



Universidad de Managua

*El más alto nivel*

**SÍNTESIS DEL  
PLAN DE DESARROLLO  
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
2024-2026**

**Managua, Nicaragua, 2025**



U de M

**Resolución Rectoral No. 002- 2025**

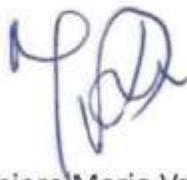
*Aprobación de la actualización del Plan Estratégico 2024-2026*

El suscrito Rector de la Universidad de Managua, en el uso de las facultades, que los estatutos de esta institución le confieren, resuelve por medio de la presente resolución oficial, aprobar la actualización del Plan Estratégico 2024-2026, de la Universidad de Managua actualizado en enero 2025.

Este documento es el resultado de un proceso de alineamiento del Plan Estratégico 2024-2026 al Marco Estratégico de la Educación Superior 2022-2030, al Plan Nacional de Educación Universitaria 2023-2026 Segunda Edición y a la Estrategia Nacional de Educación en todas sus modalidades, Bendiciones y Victorias 2024-2026, por lo cual debe considerarse base para el desarrollo de la institución en los próximos años.

La vigencia de esta resolución está supeditada a la emisión de una nueva resolución que la modifique o ponga en vigor un nuevo Plan de desarrollo estratégico por haber vencido el horizonte temporal definido.

Dado en la ciudad de Managua, a los 09 días del mes de enero del año dos mil veinticinco.



Ingeniero Mario Valle Dávila  
Rector



## Índice

1.	PRESENTACIÓN .....	5
2.	Datos generales .....	7
3.	Antecedentes.....	7
4.	Posicionamiento filosófico: paradigma, enfoque y modelo de planificación Institucional de la UdeM.....	8
	Fundamentos y aspectos metodológicos del proceso de planificación .....	16
5.	Filosofía institucional .....	17
	Misión.....	17
	Visión .....	17
	Valores Institucionales .....	17
6.	Procesos Integrales, Líneas Estratégicas, Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas.....	21
7.	Acciones o mecanismos de Seguimiento .....	28
8.	Referencias Bibliográficas .....	28

## Índice de Figuras

Figura 1. Enfoques y métodos principales integrados en la Planificación Estratégica Situacional.....	11
Figura 2. Componentes básicos de la conducción estratégica. Fuente Osorio (2023) .....	11
Figura 3. Momentos de la Planificación Estratégica Situacional, Matus (1987) .....	12
Figura 4. Proceso de Planificación Estratégica Institucional de la UdeM .....	15
Figura 5. Lineamientos y estrategias que impactan en el PEI UdeM. ....	17

## 1. PRESENTACIÓN

El entorno dinámico y complejo actual en que operan las universidades se caracteriza por un incremento de la exigencia con respecto a su pertinencia social y su contribución a los problemas que limitan el desarrollo socioeconómico, técnico y político del país. Ante este reto, la planificación con enfoque situacional y dinámico se convierte en una importante herramienta para alcanzar el éxito, al direccionar la gestión universitaria a la solución de los problemas que impactan en su desarrollo, anticipar el futuro, desde el presente con base en el pasado y transformar el futuro esperado, en un futuro deseado (Gutiérrez *et al.*, 2021).

En las condiciones de Nicaragua, constituye un rasgo distintivo del futuro deseado, fortalecer una educación de calidad. En respuesta a este reto, la actualización del Plan Estratégico Institucional (2024-2026) desde una perspectiva situacional, en esta nueva etapa, constituye una continuidad de los logros alcanzados y el establecimiento, a su vez, de nuevos desafíos asociados a la consolidación de una cultura de calidad en sus procesos, la elevación de las competencias de sus graduados, el desarrollo de la internacionalización, la acreditación de la institución y de sus programas académicos, el fortalecimiento de la investigación y la innovación, la transformación digital de los procesos, que incluya tecnologías de la información integradas al quehacer institucional y la vinculación con la sociedad. Desafíos que con su materialización impacten en lograr una Universidad más pertinente y contributiva a la disminución de la pobreza y la elevación del nivel de desarrollo humano en el país.

La actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2024-2026 de la UdeM, tiene como referencia a los efectos de su alineamiento: el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano (2022-2026); el Marco Estratégico de la Educación Superior (2022-2030) en su segunda edición; la Estrategia Nacional de Educación "Bendiciones y Victorias"; el Plan Nacional de Educación Universitaria (2023-2026) en su segunda edición; el Compendio Normativo del Subsistema de Educación Superior Nicaragüense (2023),

particularmente la Normativa del Sistema Nacional de Planificación de la Educación Superior; el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, expresado en los Manuales y Guías del CNEA; así como el Marco legal del Subsistema de Educación Superior de Nicaragua.

Desde la perspectiva de alineamiento el PEI (2024-2026) desde los procesos integrales universitarios, garantiza su contribución con los resultados esperados por el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN), dirigidos a fortalecer el sistema educativo y promover un modelo educativo que busca el protagonismo de personas, familias y comunidades y contribuye a consolidar una educación inclusiva, equitativa, de calidad y pertinente, impulsando la formación de profesionales altamente capacitados y comprometidos con el progreso de la nación. Este Plan constituye el instrumento rector de la gestión universitaria, de donde se derivan, los compromisos, las acciones y metas que respondan a las necesidades y aspiraciones de la Universidad de Managua en el cumplimiento de sus fines.

  
Ing. Mario Valle Davila  
Rector



## **2. Datos generales**

**Institución:** Universidad de Managua (**UdeM**)

**Tipo de plan:** Plan de Desarrollo Estratégico Institucional

**Horizonte temporal:** 2024-2026

**Unidad responsable:** Dirección de Gestión de la Calidad

## **3. Antecedentes**

En el año 2005, la Universidad elaboró su primer Plan Estratégico 2005-2008, el cual tuvo como base los resultados de la autoevaluación institucional realizada por la institución en el año 2004 y su correspondiente plan de mejora. Dado que, la misión y visión ya habían sido definidas anteriormente, se realizó una actualización y se enunciaron los valores tomando en cuenta lo definido en la misión, se efectuó el análisis estratégico y se elaboraron ocho escenarios, definiéndose las direcciones estratégicas de Organización y Gestión, Docencia de Grado, Formación Continua, Investigación, Extensión Universitaria, Recursos Humanos e Infraestructura y Servicios, en las cuales se formularon objetivos, dirigidos a la formación de las competencias profesionales, la calidad de la docencia, la formación de valores, el nivel científico técnico y el desarrollo de una cultura humanística; los mismos se expresaban además en función del desarrollo económico, social y cultural del país.

