran con la siguiente Figura.

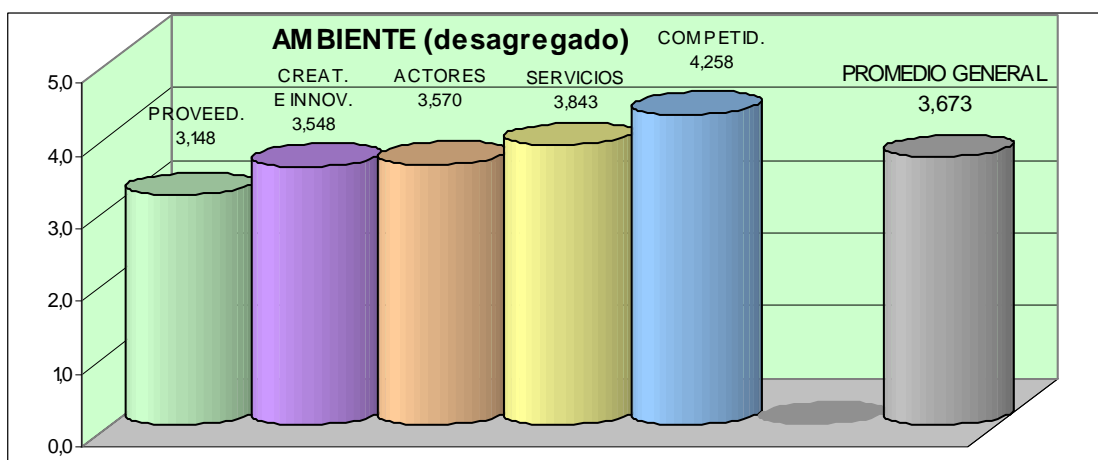


Figura Nº 31. VAB Ambiente desagregada en Proveedores, Creatividad e innovación, Actores, Servicios y Competidores en la FaCEA UNI

Al diferenciar el promedio por sede, los valores variaron entre 3,74 en Natalio y 3,54 en María Auxiliadora. Considerando la media en esta variable de 3,67, los valores por sede se observó que en una de ellas está por debajo y en tres de ellas por encima de la misma, como puede verse en la siguiente Figura.

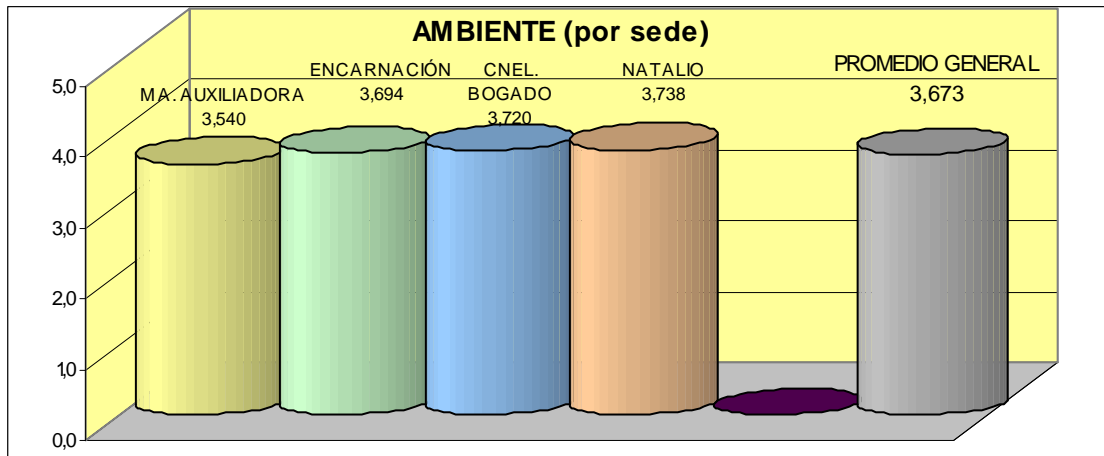


Figura Nº 32. VAB Ambiente. Promedios por sedes de la FaCEA UNI

En la desagregación de la VAB **Actores**, las cinco preguntas formuladas consideraron diferentes aspectos y teniendo en cuenta la perspectiva de cada estamento. Los resultados se muestran a continuación:

La pregunta referida al **comentario (positivo) que efectúan los estudiantes con relación a la formación que reciben**, desde la perspectiva de los diferentes estamentos consultados obtuvo valores que se muestran en la siguiente Figura:

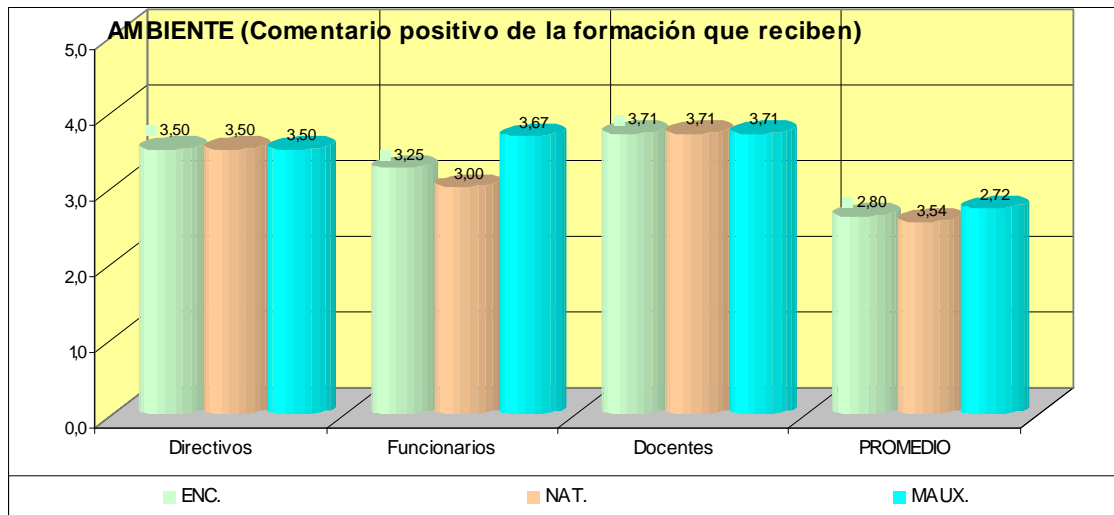


Figura Nº 33. VAB Ambiente. Comentario positivo que efectúan los estudiantes con relación a la formación que reciben, según directivos, docentes y funcionarios de las sedes de la FaCEA UNI

Respondiendo a las preguntas referidas al **nivel de conocimientos y capacidades de los alumnos y la predisposición de los mismos para cumplir con sus tareas**, desde la perspectiva de los docentes, se obtuvo un valor de 3,30.

La opinión de los visitantes al responder la pregunta relacionada con la **cantidad de tiempo que destina para el estudio** correspondió a los siguientes valores: Natalio 4,23; María Auxiliadora 4,05; Coronel Bogado 3,28; y Encarnación 3,98.

En la desagregación **Servicios**, de la VAB Ambiente, las respuestas desde los cinco estamentos consultados obtuvieron los valores que pueden verse en la siguiente Figura:

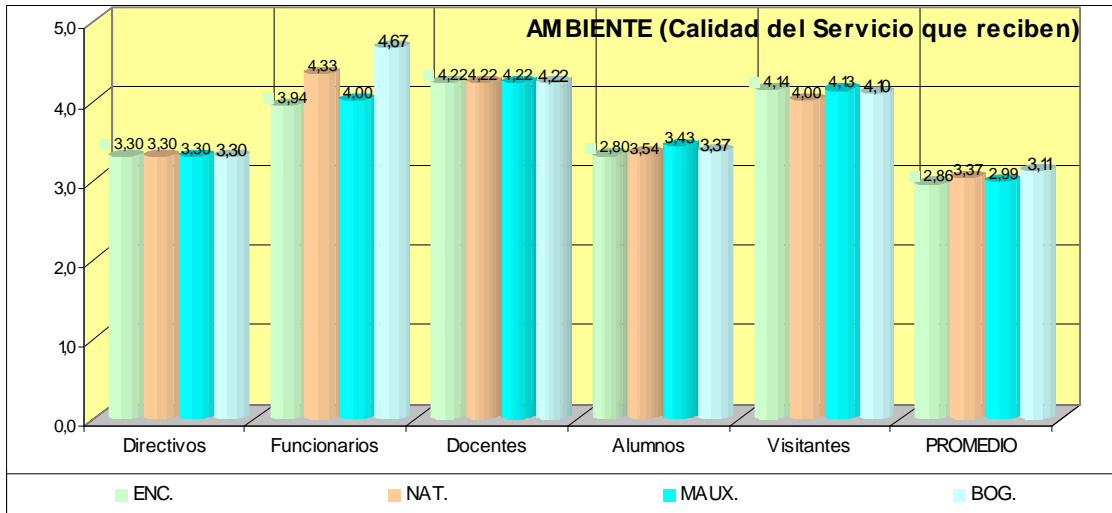


Figura Nº 34. VAB Ambiente. Desagregación Servicios en opinión de directivos, docentes, funcionarios, alumnos y visitantes de las sedes de la FaCEA UNI

En esta desagregación Servicios, se obtuvieron además los siguientes promedios: 4,24 para funcionarios; 3,36 para alumnos; y 4,09 para visitantes.

Las respuestas de directivos y funcionarios, con respecto al **compromiso de los proveedores en los servicios que prestan**, variaron entre 2,78 para los directivos y 4,00 para los funcionarios de Natalio. El detalle se muestra en la siguiente Figura:

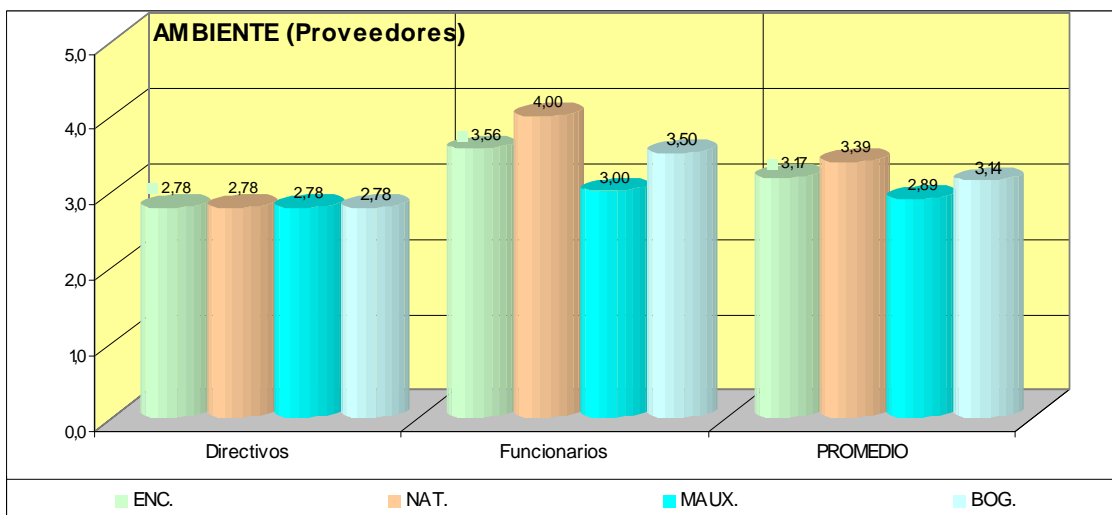


Figura Nº 35. VAB Ambiente. Compromiso de los Proveedores en los servicios que prestan, en opinión de directivos y funcionarios de las sedes de la FaCEA UNI

Con respecto a los **Competidores**, -desde la perspectiva de los diferentes estamentos-, los datos obtenidos se muestran en la siguiente Figura:

