

ARTÍCULO ORIGINAL

GOBERNANZA EN LA ACREDITACIÓN DE CARRERAS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN PARAGUAY: ANÁLISIS DE DIEZ CARRERAS EVALUADAS POR LA ANEAES EN EL AÑO 2025

Governance in the Accreditation of Business Administration Undergraduate Programs in Paraguay: An Analysis of Ten Programs Evaluated by ANEAES in 2025

DOI: <https://doi.org/10.65740/tvn8q107>

Juan Antonio Moreno Mareco

Universidad Nacional de Asunción, Villa Hayes, Paraguay.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-4427>

Autor de correspondencia: jamoreno@eco.una.py

Chap Kau Kwan Chung

Universidad Autónoma de Asunción, Asunción, Paraguay.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5478-3659>

wendy505@hotmail.com

Resumen

El presente artículo analiza la dimensión de gobernanza en diez carreras de grado de Administración de Empresas acreditadas en Paraguay durante el año 2025 por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. El objetivo consiste en caracterizar el nivel de cumplimiento observado en los siete criterios que integran la Dimensión 1 del Modelo Nacional, así como identificar las fortalezas y debilidades recurrentes detectadas por los Comités de Pares Evaluadores. Se adopta una metodología descriptiva de enfoque mixto, con un diseño documental no experimental y un alcance censal, en tanto se toman como población y muestra las diez resoluciones emitidas por el Consejo Directivo de la Agencia, acompañadas de sus respectivos informes finales. Se consideran únicamente las carreras que obtuvieron acreditación durante el año de referencia, quedando fuera del alcance aquellas cuyos procesos fueron postergados o resultaron no acreditadas. El procesamiento incluye análisis de contenido cualitativo, estadística descriptiva básica y triangulación de hallazgos. Los resultados muestran que el 40 % de las carreras obtuvo acreditación por seis años y el 60 % por cuatro años, con un promedio general de cumplimiento de la Dimensión 1 de 4,45 sobre 5. Las mayores fortalezas se encuentran en la pertinencia de la estructura organizacional y en la gestión de la información y la comunicación, mientras que el criterio con menor puntaje corresponde a la pertinencia de la planificación del proyecto educativo. Se concluye que resulta necesario fortalecer los sistemas internos de aseguramiento de la calidad, la asignación presupuestaria diferenciada y los mecanismos de actualización curricular.

Palabras clave: acreditación, gobernanza, calidad educativa, educación superior, Administración, Paraguay.

Abstract

This article analyzes the governance dimension in ten undergraduate degree programs in Business Administration accredited in Paraguay during 2025 by the National Agency for Evaluation and Accreditation of Higher Education. The objective is to characterize the level of compliance observed in the seven criteria that integrate Dimension 1 of the National Model, as well as to identify the recurrent strengths and weaknesses detected by the Peer Review Committees. A descriptive mixed-method approach is adopted, with a non-experimental documentary design and a census scope, since the ten resolutions issued by the Directive Council of the Agency, along with their respective final reports, are taken as both the population and the sample. Only programs that obtained accreditation during the year under study are considered; those whose processes were postponed or that did not obtain accreditation fall outside the scope. Data processing includes qualitative content analysis, basic descriptive statistics and triangulation of findings. The results show that 40 % of the programs obtained accreditation for six years and 60 % for four years, with an overall compliance average for Dimension 1 of 4,45 out of 5. The greatest strengths are found in the pertinence of the organizational structure and in the management of information and communication, while the criterion with the

Cómo citar: Moreno Mareco, J. A., & Kwan Chung, C. K. (2026). Gobernanza en la acreditación de carreras de Administración de Empresas en Paraguay: análisis de diez carreras evaluadas por la ANEAES en el año 2025. *Revista Internacional de Investigación en Gobernabilidad*, 6, 6–15. <https://doi.org/10.65740/tvn8q107>

Editor responsable: Sergio David González Ayala, Posgrado Columbia, Asunción, Paraguay, riig@posgradocolumbia.edu.py

Derechos de autor: © 2026 Juan Antonio Moreno Mareco y Chap Kau Kwan Chung. Los autores conservan los derechos de autor.

Licencia: Este artículo se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

lowest score corresponds to the pertinence of the educational project planning. It is concluded that it is necessary to strengthen internal quality assurance systems, differentiated budget allocation, and curricular update mechanisms.

Keywords: accreditation, governance, educational quality, higher education, Administration, Paraguay.
Códigos JEL: I21; I23; I28.

Introducción

La calidad de la educación superior constituye, en el escenario contemporáneo, uno de los asuntos públicos más relevantes para el desarrollo económico y social de los países. En un contexto marcado por la masificación de la matrícula universitaria, la diversificación de la oferta académica y la creciente presión de los mercados laborales, las universidades enfrentan el desafío permanente de demostrar la pertinencia, relevancia y consistencia de sus carreras (Lemaitre, 2018). La formación de profesionales en el área de Administración de Empresas resulta particularmente estratégica, ya que estos egresados asumirán, en el mediano plazo, la conducción de organizaciones públicas, privadas y del tercer sector en un entorno caracterizado por la complejidad, la incertidumbre y la transformación digital (Fernández Lamarra, 2007).

En América Latina y el Caribe, el aseguramiento de la calidad se ha institucionalizado mediante la creación de agencias nacionales especializadas, cuya tarea central consiste en implementar procesos sistemáticos de evaluación y acreditación. Estos dispositivos se orientan a verificar que las instituciones y sus carreras satisfagan estándares mínimos previamente acordados, al tiempo que promueven una cultura de mejora continua (Brunner y Villalobos, 2016). Paraguay se inscribe en esta tendencia con la creación, por medio de la Ley N.º 2072/2003, de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, cuya finalidad explícita consiste en evaluar y, en su caso, acreditar la calidad académica de las instituciones de educación superior.

El Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de Carreras de Grado, cuya versión vigente fue aprobada por la Agencia mediante la Resolución N.º 213 del 19 de julio de 2018, organiza el proceso evaluativo en torno a cinco dimensiones: gobernanza de la carrera, proyecto académico, personas, procesos y resultados (Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior [ANEAES], 2018). Entre estas dimensiones, la primera, denominada Gobernanza de la Carrera, ocupa un lugar central, en tanto describe las condiciones estructurales, normativas y estratégicas bajo las cuales la carrera opera. Sin una gobernanza adecuada resulta difícil imaginar la sostenibilidad del proyecto académico, la eficacia de los procesos internos o la coherencia con la misión institucional (Orozco Silva, 2013).

Durante el año 2025, el Consejo Directivo de la Agencia emitió diez resoluciones mediante las cuales se acreditaron carreras de grado de Administración de Empresas, correspondientes a distintas instituciones de educación superior y a distintas sedes ubicadas en el territorio paraguayo. Estas diez decisiones configuran un conjunto particularmente valioso para el análisis académico, dado que representan la totalidad del universo de carreras de esta denominación que obtuvieron la acreditación en el año de referencia. En términos metodológicos, se está ante un caso singular en el cual la población coincide plenamente con la muestra, lo que permite abordar un estudio de carácter censal.

El problema de investigación que guía el presente trabajo consiste en determinar el nivel de cumplimiento que alcanzan las carreras de Administración de Empresas acreditadas en Paraguay durante el año 2025 en la Dimensión 1, Gobernanza de la Carrera, del Modelo Nacional, así como en identificar las fortalezas y debilidades comunes que emergen del análisis de las valoraciones asignadas por los Comités de Pares Evaluadores. De este planteamiento se desprenden tres objetivos específicos. En primer lugar, describir el perfil cuantitativo de los siete criterios que conforman la dimensión analizada. En segundo lugar, sistematizar las fortalezas y debilidades recurrentes a partir del análisis de contenido de los informes finales. En tercer lugar, proponer recomendaciones orientadas al fortalecimiento de las prácticas de gobernanza en las carreras de Administración de Empresas del país.

La relevancia del estudio resulta triple. Desde el punto de vista académico, contribuye a un campo de investigación incipiente en Paraguay referido al análisis empírico de los resultados de la acreditación, aportando evidencias sistemáticas sobre un segmento específico de carreras. Desde el punto de vista institucional, ofrece insumos útiles para los equipos de gestión que lideran los procesos de autoevaluación y de elaboración de los planes de mejoras. Desde el punto de vista de la política pública, permite identificar áreas críticas sobre las cuales la propia Agencia, el Consejo Nacional de Educación Superior y el Ministerio de Educación y Ciencias pueden focalizar esfuerzos de acompañamiento, capacitación y revisión normativa.

Marco Teórico

La calidad en la educación superior como construcción multidimensional

El concepto de calidad en la educación superior no admite una definición unívoca. Harvey y Green (1993), en un trabajo clásico que continúa siendo referencia obligada, identificaron cinco aproximaciones complementarias: la calidad como excepción, como perfección, como aptitud para el propósito, como valor por dinero y como transformación. Esta diversidad analítica refleja la naturaleza compleja del fenómeno educativo y explica por qué los sistemas de aseguramiento de la calidad combinan, en la

práctica, varias de estas perspectivas. Autores contemporáneos sostienen que la calidad debe comprenderse como una construcción multidimensional que incorpora criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad (Lemaitre, 2018).

Rama (2006) ha señalado que la calidad debe evaluarse en relación con los contextos específicos en los cuales se despliegan las carreras académicas. Un enfoque exclusivamente estandarizado corre el riesgo de invisibilizar las diferencias territoriales, sociales y disciplinares. Por ello, los modelos actuales incorporan progresivamente criterios que valoran el arraigo regional, la pertinencia local y la capacidad de respuesta a las demandas del entorno. La acreditación, en consecuencia, se convierte en un proceso técnico y político que combina la verificación de estándares mínimos con el reconocimiento de trayectorias institucionales singulares.

El aseguramiento de la calidad en América Latina

Durante las últimas tres décadas, América Latina ha consolidado una arquitectura regional e internacional para el aseguramiento de la calidad de la educación superior. En el plano nacional, la mayoría de los países dispone de agencias especializadas, con mayor o menor grado de autonomía política, que asumen las funciones de evaluación, acreditación y, en algunos casos, de licenciamiento institucional (Brunner y Villalobos, 2016). En el plano regional, se destaca la Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior, que articula esfuerzos de cooperación entre agencias y promueve el reconocimiento mutuo de titulaciones y programas.

Fernández Lamarra (2007) ha distinguido al menos tres generaciones en los sistemas latinoamericanos de aseguramiento de la calidad. La primera, vinculada al establecimiento de los marcos legales, predominó durante la década de 1990. La segunda se concentró en la institucionalización de las agencias y en el despliegue de los primeros procesos evaluativos. La tercera apunta a incorporar de manera sistemática el enfoque de resultados de aprendizaje, la vinculación con el entorno, la internacionalización y el uso estratégico de información institucional. Esta trayectoria histórica permite situar al modelo paraguayo dentro de una tendencia regional más amplia, en la cual los dispositivos de acreditación se complejizan progresivamente e incorporan criterios más exigentes.

La gobernanza universitaria como objeto de evaluación

La gobernanza universitaria ha emergido en las últimas dos décadas como un concepto clave para comprender cómo se estructuran, se conducen y se toman decisiones en las instituciones de educación superior. El término se refiere, en términos amplios, al conjunto de arreglos institucionales mediante los cuales se ejercen la autoridad y la responsabilidad dentro de una organización académica, incluyendo la distribución del poder, los mecanismos de participación, los sistemas de rendición de cuentas y las estructuras de planificación (Austin y Jones, 2024). Cuando el objeto de evaluación es una carrera en particular, la gobernanza adquiere rasgos específicos que combinan la dimensión institucional general con atributos propios de la carrera: pertinencia de su estructura organizacional, coherencia normativa, capacidad estratégica, sistema de aseguramiento de la calidad interno y gestión de la información.