Posteriormente, fue formulado el plan estratégico 2010-2013 cuyo objetivo fue contribuir a la consolidación del sistema de gestión de la Universidad, a la calidad de sus procesos, y a la creación de las condiciones para obtener la condición de Universidad acreditada, el reconocimiento de la sociedad por su responsabilidad para con ésta, así como también, de las partes interesadas y garantizar la sostenibilidad como institución educativa. Esto hace que el proyecto estratégico, contenga estrategias dinámicas, las cuales tienen la función de desarrollar las condiciones para futuras estrategias institucionales en función del aseguramiento de la calidad en todo su quehacer.

De igual forma, dado que una de las metas principales se concentra en preparar las condiciones para alcanzar la condición de Universidad Acreditada, se requiere de estrategias dirigidas a la mejora continua de la Institución en las diferentes Áreas de Resultado Clave (ARC), a fin de mantener el avance alcanzado, combinadas éstas adecuadamente con las estrategias de desarrollo y crecimiento, en este periodo se incorporó el área de Formación Continua y el Posgrado.

El Plan Estratégico (2014-2017), los objetivos estratégicos se trazaron para las ARC de Gestión Institucional, Docencia, Investigación y Proyección Social, alineadas a las cuatro funciones definidas en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad y base del proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora, se trabajó en correspondencia con los factores e indicadores, que formaban parte de los planteados en la guía de autoevaluación institucional del CNEA (2011).

En el Plan Estratégico (2018-2023) fue actualizado de acuerdo con las dimensiones de calidad del Modelo de Calidad de la Educación Superior Nicaragüense, aprobadas en el año 2019 y publicadas en el año 2021, considerándose desde esta perspectiva la Gestión, Docencia, Investigación, Proyección Social e Internacionalización. Este plan tuvo la particularidad además de ajustarse a las exigencias de la obligación de calidad del Mínimo 1, en cuanto a sus componentes (existencia de un plan de desarrollo estratégico y sus mecanismos de evaluación, planificación y seguimiento); los que fueron definidos en el Manual de Autoverificación de Obligaciones de Calidad del CNEA (2020) y a situaciones imprevistas como consecuencia de la pandemia.

Caracterizan además la estructura de los planes, la inclusión de los elementos de misión, visión, valores y política del proyecto institucional, el diagnóstico o análisis de contexto, las líneas de investigación, estrategias e indicadores en el contexto de un tablero de control como parte del seguimiento de éstos.

#### **4. Posicionamiento filosófico: paradigma, enfoque y modelo de planificación Institucional de la UdeM**

El Modelo de Planificación Universitaria, según CNU (2023), enmarca la filosofía, dinámica, componentes y participantes a largo plazo de la planificación institucional, incluyendo por lo tanto la planificación estratégica, proporcionando una visión holística y sistémica del foco estratégico donde se ubica la educación superior y su vinculación directa con el Plan de Desarrollo de Lucha contra la pobreza del país.

La planificación estratégica en una universidad, implica crear el futuro desde el presente; se concibe como un enfoque para el desarrollo de un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico e integral, estructurado en varios momentos, que permite formular e integrar, entre otros, objetivos, políticas, estrategias, secuencias de actuación más importantes de una organización en su conjunto en diferentes horizontes de tiempo y asignación de recursos, que necesita información externa e

interna, responde a las demandas y cambios del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación (Mintzberg *et al.*,1997, Almuiñas y Galarza 2012, Alizo 2020).

Esto presupone que la base fundamental de la planificación radica en el deseo de satisfacer necesidades de las partes interesadas, revertir situaciones presentes o problemas en un sistema encaminado a determinar la acción futura de manera holística e integral y de forma sistemática, tomando en cuenta las variables que influyen en direccionar hacia el éxito deseado, siendo estos rasgos de la planificación estratégica situacional (Alizo, 2020).

La planificación de situaciones está conformada por una vertiente que se denomina abstracto formal, y una segunda que se considera como histórico concreto. La primera lo centra en el conocimiento detallado de la realidad objeto de estudio, en el que se detecta el origen de las diferentes situaciones y se explica todo el comportamiento del sistema a través de teorías y métodos, entre los cuales se encuentra el de escenarios; en cuanto al histórico concreto, por su parte, ubica a la planificación dentro del contexto económico, político, tecnológico, demográfico, ambiental y social donde se desarrollará el proceso de planificación (Alizo, 2020).

De aquí se deriva que la Planificación Estratégica Situacional, se sustenta en un marco teórico interdisciplinario y en la noción contextual del sistema, generando todo un modelo íntegro. Este modelo considera el análisis y procesamiento de problemas utilizando el concepto de momento, entendido como la instancia, ocasión, circunstancia o coyuntura, por la que recorre un proceso que no tiene principio ni fin, pues los momentos se encadenan y cierran circuitos repetitivos para ayudarse mutuamente y puedan culminar en uno distinto de estos; constituye, por lo tanto, un proceso continuo en cadena Matus (1987) citado por Huertas (2016).

Según Rivero (2021) la planificación estratégica situacional, es una herramienta de gestión que sirve de apoyo para la toma de decisiones, que considera la situación actual y el camino a seguir para llegar a la situación futura deseada, para responder a los cambios y/o exigencias, logrando así la mayor eficiencia en los procesos que realiza, orientados hacia resultados concretos, a través del cumplimiento de los objetivos propuestos, en una gestión flexible que requiere un seguimiento y evaluación constante, y que esté estructurada de forma tal que cada proceso que la constituye

cumpla una función específica y necesaria a los fines de que sea efectiva en el cumplimiento de los objetivos planteados.