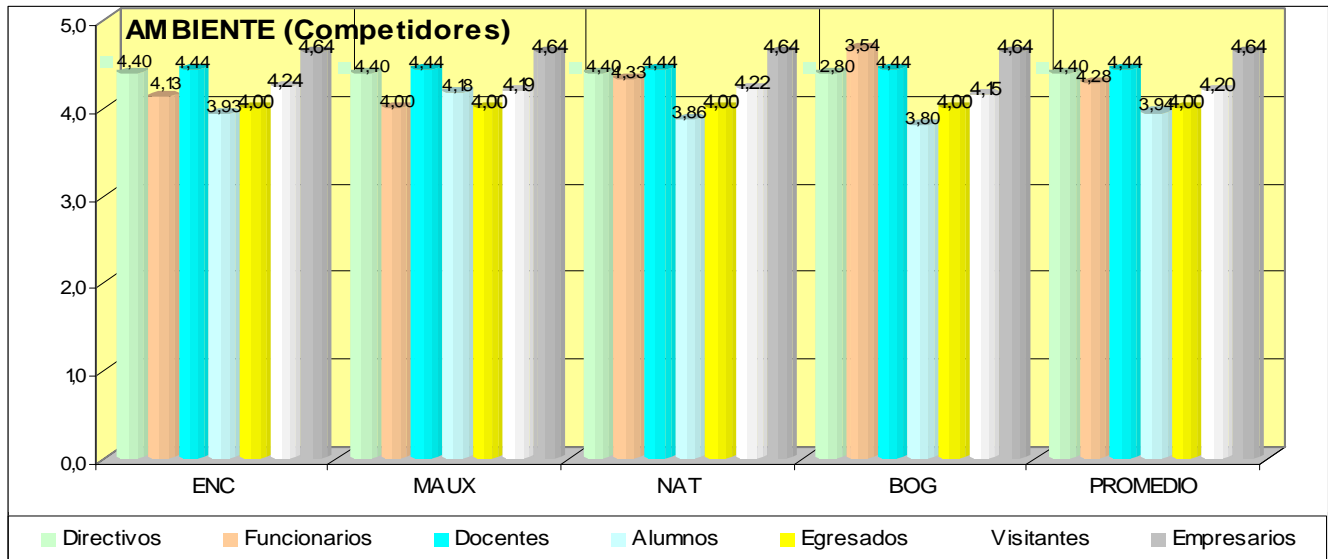


Figura Nº 36. VAB Ambiente. Desagregación Competidores. Directivos, docentes, egresados, empresarios, funcionarios, alumnos y visitantes de las sedes de la FaCEA UNI

Con relación a la **Creatividad y la Innovación** en la FaCEA, los resultados obtenidos en los cuatro estamentos consultados se muestran en la siguiente Figura:

Doctorado en Gestión Educacional

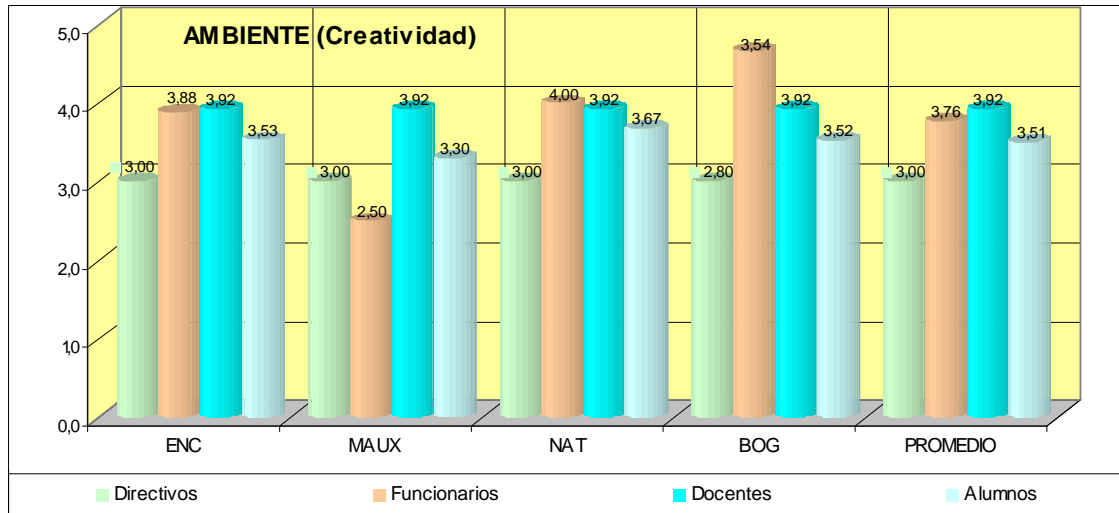


Figura N° 37. VAB Ambiente. Desagregación Creatividad. Directivos, docentes, funcionarios y alumnos de las sedes de la FaCEA UNI

3.3 Fortalezas y Debilidades

En los datos relacionados con las fortalezas y debilidades esgrimidas por los encuestados, se visualizaron contradicciones en todos los estamentos. Esto se da porque la apreciación es individual, desde la perspectiva de cada consultado y teniendo en cuenta el contexto en donde el se encuentra (son cuatro sedes ubicados geográficamente en lugares distantes).

No obstante, los datos obtenidos referencia la consistencia de opciones existente, por lo que se describe en forma resumida los resultados obtenidos a continuación y siguiendo un orden decreciente:

Fortalezas:

Competitividad: Calidad

Persona: Aptitud - Actitud

Ambiente: Actores

Estructura: Infraestructura - Maquinarias y Herramientas - Layout.

Debilidades:

Persona: Comunicación e Información – Actitud – Aptitud - Derechos y Obligaciones.

Estructura: Infraestructura - Maquinarias y Herramientas - Estructura Organizacional – Seguridad.

Tarea: Acción, Supervisión, Tiempo, Efectividad.

Competitividad: Cantidad.

Tecnología: Medios Informáticos.

Ambiente: Actores - Servicios - Proveedores.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Diagnóstico Situacional de la FaCEA UNI

Proponer una herramienta administrativa que permita optimizar la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA, elaborando un Cuadro de Mando Integral con base en las Variables Administrativas Básicas señaladas por Idalberto Chiavenato (2006) partió de un diagnóstico situacional.

Dado que este diagnóstico situacional, constituyó sólo una primera etapa del trabajo, y la siguiente fue proponer una herramienta que contribuya a optimizar la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA y considerando las Variables Administrativas Básicas más problemáticas, el análisis se inició puntualizando esta perspectiva.

El análisis de los datos obtenidos, -en función a los objetivos de esta investigación-, llevó a un primer momento de precisión de valoraciones cuantitativas referidas a la Misión, Visión y Valores institucionales; así como las VAB definidas y desagregadas en el presente estudio. Luego, estas valoraciones fueron comparadas con los resultados globales referentes a fortalezas y debilidades. De esa manera, se pudo esbozar un Diagnóstico Situacional de la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA.

Este análisis se presenta a continuación:

Con respecto al conocimiento de la **Misión** de la FaCEA UNI, pudo observarse que la disminución del mismo estuvo en estrecha relación con la cantidad de integrantes por estamento, sintiéndose con mucha fuerza en aquellos con mayor cantidad de integrantes. Esta misma relación; pero con menor fuerza, se observó en la cantidad de encuestados que no respondieron a la pregunta formulada (docentes, 16,00 %; y alumnos, 18,85 %).

Teniendo en cuenta los criterios de esta investigación y atendiendo lo que representa el conocimiento de la razón de ser institucional; y, más aún por el hecho de que la calificación corresponde a una institución educativa, se constituyó en una información muy significativa, en el estamento docente. Puesto que señaló una falencia conectada con la comunicación al interior de la institución y las estrategias utilizadas para ello, relacionadas con las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para lograr los objetivos de la organización en constante cambio.

En el contexto de lo expresado por Martín Flor Romero (2 006), en cuanto a que un diagnóstico debe ser integral y sistémico, se puede señalar que este desconocimiento, sobre todo por parte de los docentes, pudo haber disminuido las fortalezas y oportunidades vinculadas con el logro de objetivos institucionales.

Otro dato significativo tuvo que ver con lo que señaló Enrique Benjamín Franklin (2 000) en que un diagnóstico situacional debe considerar la trayectoria histórica de la organización. En este sentido, debe mencionarse lo siguiente: la FaCEA tiene 10 años de funcionamiento, en los últimos cuatro se habilitaron tres nuevas sedes en el interior del departamento de Itapúa, lo que

ha significado un incremento importante en la incorporación de nuevos docentes, alumnos y funcionarios, que no tuvieron tiempo suficiente para internalizar este conocimiento; la necesidad de formar parte del proceso de evaluación y acreditación de carreras universitarias llevó a replantear la misión institucional y que el mismo no ha finalizado.

De modo que, puede afirmarse que las condiciones del ambiente pudieron contribuir a este desconocimiento de la misión de la FaCEA por parte de la mayoría de los docentes y alumnos, así como algunos funcionarios.

Consecuentemente, al considerar las variables administrativas básicas, puede afirmarse que la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA fue afectada negativamente por este hecho.

En relación a las respuestas vertidas por los encuestados, se presume que las personas que no respondieron la pregunta, no quisieron responderla o no la interpretaron (por desconocimiento del significado Misión o conocen la Misión de la FaCEA a medias). En los dos casos citados, el no proporcionar ninguna respuesta pudo entenderse más bien como el desconocimiento antes que el conocimiento de la Misión institucional.

Se optó por reconocer que el conocimiento de la Misión de la FaCEA UNI, incluyendo los distintos estamentos, obtuvo la calificación 3 (tres), lo que significa que se encuentra debajo del mínimo requerido para contribuir en optimizar la calidad de la gestión administrativa de la misma.

Con todo lo expuesto, se evidenció el desconocimiento de la Misión de la FaCEA UNI por un grupo significativo de integrantes, lo que demuestra que no

se encuentra internalizada de manera efectiva; y principalmente, en los estamentos de docentes y de alumnos.

El análisis de los datos recogidos con referencia a la disminución del conocimiento de la **Visión** de la FaCEA UNI fue en estrecha relación con la cantidad de integrantes por estamento, sintiéndose con mucha fuerza aquel con mayor cantidad de integrantes. Esta misma relación, pero con mayor fuerza que en el caso de la Misión institucional, se observó en la cantidad de encuestados que no respondieron a la pregunta formulada (funcionarios, 4,00 %; docentes, 24,00 %; y alumnos, 21,24 %).

Teniendo en cuenta los criterios de esta investigación y atendiendo lo que representa saber el futuro deseado institucional; y, más aún por el hecho de que la calificación corresponde a una institución educativa, todo resultado menor a una calificación de 4 (cuatro) no pudo ser considerado aceptable. En este sentido, si se califica tomando en cuenta el total de los encuestados sin diferenciación de los estamentos como referencia, el porcentaje alcanzado es de 46,03 % y con este porcentaje se obtuvo la calificación 1 (uno).

Pero, al promediar los porcentajes obtenidos por cada estamento los valores llegaron al 74,066 %, resultando como calificación 3 (tres). Al promediar las calificaciones obtenidas por cada estamento también se obtuvo la calificación 3 (tres). En todos los casos, pudo concluirse que correspondieron a calificaciones por debajo de lo aceptable para optimizar la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA.

Al igual que en el caso del conocimiento de la Misión, pudo suponerse que las personas que no respondieron la pregunta no desearon responderla o

no la interpretaron (por desconocimiento del significado Visión o conocen la Visión de la FaCEA a medias). Por ello, en los dos casos, el no proporcionar ninguna respuesta dio a entender más bien el desconocimiento antes que el conocimiento de la Visión institucional.

Finalmente, se concluyó que el conocimiento de la Visión de la Facea UNI por sus integrantes, correspondía a la calificación 3(tres) y se encuentra muy por debajo de lo requerido para considerarlo como un elemento que permita optimizar la calidad de la gestión administrativa de la institución.

Con todo lo expuesto, se evidenció el desconocimiento de la Visión de la FaCEA UNI por un grupo bastante numeroso de integrantes (inclusive mayor a los resultados obtenidos sobre la Misión institucional), lo que demostró que tampoco la Visión se encontraba internalizada de manera efectiva; y de un modo importante, en el estamento de alumnos y de forma relevante en el estamento docente.

Este desconocimiento por un grupo significativo, tanto de algunos integrantes de los diferentes estamentos, -excepto el de directivos y egresados-, y teniendo en cuenta lo expresado por Martín Flor Romero (2 006) con respecto a la Visión institucional, en el sentido de que guarda relación con el deseo futuro de transformar la realidad, determinó, -en términos de calidad de gestión-, que la construcción de esta nueva realidad se vio como difícil en un corto plazo.