Desde una perspectiva aplicada, la gobernanza de una carrera puede comprenderse como la capacidad colectiva de sus autoridades, docentes, estudiantes y personal de apoyo para articular recursos, procesos y decisiones en función de los objetivos formativos declarados. Esta perspectiva conecta directamente con la tradición de los sistemas de gestión de calidad, los cuales insisten en la importancia del liderazgo, la participación, la planificación basada en evidencias y la mejora continua (Deming, 1986; Camilleri, 2021). En el caso paraguayo, la dimensión de gobernanza constituye la puerta de entrada al modelo evaluativo, en tanto su adecuado cumplimiento condiciona el desempeño de las demás dimensiones.

La acreditación de carreras en Paraguay

El marco normativo paraguayo para el aseguramiento de la calidad tiene su punto de partida en la Ley N.º 2072/2003, que crea la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior como organismo técnico con finalidad específica de evaluar y, en su caso, acreditar la calidad académica de las instituciones de educación superior. Posteriormente, la Ley N.º 4995/2013, de Educación Superior, reforzó esta arquitectura al reconocer formalmente a la Agencia como pieza clave del sistema y al establecer, en su artículo 82, que esta goza de autonomía académica, administrativa y financiera (República del Paraguay, 2013).

El instrumento operativo central del sistema es el Mecanismo de Evaluación y Acreditación de Carreras de Grado, cuya versión actual fue aprobada en julio de 2018. Este modelo organiza el proceso en tres fases: autoevaluación, evaluación externa por pares académicos e informe final. Los comités de pares evaluadores, compuestos por expertos disciplinares, analizan la información presentada por las carreras y producen un informe que contiene valoraciones cuantitativas por criterio, identificación de fortalezas y debilidades y recomendaciones de mejora. Con base en ese informe, el Consejo Directivo de la Agencia resuelve acreditar la carrera por un período determinado, habitualmente de cuatro o seis años.

La Dimensión 1 del Modelo Nacional, denominada Gobernanza de la Carrera, está organizada en torno a dos componentes principales. El primero, Organización, contempla los criterios relativos a la estructura organizacional (criterio 1.1.1) y a las

normativas y reglamentaciones que rigen la carrera (criterio 1.1.2). El segundo, Planificación Estratégica, agrupa cinco criterios vinculados a la pertinencia de la planificación del proyecto educativo (criterio 1.2.1), a su gestión y nivel de internacionalización (criterio 1.2.2), al plan de desarrollo (criterio 1.2.3), al aseguramiento de la calidad (criterio 1.2.4) y a la gestión de la información y la comunicación (criterio 1.2.5). Para los procesos de verificación de la implementación del plan de mejoras, aplicados a carreras que ya habían sido acreditadas con anterioridad, la dimensión mantiene una estructura similar, aunque con una agrupación de criterios algo más sintética.

Antecedentes sobre estudios empíricos de acreditación

En el ámbito iberoamericano existen diversos trabajos que han examinado, desde una perspectiva empírica, los resultados de los procesos de acreditación. Lemaitre (2018) coordinó un análisis comparativo de sistemas nacionales y encontró patrones recurrentes en las dimensiones de gestión y aseguramiento de la calidad. Marúm-Espinosa (2022) sistematizó tres décadas de investigación sobre calidad e innovación en la educación superior mexicana y observó que los criterios vinculados a la planificación estratégica tienden a exhibir mayor variabilidad que los relativos a la estructura organizacional. Asimismo, trabajos regionales auspiciados por el Centro Interuniversitario de Desarrollo han concluido que los sistemas internos de aseguramiento de la calidad representan una de las debilidades más persistentes del segmento (Brunner y Villalobos, 2016).

En Paraguay, los estudios sistemáticos sobre los resultados de la acreditación son aún escasos, lo cual refuerza la relevancia del presente artículo. Algunos trabajos previos han abordado la cuestión desde una perspectiva descriptiva general o de política pública (CONES, 2021), pero no se encuentran investigaciones específicas que analicen, con rigor metodológico, el comportamiento de los criterios de gobernanza en carreras de Administración. Esta carencia justifica la pertinencia del abordaje aquí propuesto.

Metodología

Enfoque y diseño

El estudio se desarrolla bajo un enfoque mixto, predominantemente cuantitativo, pero con un componente cualitativo complementario. El diseño es no experimental, de tipo documental y descriptivo, dado que se trabaja con fuentes secundarias preexistentes sin intervención del investigador sobre los fenómenos observados (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018). El alcance es censal, en virtud de que se analiza la totalidad del universo empírico conformado por las diez carreras de Administración de Empresas acreditadas durante el año de referencia.

Población y muestra

La población de estudio está integrada por diez resoluciones emitidas por el Consejo Directivo de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior durante el año 2025, todas ellas referidas a carreras de grado de Administración de Empresas. Cabe precisar que se toman en cuenta únicamente aquellas carreras cuyos procesos concluyeron con decisión favorable de acreditación durante ese año, por lo cual quedan fuera del alcance del presente estudio los casos cuyas resoluciones fueron de no acreditación o en los que el tratamiento se encuentra postergado. Dada la imposibilidad de separar población y muestra en este caso, se adopta un procedimiento censal en el cual las diez carreras son objeto simultáneo de análisis. Con el propósito de garantizar el tratamiento confidencial de la información institucional y de evitar comparaciones directas que puedan resultar inconvenientes, las carreras se identifican en el presente trabajo mediante los códigos C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 y C10, asignados de manera aleatoria y sin correspondencia con el orden numérico de las resoluciones.