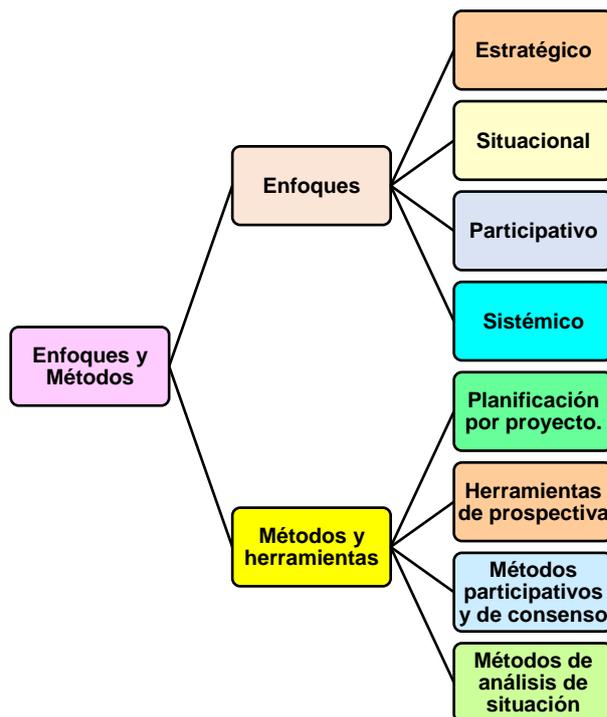
La Planificación Estratégica Situacional (PES), en esencia, permite establecer un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una dirección que guíe el cambio situacional y producir acciones que le contribuyan y resulten viables, venciendo la resistencia incierta y activa de actores oponentes. Para ello, es necesario mantener un equilibrio entre el uso de métodos y la comprensión profunda de la situación y el contexto en que se desarrolla, para poder asegurar el éxito de los planes y la consecución de los objetivos planteados (Rivero, 2024).

Por lo tanto, la PES se centra en comprender y abordar problemas específicos en contextos dinámicos, complejos y cambiantes; no sigue un enfoque lineal ni rígido; en su lugar, se basa en la interacción de múltiples actores, la identificación de problemas prioritarios y la evaluación constante de los recursos disponibles y las restricciones del entorno, siendo más flexible y adaptable, respondiendo a las particularidades de cada situación.

A los efectos de abordar metodológicamente el despliegue de la Planificación Estratégica Situacional, se tomó en cuenta las posiciones de los autores Matus (1987), González *et al.* (2019), Alizo (2020), Uribe (2011), Huertas (2016), Gutiérrez *et al.* (2021), Guerrero *et al.* (2019), Rodríguez (2021) y Osorio (2023), definiendo así, como elementos de la concepción metodológica para desarrollar la Planificación Estratégica Situacional en la Universidad de Managua, los siguientes:

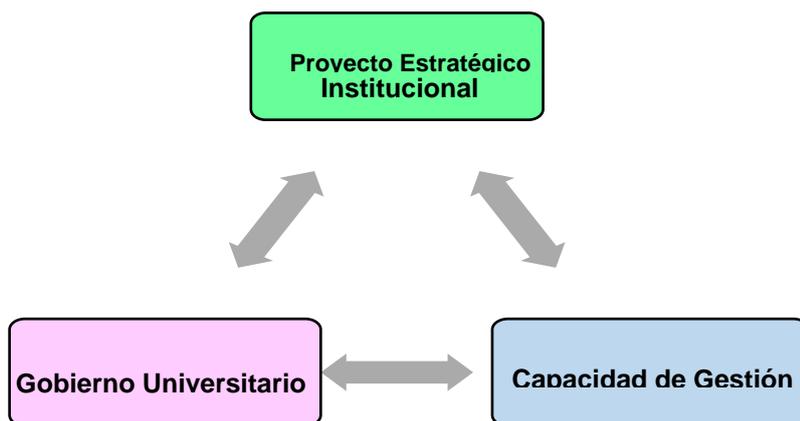
- a) Enfoques y métodos que se integran en la PES.
- b) Componentes básicos de la PES.
- c) Momentos que abarca la PES.
- d) Metodología para el desarrollo del proceso de PES

Con respecto a los enfoques y métodos que se integran en el desarrollo de la PES, se destacan los que se muestran en la Figura 1:



**Figura 1. Enfoques y métodos principales integrados en la Planificación Estratégica Situacional.**

En cuanto a los componentes básicos de la PES, se asume el criterio de Osorio (2019) cuando plantea que la PES, se fundamenta en la relación que se establece entre los tres componentes básicos de la conducción estratégica de las instituciones según se expone en la Figura 2.