Se decidió no repetir lo ya expresado con respecto al desconocimiento de la Misión y sus causas y efectos vinculados con la calidad de gestión administrativa de la FaCEA UNI.

No obstante, se consideró pertinente insistir en que, al igual que en el caso de la Misión, la determinación y expresión de la Visión de la FaCEA fue debatida y aún no ha finalizado el replanteo de la misma. De ahí que, este cambio inconcluso aún, pudo haber sido una de las causas de este desconocimiento.

Los **Valores** declarados con mayor frecuencia por los 10 directivos y 25 funcionarios de la FaCEA UNI, fueron los siguientes: En el estamento directivo se repitieron HONESTIDAD (4 veces); SOLIDARIDAD (2 veces) y RESPETO (2 veces). Entre los funcionarios de la sede Encarnación se repitieron RESPETO (8 veces); RESPONSABILIDAD (5 veces); HONESTIDAD (3 veces) y COOPERACIÓN (3 veces). Entre los funcionarios de María Auxiliadora se repitió PARTICIPACIÓN (2 veces). Entre los funcionarios de la sede Natalio y los funcionarios de la sede Coronel no se encontraron repeticiones.

Hubiese sido imprudente afirmar de un modo categórico que éstos son los Valores que se manejan en la FaCEA UNI. Asimismo, debe señalarse que no fueron expuestos en forma explícita en un documento oficial, lo que no permite una comparación. No obstante, estas manifestaciones expresaron una intención en la gestión individual, por lo que habría menor resistencia para su aceptación y difusión.

Con relación al **Análisis de cada una de las seis Variables Administrativas Básicas** (VAB) consideradas, pudo observarse cuanto sigue:

Se ha coincidido con Idalberto Chiavenato (2 006) , -e independientemente del énfasis dado por los diferentes enfoques teóricos de la Administración-, en que el comportamiento de las VAB es sistémico, complejo y no puede considerarse

como una simple sumatoria de todos los componentes. De ahí que estas valoraciones cuantitativas, -en un diagnóstico situacional-, necesariamente requirieron ser leídas y vinculadas con la situación actual y la trayectoria histórica de la FaCEA como organización de educación universitaria de carácter público, en el contexto local, departamental, nacional y regional.

Consecuentemente, analizar los datos recogidos e interpretarlos en este marco teórico y de investigación, hizo posible un diagnóstico situacional de la FaCEA, en una primera etapa de la elaboración de una herramienta administrativa, que si se diesen las condiciones –enmarcada en la Teoría Contingencial- contribuiría a optimizar la calidad de la gestión administrativa de la misma.

El proceso reveló que la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA, atendiendo el valor promedio general por sedes y/o variables, fue **3,42** (tres enteros con cuarenta y dos centésimas). Este promedio fue inferior a 4 (cuatro); valor definido como satisfactorio en esta investigación.

De singular importancia, en este análisis e interpretación, ha sido el considerar la interdependencia entre las seis VAB. Pero, a los fines de este estudio se las individualizó y desagregó; lo que no implica dejar de señalar dicha interrelación entre las mismas.

Desagregar las VAB permitió realizar un análisis y una interpretación más apropiada y puntual de la situación. Por lo tanto, se presentan a continuación la diferenciación por sedes y por VAB desagregada.

El promedio por cada sede no presentó diferencias significativas, aunque Coronel Bogado y Encarnación (en ese orden) mostraron valores más cercanos

al satisfactorio. En cambio, Natalio y Maria Auxiliadora se alejaron de ese resultado. Véase Cuadro N° 8.

Estas diferencias en los promedios por cada sede, pudieron vincularse con la posibilidad de acceso por su ubicación geográfica, la distancia entre la sede central (Encarnación) y las situadas en el interior del Departamento de Itapúa; así como los años de funcionamiento de las mismas como institución educativa.

Analizar de un modo más detallado y ahondando la interpretación de la situación actual de la FaCEA y su trayectoria histórica como institución, implicó ir desglosando los aspectos particulares, -siempre en términos de valores promedios-, desde la perspectiva de cada una de las seis VAB y su desagregación, vinculando la información más pertinente con el ámbito de las sedes y estamentos.

Al analizar las seis variables consideradas se ordenaron según el criterio de su mayor y menor distancia del valor cuatro (establecido como satisfactorio). De ahí que la amplitud de la brecha correspondió al siguiente orden: Estructura (0,89), Competitividad (0,69), Tarea (0,69), Tecnología (0,50), Persona (0,34) y Ambiente (0,33).

La VAB **Estructura** fue identificada con el menor valor promedio (3,12) en relación al valor definido como satisfactoria para la calidad de la gestión administrativa. Véase Cuadro N° 9.

De modo que, en términos globales la calidad vinculada con la forma, el estilo de la organización, es básica; pero, que reúne solamente una parte de los elementos que permitan lograr los objetivos de la institución en un corto y

mediano plazo y darse una mejoría de la misma. Consecuentemente, esta VAB constituye una dimensión que debe ser atendida en forma prioritaria. Cabe señalar que esta situación coincide con el énfasis dada por esta variable por la teoría clásica de la Administración.

Si bien el promedio general de la VAB Estructura se valoró como básica, se requirió una profundización del análisis de los datos obtenidos, considerando las sedes, la desagregación de la VAB y los estamentos consultados.

Al desagregar la VAB Estructura, el análisis cuantitativo mostró (véase Cuadro Nº 9), que los valores promedios en todas ellas no alcanzaron a satisfactorio, variando entre escasa en tres de ellas y básica en dos. Esta desagregación reveló cuanto sigue:

- El valor promedio más bajo guardó relación con la Infraestructura (2,89), definida como relación existente entre el espacio físico ocupado y la necesidad real de espacio. También, se evidenció que la actual Estructura organizacional -en relación al tamaño de la facultad- y la Seguridad de los dispositivos para proteger los bienes y documentos, desde la perspectiva de la calidad de la gestión administrativa, fueron valoradas como escasa en función de la calidad de la gestión administrativa de la institución. De modo que, en estos aspectos existen muy pocos elementos que permitan acrecentar la calidad de esta gestión en un mediano plazo. Consiguientemente, debe intervenir sobre ellos con precedencia.

- Con respecto a la cantidad de máquinas e insumos así como el aprovechamiento del espacio físico en la distribución de oficinas, aulas, muebles y equipos (*layout*) se valoró como básica.

El análisis por sede y VAB también mostró una diferencia entre Coronel Bogado y Encarnación por una parte, Natalio y María Auxiliadora por otra; aunque ninguna de ellas pudo valorarse como satisfactoria. Puesto que, con relación a la calidad de la gestión administrativa, en las dos primeras se valoraron como básica y en las dos últimas como escasa. Véase Figura N° 5.

En este sentido, los valores inferiores más alejados del cuatro, - considerado como satisfactorio-, correspondieron a Infraestructura en María Auxiliadora y Estructura Organizacional en Natalio. Y aquellos que se aproximaron en mayor grado al cuatro fueron *Layout* en Coronel Bogado, Encarnación y Natalio; Seguridad e Infraestructura en Coronel Bogado.

Desde la perspectiva de los estamentos consultados pudo observarse que las tendencias en las respuestas de los directivos y docentes, comparadas con las de los funcionarios de cada sede, no fueron similares. Estas situaciones particulares de diferenciación se detallan a continuación:

- Los directivos como estamento, opinaron que la VAB Estructura, con relación a la calidad de la gestión administrativa, como promedio general es escasa. Puesto que la Estructura organizacional, la Infraestructura y la Seguridad se valoraron como escasa aunque los aspectos *Layout*, Maquinarias y herramientas fueron valoradas como básica.

- Los funcionarios mostraron diferencias al considerar las sedes de las que forman parte. Las valoraciones de los funcionarios de las sedes María Auxiliadora y Natalio fueron inferiores a las de Encarnación y particularmente a las de Coronel Bogado.

Consecuentemente, si bien existieron diferencias entre las valoraciones por sedes y al interior de la VAB Estructura, ésta es la que presentó un menor valor respecto a la situación considerada como satisfactoria. Puesto que en opinión de los consultados, el espacio físico adolecía de una deficiente distribución, atendiendo lo necesitado y lo utilizado. Asimismo, al analizar las debilidades señaladas particularmente por los estudiantes y los funcionarios de las sedes del interior del departamento éste fue uno de los aspectos señalados como deficitario.

La VAB **Tarea** mostró uno de los valores más bajos en relación al definido como satisfactorio. Véase Cuadro N° 9. De modo que, las características de la actividad desarrollada por las personas en un tiempo determinado, afectan de un modo significativo la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA en general.

Al ser desagregada esta VAB Tarea en Acción, Secuencia, Efectividad, Supervisión y Tiempo, se observó que la calidad de la gestión desde esta perspectiva, es Básica. Es decir, que reúne sólo una parte de los elementos que permiten lograr los objetivos de la institución en un corto y mediano plazo. Puesto que existe una brecha entre la realidad y el valor definido como satisfactorio. Véase Figura N° 8. No obstante, es susceptible de darse una mejoría de la situación en un corto y mediano plazo.

Sin embargo, al diferenciar los promedios de la VAB Tarea en las sedes, se pudo notar que el valor de la calidad de la gestión administrativa correspondiente fue inferior a la definida como Básica en María Auxiliadora. Es decir, que en esta sede la calidad se consideró como Escasa. Al profundizar el análisis, desagregando la VAB Tarea y diferenciando las sedes, se pudo detectar que los valores más bajos correspondieron a Supervisión, Acción y Secuencia, de un modo particular en la sede María Auxiliadora.

Puntualizando esta situación, desde el contexto de cada sede y los estamentos consultados, se percibieron muchos aspectos coincidentes y unos pocos divergentes. En la mayoría de los casos, excepto en María Auxiliadora, fueron los directivos quienes percibieron con mayor fuerza la falta de calidad en la VAB Tarea con relación a Tiempo, Acción y Efectividad. Sin embargo, en María Auxiliadora, los funcionarios fueron quienes señalaron falencias en la Secuencia y Supervisión.

Por lo tanto, existe dificultad para comprender los pasos, de un modo ordenado, de la realización de las actividades y que algunos niveles de dirección de la estructura organizacional han percibido que no se ejerce el control necesario de las tareas y responsabilidades de otros.

Una gestión administrativa con escaso control requiere una toma de decisiones a partir de los directivos y movilizar a los funcionarios y docentes para una tarea de mayor calidad. Considerando, la misión, visión y valores institucionales afecta el cumplimiento, no sólo al desempeño de funcionarios y docentes, sino el de los planes y programas de estudios de las carreras habilitadas.

El tiempo, -definido en relación a la rapidez con que se obtiene respuesta a alguna inquietud académica o administrativa-, se valoró entre escasa y básica por parte de directivos y alumnos (especialmente los directivos). La dificultad referida al componente Tiempo también pudo relacionarse con que los canales y estrategias referidas a la comunicación son deficitarios. En relación a la perspectiva de los alumnos también pudo vincularse con la distancia de la sede a la central.

Por lo tanto, se necesitaría una mayor agilidad relacionada con el tiempo de las tareas, teniendo en cuenta que en una organización educativa existen plazos vinculados con los objetivos a cumplir en meses, semestres y años.

De modo que puede afirmarse que la FaCEA, tiene dificultades para detectar y satisfacer las demandas y expectativas de sus clientes y usuarios en un tiempo apropiado; y que los recursos empleados no contribuyen de un modo efectivo para lograr los objetivos de la misma.

Consiguientemente, la brecha entre la calidad satisfactoria y la situación actual, -desde la perspectiva de la Tarea-, puede considerarse como una de las más amplias. Una de las causas de esta situación, puede suponerse que se vincula con la falta de actualización del reglamento interno para responder efectivamente al crecimiento y la complejificación de la organización.

Por lo tanto, mejorar la calidad de la gestión, desde la perspectiva de la Tarea, en particular en la sede María Auxiliadora, es una cuestión prioritaria y se debe intervenir sobre todos los elementos de la misma en un corto plazo.

La VAB **Competitividad**, -entendida como la capacidad que tiene una organización en ofrecer servicios y/o productos en mejores condiciones, y de

acuerdo a las exigencias y necesidades de las personas que requieren de estos servicios y/o productos-, es enfatizada por los teóricos que pertenecen al grupo denominados Nuevos enfoques en la Administración que surgen a partir de 1 990.

