

UNIVERSIDAD DE MANAGUA
El más alto nivel



PLAN ESTRATÉGICO 2014 - 2017
ENERO 2014

DOCUMENTO CONTROLADO
DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

	Nombre	Puesto	Firma	Fecha
Elaboró:	Msc Rodolfo José Zavala Calderón	Responsable de Planificación		01-2014
	Msc. Lourdes Esperanza Valle Calderón	Responsable de Evaluación Institucional		01-2014
	MSc Jorge Morales Martínez	Director de Desarrollo Institucional		01-2014
	MSc Carlos Vicente Román	Coordinador de Carrera de Administración de Empresa		01-2014
	MSc Cristhofer Valle Midence	Coordinador de la Carrera Ingeniería Industrial		01-2014
	MSc. Raúl Vega Basurto	Coordinador de la Carrera de Mercadeo y Publicidad		01-2014
Revisó:	MSc Fernando David Valle Meza	Vicerrector General		01-2014
	DrC José Castellanos Castillo	Asesor		01-2014
Autorizó:	MSc. Dora María Meza Cornavaca	Rectora		01-2014

Estado	Fecha de inicio de la vigencia	Revisión	Descripción del cambio realizado	Elaboró	Revisó	Autorizó
Vigente	02/01/2014	1	Actualización según Glosario	RJZC LEVC JMM CVR CVM RVB	FDVM JCC	DMMC

Índice

PRESENTACIÓN.....	1
SINTESIS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	¡Error! Marcador no definido.
ÁREAS DE RESULTADO CLAVE (ARC).....	6
LÍNEAS ESTRATÉGICAS POR ÁREA DE RESULTAVO CLAVE.....	8
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR ÁREA DE RESULTADO CLAVE.....	9
DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.....	10
TABLA 5. INDICADORES, METAS, PUNTOS DE CONTROL Y MEDIOS DE CONTROL ¡Error! Marcador no definido.	
ACCIONES O MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	13
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	15

	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 1 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

PRESENTACIÓN

Los avances que experimenta el país en el plano económico y las perspectivas que en este sentido se plantean, demandan de las universidades una mayor proyección social, un incremento en la competitividad de sus graduados y sobre todo un énfasis en la formación de personas integrales con valores tales como la solidaridad, la identidad nacional, la interculturalidad y el espíritu de cambio social, lo que implica la concepción de Modelos Educativos coherentes con los retos que la sociedad nicaragüense plantea a la educación.

Por otra parte, las exigencias planteadas en el proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora al cual se incorporó la universidad, establecen un conjunto de indicadores y criterios para su evaluación por factor y funciones, cuyo cumplimiento constituyen metas a lograr en diferentes momentos para avanzar hacia la condición de institución acreditada.

El contexto actual evidencia que estamos inmersos en una sociedad compleja, que exige un enfoque prospectivo y la adaptación continua a los nuevos eventos emergentes que surjan. En este entorno cambiante, la respuesta más adecuada, desde el punto de vista organizacional, es la que proporciona el enfoque conjunto de la dirección estratégica y de la calidad, basado en la adquisición de capacidades dinámicas que permitan mejorar las competencias de los miembros de la comunidad universitaria, las metodologías para el desarrollo de los procesos y la infraestructura física y tecnológica que demanda el avance de la institución.

El Plan Estratégico de la universidad para el periodo 2014 - 2017, se inserta dentro de las Políticas y Estrategias del país definidas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación; así como con las políticas y marcos legales establecidos para garantizar el aseguramiento de la calidad de la educación. El mismo tiene como antecedentes, los planes 2005 - 2008 y 2010 - 2013, así como el resultado de evaluaciones realizadas a los mismos, que permitieron la retroalimentación no solo sobre su grado de cumplimiento, sino también sobre su concepción, lo que ha permitido la introducción de mejoras desde el punto de vista de la participación en su elaboración, grado de complejidad y descentralización, esencialmente.