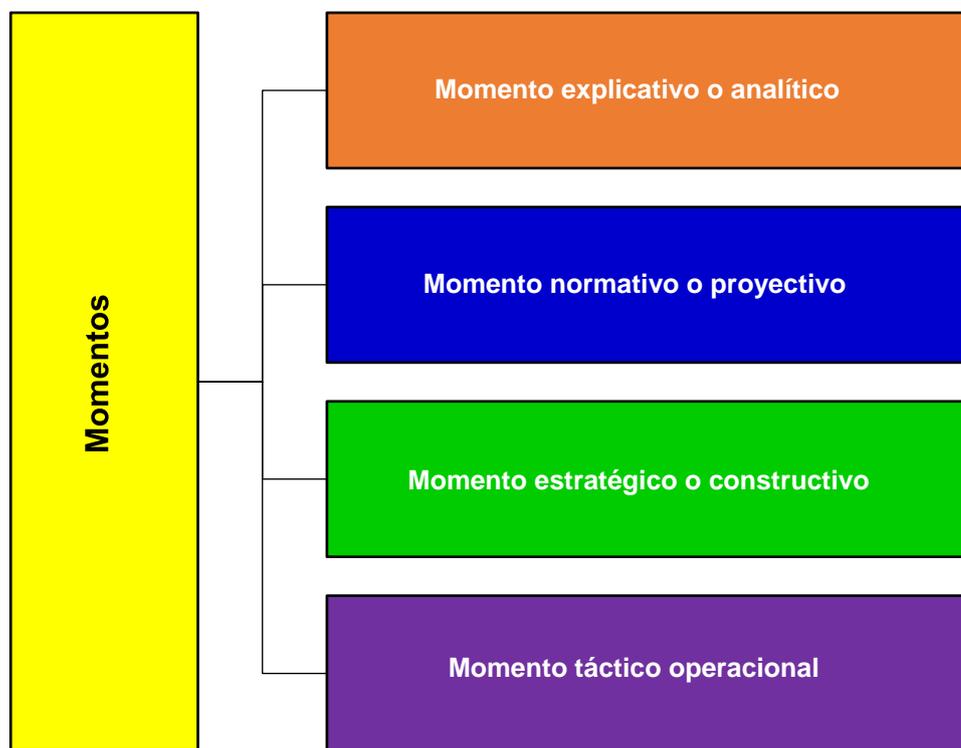


**Figura 2. Componentes básicos de la conducción estratégica. Fuente Osorio (2023)**

El proyecto estratégico define los objetivos, identifica los problemas, selecciona el conjunto de operaciones para su resolución y arbitra los recursos necesarios para su ejecución. La capacidad de gestión por su parte, es el conjunto de herramientas y

requisitos cognitivos, organizativos, económicos, políticos y sociales, entre otros, en que se fundamenta la eficacia de la acción y que conforman el capital intelectual y de experiencia de la Universidad y el gobierno universitario de la Institución, identifica además el peso de las variables relevantes y pertinentes al Proyecto Estratégico Institucional, que permite identificar el control de un actor con relación a otros actores. A mayor influencia o control del actor sobre esas variables, mayor será la gobernabilidad del sistema. Por el contrario, cuanto menor capacidad de decisión tenga el actor sobre las distintas variables, menor será su grado de libertad.

La Planificación Estratégica Situacional es un enfoque de análisis de problemas que se constituye de cuatro momentos, según Matus (1987) y compartido por los autores consultados, tal como se muestra en la Figura 3.



**Figura 3. Momentos de la Planificación Estratégica Situacional, Matus (1987)**

En cuanto a la orientación proactiva, en ésta se busca construir el futuro, evita errores del pasado, se considera que está influenciada por lo que se hace, es decir, las decisiones que se toman e implementan y por lo que los demás hacen.

La Planificación Estratégica Situacional constituye en esencia una herramienta de gestión que promueve la transformación institucional, que implica cambios cualitativos, que se constituyen en un proceso único y negociado con cada caso, no es

unidireccional, sino dialéctico, proceso continuo de transformación de la comunidad educativa (CNEA, 2021).

De los momentos representados en la Figura 3, se destacan como contenido esencial los aspectos siguientes:

**Momento explicativo o analítico:** consiste en la selección de los problemas estratégicos que declaran los actores sociales involucrados, en su descripción y en su explicación causal, o sea, en la definición de las causas encadenadas que generan los descriptores de los problemas. Se entiende por descriptor un síntoma, una manifestación o la expresión directa de un problema. Este momento culmina con la selección de los nudos críticos del modelo causal y con su descripción. Los nudos críticos están representados por causas de alto impacto sobre los descriptores de los problemas, sobre las cuales es posible actuar en términos prácticos y es oportuno hacerlo atendiendo a la trascendencia que tiene para el desempeño de la Institución y el logro de los niveles de calidad a que se aspira. En esencia se trata de conocer ¿cómo es la realidad?, tomando en cuenta instancias de identificación, selección y análisis situacional.

**Momento Normativo o Projectivo:** trata del modo en que se formula el plan, se plantean las propuestas de acciones en un contexto de incertidumbres, se fundamenta la propuesta general y todas las propuestas parciales por problemas y por nudos críticos. Es decir, se centra en la definición de los objetivos deseados y los resultados esperados, se establecen metas claras y medibles alineadas con la resolución de los problemas identificados en el momento explicativo, se priorizan los problemas y se diseña una proyección de cómo debería ser la situación una vez resuelto el problema. Es la etapa en la que se responde a la pregunta: ¿Qué queremos lograr?

**Momento estratégico o constructivo:** donde se realiza el análisis de viabilidad de las acciones a partir del análisis de los actores y se diseña, si es necesario, una estrategia para viabilizar las operaciones de posibilidad dudosa o crítica. Es el ¿cómo puede ser la realidad?, implica el análisis de la motivación y el poder de aquellos actores relevantes a los objetivos del decisor, así como al cálculo interactivo para viabilizar políticamente la consecución de dichos objetivos, es decir, trabajar en la construcción de la viabilidad.

**Momento táctico-operacional:** es el momento de la implementación del plan, incluye la derivación de éste a los diferentes niveles organizacionales y la elaboración de los planes en función del horizonte temporal, incluye también los Planes Operativos Anuales, el Plan Operativo Mensual, los Planes individuales y la rendición de cuentas, que consiste en la entrega de información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y compromisos del plan, con la finalidad de corregir los rumbos del plan. Significa en general conocer ¿cómo estamos cumpliendo los compromisos e indicadores del plan?