El análisis de esta variable, en esta investigación pretende diferenciar esta FaCEA UNI de otras organizaciones educativas del nivel universitario, atendiendo el costo de la matrícula, la cantidad de egresados y la calidad con relación a la conformidad con las exigencias, de directivos, funcionarios, docentes, alumnos, egresados, visitantes, empresarios y proveedores.

De las seis VAB analizadas, Competitividad fue la segunda con el menor valor (Véase Cuadro N° 9), y por debajo del valor definido como satisfactorio.

La calidad de la gestión administrativa de la Facultad en esta variable Competitividad, -en los promedios desagregados y en cada sede-, fue valorada como básica. Es decir, que en promedio existió una brecha entre la situación actual y la deseable; lo que significó que la calidad de la gestión reunía sólo una parte de los elementos que permitan lograr los objetivos de la institución en un corto y mediano plazo y darse una mejoría de la misma.

Al desagregar la VAB Competitividad se observó que los promedios generales en los tres componentes de la misma, respecto a la calidad de la gestión administrativa de la Facultad, fueron valoradas como básica. Es decir, inferiores al promedio de la VAB y por ende al valor definido como satisfactoria. Una excepción fue el caso específico de la calidad en la sede Encarnación, donde se alcanzó el valor cuatro o satisfactorio.

El análisis de la VAB Competitividad también reveló que la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA, en los promedios generales por sede, fue considerada como básica. Por lo tanto no superaron el valor establecido como satisfactorio. (Véase Cuadro N° 12).

Asimismo, al analizar la desagregación de la VAB Competitividad, se observó que la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA va desde el menor valor en la cantidad de egresados en relación a la población de la FaCEA -, y de un modo particular de parte de los egresados en Encarnación -; aumentando en forma creciente hacia la calidad vinculada con la validez de lo aprendido para la práctica profesional -desde la perspectiva de los egresados-; la calidad de las instalaciones en tres de las sedes (María Auxiliadora, Natalio y Coronel Bogado); el costo de la matrícula; la calidad de los conocimientos recibidos por el profesional egresado; la calidad de la enseñanza; y el prestigio de la FaCEA. Véase Figuras N° 10, N° 13, N° 14, N° 15, N° 16 y N° 17.

Desde la perspectiva de los egresados, la calidad de la gestión administrativa de la Facultad es escasa en cuanto a la cantidad de egresados en relación a la población de la FaCEA. Véase Figura N° 12.

De modo que la percepción referida a la Competitividad, aunque en general es considerada como básica difiere considerablemente en algunos componentes de la variable, especialmente en María Auxiliadora y Encarnación. Por ello, amerita intervenciones puntuales según el componente y la sede considerada.

La VAB **Tecnología**, según Flor Romero (2 006) guarda relación con el conjunto de conocimientos técnicos especializados que se aplican para satisfacer las necesidades humanas y empresariales; y es enfatizada por las teorías que consideran la Administración como una ciencia. El análisis de esta VAB, en este trabajo de investigación pretendió proporcionar la información para valorar los sistemas y herramientas utilizadas en la gestión administrativa. De las seis VAB consideradas, es la cuarta con el menor valor (Véase Cuadro N° 9), y por debajo del valor definido como satisfactorio.

De modo que la calidad de la gestión administrativa de la Facultad mostró en esta variable Tecnología, -en los promedios desagregados y en cada sede-, ser valorada sólo como básica. Es decir, que en promedio existió una brecha de 0,50 entre la situación actual y la deseable. Esto significó que la calidad de la gestión reunía sólo una parte de los elementos que puedan permitir el logro de los objetivos de la institución en un corto y mediano plazo.

Al analizar la desagregación de la VAB Tecnología, se observó que la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA pudo valorarse desde el menor valor en la utilidad del hardware y software informático utilizado en las distintas dependencias -, y de un modo particular de parte de los directivos y los funcionarios en Encarnación y Natalio -, pasando en forma creciente por: la predisposición para la I+D de nuevas opciones académicas y administrativas; la practicidad de los métodos y técnicas de trabajo utilizados; la productividad en la gestión académica y administrativa; y la validez de los registros y el sistema de archivos. (Véase Figuras N° 18, N° 19, N° 20, N° 21, N° 22, N° 23 y N° 24.)

Por lo tanto, al desagregar la VAB Tecnología se observó que todos los componentes de la misma se encontraban por debajo de la media general y por ende en relación a la situación establecida como deseable o satisfactoria.

El análisis desde la perspectiva de las cuatro sedes, reveló que los promedios generales no superaron el valor establecido como satisfactorio. Estos promedios variaron desde el menor valor en María Auxiliadora y en orden ascendente a Encarnación, Natalio y Coronel Bogado. En Encarnación y Natalio, -en ese orden-, la Tecnología fue valorada como escasa, con relación a la utilidad del hardware y software informático utilizado en las distintas dependencias. Todos los demás aspectos de esta VAB en las cuatro sedes fueron valorados como básica en el contexto de la calidad de la gestión administrativa. (Véase Cuadro N° 12).

Desde la perspectiva de los directivos, se obtuvieron dos valores inferiores extremos, -señalando como escasa la calidad de la gestión administrativa de la Facultad-, con relación a los Medios informáticos así como en la Investigación y el desarrollo. Véase Figuras N° 20 y 21.

Consiguientemente, pudo afirmarse que la situación de la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA vinculada con la Tecnología mostró una brecha entre la realidad y la situación deseable tanto en general como en algunos aspectos específicos para ser coherentes con la misión y visión institucionales.

La VAB **Persona**, que incluye los recursos humanos y sus talentos, cobra particular relevancia desde la perspectiva de las teorías de las

Relaciones Humanas, del Comportamiento Organizacional y del Desarrollo Organizacional.

En esta investigación, realizada con el objetivo de un diagnóstico situacional de la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA, la VAB Persona fue identificada con un valor promedio inferior al definido como satisfactoria. De modo que, en términos globales la calidad vinculada con los integrantes de la organización, con sus talentos, comportamientos y características fue valorada como básica. Es decir, que reúne solamente una parte de los elementos que permitan lograr los objetivos de la institución en un corto y mediano plazo. De modo que, esta VAB constituye una de las dimensiones que debe ser atendida en forma prioritaria; no obstante haberse encontrado algunos aspectos puntuales en que los valores alcanzaron el valor cuatro.

Si bien el promedio general de esta VAB pudo ser valorado como básico, se requirió una profundización del análisis de los datos obtenidos, considerando las sedes, la desagregación de la VAB y los estamentos consultados.

Al desagregar la VAB, el análisis cuantitativo mostró (véase Cuadro N° 14), que los valores promedios en todas ellas no alcanzaron a satisfactorio, pero se mantuvieron en básica. Esta desagregación reveló que el valor promedio más bajo guardaba relación con la Comunicación e información, - definida como la calidad de la comunicación y el flujo de la información formal en la FaCEA-, y que fuera valorada como básica, en función de la calidad de la gestión administrativa de la institución. De modo que, en este aspecto la calidad de la gestión reúne sólo una parte de los elementos que permitan

lograr los objetivos de la institución en un corto y mediano plazo. Por lo tanto, se hace necesario implementar acciones que la mejoren.

Si bien el componente Comunicación e información fue el valor más bajo con relación a la media en esta variable, esto no significa que los demás componentes no deberían ser considerados como prioritarios.

El análisis por sede y VAB no mostró una diferencia significativa entre las sedes, -excepto en alumnos y funcionarios en María Auxiliadora -, pero, en ninguna de ellas se valoró como satisfactoria. Pero, al igual que las VAB ya analizadas (Tarea y Estructura) el valor más bajo se dio en María Auxiliadora.

Los valores más alejados del cuatro, considerado como satisfactorio, correspondieron a Comunicación e información en tres de las sedes y en Actitud en Coronel Bogado. En Encarnación la Aptitud alcanzó el valor establecido como satisfactorio.

El análisis por estamento, mostró que en la mayoría de ellos, - particularmente con relación a la opinión de directivos, alumnos, docentes y funcionarios-, la calidad de la comunicación e información como parte de la VAB Persona, constituye una deficiencia en función a la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA. Asimismo, al considerar el total de la muestra seleccionada para los seis estamentos, se demostró que menos del 80%, - establecido como porcentaje satisfactorio-, coincidió en que la calidad de la comunicación e información era satisfactoria.

De todo lo expuesto con relación a la VAB Persona, se pudo inferir que la mayoría de los directivos, docentes, funcionarios y alumnos coincidieron en

que la Comunicación e información constituía uno de los componentes más deficitarios en la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA

El análisis de la VAB **Ambiente**, entendida como el conjunto de condiciones internas y el entorno inmediato que pueden influenciar en el comportamiento de la organización FaCEA, - enfatizada por las teorías Estructuralista y de la Contingencia-, ha mostrado que de las seis VAB seleccionadas en este trabajo es la variable que obtuvo el mejor promedio (Véase Cuadro N° 9), aunque por debajo del valor definido como satisfactorio.

De modo que la calidad de la gestión administrativa de la Facultad mostró su cima en esta variable Ambiente. Pero, no obstante que la credibilidad de la FaCEA en relación a sus competidores directos haya resultado el valor establecido como satisfactorio, en los demás aspectos consultados, -con relación a esta variable-, se observó que fueron valorados, con respecto a esta calidad de la gestión administrativa, sólo como básica. Es decir, que en promedio existió una brecha entre la situación actual y la deseable; lo que significó que la calidad de la gestión reunía sólo una parte de los elementos que permitan lograr los objetivos de la institución en un corto y mediano plazo.

Al analizar la desagregación de la VAB Ambiente, se observó que la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA respecto a esta variable mostró el menor valor en **compromiso de los Proveedores** en los servicios que prestan, y de un modo particular de parte de los directivos. Luego, en forma ascendente, los valores se refirieron al nivel de conocimientos, capacidades y predisposición de los alumnos para cumplir con sus tareas, - desde la perspectiva de los docentes-; la rapidez con que se aceptan y adaptan a los cambios incorporados; el comentario (positivo) que efectúan los

estudiantes con relación a la formación que reciben desde la mirada de los demás estamentos; la calidad de la atención que recibe el estudiante en las distintas dependencias, -según directivos, funcionarios, docentes, alumnos y visitantes-; la cantidad de tiempo que se destina al estudio -según los postulantes al ingreso; y la credibilidad de la institución en relación a sus competidores directos (alumnos). (Véase Figuras N° 31, N° 32, N° 33, N° 34, N° 35 y N° 36)

Al desagregar la VAB Ambiente se observó que excepto en Competidores y Servicios, los demás componentes se encontraban por debajo de la media general en esta variable y por ende de la situación establecida como deseable o satisfactoria.

El análisis desde la perspectiva de las cuatro sedes, reveló que los promedios generales por sede no superaron el valor establecido como satisfactorio, variando desde María Auxiliadora, y en orden ascendente, Encarnación, Coronel Bogado y Natalio. Al igual que en las tres variables ya analizadas, en María Auxiliadora, -excepto a la credibilidad de la FaCEA en relación a sus competidores directos-, fue considerada entre escasa (en el compromiso de los proveedores en los servicios que prestan) y básica en los demás aspectos consultados en esta VAB Ambiente. (Véase Figura N° 32)

Otro valor inferior extremo se dio en María Auxiliadora, desde la perspectiva de sus funcionarios, con respecto a la escasa rapidez con que en la FaCEA se aceptan y adaptan a los cambios incorporados. Pero, los mismos señalaron que la calidad de la atención que recibe el estudiante en las distintas dependencias y la credibilidad de la FaCEA en relación a sus competidores directos eran satisfactorias. Al comparar estos resultados en

María Auxiliadora, con los obtenidos en las otras tres sedes se notó que diferían con la valoración de escasa con relación a la Creatividad y la innovación; pero, que Natalio y Coronel Bogado coincidían en líneas generales con respecto a los Servicios y Competidores. En tanto, Encarnación como sede central coincidió con estas dos últimas sedes con relación a Competidores pero difirió con respecto a Servicios y Creatividad e innovación.