Del total de carreras, ocho fueron evaluadas mediante el procedimiento ordinario de acreditación de carreras de grado, mientras que dos corresponden a procesos de verificación de la implementación del plan de mejoras, aplicados a carreras previamente acreditadas cuya continuidad se encuentra sujeta a la demostración del efectivo cumplimiento de las recomendaciones formuladas en procesos anteriores. En términos de tenencia, seis carreras pertenecen a universidades de gestión pública y cuatro a universidades de gestión privada, lo cual proporciona una composición heterogénea de la muestra.

Técnicas e instrumentos

La recolección de información se realizó mediante la técnica de análisis documental. Las unidades de análisis fueron las diez resoluciones y sus respectivos informes finales, los cuales se encuentran publicados por la Agencia y constituyen fuentes oficiales del sistema de aseguramiento de la calidad. Para el procesamiento de los datos cuantitativos, se construyó una matriz de doble entrada en la que se registraron, para cada uno de los siete criterios de la Dimensión 1, las valoraciones cuantitativas asignadas por los Comités de Pares Evaluadores. La escala utilizada por el Modelo Nacional oscila entre 1 y 5, donde 1 representa el nivel mínimo de cumplimiento y 5 el cumplimiento pleno de los indicadores correspondientes.

Para el procesamiento cualitativo se llevó a cabo un análisis de contenido temático, siguiendo las etapas propuestas por Bardin (1986): lectura flotante, categorización, codificación e interpretación. Las categorías de análisis, definidas a priori a partir del

propio Modelo Nacional, fueron fortalezas, debilidades y recomendaciones. A medida que avanzaba la lectura, estas categorías se refinaron mediante subcategorías emergentes vinculadas a los distintos criterios de la dimensión estudiada. Se utilizó una matriz de triangulación para identificar las regularidades comunes a varias carreras, así como los hallazgos idiosincrásicos de cada caso.

Procedimientos de análisis

Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva, en particular a través de medidas de tendencia central (promedio) y de dispersión (rango). Se calcularon promedios por criterio y por carrera, así como el promedio general de la dimensión. Para complementar estos valores, se construyeron tablas comparativas que permiten visualizar rápidamente las diferencias entre los criterios y entre las carreras. Los datos cualitativos, por su parte, se organizaron en una matriz de fortalezas y debilidades, a partir de la cual se derivaron los hallazgos narrativos presentados en el apartado de resultados.

A efectos de garantizar la validez y la confiabilidad del estudio, se aplicaron dos procedimientos complementarios. Por un lado, se realizó una doble lectura de cada informe, con un intervalo de tiempo entre ambas, con el propósito de verificar la consistencia interna de la categorización. Por otro lado, se procedió a la triangulación entre las valoraciones cuantitativas y las argumentaciones cualitativas, de manera tal que las conclusiones no dependan exclusivamente de una sola fuente de evidencia. Finalmente, los hallazgos se contrastaron con los antecedentes presentados en el marco teórico, con el propósito de asegurar la pertinencia y robustez del análisis.

Consideraciones éticas

El trabajo se basa exclusivamente en documentos de carácter público emitidos por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, por lo que no supone riesgo alguno para personas físicas o jurídicas en particular. No obstante, en atención a los principios de prudencia académica y de cuidado institucional, se optó por anonimizar los nombres de las universidades y sedes involucradas, sustituyéndolos por los códigos antes mencionados. Esta decisión resguarda el foco analítico del estudio, orientado a la identificación de patrones sistémicos y no al juzgamiento de casos particulares.

Resultados

Caracterización general de las carreras analizadas

Las diez carreras analizadas comparten una serie de rasgos comunes que permiten su tratamiento conjunto. En primer lugar, todas ellas corresponden a la Administración de Empresas, concebida como disciplina orientada a la formación de profesionales con capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar organizaciones productivas. En segundo lugar, todas las carreras fueron evaluadas en el marco del mismo Modelo Nacional, aplicado con criterios homogéneos por comités de pares académicos debidamente designados. En tercer lugar, todas las decisiones fueron adoptadas por el Consejo Directivo de la Agencia durante el mismo año calendario, lo cual permite una comparación sincrónica rigurosa.

Respecto de los plazos de acreditación otorgados, cuatro de las diez carreras obtuvieron acreditación por seis años, lo que representa el 40% del total, mientras que las restantes seis carreras recibieron acreditación por cuatro años, equivalente al 60%. Esta distribución sugiere que, si bien todas las carreras cumplen con los requisitos mínimos exigidos por el modelo evaluativo, existe una variación significativa en el grado de consolidación de sus procesos, lo cual se refleja en los años concedidos. La Tabla 1 presenta la distribución general, así como el promedio de cumplimiento de la Dimensión 1 calculado para cada carrera.

Tabla 1. Carreras analizadas, años de acreditación y promedio de la Dimensión 1.

Carrera	Años de acreditación	Promedio Dimensión 1
C1	4 años	3,86
C2	4 años	4,29
C3	6 años	4,71
C4	6 años	4,57
C5	6 años	5,00
C6	4 años	3,71
C7	6 años	5,00
C8	4 años	4,14
C9	4 años	4,71
C10	4 años	4,50

Nota. Fuente: elaboración propia a partir de las resoluciones emitidas por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (2025).

De la lectura de la Tabla 1 se desprende que el promedio más elevado corresponde a las carreras C5 y C7, con un puntaje pleno de 5,00. En el otro extremo se encuentran las carreras C6 y C1, con promedios de 3,71 y 3,86 respectivamente, que son los únicos casos en los cuales la Dimensión 1 presenta un cumplimiento inferior a 4,00 puntos. El promedio general de la dimensión, calculado como media aritmética de las diez carreras, alcanza un valor de 4,45 puntos, lo cual indica un nivel de cumplimiento globalmente satisfactorio.