En correspondencia con los supuestos y fundamentos conceptuales expuestos y la contextualización a la UdeM, el posicionamiento filosófico de la planificación se expresa a través de los principios que se relacionan y que se operacionalizan en el desarrollo del proceso de planificación, el cual constituye a su vez el despliegue del modelo:

- a) **Carácter prospectivo:** se adopta el futuro como objetivo, con el fin de preparar el camino, generando alternativas de futuros deseados y se toman decisiones para alcanzarlo, parte del futuro diseñándolo.
- b) **Holístico:** interrelación de procesos para comprender todo el sistema como un todo al diseñar y construir el futuro.
- c) **Transparencia:** apertura, comunicación abierta, clara y accesible respecto a los procesos de planificación en la comunidad universitaria y con el resto de las partes interesadas.
- d) **Participación y cooperación:** se despliega el proceso con enfoque cooperativo, haciendo partícipe a los interesados, sobre todo a los pertinentes, con espacios de escucha activa, retroalimentación, seguimiento y valoración de las perspectivas y prospectivas de las metas institucionales.
- e) **Flexibilidad y adaptabilidad:** la cultura de aprendizaje organizacional de la Universidad se constituye como parte del proceso de planificación estratégica, lo cual, amplifica las oportunidades de adaptar los objetivos estratégicos a los escenarios interculturales existente del país y otros desafíos del contexto.
- f) **Coherencia interna:** los objetivos de las unidades organizativas están alineados a los objetivos estratégicos y metas de la Institución, y los de ésta con el Subsistema de Educación Superior y de los planes nacionales, con una visión de país.
- g) **Análisis situacional:** permite la comprensión del contexto de la Educación Superior a nivel nacional. El seguimiento y monitoreo a los recursos, capacidades organizativas

y posibles riesgos de la Institución, así como, el impacto social, oferta educativa y su relación con el campo de acción que son claves para una planificación estratégica pertinente.

- h) Mejora continua: es vital optimizar los procesos que implica una planificación estratégica, en tanto se desarrollen espacios de reflexión de su ejecución, lo que debe permitir a la Universidad la institucionalización de experiencias e innovaciones exitosas.
- i) Interculturalidad: implica tomar en cuenta las características y realidades existentes, no sólo en Managua, sino también en los departamentos del país de donde proceden los estudiantes.
- j) Equidad: el proceso de planificación y sus resultados incluyen a todos y todas en la comunidad universitaria, en igualdad de oportunidades y condiciones. El Esquema para la Planificación Estratégica Institucional de la UdeM se muestra en la Figura 4.

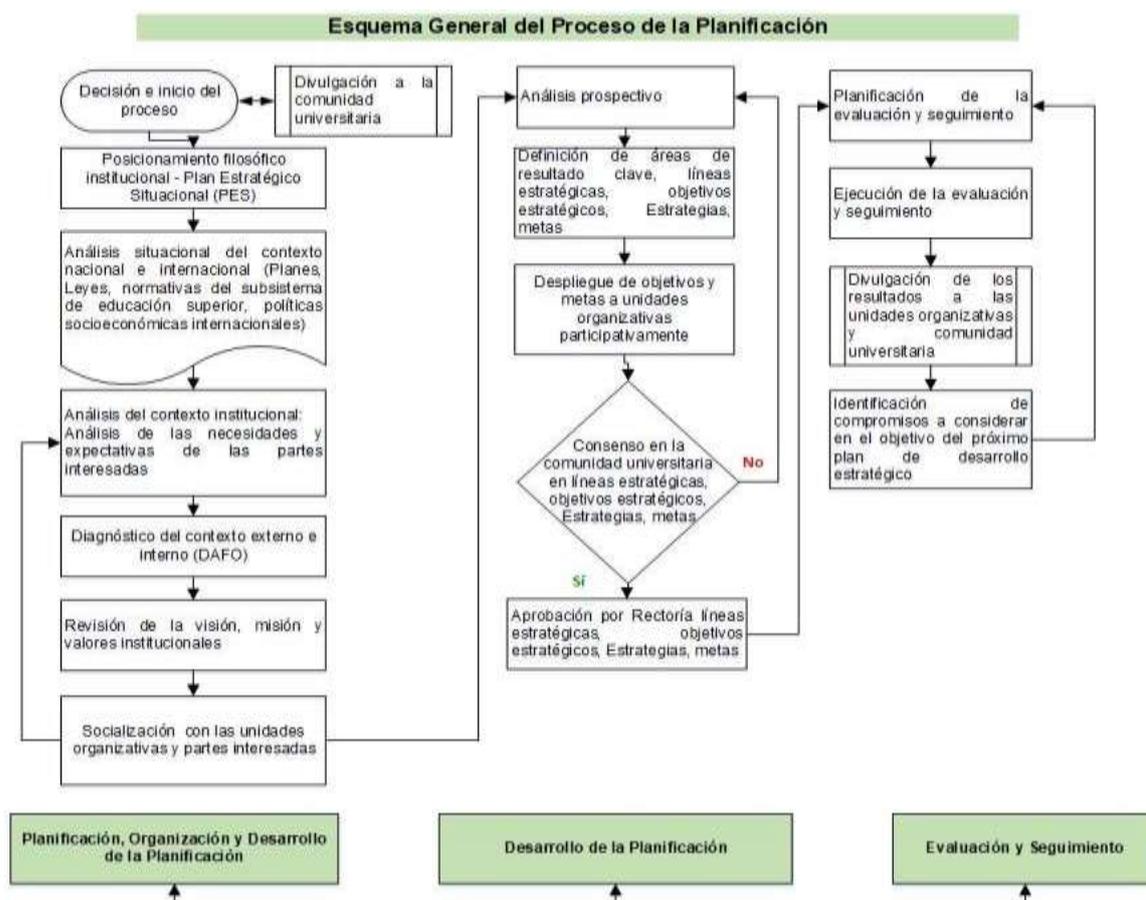


Figura 4. Proceso de Planificación Estratégica Institucional de la UdeM

**Fundamentos y aspectos metodológicos del proceso de planificación**

El Plan Estratégico de la UdeM, en correspondencia con la gestión institucional, está basado en un enfoque estratégico por procesos y orientado a la calidad, define sus líneas estratégicas, objetivos estratégicos, estrategias y metas, considerados como los ejes de actuación, en los que se centrará la Universidad en el horizonte temporal de planificación 2024-2026, constituyen la base para el cumplimiento de los objetivos y con ello cumplir la misión, alcanzar la visión y contribuir al cumplimiento de las metas nacionales; dándole continuidad a la acreditación de Mínimos de Calidad a nivel de optimizado, logrado en el periodo estratégico 2018-2023, teniendo como desafío lograr la condición de acreditada a nivel institucional así como también a nivel de carreras.