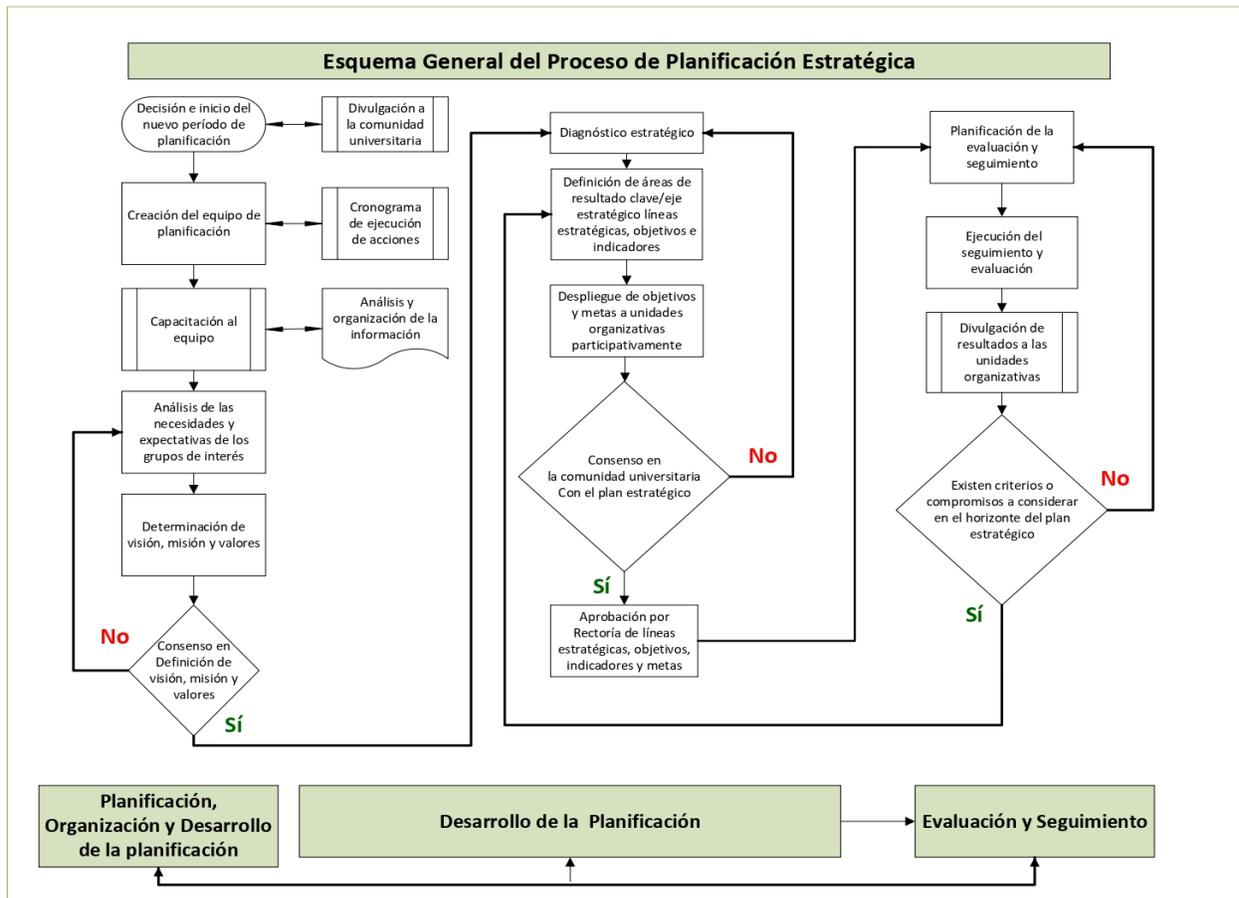
El plan estratégico 2014 - 2017, constituye una continuidad del plan que le antecede y es coherente con la misión, visión, valores, principios y políticas institucionales

	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 2 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

definidas en el Proyecto Institucional, así como con el análisis estratégico realizado, a partir de los cuales se definió un escenario, las áreas de resultados clave, objetivos, estrategias, indicadores, metas y el sistema de control.