Análisis por criterios de la Dimensión 1

Con el propósito de profundizar en las características específicas del cumplimiento, se analizaron los siete criterios que conforman la Dimensión 1 en su versión estándar, aplicable a ocho de las diez carreras de la muestra. Las dos carreras restantes, sometidas al procedimiento de verificación de la implementación del plan de mejoras, utilizan una estructura algo más sintética, por lo cual se incluyen en el análisis general a través de sus promedios de dimensión, pero no en el cálculo desagregado por criterio. La Tabla 2 presenta los valores promedio obtenidos en cada criterio a partir del conjunto de ocho carreras sobre las cuales es posible efectuar la comparación directa.

Tabla 2. Promedios por criterio de la Dimensión 1 (escala de 1 a 5).

Criterio	Descripción	Promedio
1.1.1	Pertinencia de la estructura organizacional de la carrera	4,75
1.1.2	Eficacia e integridad en la aplicación de las normativas y reglamentaciones que rigen la carrera	4,50
1.2.1	Pertinencia de la planificación del proyecto educativo de la carrera	3,75
1.2.2	Pertinencia, internacionalización y eficacia en la gestión del proyecto educativo de la carrera	4,38
1.2.3	Eficiencia y eficacia en la gestión del plan de desarrollo de la carrera	4,50
1.2.4	Eficacia en la gestión del aseguramiento de la calidad	4,00
1.2.5	Eficacia en la gestión de la información y la comunicación	4,75

Nota. Fuente: elaboración propia a partir de los informes finales de los Comités de Pares Evaluadores (2025).

Los datos de la Tabla 2 permiten identificar con claridad los puntos altos y bajos del desempeño conjunto. Los criterios que alcanzan el mayor promedio son el 1.1.1, referido a la pertinencia de la estructura organizacional, y el 1.2.5, correspondiente a la eficacia en la gestión de la información y la comunicación, con valores idénticos de 4,75 puntos. Estos resultados sugieren que las carreras analizadas disponen, en términos generales, de estructuras jerárquicas consolidadas, con manuales de organización y funciones formalizados, así como de mecanismos informáticos y comunicacionales razonablemente desarrollados. El criterio 1.1.2, correspondiente a la eficacia e integridad de las normativas, y el criterio 1.2.3, referido al plan de desarrollo, se ubican en un nivel intermedio alto con un promedio de 4,50 puntos cada uno.

El criterio con mayor puntaje de dispersión y con promedio más bajo es el 1.2.1, que evalúa la pertinencia de la planificación del proyecto educativo, con un valor de 3,75 puntos. Este resultado es particularmente significativo, dado que revela dificultades recurrentes vinculadas al proceso mismo de diseño y actualización curricular. El criterio 1.2.4, relativo al aseguramiento de la calidad, ocupa la segunda posición más baja con un promedio de 4,00 puntos, lo que confirma la existencia de desafíos no resueltos en los sistemas internos de gestión de la calidad de las carreras. El criterio 1.2.2, de internacionalización y eficacia en la gestión del proyecto educativo, se ubica en un nivel intermedio con un promedio de 4,38 puntos.

Fortalezas recurrentes identificadas

El análisis cualitativo de los informes finales permitió construir un repertorio de fortalezas recurrentes observadas por los Comités de Pares Evaluadores. Estas fortalezas no deben leerse como enunciados que se presentan de manera idéntica en todas las carreras, sino como rasgos comunes que fueron explícitamente destacados en al menos la mitad de los casos. En términos generales, las fortalezas recurrentes pueden agruparse en cuatro grandes bloques temáticos: organización y liderazgo, normativas institucionales, planificación estratégica y comunicación interna.

En el bloque de organización y liderazgo, los comités destacan de manera sistemática que las carreras analizadas cuentan con organigramas actualizados y formalizados mediante resolución de la autoridad competente. Se valora, asimismo, la existencia de un Manual de Organización y Funciones aprobado y difundido, la cobertura efectiva de los cargos previstos en la estructura y el compromiso explícito del equipo directivo con la gestión de la calidad. Varios informes subrayan la dedicación sostenida de los responsables de carrera y la apertura al diálogo con los distintos estamentos de la comunidad académica, aspectos que fortalecen la cohesión institucional.

En el bloque de normativas institucionales, la fortaleza más frecuentemente mencionada se refiere a la existencia de un cuerpo normativo consistente, que incluye estatutos, reglamentos y resoluciones específicas que regulan el funcionamiento académico, administrativo y disciplinar. Los informes resaltan que dichas normativas se encuentran formalizadas por autoridad competente, publicadas en medios accesibles y revisadas periódicamente. Este rasgo se vincula con la dimensión ética de la gobernanza, dado que un marco normativo claro constituye la base indispensable para la rendición de cuentas y para el ejercicio de los derechos y obligaciones de la comunidad educativa.

En el bloque de planificación estratégica, los comités destacan la existencia de planes de desarrollo aprobados por la máxima autoridad institucional y alineados con los planes estratégicos de la universidad. Se valora positivamente la elaboración participativa de estos instrumentos, la previsión de recursos financieros para su ejecución y la existencia de mecanismos de seguimiento y evaluación. Finalmente, en el bloque de comunicación, se destaca el uso creciente de plataformas digitales institucionales, de sistemas de gestión académica y de medios formales de comunicación que facilitan la difusión de información relevante a los distintos estamentos.

Debilidades recurrentes identificadas

De manera complementaria, los informes finales ponen en evidencia un conjunto de debilidades recurrentes que afectan a varias carreras. Estas debilidades explican, en gran medida, por qué algunas carreras recibieron un plazo de acreditación de cuatro años en lugar de seis, así como las variaciones observadas en los promedios de los criterios. A los efectos del análisis, dichas debilidades pueden agruparse en cuatro ejes: aseguramiento de la calidad, planificación curricular, asignación presupuestaria e internacionalización.