Los componentes del Plan Estratégico (2024-2026) están definidos con base en la naturaleza de los procesos integrales de la Gestión de la Universidad establecidas en el Plan Nacional de Educación Universitaria (2023-2026): Gestión, Formación de grado y posgrado, Investigación e Innovación, proyección social y la internacionalización como eje transversal; asimismo se ha actualizado con la adecuación de la Estrategia Nacional de Educación “Bendiciones y Victorias” 2024-2026 a través de la herramienta de la Matriz Directiva Institucional.

El diseño, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) 2024-2026 de la UdeM fue elaborado con base en la Normativa del Sistema Nacional de Planificación de la Educación Superior (SNPES) del país y de la Metodología y Normativa de Planificación de la UdeM; del Compendio Normativo del Subsistema de Educación Superior Nicaragüense (CNU, 2023) e integra los establecido en los documentos rectores que se exponen en el gráfico 5.

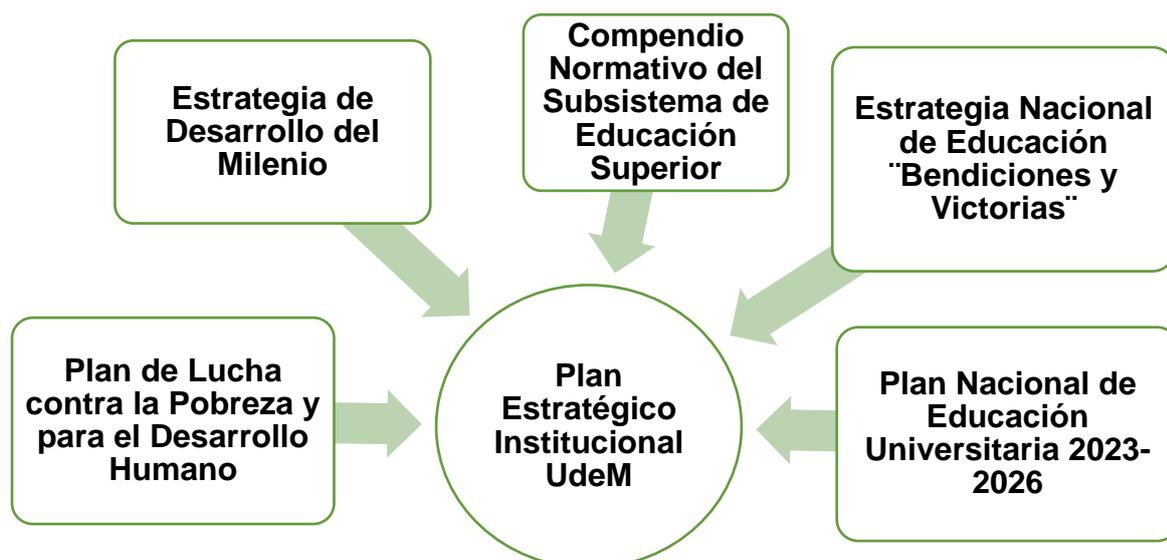


Figura 5. Lineamientos y estrategias que impactan en el PEI UdeM.

## 5. Filosofía institucional

### Misión

La misión, como razón de ser, mandato y alcance de la UdeM, traducida al contexto en el que opera se define como:

*Somos una institución privada de Educación Superior, con una gestión innovadora, eficiente y socialmente responsable, que contribuye al desarrollo sostenible del país, a través de la formación de profesionales competitivos y la creación y difusión de conocimientos.*

### Visión

La visión como expresión de las aspiraciones de la UdeM en relación con su condición futura deseada y debidamente alineada con su misión, se expresa en:

*La Universidad de Managua, se consolidará como una institución de referencia, por la calidad en la formación de los profesionales, su compromiso social, la visibilidad científica, la proyección internacional y el liderazgo en la aplicación de las tecnologías e innovación en sus procesos.*

### Valores Institucionales

Los valores constituyen una guía para las decisiones y los comportamientos en la Universidad para contribuir a la visión. Estos reflejan la filosofía, identidad colectiva, individual y su cultura organizacional. A continuación, se especifican:

- a) **Sostenibilidad:** trabajamos por el logro de la calidad institucional, manteniendo el equilibrio entre la sustentabilidad económica de la Universidad, su orientación a sectores vulnerables, el bienestar y desarrollo de la comunidad universitaria y demás partes interesadas sin comprometer el futuro de la Universidad y del contexto en que se desempeña. Promovemos prácticas que aseguren el uso responsable y eficiente de los recursos naturales, así como a fomentar la equidad social y la protección del medio ambiente, en todas nuestras acciones y decisiones. Esto implica considerar cuidadosamente el impacto de nuestras actividades en los ecosistemas, las comunidades locales y globales, y trabajar de manera colaborativa para encontrar soluciones que sean sostenibles a largo plazo, minimizar su impacto en el medio ambiente, de esta manera garantizar el cuidado de la madre tierra. (CNU, 2022).
- b) **Cultura de paz:** valoramos y protegemos los derechos fundamentales de todas las personas, sin distinción de raza, género, religión, origen étnico u orientación sexual, rechazamos la violencia como medio para resolver conflictos y promovemos la utilización de estrategias pacíficas y constructivas para abordar las diferencias y promover la justicia, aceptamos y valoramos la diversidad cultural, religiosa y étnica, así como respetamos las opiniones y creencias de los demás, incluso cuando difieran de las propias, promovemos la igualdad entre hombres y mujeres, así como el respeto y la valoración de los roles y contribuciones de ambos géneros en la sociedad, fomentamos la colaboración y el trabajo conjunto para abordar los desafíos comunes en la Universidad, promovemos la construcción de relaciones de paz y armonía, “como un derecho fundamental irrenunciable de los ciudadanos que promueve el aprender a convivir, a entender el pensar, sentir y actuar de las personas, las familias y las comunidades” (CNU,2022).
- c) **Inclusión:** reconocemos, respetamos y valoramos la diversidad de las personas y las diferencias individuales son una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad; garantizamos la participación equitativa y justa de todos en los procesos universitarios y en su acceso a los programas académicos de grado y posgrado, sin importar sus características o circunstancias personales. Buscamos alternativas de organización a estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria con capacidades diferentes para garantizarle las condiciones que les permita un desempeño pleno. Reconocemos que la diversidad de personas y las diferencias

individuales son una oportunidad para el enriquecimiento de la comunidad universitaria y la sociedad, a través de la activa participación en la vida familiar, en la educación, en el trabajo y en general en todos los procesos sociales, culturales y en las comunidades. La educación es inclusiva al considerar en los sistemas e Instituciones de educación superior género, edad, situación socioeconómica, orientación sexual, personas con discapacidad, religión, y situaciones de desplazamiento forzado. (IESALC-UNESCO, 2018).