El proceso de elaboración del plan incluyó el desarrollo de sesiones de trabajo con la Junta Directiva, el Consejo Consultivo y la Comunidad Universitaria, así como la consulta con expertos.

El plan estratégico en las condiciones de la UdeM, mantiene el propósito de dotar a la institución de un marco de referencia y una guía flexible de actuación, al permitir la formulación de estrategias emergentes cuando las circunstancias lo ameriten, para la toma de decisiones y la asignación de los recursos.



	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 3 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS

MISIÓN

La Universidad de Managua es una institución de Educación Superior con una gestión innovadora, eficiente y socialmente responsable, que a través de la transmisión, generación y aplicación de conocimientos contribuye al desarrollo socioeconómico de Nicaragua.

VISIÓN

La Universidad de Managua se consolidará como una institución de referencia por la calidad de sus programas educativos, su compromiso social y su contribución al desarrollo de Nicaragua; sustenta su labor en una cálida relación humana, una gestión responsable e innovadora y la aplicación de las tecnologías en sus procesos.

VALORES INSTITUCIONALES

Los valores de la Universidad de Managua son:

- **Responsabilidad:** reconocemos la realidad y las consecuencias de realizar una acción, tomar una decisión o asumir una actitud tanto en lo personal como en lo institucional.
- **Respeto:** consideramos las posiciones de las personas, las condiciones ambientales y organizacionales.
- **Innovación:** introducimos nuevos métodos de trabajo y modificaciones a los procesos para lograr mejorar en el desempeño.

	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 4 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

- Solidaridad:** reconocemos la necesidad de trabajar por el bien común, por el bienestar de las personas, de compartir con los demás y de ofrecer apoyo a los miembros de la comunidad universitaria cuando lo necesitan, así como cooperar con ellos para lograr los objetivos.

PRINCIPIOS

Las normas fundamentales que rigen el comportamiento de los miembros de la comunidad universitaria en los marcos de la institución son:

- Calidad:** las funciones y procesos se desarrollarán en correspondencia con las pautas definidas en el sistema de gestión, debiendo satisfacer las exigencias planteadas por los estudiantes y trabajadores de los procesos sustantivos y de apoyo.
- Libertad de cátedra:** en la docencia, las convicciones científicas y filosóficas se expresarán en los marcos de los objetivos del currículo y demás políticas y directrices de la Universidad.
- Respeto a la diversidad:** el carácter multiétnico y multicultural de la sociedad nicaragüense debe ser reconocido por todos los miembros de la comunidad, respetando la diversidad de posiciones políticas, religiosas y de cualquier índole y manteniendo una posición de respeto en el ámbito universitario.
- Respeto a las personas:** en el ámbito universitario, los diálogos, intercambios e interrelaciones personales deben de estar sustentados en el respeto, independientemente de la jerarquía, creencia, posición política o género.

	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 5 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

- **Compromiso con el medio ambiente:** el conocimiento, el respeto, la conservación y el uso sostenible del medio ambiente será fomentado por los miembros de la comunidad universitaria.
- **Planificación:** el quehacer universitario será planificado para el desarrollo de las actividades y procesos sustantivos, de apoyo y de dirección.
- **Racionalidad:** demanda y uso de los recursos en correspondencia con las exigencias normadas para los procesos sustantivos y de apoyo.
- **Compromiso con la Institución:** el comportamiento y las acciones de los miembros de la comunidad universitaria deben propiciar el mejoramiento de la imagen de la misma, un ambiente laboral positivo y el éxito en las actividades realizadas.
- **Integración:** los miembros de las unidades organizativas y estas a su vez, actuarán de forma armónica y coordinada en función de los objetivos y metas de la institución en busca de la superación de las dificultades presentadas.