En el eje del aseguramiento de la calidad, la principal debilidad observada consiste en la falta de un sistema interno formalizado, con estructura propia, responsables designados y procedimientos documentados. Varios informes indican que el cargo vinculado al aseguramiento de la calidad aparece en el organigrama, pero no se encuentra efectivamente cubierto, o bien se le asignan funciones a personas que simultáneamente ocupan otras responsabilidades académicas sin liberación horaria adecuada. Esta situación limita la sostenibilidad de los procesos de mejora continua y debilita la capacidad institucional para anticipar nuevas fases de evaluación externa.

En el eje de la planificación curricular, los comités detectan dificultades en la pertinencia y actualización de los proyectos educativos. Algunas carreras presentan planes de estudios antiguos cuya articulación con las tendencias actuales del campo de la Administración resulta limitada, mientras que otras muestran un proceso de transición hacia enfoques por competencias que todavía no se ha completado. Esta debilidad se refleja directamente en el bajo promedio del criterio 1.2.1, como ya se ha señalado.

En el eje de la asignación presupuestaria, numerosos informes observan que los recursos financieros de las carreras se encuentran fusionados dentro del presupuesto general de la facultad o de la universidad, sin discriminación específica por carrera. Esta fusión presupuestaria dificulta la trazabilidad de los ingresos y egresos, limita la planificación financiera autónoma y compromete la sostenibilidad de las funciones de investigación y extensión. Varios comités recomiendan avanzar hacia una presupuestación diferenciada que permita visualizar con claridad los recursos disponibles para cada carrera.

En el eje de internacionalización, los informes coinciden en señalar que la movilidad académica, tanto de estudiantes como de docentes, presenta un desarrollo incipiente en la mayoría de las carreras. Si bien se identifican convenios con instituciones extranjeras, su implementación efectiva es limitada y carece de sistematicidad. La debilidad en este aspecto contribuye a los menores puntajes observados en el criterio 1.2.2, que evalúa justamente la internacionalización y la eficacia en la gestión del proyecto educativo.

Tabla 3. Síntesis de fortalezas y debilidades recurrentes en la Dimensión 1.

Eje temático	Fortalezas recurrentes	Debilidades recurrentes
Estructura organizacional	Organigramas formalizados; Manual de Organización y Funciones aprobado; cobertura efectiva de cargos.	Cargos de aseguramiento de la calidad sin titular efectivo; superposición de funciones.
Normativas	Cuerpo normativo consistente; formalización por resolución; difusión adecuada.	Ausencia de procedimientos específicos para contingencias; bajo nivel de actualización periódica.
Proyecto educativo	Planes de estudio aprobados; articulación teoría-práctica; compromiso docente.	Transición incompleta al enfoque por competencias; procesos de actualización curricular lentos.
Plan de desarrollo	Planes participativos alineados al PEI; mecanismos de seguimiento; previsión de recursos.	Fusión presupuestaria con la facultad; baja autonomía financiera.
Aseguramiento de la calidad	Cultura de autoevaluación; interés por la mejora continua.	Sistemas internos incipientes; responsables sin dedicación horaria; procedimientos no documentados.
Información y comunicación	Plataformas digitales activas; sistemas de gestión académica; canales formales consolidados.	Dispersión de información entre sedes; difusión limitada de programas de apoyo.

Nota. Fuente: elaboración propia a partir del análisis de contenido de los informes finales.

Comparación entre carreras acreditadas por cuatro y por seis años

Resulta de interés contrastar el desempeño de las carreras acreditadas por seis años frente a aquellas acreditadas por cuatro años, dado que el plazo otorgado por la Agencia constituye el principal indicador agregado de consolidación de la carrera. El promedio de la Dimensión 1 para las cuatro carreras que alcanzaron la acreditación por seis años asciende a 4,82 puntos, mientras que el promedio de las seis carreras acreditadas por cuatro años se ubica en 4,20 puntos. La brecha entre ambos

subgrupos resulta estadísticamente apreciable en términos descriptivos, alcanzando 0,62 puntos sobre una escala de 5. Este hallazgo confirma que la Dimensión 1 actúa como un buen predictor del resultado global del proceso de acreditación.

El análisis más fino de los criterios muestra que las diferencias no se distribuyen de manera homogénea. En el criterio 1.1.1, referido a la estructura organizacional, la brecha es relativamente pequeña, lo cual sugiere que los elementos básicos de organigrama y funciones tienden a estar presentes en la mayoría de las carreras. En cambio, en los criterios 1.2.1 y 1.2.4, vinculados respectivamente a la planificación del proyecto educativo y al aseguramiento de la calidad, las diferencias son notablemente más pronunciadas. Este patrón sugiere que los factores diferenciadores entre las carreras con acreditación por seis años y las acreditadas por cuatro años se concentran en los procesos estratégicos y en los sistemas de gestión de la calidad, más que en los aspectos meramente estructurales.

Discusión

Los resultados obtenidos en el análisis de las diez carreras acreditadas permiten dialogar con los antecedentes presentados en el marco teórico y ofrecer algunas interpretaciones orientadas a la mejora del sistema de aseguramiento de la calidad en Paraguay. En primer término, el promedio general de cumplimiento de la Dimensión 1, que asciende a 4,45 puntos en la escala del modelo, confirma la observación de Lemaitre (2018) en cuanto a la progresiva institucionalización de prácticas de gobernanza en América Latina. Las carreras analizadas muestran un nivel de cumplimiento satisfactorio en los aspectos estructurales, lo que resulta coherente con la consolidación del sistema nacional a lo largo de las dos décadas transcurridas desde la creación de la Agencia.