- d) **Solidaridad:** actuamos de manera comprometida, con empatía y desinteresada hacia otras personas, especialmente aquellas que se encuentran en situaciones de necesidad, vulnerabilidad o dificultad. Promovemos una cultura de colaboración y ayuda para lograr el bien común, con sentimiento de unidad, basado en metas comunes de la Universidad, alineados a los intereses del país.
- e) **Equidad:** promovemos la justicia e igualdad de oportunidades y acceso a recursos para todos los miembros de la comunidad, independientemente de su género, edad, situación socioeconómica, orientación sexual, discapacidad, religión, origen étnico o cualquier otra característica.
- f) **Creatividad:** promovemos el fomento de un ambiente que estimule la generación de ideas, conceptos, asociaciones y soluciones originales, novedosas y valiosas en todos los ámbitos de la vida universitaria y más allá. Valoramos la diversidad de perspectivas y experiencias como catalizadores para la creatividad, y nos esforzamos por promover la exploración de nuevas formas de pensar y actuar, impulsando así la innovación y el emprendimiento para el progreso en nuestra comunidad y en la sociedad en general.
- g) **Trabajo en equipo:** desarrollamos la capacidad de participar activamente en el logro de las metas comunes alineadas a las metas institucionales subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Compartimos ideas y soluciones a los problemas.
- h) **Cuido de la madre tierra:** como seres que formamos parte de la naturaleza, reconocemos nuestra interdependencia con todas las especies vivas y el planeta. El bien común supremo y universal, condición para todos los demás bienes, es la madre tierra; ésta debe ser amada, cuidada y regenerada. El bien común de la tierra y de la humanidad nos pide que entendamos la Tierra como viva y sujeta de dignidad.

Pertenece comunitariamente a todos los que la habitan y al conjunto de los ecosistemas (CNU, 2024).

## 6. Procesos Integrales, Líneas Estratégicas, Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas

FORMACIÓN		
LINEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
1. Formación y desarrollo de profesionales integrales y pertinentes.	1. Lograr el desarrollo en los programas académicos de grado y posgrado de un modelo educativo institucional, centrado en los aprendizajes para la vida, que contribuya a la formación integral de profesionales, competentes, competitivos en el mercado laboral, socialmente responsables y comprometidos con el desarrollo socioeconómico del país.	1. Elevación de la calidad educativa basada en un Modelo Educativo Institucional alineado a la concepción del desarrollo de aprendizajes para la vida y la pertinencia de los currículos
		2. Fortalecimiento de la investigación, innovación, emprendimiento, interculturalidad e internacionalización en los programas de grado y posgrado.
		3. Elevación de la calidad educativa basada en un Modelo Educativo Institucional alineado a la concepción del desarrollo de aprendizajes para la vida y la pertinencia de los currículos.
2. Cultura de evaluación formativa para fortalecer procesos pedagógicos reflexivos y significativos.	2. Lograr la consolidación de una cultura de evaluación formativa como proceso pedagógico, reflexivo, analítico, de construcción de significados y saberes, coherentes.	4. Implementación del Sistema nacional de Evaluación para los Aprendizajes en los currículos de los programas académicos de grado y posgrado.
		5. Fortalecimiento de la formación mediada por las tecnologías de la información en los programas académicos de grado, educación continua y posgrado.
3. Retención y graduación estudiantil con calidad y enfoque de bienestar integral.	4. Garantizar el incremento progresivo de la permanencia, promoción y eficiencia terminal y graduación de estudiantes en las modalidades presencial y semipresencial en programas académicos de calidad para el desarrollo y bienestar de la persona,	6. Elevación de la calidad, coherencia y estabilidad de la oferta educativa con las necesidades de formación territorial y nacional, las transformaciones educativas, científicas y tecnológicas actuales.
		7. Aseguramiento de la permanencia y progresión estudiantil.

FORMACIÓN		
LINEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
	familia y comunidad.	

EXTENSIÓN UNIVERSITARIA		
LINEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
5. Proyección social pertinente y responsable que propicie un ambiente académico justo, solidario, de paz, de no violencia, inclusión, interculturalidad y de amor a la madre tierra.	4. Lograr la vinculación sistemática al Estado, la sociedad, comunidades y la empresa en función de los servicios demandados y de la formación bidireccional de los profesionales en un ambiente de cultura de paz, inclusión, interculturalidad, reconciliación, inclusión, convivencia, actitudes de respeto, solidaridad, amor a la vida, hábito saludable, equidad de género, cuidado y conservación de la madre Tierra para el bien común.	8. Incremento de las alianzas estratégicas con las instituciones de Estado y de gobierno nacional, departamental y las comunidades para la ejecución de proyectos de vinculación e investigación dando respuestas a las demandas de la sociedad. 9. Fortalecimiento del sistema de educación continua orientada al fomento de las pequeñas y medianas empresas para contribuir al desarrollo de la producción, consumo, comercio y economía creativa.
6. Formación integral con énfasis en valores humanistas, inclusividad, interculturalidad y sostenibilidad.	5. Promoción de valores y actitudes humanistas, así como una cultura de paz, convivencia, respeto y hábito saludable, diálogo, equidad de género, cuidado y conservación de la Madre Tierra e interculturalidad.	10. Implementación de mecanismos que permitan poner en práctica los valores y actitudes humanistas, así como una cultura de paz, convivencia, respeto y hábito saludable, diálogo, equidad de género, cuidado y conservación de la madre Tierra e interculturalidad.
7. Integración de los procesos integrales interdisciplinarios con	6. Contribuir a la integración de la docencia, la investigación y la extensión universitaria, con un enfoque extensionista	11. Fomento de la vinculación universitaria desde la innovación y el emprendimiento, con un enfoque extensionista integral.