Consecuentemente, en la VAB Ambiente, desde la perspectiva de la situación en las distintas sedes, se notó que en todas ellas la situación con relación a la calidad de la gestión administrativa, es básica, pero que en María Auxiliadora es inferior a la media general de esta variable.

El análisis de los datos obtenidos en forma parcial, se resumió señalando que la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA, no alcanza el grado considerado como satisfactorio.

De ahí que, el replanteo de la misión y visión institucional, así como los valores que vertebran la gestión institucional, es una acción prioritaria y de fundamental trascendencia desde la perspectiva del mejoramiento continuo en un corto plazo.

El desconocimiento y la no consolidación de las ideas referidas a la misión, visión y valores institucionales, -en el momento de recoger y analizar la información-, aunque es una situación negativa y que ejerce un impacto importante en relación a la determinación de metas y la competitividad de la institución, es propia de las organizaciones que necesariamente deben acompañar los cambios que se dan tanto en el interior como en el exterior de la misma. No obstante, este replanteo debe ser coherente y permanecer de tal

manera que exista unidad en la toma de decisiones referidas a la acción institucional para lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo y de esa manera optimizar la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA, en todas las sedes y atendiendo la Misión y Visión institucionales así como todas las VAB consideradas. Puesto que es evidente que debe concentrarse en el desarrollo de productos y servicios, cada vez con mayores atributos y a un precio más competitivo.

Con relación al promedio de cada una de las VAB seleccionadas en esta investigación, ninguna de ellas reveló diferencias muy acusadas entre las mismas. Ambiente, Persona y Tecnología (en ese orden) fueron las que más se aproximaron al valor establecido como satisfactorio. En cambio, las que más se alejaron fueron Estructura, Tarea y Competitividad. (Véase Cuadro N° 9).

Se reconoce que, -en términos de grado de calidad de la gestión administrativa de la FaCEA-, variables como Ambiente, Persona y Tecnología alcanzaron valores más cercanos al satisfactorio; indicando mayor calidad de la gestión en los aspectos relacionados con las mismas. Pero, el hecho de que el 50% de dichas variables, - Estructura, Tarea y Competitividad-, estén alejados de ese valor indicando menor calidad, pudo inferirse que las mismas constituyan debilidades y amenazas muy significativas. Esto conlleva que la gestión de la FaCEA, en un corto plazo debe ser optimizada, buscando herramientas y estrategias que hagan posible lograr los objetivos institucionales.

De modo que optimizar la calidad de la gestión implica lo siguiente:

- **el espacio físico** resulta insuficiente por lo que amerita una redistribución para optimizar la utilización del lugar disponible, los **recursos informáticos** de la institución deben ser incrementados y manejados más efectivamente, así también se evidencia la necesidad de actualizar la estructura organizacional con una departamentalización acorde a las necesidades actuales;
- la **actividad desarrollada**, sobre todo en cuanto a la uniformidad de procedimientos debe ser actualizada y estandarizada, debe ser más efectiva y atendiendo el tiempo establecido para ello;
- la **capacidad para ofrecer servicios y/o productos** debe estar en mejores condiciones y acorde a las exigencias y necesidades de las personas que requieran aquellos, incrementando la cantidad de egresados en relación a la población de la FaCEA vinculada con el aprendizaje de los alumnos.
- La **calidad de la comunicación** y el flujo de la información debe ser mejorada utilizando canales efectivos y formales.
- El **compromiso de los proveedores** debe ser incrementado exigiendo calidad de los insumos ofrecidos.

Lo expuesto se ilustra con el siguiente **Diagrama de Causas y Efectos:**



Figura Nº 38. Diagrama Causa - Efecto

Este Diagnóstico Situacional, permitió identificar los elementos pertinentes para elaborar o diseñar un Cuadro de Mando Integral que permita monitorear la calidad de la gestión administrativa pudiendo así efectuar las correcciones o innovaciones necesarias para optimización.

Se ha evidenciado que la calidad de la gestión de la institución debe propiciar un ambiente que potencie las habilidades y destrezas que favorezcan las orientaciones a un futuro deseado. Por lo que se requiere de una mayor claridad en relación a las necesidades de los actores para así convertir una ventaja comparativa en una ventaja competitiva en beneficio institucional.

4.2 Diseño de Cuadro de Mando Integral

Pretendiendo lograr coherencia con un replanteo de la **Misión y Visión** institucional se determinó la necesidad y posibilidad de diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para optimizar la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA UNI partiendo de las Variables Administrativas Básicas (VAB) como elementos focalizadores de los objetivos; y, vinculados directamente con los resultados obtenidos del Diagnóstico Situacional desarrollado.

Como ya se ha mencionado, las perspectivas establecidas por Robert Kaplan (2003) son: la **Financiera**; **Cliente**; **Procesos Internos**; y, **Aprendizaje y Crecimiento**. Para este trabajo, se ha optado por construir el CMI manteniendo las perspectivas citadas.

En el Diagnóstico Situacional realizado no se ha considerado pertinente focalizar lo concerniente al aspecto económico / financiero de la FaCEA UNI; que corresponde a la perspectiva financiera, por el hecho de que la misma depende de un presupuesto que debe ser aprobado por el Poder Legislativo. No obstante, su ejecución en tiempo y forma resulta de vital importancia para el funcionamiento adecuado de la institución, por lo que en la construcción del CMI la perspectiva financiera incorporará los aspectos concernientes a la ejecución presupuestaria.

Teniendo en cuenta que la institución en estudio se encuentra en proceso de replantear su Visión, Misión y Valores; y, la necesidad de contar con estos datos como punto de partida para la construcción del Cuadro de Mando Integral se decide la generación de estos elementos, dotando del

direccionamiento que se considera troncal y pertinente, en base a toda la información obtenida hasta ahora.

Para no colisionar con lo que pueda ser planteado por las autoridades actuales de la FaCEA UNI, se decide optar por generar una diferenciación en el servicio a ser ofertado y de fácil acoplamiento a otras cualidades; lo que le permitirá incorporarse sin inconvenientes a lo establecido por las autoridades de la facultad.

Se propone como parte de la VISIÓN:

“Distinguirse por la Calidad en la Gestión Administrativa”

Se propone como parte de la MISIÓN:

“Formar con los recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles y necesarios a profesionales emprendedores con los conocimientos, habilidades y destrezas para desenvolverse con efectividad en un mundo globalizado y competitivo”

Se propone como VALORES:

“Honestidad, Responsabilidad, Solidaridad y Respeto”

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral se ha optado focalizar el trabajo en lo expresado en la Visión institucional propuesta: “Calidad en la Gestión”.

Desde la perspectiva de **Aprendizaje y Crecimiento**, la Variable Administrativa Básica (VAB) **Persona** debe ser considerada un elemento troncal, desarrollando las capacidades del factor humano, como también la optimización de la comunicación y el acceso a la información.

Desde la perspectiva de **Procesos Internos**, se visualiza que la VAB **Estructura** revela como prioridad potenciar una orientación de la infraestructura propiciadora de las finalidades, así como una adecuada distribución de insumos y recursos. La VAB **Tarea**, indica la necesidad de establecer procesos organizados racionalmente, instaurando hitos de control y acotados en el tiempo. La VAB **Ambiente** focaliza la identificación con mayor exactitud las cualidades de los bienes e insumos necesarios para posibilitar contar con los mismos. La VAB **Tecnología** toma en cuenta la valoración de los recursos informáticos y la identificación de oportunidades para el mejoramiento administrativo.

Desde la perspectiva económica **financiera** se hace necesaria la optimización de los recursos presupuestarios. Desde la perspectiva de

Cientes, la VAB **Competitividad** contiene un resultado disociado del objetivo base (calidad de la gestión administrativa), pero se puede vincular la percepción positiva de la calidad de la gestión administrativa con los principales receptores del servicio ofrecido.

A continuación se presenta el **mapa estratégico** desarrollado; el mismo permite visualizar en forma alineada la estrategia a seguir para el mejoramiento de la Calidad de la Gestión Administrativa. Con esto se pretende optimizar la calidad de la gestión como soporte troncal para la satisfacción de los actores, que son la razón de ser institucional.

MAPA ESTRATÉGICO

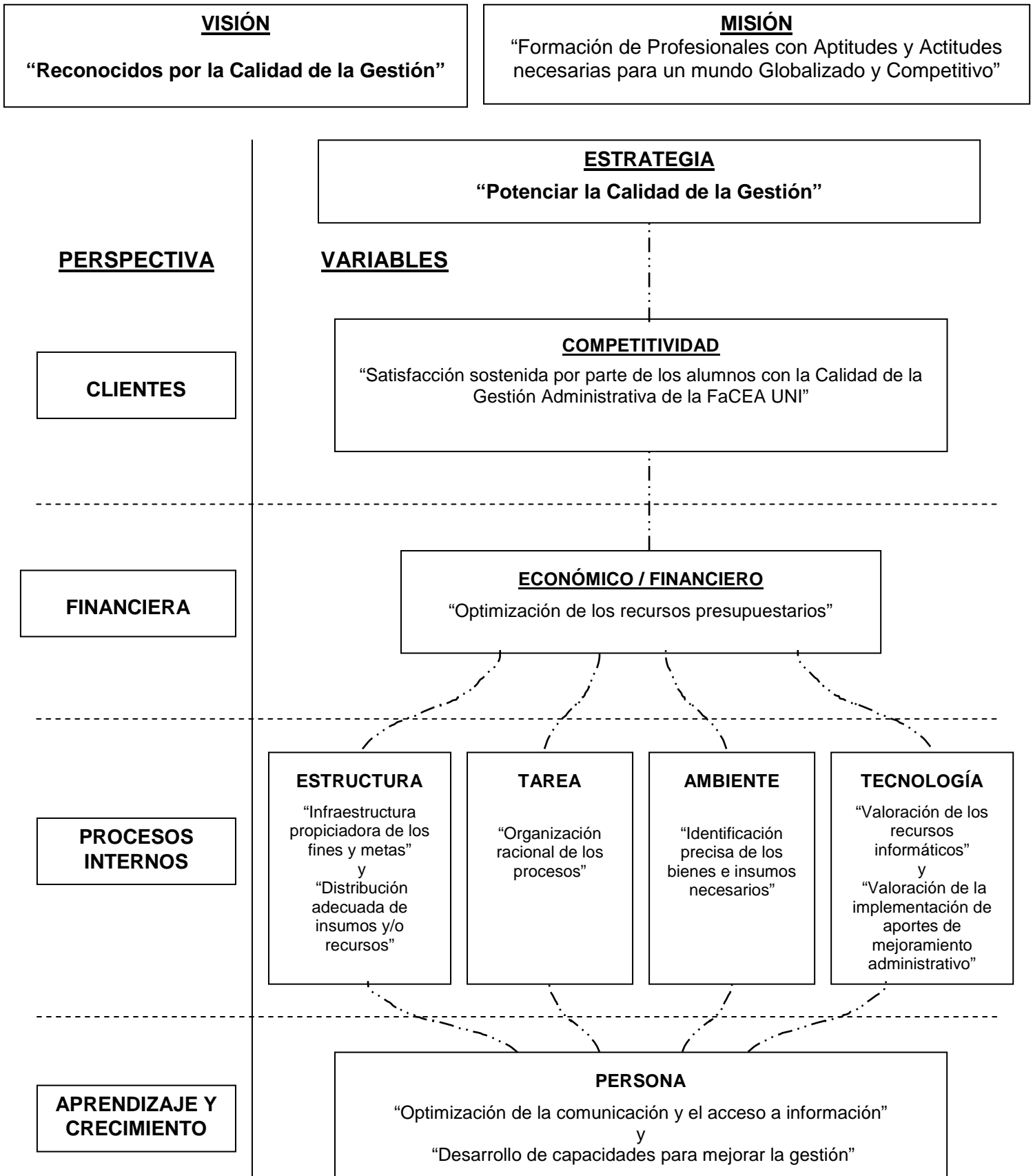


Figura Nº 39. Mapa Estratégico

4.2.1 Selección de los Indicadores

Para identificar con claridad y precisión las características de los indicadores a ser utilizados, se presenta a continuación una serie de definiciones para su mejor interpretación:

- Estado Actual del Indicador: unidad de medida en que se encuentra en estos momentos el indicador.
- Fórmula: combinación de datos que arrojan un resultado numérico utilizado para valorar el estado de la cuestión.
- Indicadores: unidades de medida que permiten visualizar el estado alcanzado mediante nuestras acciones.
- Iniciativa: acciones que permitirán el logro de los objetivos propuestos.
- Meta: unidad de medida establecida como valores que aspiramos alcanzar.
- Nivel de Desagregación: niveles en donde puede aplicarse la fórmula.
- Objetivo Estratégico: son los fines a los que se dirigen las actividades organizacionales, departamentales e individuales.
- Perspectiva: representa el área sobre el cual se va a construir el CMI.
- Significado y Utilidad: explicación de la intención del indicador.
- Valor Alerta de Peligro: unidad de medida establecida como rango con un evidente desvío del parámetro de valores que aspiramos alcanzar.
- Valor Alerta de Precaución: unidad de medida establecida como rango con un sensible desvío del parámetro de valores que aspiramos alcanzar.
- Variable: conforman aspectos interrelacionados e interdependientes de la institución y que desagregado permite identificar áreas críticas.