La elevada valoración obtenida en los criterios de estructura organizacional y de gestión de la información puede interpretarse como resultado de dos factores convergentes. Por un lado, los procesos previos de acreditación han impulsado a las carreras a formalizar sus organigramas y manuales de funciones, generando un efecto de aprendizaje acumulativo. Por otro lado, la creciente disponibilidad de herramientas digitales para la gestión académica y para la comunicación institucional ha facilitado que incluso las carreras con menores recursos dispongan de sistemas razonablemente consolidados. Estos hallazgos coinciden con las observaciones de Brunner y Villalobos (2016) respecto a la maduración de los componentes operativos de la gobernanza universitaria en la región.

Sin embargo, el análisis también revela zonas de debilidad persistente que merecen una reflexión más detenida. La menor puntuación observada en el criterio 1.2.1, relativo a la pertinencia de la planificación del proyecto educativo, sugiere que las carreras enfrentan dificultades específicas al momento de actualizar sus planes de estudio y de articular sus proyectos formativos con las demandas del entorno laboral y disciplinar. Este hallazgo es consistente con los resultados reportados por Marúm-Espinosa (2022) para el caso mexicano y con los análisis regionales sistematizados por Lemaitre (2018), lo cual sugiere la existencia de un patrón regional común. Las causas de esta debilidad pueden vincularse con la lentitud de los procesos formales de aprobación de planes de estudio, con la escasa participación del sector empresarial en los procesos de diseño curricular y con la falta de mecanismos sistemáticos de seguimiento a los egresados.

Un segundo foco de atención emerge del criterio 1.2.4, referido al aseguramiento de la calidad. El hecho de que varios comités hayan detectado debilidades en la existencia efectiva de un sistema interno de aseguramiento de la calidad plantea un dilema interesante. Por un lado, las carreras participan del sistema nacional de acreditación y, por lo tanto, se encuentran expuestas periódicamente a procesos de evaluación externa. Por otro lado, la mejora continua entre ciclos de acreditación requiere capacidades internas que no siempre se encuentran consolidadas. Esta tensión entre el impulso externo y la capacidad interna constituye uno de los desafíos estructurales que enfrenta el sistema paraguayo, y que se observa igualmente en otras realidades latinoamericanas (Fernández Lamarra, 2007).

La debilidad vinculada a la internacionalización, por su parte, refleja una característica propia del contexto paraguayo, marcado por limitaciones geográficas, idiomáticas y presupuestarias para la movilidad académica. Si bien las carreras analizadas mencionan la existencia de convenios con instituciones extranjeras, la implementación efectiva de estos acuerdos requiere recursos específicos y políticas institucionales sostenidas, que no siempre están disponibles. En este sentido, resulta pertinente la observación de Brunner y Villalobos (2016) en cuanto a que la internacionalización ha sido identificada como una de las áreas menos desarrolladas en los sistemas de educación superior de tamaño medio y pequeño en América Latina.

El hallazgo referido a la brecha entre carreras acreditadas por seis años y aquellas acreditadas por cuatro años merece un comentario adicional. Los resultados muestran que dicha brecha se concentra principalmente en los criterios de planificación estratégica y aseguramiento de la calidad, y no tanto en los elementos estructurales básicos. Esta observación tiene implicaciones prácticas importantes, en tanto sugiere que las carreras con mejor desempeño agregado se diferencian no por sus organigramas o sus reglamentos, sino por su capacidad estratégica y por sus sistemas internos de mejora continua. Dicho de otro modo, la diferencia cualitativa entre las carreras se encuentra en la dimensión inmaterial de la gobernanza: el liderazgo, la visión estratégica y la cultura de la calidad.

Finalmente, la heterogeneidad observada entre las carreras merece ser interpretada con prudencia. Si bien existen patrones comunes que permiten hablar de un perfil general de la gobernanza en las carreras de Administración de Empresas analizadas, no deben perderse de vista las particularidades territoriales e institucionales. Las carreras ubicadas en sedes regionales

enfrentan desafíos específicos vinculados con la disponibilidad de docentes, la distancia respecto de los centros académicos principales y la necesidad de adaptar su oferta a las realidades locales. Esta consideración es coherente con la perspectiva de Rama (2006), quien advierte sobre los riesgos de aplicar marcos estandarizados sin considerar la diversidad territorial.

Conclusiones

El análisis realizado sobre la Dimensión 1, Gobernanza de la Carrera, en las diez carreras de grado en Administración de Empresas acreditadas en Paraguay durante el año 2025 permite arribar a una serie de conclusiones que se presentan a continuación de manera ordenada. Cabe reiterar que el estudio abarca exclusivamente las carreras que obtuvieron resolución favorable de acreditación en ese año, quedando fuera del alcance los casos cuyos procesos fueron postergados o resultaron no acreditados.

En primer lugar, puede afirmarse que el conjunto de las carreras analizadas exhibe un nivel de cumplimiento satisfactorio en la dimensión de gobernanza, con un promedio general de 4,45 puntos sobre 5. Este resultado sugiere que el sistema paraguayo de aseguramiento de la calidad ha logrado, en el segmento específico de las carreras de Administración de Empresas, niveles de consolidación comparables con los de otros países de la región. La totalidad de las carreras incluidas en el estudio fue acreditada, lo cual constituye un indicador agregado favorable de la calidad del subsistema.

En segundo lugar, las fortalezas más destacadas se concentran en la pertinencia de la estructura organizacional y en la eficacia de la gestión de la información y la comunicación, ambos con un promedio de 4,75 puntos. Las carreras cuentan, en general, con organigramas actualizados, manuales de funciones formalizados y sistemas comunicacionales razonablemente desarrollados. Esta consolidación estructural constituye una base sólida sobre la cual es posible avanzar en la mejora de los aspectos más estratégicos.