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Dada la definición de la Misión, Visión y los valores de la institución, la Universidad se orienta de acuerdo con las siguientes políticas:

1. El proceso docente se desarrollará con calidad e integralidad de acuerdo a los lineamientos del Modelo Educativo, potenciando en sus egresados el dominio de un segundo idioma y de las nuevas tecnologías de información y la comunicación.
2. Se trabajará sistemáticamente en la pertinencia, actualidad y coherencia de la

	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 6 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

oferta educativa con el mercado laboral y las líneas de desarrollo económico y social del país.

3. La investigación se desarrollará en los marcos de los procesos docentes de pre y post grados, en función del desarrollo de la institución y las prioridades del país.
4. La vinculación de la institución con la sociedad, se promoverá a partir de la participación estudiantil en la implementación de proyectos comunitarios, deportivos y culturales.
5. La institución responderá dinámicamente ante los cambios del entorno, los criterios de calidad y las necesidades de la comunidad universitaria, garantizando la viabilidad de la organización.
6. Las TICs se potenciarán como un mecanismo para lograr la eficiencia en la gestión de los procesos sustantivos y de apoyo del trabajo universitario.
7. En el ambiente laboral se fomentará la orientación a la calidad, la familiaridad entre los miembros de la comunidad universitaria y la cooperación mutua.
8. La Universidad será incluyente en la conformación de su comunidad estudiantil, priorizando la atención a los sectores más vulnerables de la población.

ÁREAS DE RESULTADO CLAVE (ARC)

Desde la concepción de alcanzar con éxito la visión, cumplir la misión, lograr la elevación de la calidad y avanzar hacia la condición de institución acreditada, se definieron como Áreas de Resultado Claves, en las cuales la Universidad debe centrarse, las siguientes:

- Gestión Institucional
- Docencia
- Investigación
- Proyección Social

	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 7 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

GESTIÓN INSTITUCIONAL: centrada en la obtención de resultados en el fortalecimiento institucional, a partir la sistematización del sistema de gestión, el desarrollo y modernización de la infraestructura de la planta física y las tecnologías en especial de las TICs. El potencial humano como factor fundamental para el aprovechamiento de las capacidades organizacionales y el impulso de forma coordinada y sostenible de un desarrollo institucional orientado a la mejora continua de la calidad.

DOCENCIA: esfera del quehacer universitario que define la obtención de resultados a nivel de grado, postgrado y educación continua, en la formación de profesionales competentes, con valores y actitudes que les permite enfrentar con éxito el mundo del trabajo y su desarrollo en la sociedad; a partir de su coherencia con las demandas socioeconómicas; el diseño e implementación del currículo a través del proceso de enseñanza aprendizaje, su evaluación, que promueve un aprendizaje significativo, colaborativo, desarrollador; el papel de los actores que intervienen en él y la integración con la extensión y la investigación para garantizar una educación de calidad.

INVESTIGACIÓN: en este ámbito la obtención de resultados, se orienta al desarrollo de una cultura de investigación y la generación de conocimientos y tecnologías para la transformación institucional y de determinados sectores del país, en función de la solución de problemas.

PROYECCIÓN SOCIAL: como institución socialmente responsable, el área se orienta a la obtención de resultados en el fortalecimiento de la identidad universitaria en la formación de profesionales, la investigación, el arte, la cultura y el deporte, en función de impactar en la mejora de la calidad de vida de las comunidades en el plano educativo y social.

	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 8 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

LÍNEAS ESTRATÉGICAS POR ÁREA DE RESULTAVO CLAVE

Las líneas estratégicas constituyen conceptos estratégicos, directrices que sirven de base para la construcción de los objetivos y la definición de los indicadores, por lo tanto, guían las acciones a realizar para el logro de la visión y alcanzar la misión. En la Universidad, se definieron como líneas estratégicas por Áreas de Resultado Clave, atendiendo a los elementos que condicionan su formulación, las siguientes:

ARC: GESTIÓN

Línea Estratégica 1. Integración estrategia calidad en la gestión institucional: se orienta al desarrollo de los enfoques de calidad y el estratégico, desde una perspectiva integradora, al tener como punto de partida las necesidades y expectativas de los grupos de interés y alinear los indicadores de gestión estratégicos con los indicadores del sistema de aseguramiento de la calidad en el país.