A continuación se presentan los indicadores seleccionados para la construcción del Cuadro de Mando Integral:

Perspectiva: “APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO”

Variable: “PERSONA”

Objetivo Estratégico:

“Desarrollo de capacidades para mejorar la gestión”

Indicadores:

- a.- Formación recibida por cada integrante de la institución relacionada a sus funciones actuales.
- b.- Recursos destinados para la capacitación de los integrantes de la institución.
- c.- Cursos de capacitación en vigencia tomados por los integrantes de la institución.

Fórmulas:

- a.-
$$\frac{\text{Capacitaciones realizadas por los funcionarios relacionado con su trabajo}}{\text{Cantidad de funcionarios}} \times 100$$
- b.-
$$\frac{\text{Recursos en unidad monetaria prevista para la capacitación de funcionarios}}{\text{Presupuesto General de la institución}} \times 100$$
- c.-
$$\frac{\text{Cursos de Capacitación tomados por los funcionarios}}{\text{Cantidad de funcionarios}} \times 100$$

Significado y Utilidad: Estos indicadores estarían midiendo los conocimientos y capacidades de cada integrante para el cargo que ocupa, así también se visualizará el aporte institucional previsto para la formación de sus integrantes e identificará el avance en la formación que vienen desarrollando actualmente los integrantes.

Nivel de Desagregación: Todos los funcionarios integrantes, Directivos, por Sedes, Responsables de Departamentos o Sedes y el Total de Funcionarios Operativos (o por Departamento o por Sede).

Iniciativa: Establecer un programa de capacitación dirigido a los integrantes de la organización con temas específicos a sus funciones e incorporando temas transversales.

Perspectiva: “APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO”

Variable: “PERSONA”

Objetivo Estratégico:

“Optimización de la comunicación y el acceso a información”

Indicadores:

- a.- Brecha existente entre el tiempo de emisión y de recepción de Resoluciones.
- b.- Actividades no desarrolladas por falta de información entre los funcionarios.

Fórmulas:

- a.-
$$\frac{(\text{Fecha de emisión de Resoluciones} - \text{Fecha de recepción de Resoluciones})}{\text{Cantidad de Resoluciones}}$$
- b.-
$$\frac{\text{Cantidad de trabajos no cumplidas por los funcionarios} \times 100}{\text{Cantidad de trabajos no realizado por falta de información}}$$

Significado y Utilidad: Estos indicadores proporcionarán información sobre el tiempo que se tarda en conocer las disposiciones de los estamentos superiores, así también identificará la falencias en comunicación entre los departamentos integrantes.

Nivel de Desagregación: Todos los funcionarios integrantes, Directivos, por Sedes, Responsables de Departamentos o Sedes y el Total de Funcionarios Operativos (o por Departamento o por Sede).

Iniciativa: Elaborar un plan de seguimiento y control de las resoluciones del Decanato y Consejo Directivo, identificando las razones del no cumplimiento de las disposiciones emanadas de los directivos.

Perspectiva: “PROCESOS INTERNOS”

Variable: “ESTRUCTURA”

Objetivo Estratégico:

“Infraestructura propiciadora de los fines y metas”

Indicador:

a.- Espacio físico destinado a cada departamento para sus fines.

Fórmula:

a.-
$$\frac{\text{(Metros cuadrados ocupados por departamento o sede)} - \text{Metros cuadrados ocupados por máquinas y muebles}}{\text{Cantidad de integrantes por Departamento}}$$

Significado y Utilidad: Este indicador suministra el espacio físico destinado para cada integrante de la institución.

Nivel de Desagregación: Todos los funcionarios integrantes, Directivos, por Sedes, Responsables de Departamentos o Sedes y el Total de Funcionarios Operativos (o por Departamento o por Sede).

Iniciativa: Desarrollar un plan para la obtención de mayor espacio físico para la facultad y optimizar el espacio físico actual con una reorganización del layout.

Perspectiva: “PROCESOS INTERNOS”

Variable: “ESTRUCTURA”

Objetivo Estratégico:

“Distribución adecuada de insumos y/o recursos”

Indicador:

a.- Brecha existente entre el tiempo de solicitud y recepción de insumos y/o recursos.

Fórmula:

a.-
$$\frac{(\text{Fecha de recepción de insumos y/o recursos} - \text{Fecha de solicitud de insumos y/o recursos})}{\text{Cantidad de solicitudes de insumos y/o recursos}} \times 100$$

Significado y Utilidad: El indicador provee información sobre la facilidad de acceso a insumos y recursos por los integrantes de la institución.

Nivel de Desagregación: Todos los funcionarios integrantes, Directivos, por Sedes, Responsables de Departamentos o Sedes y el Total de Funcionarios Operativos (o por Departamento o por Sede).

Iniciativa: Elaborar un plan de seguimiento y control de los tiempos para su optimización.

.

Perspectiva: “PROCESOS INTERNOS”

Variable: “TAREA”

Objetivo Estratégico:

“Organización racional de los procesos”

Indicador:

- a.- Grado de efectividad de los principales procesos.
- b.- Tiempo de respuesta a la petición de un certificado o constancia.

Fórmula:

a.-
$$\frac{\text{Número de quejas o reclamos sobre petición de certificados o constancias}}{\text{Total de solicitudes de certificados o constancias}} \times 100$$

b.-
$$\frac{\text{Fecha de recepción de certificados y/o constancias} - \text{Fecha de solicitud de certificados y/o constancias}}{\text{Cantidad de solicitudes de certificados o constancias}}$$

Significado y Utilidad: Los indicadores suministran evidencias sobre la fluidez del proceso para la obtención de constancias o certificados varios en la institución.

Nivel de Desagregación: Por Departamento o por Sede.

Iniciativa: Elaborar un manual de organización y funciones que permita definir las responsabilidades de cada integrante para luego establecer los circuitos y procedimientos para las principales actividades por departamento.

Perspectiva: “PROCESOS INTERNOS”

Variable: “AMBIENTE”

Objetivo Estratégico:

“Identificación precisa de los bienes e insumos necesarios”

Indicador:

a.- Grado de calidad de los bienes e insumos suministrados a los integrantes de la institución.

a1.- Bienes e insumos con fallas o deterioro

a2.- Quejas o reclamos

Fórmula:

a1.- Cantidad de bienes e insumos con fallas o deterioro superior
a su vida útil por tipo y marca _____ x 100
Cantidad de bienes e insumos recibidos por tipo y marca

a2.- Número de quejas o reclamos sobre bienes e insumos con fallas
o deterioro superior a su vida útil por tipo y marca _____ x 100
Cantidad de bienes e insumos recibidos por tipo y marca

Significado y Utilidad: El indicador identifica los bienes e insumos con fallas o inservibles para el desarrollo de las actividades dentro de la institución.

Nivel de Desagregación: Por Departamento o por Sede.

Iniciativa: Programar un control minucioso de insumos y recursos obtenidos que permita conocer las características y peculiaridades de los mismos con la intención de identificar los bienes e insumos que no reúnen las condiciones para ser separados en nuevas licitaciones.

Perspectiva: “PROCESOS INTERNOS”

Variable: “TECNOLOGIA”

Objetivo Estratégico:

“Valoración de los recursos informáticos”

Indicador:

a.- Grado de satisfacción del software implementado.

Fórmula:

a.-
$$\frac{\text{Número de módulos implementados del software utilizado}}{\text{Total de módulos del software utilizado}} \times 100$$

Significado y Utilidad: El indicador permite acceder al porcentaje del software que se encuentra implementado en relación a la implementación total del mismo.

Nivel de Desagregación: Por Departamento o por Sede.

Iniciativa: Preparar un programa de visitas y entrevistas con los responsables del software para solicitar la implementación integral del mismo con el mínimo de errores.

Perspectiva: “PROCESOS INTERNOS”

Variable: “TECNOLOGIA”

Objetivo Estratégico:

“Valoración de la implementación de aportes de mejoramiento administrativo”

Indicador:

a.- Porcentaje de métodos y técnicas implementadas para el mejoramiento administrativo.

Fórmula:

a.- Número de propuestas de mejoramiento
$$\frac{\text{implementada por departamento y/o sede}}{\text{Número de propuestas de mejoramiento presentada por departamento y/ sede}} \times 100$$

Significado y Utilidad: El indicador ayuda a visualizar el porcentaje la cantidad de propuestas de mejora presentada por departamentos o sedes y su real implementación.

Nivel de Desagregación: Por Departamento, por Sede y por integrante.

Iniciativa: Implementar un programa de incentivos para los funcionarios por la presentación de propuestas de mejoramiento de la gestión administrativa.

Perspectiva: “FINANCIERA”

Variable: “ECONÓMICO / FINANCIERA”

Objetivo Estratégico:

“Optimización de los recursos presupuestarios”

Indicador:

a.- Porcentajes relacionados a la ejecución presupuestaria.

a1.- Ingresos

a2.- Egresos

Fórmula:

a1.- $\frac{\text{Cantidad de ingresos obtenidos por rubro}}{\text{Cantidad de ingresos presupuestados por rubro}} \times 100$

a2.- $\frac{\text{Cantidad de egresos ejecutado por rubro}}{\text{Cantidad de egresos presupuestados por rubro}} \times 100$

Significado y Utilidad: Los indicadores permiten conocer el grado de ejecución presupuestaria efectuada en relación a lo previsto.

Nivel de Desagregación: Por Departamento, por Sede y por rubros.

Iniciativa: Desarrollo de un plan de control de ejecución presupuestaria con comparativos de años anteriores y proyecciones de necesidades futuras.

Perspectiva: “CLIENTE”

Variable: “COMPETITIVIDAD”

Objetivo Estratégico:

“Alumnos satisfechos con la calidad de la gestión administrativa”

Indicador:

a.- Grado de satisfacción con la calidad de la gestión.

Fórmula:

a.-
$$\frac{\text{Sumatoria de alumnos satisfechos con la calidad de la gestión}}{\text{Total de consultas realizadas sobre la calidad de la gestión}} \times 100$$

Significado y Utilidad: El indicador permite valorar el grado de satisfacción del alumnado con la calidad de la gestión administrativa.

Nivel de Desagregación: Por Departamento, por Sede y por funcionario.