En tercer lugar, las debilidades más persistentes se vinculan con la pertinencia de la planificación del proyecto educativo, con la eficacia en la gestión del aseguramiento de la calidad, con la asignación presupuestaria diferenciada y con la internacionalización. Estas debilidades no afectan de manera crítica la acreditación de las carreras, pero sí explican en buena medida por qué el 60% de las carreras recibió un plazo de cuatro años en lugar de seis. La brecha observada entre los subgrupos de cuatro y de seis años, que asciende a 0,62 puntos en la escala de la dimensión, confirma la centralidad de estos aspectos estratégicos para el reconocimiento pleno de la calidad.

En cuarto lugar, el análisis sugiere un conjunto de recomendaciones orientadas al fortalecimiento de las prácticas de gobernanza. Desde el punto de vista institucional, resulta prioritario implementar sistemas internos de aseguramiento de la calidad efectivamente dotados de recursos humanos, presupuestarios y técnicos. Asimismo, se recomienda impulsar procesos sistemáticos de actualización curricular con participación de egresados y empleadores, avanzar hacia esquemas de presupuestación diferenciada por carrera, y formular políticas explícitas de internacionalización ajustadas a las capacidades reales de cada institución.

Desde el punto de vista del sistema nacional, resulta pertinente que la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior profundice sus acciones de acompañamiento pre-acreditación, en particular mediante talleres, orientaciones técnicas y materiales didácticos que aborden específicamente las áreas identificadas como críticas. La publicación sistemática de estudios como el presente, que sintetizan los hallazgos comunes de ciclos evaluativos, puede contribuir al aprendizaje colectivo del sistema y al diseño de políticas de mejora continua.

En quinto lugar, cabe señalar algunas limitaciones del presente estudio, que al mismo tiempo sugieren líneas de investigación futuras. La primera limitación consiste en el carácter exclusivamente documental del abordaje, que podría complementarse con entrevistas en profundidad a actores clave del sistema. La segunda se refiere al foco en una sola dimensión del modelo, cuando podría resultar valioso analizar las restantes dimensiones y sus interrelaciones. La tercera se vincula con el tipo de disciplina seleccionada; futuras investigaciones podrían comparar los resultados aquí obtenidos con los de otras áreas del conocimiento, identificando patrones específicos por campo disciplinar.

Como consideración final, el presente trabajo reafirma la importancia del análisis sistemático de los resultados de la acreditación como insumo para la gestión universitaria y para la política pública. La acreditación no debe interpretarse como un fin en sí mismo, sino como un medio para fortalecer la capacidad institucional de formar profesionales competentes, éticos y comprometidos con el desarrollo sostenible del país. El fortalecimiento de la gobernanza universitaria, en este sentido, constituye una condición necesaria para que la educación superior paraguaya cumpla su misión histórica de contribuir al bienestar colectivo.

Referencias

- Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. (2018). *Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior: Mecanismo de Evaluación y Acreditación de Carreras de Grado*. ANEAES.
- Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. (2025). *Resoluciones del Consejo Directivo correspondientes al año 2025 sobre acreditación de carreras de grado en Administración de Empresas*. ANEAES.

- Austin, I., & Jones, G. A. (2024). *Governance of higher education: Global perspectives, theories, and practices* (2.^a ed.). Routledge.
- Bardin, L. (1986). *Análisis de contenido*. Akal.
- Brunner, J. J., & Villalobos, C. (Eds.). (2016). *Educación superior en Iberoamérica: Informe 2016*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA).
- Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10-21.
- Consejo Nacional de Educación Superior. (2021). *Informe sobre el estado de la educación superior en Paraguay*. CONES.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Fernández Lamarra, N. (2007). *Educación superior y calidad en América Latina y Argentina: Los procesos de evaluación y acreditación*. EDUNTREF / IESALC-UNESCO.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Lemaitre, M. J. (Ed.). (2018). *La educación superior como parte del sistema educativo de América Latina y el Caribe: Calidad y aseguramiento de la calidad*. UNESCO-IESALC / Universidad Nacional de Córdoba.
- Marúm-Espinosa, E. (2022). Calidad e innovación en la educación superior: Tres décadas de investigación en el Centro para la Calidad e Innovación de la Educación Superior de la Universidad de Guadalajara. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 33(1), 297-319.
- Orozco Silva, L. E. (2013). *La educación superior: Retos y perspectivas*. Ediciones Uniandes.
- Rama, C. (2006). *La tercera reforma de la educación superior en América Latina*. Fondo de Cultura Económica.
- República del Paraguay. (2003). Ley N.º 2072/2003, de creación de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior.
- República del Paraguay. (2013). Ley N.º 4995/2013, de Educación Superior.

Declaraciones

Aprobación ética: Los autores declaran haber cumplido con los requisitos éticos aplicables a la investigación y contar, cuando correspondió, con la aprobación o autorización de las instancias competentes para su realización. Esta información fue declarada por los autores durante el proceso de envío del manuscrito.

Consentimiento informado: Todos los participantes otorgaron su consentimiento informado previo a su inclusión en el estudio.

Contribución de autoría (CRediT):

- Juan Antonio Moreno Mareco: conceptualización, investigación, curación de datos, redacción del borrador original.
- Chap Kau Kwan Chung: metodología, análisis formal, supervisión, revisión y edición.

Disponibilidad de datos: Los datos que sustentan los resultados de este estudio están disponibles previa solicitud razonable al autor de correspondencia.

Uso de inteligencia artificial: Los autores declaran haber utilizado herramientas de inteligencia artificial durante la preparación del manuscrito exclusivamente para tareas de apoyo a la redacción y revisión lingüística. Su utilización no sustituyó la autoría intelectual, el análisis ni la interpretación de los resultados. Los autores revisaron y validaron el contenido final y asumen plena responsabilidad por el manuscrito.

Conflictos de intereses: Los autores declaran que no existe ningún conflicto de intereses, ya sea de carácter financiero, personal, institucional o de cualquier otra índole, que pudiera haber influido en los resultados, interpretación o conclusiones del presente estudio.

Financiamiento: La investigación fue financiada con recursos propios de los autores y no recibió financiamiento externo.