Línea Estratégica 2. Promoción de la cultura de calidad: se promueven comportamientos individuales e institucionales sobre la base de los valores compartidos interiorizados por la comunidad universitaria, se trabaja por lograr la calidad en los procesos, el cumplimiento de los estándares establecidos y la satisfacción de las expectativas y necesidades de los grupos de interés con énfasis en los estudiantes.

Línea Estratégica 3. Fortalecimiento del talento humano: incluye lo relacionado con el desarrollo de sistemas de capacitación del personal y evaluación de su desempeño, que potencien las competencias laborales para el desempeño en los puestos y el ascenso en la Universidad.

Línea 4. Desarrollo de capacidades en la infraestructura física y tecnológica: dirigida a la ampliación, modernización y mantenimiento de las capacidades de la infraestructura tanto física como tecnológica, requerida para elevar la calidad de los procesos.

	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 9 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

ARC: DOCENCIA

Línea Estratégica 5. Consolidación del modelo curricular por objetivos: abarca los aspectos contemplados en el currículo y planes de estudio, en los marcos del modelo, su transformación y elevación de la pertinencia.

ARC: INVESTIGACIÓN

Línea Estratégica 6: Fomento de una cultura de investigación: está dirigida a promover la cultura investigativa en los docentes y estudiantes a partir de acciones que contribuyan a implicarlos en la actividad y prepararlos para ello, a partir de las asignaturas de los planes de estudio y acciones de proyección social.

ARC: PROYECCIÓN SOCIAL

Línea Estratégica 7: Incentivación de las relaciones con empresas, instituciones, comunidades y demás grupos de interés: concebida en función de elevar las relaciones con otras organizaciones, incluyendo las comunidades fundamentalmente vulnerables y las actividades de bienestar estudiantil.

Los objetivos se han definido sobre la base del criterio, de formularlos con carácter integrador por área de resultado clave, tomando en cuenta las líneas estratégicas, concretados a través de indicadores, las metas para cada uno de ellos y la definición del horizonte temporal en el marco de las políticas institucionales.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR ÁREA DE RESULTADO CLAVE

Se definen como objetivos por ARC, los siguientes:

ARC: Gestión

- Garantizar la sostenibilidad, calidad y reconocimiento de la institución por medio del fortalecimiento de las capacidades y la potenciación de las TIC en los procesos universitarios.

	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 10 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

ARC: Docencia

- Garantizar la mejora continua en la calidad de la formación integral de los profesionales en correspondencia con el modelo educativo institucional y las demandas del desarrollo socioeconómico del país.

ARC: Investigación

- Lograr el desarrollo de investigaciones sostenibles que contribuyan a la búsqueda de soluciones a los problemas de las comunidades y de la Universidad.

ARC: Proyección social

- Lograr el incremento progresivo de la interacción, comunicación y cooperación entre los miembros de la comunidad universitaria y el entorno.

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias desde la perspectiva que se aborda, constituyen decisiones a largo plazo que incluyen un conjunto de acciones para lograr los objetivos.

Estrategias definidas

1. Fomentar una cultura de planificación participativa y de control efectivo en la Universidad.
2. Perfeccionar la estructura universitaria en coherencia con la complejidad de la institución.
3. Fomentar la capacitación del personal docente con énfasis en la preparación metodológica, las TICs y el desarrollo profesional.
4. Incrementar la estabilidad del personal docente con un desempeño sistemático de calidad en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.