Iniciativa: Programación de sondeos periódicos de encuestas de satisfacción.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral, identificando las perspectivas, las variables, los objetivos estratégicos, los indicadores con su unidad de medida, la frecuencia de medición de cada indicador, el semáforo indicador de los niveles (verde, amarillo y rojo) y el valor actual del indicador:

Doctorado en Gestión Educacional

PERSPECTIVA	VARIABLE	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FRECUENCIA	SEMAFORO			RESULTADO ACTUAL	
					PELIGRO	PRECAUCIÓN	META		
CLIENTE	COMPETITIVIDAD	Alumnos satisfechos con la calidad de la gestión administrativa	(%) Grado de satisfacción con la calidad de la gestión	MENS	79 %	89 %	95 %		
FINANCIERA	ECONOMICO / FINANCIERO	Optimización de los recursos presupuestarios	(%) Ejecución presupuestaria (ingresos)	QUIN	79 %	89 %	95 %		
			(%) Ejecución presupuestaria (egresos)	QUIN	79 %	89 %	95 %		
PROCESOS INTERNOS	TECNOLOGIA	Valoración de la implementación de aportes de mejoramiento administrativo	(%) Métodos y técnicas implementadas para el mejoramiento administrativo	QUIN	79 %	89 %	95 %		
			Valoración de los recursos informáticos	(%) Grado de satisfacción del software implementado	MENS	79 %	89 %	95 %	
	AMBIENTE	Identificación precisa de los bienes e insumos necesarios	(%) Calidad de los bienes e insumos suministrados a los integrantes de la institución (fallas o deterioro)	QUIN	79 %	89 %	95 %		
			(%) Calidad de los bienes e insumos suministrados a los integrantes de la institución (quejas y reclamos)	QUIN	79 %	89 %	95 %		
	TAREA	Organización racional de los procesos	(%) Grado de efectividad de los principales procesos	SEM	79 %	89 %	95 %		
			(días) Tiempo de respuesta a la petición de un certificado o constancia	SEM	3 días	2 días	1 día		
	ESTRUCTURA	Distribución adecuada de insumos y/o recursos	(días) Brecha existente entre el tiempo de solicitud y recepción de insumos y/o recursos	SEM	3 días	2 días	1 día		
			Infraestructura propiciadora de los fines y metas	(m2) Espacio físico destinado a cada departamento para sus fines	QUIN	04 m2	06 m2	10 m2	
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	PERSONA	Optimización de la comunicación y el acceso a información	Brecha existente entre el tiempo de emisión y de recepción de Resoluciones	SEM	3 días	2 días	1 día	
				(%) Actividades no desarrolladas por falta de información entre los funcionarios.	SEM	30 %	20 %	5 %	
Desarrollo de capacidades para mejorar la gestión		(%) Formación recibida por cada integrante de la institución relacionada a sus funciones actuales	MENS	79 %	89 %	95 %			
		(%) Recursos destinados para la capacitación de los integrantes de la institución	SEM	1 %	1,5 %	2 %			
		(%) Cursos de capacitación en vigencia tomados por los integrantes de la institución	MENS	59 %	69 %	80 %			

Figura Nº 40. Indicadores de Gestión

Establecimiento del Plan de Actividades

Nº	Actividades	Fecha		Responsable de la Ejecución	Responsable del Control	Responsable de las Acciones Correctivas
		Del	Al			
1	Elaborar un plan de seguimiento y control de las resoluciones del Decanato y Consejo Directivo, identificando las razones del no cumplimiento de las disposiciones emanadas de los directivos.	03.08.09	08.08.09	Secretaría General	Vice Decanato	Decanato
2	Establecer un programa de capacitación dirigido a los integrantes de la organización con temas específicos a sus funciones e incorporando temas transversales.	03.08.09	08.08.09	Dirección Académica	Secretaría General	Decanato
3	Desarrollar un plan para la obtención de mayor espacio físico para la facultad y optimizar el espacio físico actual con una reorganización del Layout.	03.08.09	08.08.09	Dirección Administrativa	Vice Decanato	Decanato
4	Seguimiento y control de los tiempos para su optimización.	03.08.09	23.12.09	Secretaría General	Decanato	Decanato
5	Elaborar un manual de organización y funciones que permita definir las responsabilidades de cada integrante para luego establecer los circuitos y procedimientos para las principales actividades por departamento.	03.08.09	09.12.09	Vice Decanato	Decanato	Decanato
6	Programar un control minucioso de insumos y recursos obtenidos que permita conocer las características y peculiaridades de los mismos con la intención de identificar los que no reúnen las condiciones para ser desechados en nuevas licitaciones.	03.08.09	06.10.09	Patrimonio / Estadística	Dirección Administrativa	Decanato
7	Preparar un programa de visitas y entrevistas con los responsables del software para solicitar la implementación integral del mismo con el mínimo de errores.	03.08.09	01.09.09	Dirección Administrativa	Secretaría General	Decanato
8	Elaborar un programa de incentivos para los funcionarios por la presentación de propuestas de mejoramiento de la gestión administrativa.	03.08.09	31.08.09	Secretaría General	Vice Decanato	Decanato
9	Desarrollo de un plan de control de ejecución presupuestaria con comparativos de años anteriores y la proyección de necesidades futuras	03.08.09	31.08.09	Dirección Administrativa	Vice Decanato	Decanato
10	Programación de sondeos periódicos de encuestas de satisfacción.	03.08.09	14.08.09	Eval. Institucional / Estadística	Vice Decanato	Decanato

Figura Nº 41. Plan de Actividades

Después de la construcción del CMI, se puede afirmar que:

- El CMI Propicia una visión integral, proactiva, articulada e interconectada de la organización y su intención como tal.
- El CMI permite tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.
- El CMI logra una conexión coherente entre la intención y la acción minimizando la brecha entre estas.
- La versatilidad del CMI permite ser aplicado a cualquier tipo de organización
- El CMI enriquece y fortalece los sistemas de control de gestión facilitando la identificación de hitos de referencia troncal.
- El CMI no concluye en el análisis de los indicadores, es un proceso continuo y permanente en el que puede haber retroalimentación permitiendo efectuar correcciones para alcanzar los objetivos definidos.
- Los indicadores del CMI requieren de ajustes en relación a los parámetros utilizados en el semáforo y deben ser revisados y/o optimizados para los periodos siguientes.

4.3 Juicio de Expertos

Dada la imposibilidad de la implementación, para la valoración del proceso seguido en el diseño y construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI), antes de la defensa de tesis se procede a la validación por medio de versados de ésta área de saber.

Para el desarrollo de esta etapa se ha acudido a la experticia de tres profesionales de diferentes nacionalidades e idóneos del área de las Ciencias Administrativas, quienes son:

a. **Leónidas Grajeda Gonzáles**, peruano

- ✓ Doctor en Educación
- ✓ Master en Administración del Trabajo y Relaciones Industriales
- ✓ Licenciado en Sociología
- ✓ Especializaciones en Responsabilidad Social Universitaria y Empresarial, Didáctica Superior Universitaria, Metodología de la Investigación Científica, Relaciones Públicas y Comunicaciones, Investigación Social y Laboral, Marketing Estratégico, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Financiamiento de Empresas y Planeamiento Estratégico (EEUU, Perú y Paraguay)
- ✓ Autor de varios libros
- ✓ Docente Universitario
- ✓ Consultor y Asesor de empresas,
- ✓ Director de la revista "LEADER MANAGEMENT"

b. **Tomás Adrián Astudillo Solar**, chileno

- ✓ Master en Marketing
- ✓ Licenciado en Marketing
- ✓ Licenciado en Publicidad
- ✓ Especializaciones en Consultoría PyMEs, Gestión Empresarial, Comercio Internacional y Consultoría de Empresas en Marketing (Japón, Inglaterra, Brasil, México y Paraguay)
- ✓ Docente Universitario
- ✓ Director de la carrera de Marketing de la UA
- ✓ Consultor y Asesor de empresas

c. Walter Ovelar Fernández, paraguayo

- ✓ Master en Contabilidad y Sistemas de Información (Universidad de Kansas, EE UU)
- ✓ Licenciado en Contabilidad y Administración de Empresas
- ✓ Especializaciones en Auditoria y Control de Gestión, Relaciones Internacionales y Didáctica Superior Universitaria (Argentina y Paraguay)
- ✓ Autor de varios libros
- ✓ Docente Universitario
- ✓ Coordinador de Maestrías (UNA, UNI)
- ✓ Consultor y Asesor de empresas

Los citados idóneos se desempeñan en el campo académico y privado con sobrada solvencia profesional, conjugando varios años de experiencia que son avaladas con el currículum in extenso de cada uno de ellos.

Para la Validación por Juicio de Expertos se ha presentado a los citados profesionales un instrumento con 8 indicadores para su calificación que se expone a continuación:

Cuadro N° 16

Análisis comparativo de los resultados de “Juicio de Expertos”

Ítem	Aspecto a Calificar	CALIFICACIÓN			Promedio Horizontal
		Experto “a”	Experto “b”	Experto “c”	
1	La validez de la Matriz Base para la construcción del Diagnóstico Situacional	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)
2	La validez del Diagrama de Causa-Efecto	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)
3	La validez del Mapa Estratégico	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)
4	La validez de relación entre el Diagrama de Causa-Efecto y el Mapa Estratégico	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)
5	La validez de los indicadores seleccionados	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)
6	La validez de las fórmulas para cada indicador en relación a sus fines	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)
7	La validez del Cuadro de Mando Integral	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)
8	La validez del Plan de Actividades	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)
Promedio Vertical		5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)	5 (cinco)

Los resultados obtenidos como calificación en los aspectos señalados evidencian la validez del mismo.

En el Anexo se incorporan los documentos de calificación que fueron facilitados a los idóneos consultados.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Determinar la posibilidad de optimizar la calidad de la gestión administrativa de la FaCEA UNI, significó un diagnóstico situacional con base en las seis VAB, diseñar un CMI para la misma y finalmente validarlo con un juicio de expertos. Esta investigación permitió inferir las conclusiones, de acuerdo a los objetivos propuestos, que se presentan a continuación:

- ✚ Desagregar y analizar cada una de las seis variables señaladas, - desde la perspectiva de los directivos, docentes, funcionarios, alumnos, egresados, proveedores, empresarios y visitantes-, hizo posible caracterizar la actual gestión administrativa de la FACEA como una gestión que reúne como promedio, sólo una parte de los elementos que permitan alcanzar los objetivos institucionales.
- ✚ Esta caracterización de la gestión mostró que la mayoría de los distintos aspectos desagregados en cada variable son susceptibles de ser optimizados en un corto y mediano plazo. En el conjunto de los mismos, se identificaron aquellos que con mayor urgencia -y teniendo en cuenta la interrelación entre las distintas variables-, debían ser objeto preferente de la atención vinculada con la toma de decisiones de calidad focalizadas en la gestión administrativa por parte de los directivos de la organización educativa.
- ✚ Se determinó que la toma de decisiones esenciales fueran las referidas a la optimización de las causas originales identificadas mediante el diagrama causa/efecto.
- ✚ De ahí que se determinó que un CMI adaptado a las necesidades de la FaCEA y optimizar la calidad de su gestión administrativa debía considerar las cuatro perspectivas (Cliente, Financiera, Procesos

Internos y Aprendizaje y Crecimiento), las seis VAB (Tarea, Estructura, Persona, Ambiente, Tecnología y Competitividad), las desagregaciones referidos a Acción, Infraestructura, Comunicación e Información, Proveedores, Medios Informáticos y Cantidad; focalizando el mejoramiento de los procedimientos; el espacio físico; la comunicación y el flujo de información; la adquisición de bienes e insumos; la utilización del software informático y propiciar el avance de los alumnos en su carrera.

- ✚ Los expertos validaron el CMI con un promedio general de 5 (cinco) absoluto. Lo que significa que el proceso de diseño y construcción seguido; desde el diagnóstico situacional hasta el plan de actividades -pasando por el diagrama causa/efecto, el mapa estratégico, los indicadores seleccionados y el cuadro de mando integral- tienen coherencia y pertinencia con la intención del presente trabajo de investigación.
- ✚ Consecuentemente, se puede concluir que un CMI con base en las VAB es una herramienta administrativa válida para optimizar la calidad de la gestión administrativa de la FACEA UNI, siempre y cuando se consideren los condicionantes referidos a un real compromiso por parte de los directivos para motivar y dar continuidad a todo el proceso.
- ✚ De modo que, el aporte de este trabajo concerniente a la combinación de las VAB y su desagregación con el CMI en esta área del saber, se afirma como relevante para el ámbito de las organizaciones educativas de nivel superior o universitario. Así también, su maleabilidad ha permitido una conexión directa entre el Diagnóstico Situacional y el Cuadro de Mando Integral, pudiendo también ser aplicada inclusive a toda la Universidad Nacional de Itapúa.

5.2 Recomendaciones

La calidad de la gestión que guarda relación con el ámbito específicamente académico es una dimensión que debe ser abordada por una investigación de similares características y agregando una mirada desde un paradigma interpretativo con enfoque cualitativo. Esto hará posible reunir una variada gama de elementos que permita optimizar la calidad de la gestión de toda la FACEA.