	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 11 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

5. Continuar modernizando la infraestructura tecnológica y ampliando el uso de las TICs en los procesos de la institución.
6. Mejorar la infraestructura que impacta en el bienestar de la comunidad universitaria cumpliendo con criterios ambientales y estéticos.
7. Promover la participación masiva de estudiantes en las actividades deportivas, artísticas y culturales.
8. Potenciar la enseñanza de otros idiomas en la oferta formativa de pregrado.
9. Implementar una transformación curricular a partir del Modelo Educativo y su actualización sistemática.
10. Implementar un mecanismo de evaluación sistemática del desempeño de los docentes.
11. Reforzar el mercadeo de los productos académicos de postgrado y formación continua.
12. Articular los ejercicios de culminación de estudios de postgrado con las líneas de investigación.
13. Priorizar líneas de investigación que permitan establecer sinergias con las pequeñas y medianas empresas.
14. Incentivar las investigaciones con impacto en el proceso de enseñanza aprendizaje y la gestión de la Universidad.
15. Potenciar el espíritu emprendedor a través de proyectos de investigación en el pregrado.
16. Promover alianzas estratégicas con investigadores, consultores o instituciones para el desarrollo de proyectos conjuntos.
17. Mantener la participación en la Red de Dirección Estratégica de la Educación Superior.
18. Incrementar la presencia de la universidad con proyectos en comunidades aledañas a la institución.
19. Consolidar un mecanismo de seguimiento a graduados.

	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 12 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

20. Promover relaciones de cooperación con universidades y otras instituciones nacionales, latinoamericanas y europeas.

21. Potenciar la Liga del Saber cómo proyecto comunitario educativo.

	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 13 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

ACCIONES O MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El sistema de gestión de la Universidad, se sustenta en el enfoque estratégico orientado a la calidad, incluye el uso de indicadores de gestión estratégicos coherentes con los indicadores de calidad por factores, definidos en la Guía de Autoevaluación con fines de mejora. Los indicadores estratégicos seleccionados por objetivos se identificaron tomando en cuenta la generación de valor de los mismos a la Institución y sirven de base para el establecimiento de las metas y el seguimiento, control y evaluación de los objetivos, estrategias, actividades y desempeño de los procesos.

La evaluación del Plan Estratégico, se efectúa a partir de los indicadores definidos por objetivos y estrategias, con una periodicidad anual y al final del horizonte temporal definido. Los criterios de evaluación de los indicadores se definen en la metodología definida al efecto. En el caso de las evaluaciones anuales, tienen como base las metas definidas según el grado de consecución planteado para cada indicador para el año según el grado de consecución.

Seguimiento: se efectúa en Consejo Consultivo Universitario, según programación. Los resultados se retroalimentan a los responsables de indicadores, para definir acciones, de ameritarse.

Evaluación anual: se efectúa en Consejo Consultivo Universitario, y los resultados se presentan a análisis y discusión con el fin de incorporar criterios en reuniones de docentes y administrativos.

Evaluación del Plan Estratégico: se realiza al finalizar el horizonte temporal definido, considerando los resultados de las evaluaciones parciales y las finales. Se realiza en el Consejo Consultivo Universitario, Reunión de Administrativos y Docentes.

	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 14 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

Tabla 6. Plan de evaluación de los objetivos en el Consejo Consultivo

Fecha	Dirección Estratégica Controlada	Informan
Marzo	Gestión	Dirección Desarrollo Institucional
	Docencia	Dirección Académica
	Proyección Social	Dirección Extensión Universitaria
Junio	Investigación	Dirección de Postgrado, Formación Continua e Investigación
	Proyección Social	Dirección Extensión Universitaria
	Docencia	Dirección Académica
Septiembre	Docencia	Dirección Académica
	Investigación	Dirección de Postgrado, Formación Continua e Investigación
	Proyección Social	Dirección Extensión Universitaria
	Gestión	Dirección Desarrollo Institucional
Diciembre	Todas las ARC	Rectora, Vicerrector General