Por ello, se recomienda realizar esta investigación sea en el contexto de futuros programas de postgrado o en el de la toma de decisiones de los directivos o responsables de la institución, para así tener un panorama completo de las actividades y producciones educativas de la FaCEA desde la perspectiva de los mismos actores.-

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Consultada

- Anderson, R. G. “Organización y Métodos” Biblioteca para Dirección de Empresas Edit. EDAF 1979.
- Beltrán J., Jesús M. “Indicadores de Gestión” 2da. edic. 3R Editores 2000.
- Biasca, Rodolfo “¿Somos Competitivos?” 1ra. edic. Ediciones Granica 2001.
- Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.
- Biblioteca Deusto de Desarrollo Personal 10 Títulos de varios autores. 1ra. edic. Ediciones Deusto 1992.
- Biondi, Mario “Análisis e Interpretación de Estado Contables” 5ta. edic. Ediciones Macchi 1996.
- Blank, Leland y Tarquin, Anthony “Ingeniería Económica” 5ta. Edic. Mc Graw Hill 2000.
- Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” 7ma. edic. Mc Graw Hill 2006.
- Chiavenato, Idalberto “Administración en los Nuevos Tiempos” 1ra. edic. Mc Graw Hill 2004.
- Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” 5ta. edic. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” 4ta. edic. Mc Graw Hill 1995.
- Círculo Paraguayo de Médicos “Reforma Universitaria en el Paraguay” Artes 13 Noviembre/2000.
- Cornejo, Miguel A. “Enciclopedia de la Excelencia” 1ra edic. Edit. Grijalbo 1996.
- Cribbin, James “Dirección Administrativa Eficaz” Cía. Editorial continental S. A. Reimpresión de la Primera Edición en español 1973.

- Davis, Keith y Newstrom, John “El Comportamiento Humano en el Trabajo” 10ma. edic. Mc Graw Hill 1996.
- Drucker, Peter “La Gerencia” 6ta. Edic. Editorial el Ateneo 1987.
- Enciclopedia Larousse Ilustrada Edición Especial para el Diario Última Hora de Paraguay. Ediciones Larousse 1998.
- Ewing, David “Los Secretos de la Escuela de Harvard” 1ra. edic. Editorial Selector 1990.
- Fernández, Evaristo M. “Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes” 2da. edic. Mc Graw Hill 2001.
- Flor Romero, Martín “Organización y Procesos Empresariales” 5ta. edic. Editora Litocolor 2006.
- Flor Romero, Martín “Organización y Procesos Empresariales” 4ta. Edic. Editora Litocolor 2000.
- Franklin F., Enrique B. “Auditoría Administrativa” 1ra. edic. Mc Graw Hill 2000.
- Franklin F., Enrique B. “Organización de Empresas” 1ra. edic. Mc Graw Hill 1998.
- Gaither, Norman y Fraizier, Greg “Administración de Producción y Operaciones” 8va. Edic. International Thomson Editores 2000.
- Gaito, H., García I. y García J. “Administración de Recursos Humanos con Access y Excel” 1ra. edic. Omicrón System S. A. 2003.
- García, Salvador y Dolan, Shimon “La Dirección por Valores” 1ra. edic. Mc Graw Hill 1997.
- Garza Treviño, Juan G. “Administración Contemporánea” 2da. edic. Mc Graw Hill 1999.
- Herminda, Jorge; Serra, Roberto y Kastika, Eduardo “Administración Estratégica” 2da. Edic. Ediciones Macchi 1989.
- Jiménez C., Wilburg “Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa” 1ra. edic. Editorial Limusa 1986.
- Johnson, Ferry y Acholes, Kevan “Dirección Estratégica” 3ra. edic. Prentice Hall 1997.
- Jurán, Joseph M. “Juran y el Liderazgo para la Calidad” Días de Santos, Madrid. 1990.

- Kaplan, R. y Norton, David “Mapas Estratégicos” 1ra. edic. Gestión 2.000. año 2004.
- Kaplan, R. y Norton, David “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral” 1ra. edic. Gestión 2.000. año 2001.
- Kaplan, R. y Norton, David “Cuadro de Mando Integral” 1ra. edic. Gestión 2.000. año 2002.
- Kohler, Eric “Diccionario para Contadores” Editorial Limusa Editores 1991.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz “Administración, una Perspectiva Global” 12ª. Edic. Mc Graw Hill 2002.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz “Administración, una Perspectiva Global” 11ª. Edic. Mc Graw Hill 1998.
- Kotler, Philip “Dirección de Marketing” 10ma. Edic. Pearson Prentice Hall. 2001.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary “Fundamentos de Marketing” 6ta. Edic. Pearson Prentice Hall. 2003.
- Kubr, Milan “La Consultoría de Empresas” 3ra. edic. Edit. Limusa 2002.
- Lambert, Tom “Manual de Consultoría” 1ra. edic. Editorial Gestión 2.000 año 2000.
- Larden, A.; Gómez, M. y Loro, A. “Técnicas de Organización, Sistemas y Métodos” 4ta. edic. Edit. Club del Libro 1993.
- Lodlow, Ron y Panton, Fergus “La esencia de la Comunicación” 1ra. edic. Prentice Hall 1997.
- Manes, Juan Manuel “Marketing para instituciones educativas” 2da. edic. Colección Cuadernos Ediciones Granica S. A. 2004.
- MEC – CONEC – UNA “Paraguay: Universidad 2020” Ediciones y Arte S. A. 2006.
- Méndez, Carlos “Metodología” 2da. edic. Mc Graw Hill 1997.
- Mercado, Salvador “¿Cómo hacer una tesis?” 3ra. edic. Editorial Limusa 2004.
- Miranda de Alvarenga, Estelbina “Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa” 1ra. edic. Editorial A4 Diseños año 2005.

- Miranda de Alvarenga, Estelbina “Normas Técnicas de presentación de Trabajos Científicos: Tesis, Tesinas y Monografías” 1ra. edic. Editorial A4 Diseños año 2002.
- Montaner, Ramón “Manual del Directivo Eficaz” 1ra. edic. Gestión 2.000 año 1998.
- Olve, Nils; Roy, Jan y Wetter, Magnus “Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral” 1ra. edic. Gestión 2.000. año 1999.
- Ovelar F., Walter D. “Manual de Internet para Educadores” 1ra. edic. Strategika Editora 2003.
- Perel, Vicente; Krasuk, Jorge; López, Jesús y Magdalena, Fernando “Organización y Control de Empresas” 7ma. Reimpresión Ediciones Macchi 1986.
- Pérez A., Alfredo “Control de Gestión y Tablero de Comando” 1ra. edic. Editorial Depalma 2000.
- Pfeffer, Jeffrey “El Poder en las Organizaciones” 1ra. edic. Mc Graw Hill 1993.
- Porter, Michael “Ventaja Competitiva” 1ra. publicación 1.987 Editorial Rei Argentina 1995.
- Rico, Rubén R. “Calidad Estratégica Total” 9na. edic. Ediciones Macchi 2001.
- Rico, Rubén y Doria, Evaristo “Gerentes Ansiosos, Empresas Distruidas de las Realidades” 1ra. edic. Ediciones Macchi 1999.
- Robbins, Stephen y De Cenzo, David “Fundamentos de Administración” 1ra. edic. Prentice Hall 1996.
- Robbins, Stephen “Comportamiento Organizacional” 8va. edic. Prentice Hall 1999.
- Rosenberg, J. M. “Diccionario de Administración y Finanzas” Grupo Editorial Océano.
- Ruseñas, Rubén O. “Manual de Control Interno” 2da. edic. Ediciones Macchi 1998.
- Salvarredy J., García V., Rodríguez M. y García J. “Gestión Económica y Financiera de Proyectos con Excel” 1ra. edic. Omicrom System S. A. 2003.
- Senlle, Andrés y Stoll, Guillermo “Calidad Total y Normalización” 2da. edic. Gestión 2.000, año 1991.

- Serna G., Humberto “La Gestión Empresarial” 1ra. edic. Edit. Legis 1992.
- Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel “Administración” 6ta. Edic. Prentice Hall 1996.
- Terry, George y Rue, Leslie “Principios de Administración” 6ta. edic. Editorial El Ateneo 1993.
- Terry, George “Administración y control de Oficinas” 4ta. Edic. Cía. Editorial Continental.
- Van Riel, Cees “Comunicación Corporativa” 1ra. edic. Prentice Hall 1997.
- Varios “Administración de la Pequeña y Mediana Empresa” 1ra. edic. Editorial Edil S. R. L. 1983. (Compendio preparado por el Programa del curso de Dirección Administrativa con sede central en Washington EE.UU.)
- Varios “Dirección de Marketing y Ventas” 1ra. edic. Editorial Cultural S. A. 1999. (Compendio preparado por la misma editorial coordinado por Bruno Pujol Bengoechea)
- Vázquez, Jorge R. y Stering, Horacio R. “Dirección eficaz de PyMEs” 3ra. edic. Ediciones Macchi 2003.
- VISOR Enciclopedias Audiovisuales S. A. 1999.
- Yammal, C. / Yammal, A. “Gestión de las Organizaciones I” 1ª Edic. 1997 OFFSET NIS
- Zorrilla A., Santiago y Torres X., Miguel “Guía para elaborar la tesis” 2da. edic. Mc Graw Hill 1992.

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1 DIR.

2 DOC. – EGR.

3 FUNC.

4 ALU.

5 VIS.EMP.PRO.

ANEXO 2

HOJAS DE ANÁLISIS

1B

2B

3B

4B

5B

6B

ANEXO 3

**INSTRUMENTOS DE VALORACIÓN
UTILIZADO POR LOS IDÓNEOS**

Estimado Profesional Idóneo del Área de Administración: acudo a usted con el objeto de solicitar su apreciación técnica y profesional acerca del Trabajo de Investigación que se acompaña, denominado:

“CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA. AÑO 2 009”

Para ello se presentan 8 aspectos que requieren ser calificados, siendo 5 (*cinco*) la calificación más alta y 1 (*uno*) la calificación más baja. Se aclara que éste trabajo tiene un objetivo académico y debe ser entendido en ese contexto. Desde ya agradezco su colaboración.

Enrique René Velázquez

Ítem	Aspecto a Calificar	CALIFICACIÓN DEL EXPERTO	
		Números	Letras
1	La validez de la Matriz Base para la construcción del Diagnóstico Situacional		
2	La validez del Diagrama de Causa-Efecto		
3	La validez del Mapa Estratégico		
4	La validez de relación entre el Diagrama de Causa-Efecto y el Mapa Estratégico		
5	La validez de los indicadores seleccionados		
6	La validez de las fórmulas para cada indicador en relación a sus fines		
7	La validez del Cuadro de Mando Integral		
8	La validez del Plan de Actividades		

Evaluador:..... Firma:.....

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1 DIR.

2 DOC. – EGR.

3 FUNC.

4 ALU.

5 VIS.EMP.PRO.

ANEXO 2

HOJAS DE ANÁLISIS

1B

3B

4B

5B

6B

ANEXO 3

INSTRUMENTOS DE VALORACIÓN UTILIZADO POR LOS IDÓNEOS

Estimado Profesional Idóneo del Área de Administración: acudo a usted con el objeto de solicitar su apreciación técnica y profesional acerca del Trabajo de Investigación que se acompaña, denominado:

“CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA. AÑO 2 009”

Para ello se presentan 8 aspectos que requieren ser calificados, siendo 5 (*cinco*) la calificación más alta y 1 (*uno*) la calificación más baja. Se aclara que éste trabajo tiene un objetivo académico y debe ser entendido en ese contexto. Desde ya agradezco su colaboración.

Enrique René Velázquez

Ítem	Aspecto a Calificar	CALIFICACIÓN DEL EXPERTO	
		Números	Letras
1	La validez de la Matriz Base para la construcción del Diagnóstico Situacional		
2	La validez del Diagrama de Causa-Efecto		
3	La validez del Mapa Estratégico		
4	La validez de relación entre el Diagrama de Causa-Efecto y el Mapa Estratégico		
5	La validez de los indicadores seleccionados		
6	La validez de las fórmulas para cada indicador en relación a sus fines		
7	La validez del Cuadro de Mando Integral		
8	La validez del Plan de Actividades		

Evaluador:..... Firma:.....