	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 15 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Almuiñas, J. L. (2001). Apuntes de las clases en la asignatura Planificación y Dirección Estratégica en la Educación Superior. (Tesis de Maestría). Escuela Latinoamericana de Medicina-La Habana, Cuba.
2. Almuiñas, J. L. (2011). *El control estratégico: una perspectiva en construcción en las Instituciones de Educación Superior*. Evento Provincial Universidad 2012, La Habana, Cuba.
3. Almuiñas Rivero, José Luis, Galarza López, Judith (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Revista *Gestão Universitária la América Latina - GUAL*, 5(2). [
4. Brunner, J., Uribe, D. (2007). *Mercados universitarios: los nuevos escenarios de la educación superior*. Santiago: Ed. Universidad Diego Portales.
5. Capelleras Segura, J. L. (2001). Factores condicionantes de la calidad de la enseñanza universitaria: un análisis empírico. (Tesis de doctorado). Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra, España.
6. Chirino Palmero, R. (2008). Procedimiento para la integración estratégica con enfoque en la gestión. Aplicación en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. (Tesis de Maestría). Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
7. CNU (2012) Plan Estratégico de la Educación Superior 2012-2021. Consejo Nacional de Universidades. Nicaragua.
8. Comas Rodríguez, R. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus. (Tesis de Doctorado). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.
9. CONICYT (2010) Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología. Presidencia de la República de Nicaragua.

	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 16 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

10. Corzo Sánchez, J.A. (2011). La integración de los procesos y funciones sustantivas universitarias como estrategia para contribuir al equilibrio entre equidad y calidad en instituciones de educación superior. *Didáctica y Educación*, (4).
11. Codina, A. (2004). Los valores como herramientas gerenciales. Gerencia y negocio de Venezuela. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulos.phpPortid:644>
12. Díaz, C. (2010, a). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones*. MPPEU-OPSU, Caracas, Venezuela.
13. Ferriol Sánchez, F. y Almuiñas Rivero, J.L. (2013). La planificación estratégica y la dirección por objetivos en las instituciones de educación superior adscritas al MES. *Revista cubana de Educación Superior*, No. 2010-2011.
14. Gimer Torres, I., Michelena Fernández, E. y Hernández Rabell, L. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Revista Ingeniería Industrial*, 31 (2), 1-6. La Habana.
15. Godet, M. (1996). *De la anticipación a la acción. Manual de Prospectiva y Estrategia*. Bogotá: Alfaomega.
16. González Cruz, E., Castellanos Castillo, J. R. (2012). Concepciones para el diseño del sistema de gestión universitario desde una perspectiva de integración: estrategia-control interno-calidad. Experiencias en la UCLV. Memorias del 8º Congreso Internacional de Educación Superior "Universidad 2012". La Habana, Cuba.
17. GRUN (2011) Plan Estratégico de Educación, 2011-2015. Ministerio de Educación. Nicaragua.
18. GRUN (2012) Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016. Gobierno de Reconstrucción y Unidad Nacional. Nicaragua.
19. Kaplan y Norton, D. P. (2007). *Alignent*. Barcelona: Plaza editores.

	Universidad de Managua "El más alto nivel"	Página 17 de 21
	Plan Estratégico	Código: UdeM-PE-03
		Versión: 1

20. Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1995): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, 1ª ed., 2ª reimpresión, Barcelona: Ariel.
21. Ronda Pupo, G. A. (2006). Modelo de Dirección Estratégica integrada para Instituciones de Salud en el Contexto Latinoamericano. Recuperado de: www.gerenciasalud.com/art288.htm.
22. Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C.: Editorial 3R Panamericana Ltda.
23. Senge, P. (1999). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Granica.
24. Zavarce, C. (2013). Arquitectura Estratégica: ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización?, *Orbis. Revista Científica de Ciencias Humanas*. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela 9 (25): 21-32, mayo-agosto.