EXTENSIÓN UNIVERSITARIA		
LINEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
impacto social.	integral, superando las barreras disciplinarias.	12. Fortalecimiento de la identidad étnica, multiétnica, multicultural, multilingüe, así como la cosmovisión de los pueblos, la cultura, los valores y los principios de los pueblos originarios y afrodescendientes a nivel nacional.
8. Formación continua y transferencia tecnológica a través de plataformas digitales y programas adaptados a las necesidades sociales.	7. Contribuir al desarrollo de competencias universitarias en la extensión, por medio de la educación continua, actualización profesional, para atender necesidades específicas (transferencia de tecnología, atención social, relaciones con sector productivo y servicios) de la comunidad, utilizando diferentes plataformas para su difusión nacional e internacional.	13. Promoción del intercambio nacional de la comunidad universitaria para fortalecer la inclusión productiva y los programas de formación permanente que fortalezcan las capacidades y competencias profesionales.
9. Movilidad académica y el desarrollo de competencias interculturales mediante alianzas internacionales.	8. Gestionar la movilidad académica de la comunidad universitaria, en programas internacionales de acuerdo con intereses disciplinares que permitan el fortalecimiento de las competencias interculturales.	14. Impulsar alianzas estratégicas, convenios bilaterales y multilaterales que permitan la movilidad académica internacional mediante la Internacionalización en casa. 15. Fortalecimiento de alianzas estratégicas para la movilidad académica internacional, que facilite la participación de académicos, estudiantes y personal administrativo para fortalecer la formación de grado, posgrado y el desarrollo de la investigación.

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN		
LINEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN		
LINEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
10. Investigación e innovación sustentable económicamente y pertinente	9. Lograr el desarrollo y promoción de investigaciones científicas pertinentes, sostenibles, multi e interdisciplinarias, que contribuyan a la toma de decisiones para la solución de problemas institucionales y en el desarrollo socioeconómico del país, en las líneas prioritarias coherentes con la oferta académica y la identidad nacional.	16. Fortalecimiento de la ciencia en la comunidad universitaria con énfasis en la academia, y del intercambio de experiencias, conocimientos y saberes con sectores de la sociedad.
		17. Desarrollo de investigaciones aplicadas sustentadas en proyectos alineados a las líneas de investigación del Sistema Educativo Nacional con prioridad en sectores socioproductivos del país en aras de contribuir en su fortalecimiento.
		18. Fortalecimiento de la ciencia en la comunidad universitaria con énfasis en la academia, y del intercambio de experiencias, conocimientos y saberes con sectores de la sociedad.
		19. Desarrollo de investigaciones aplicadas sustentadas en proyectos alineados a las líneas de investigación del Sistema Educativo Nacional con prioridad en sectores socioproductivos del país en aras de contribuir en su fortalecimiento.
		20. Fortalecimiento de la vinculación en investigación desde la perspectiva de la vinculación con los desafíos del Estado, Alcaldías y sectores productivos.
11. Difusión, transferencia del conocimiento científico y tecnológico e impacto social.	10. Garantizar la socialización de los resultados investigativos, innovación y emprendimiento en el contexto nacional e internacional en función de la	21. Sostenimiento de la participación en investigaciones conjuntas y en redes académicas internacionales alineadas a líneas de investigación universitarias.

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN		
LINEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
	elevación de la visibilidad científica de la Universidad.	22. Elevación de la participación de académicos y estudiantes en investigación, innovación y emprendimiento y de la socialización de los resultados.

## GESTIÓN UNIVERSITARIA

LINEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
12. Transformación digital, tecnologías e información para el desarrollo institucional.	11. Contribuir de forma progresiva a la transformación digital del proceso de servicios bibliotecarios en función de la elevación de la efectividad en la implementación del modelo educativo institucional y la calidad educativa.	23. Elevación del aseguramiento de los recursos informacionales, la automatización y calidad de los servicios.
13. Gestión sistémica de la calidad y cultura de mejoramiento continuo.	12. Garantizar la mejora continua de las capacidades institucionales y el desarrollo de una gestión estratégica, innovadora, efectiva y transparente que promueva desempeño sostenible de la Universidad y contribuya a las metas de la educación superior y el país.	24. Consolidación del sistema de planificación institucional y el alineamiento a políticas, planes, estrategias y normativas del subsistema de educación superior y del país.
	13. Lograr la consolidación de un sistema de gestión de la calidad que contribuya a la acreditación institucional, y de los programas académicos en el nivel educativo de grado y posgrado y al fortalecimiento de la cultura del mejoramiento continuo, promoviendo la participación de todos los miembros y generando un ambiente propicio para la innovación, transparencia, efectividad y sostenibilidad.	25. Integración de la gestión del riesgo a los procesos universitarios.
		26. Robustecimiento del Sistema Institucional de la Gestión de la Calidad, fortaleciendo los mecanismos de seguimiento y evaluación, basado en la mejora continua.
14. Talento humano	14. Consolidar una gestión del desempeño del talento humano que promueva los valores,	27. Fortalecimiento de la cultura de calidad y de las capacidades institucionales para cumplir los requisitos de acreditación institucional y de programas académicos.
		28. Robustecimiento del Sistema Institucional de la Gestión de la Calidad, fortaleciendo los mecanismos de seguimiento y evaluación, basado en la mejora continua.
		29. Consolidación del enfoque participativo y de mejora continua en la evaluación al desempeño.

## GESTIÓN UNIVERSITARIA

LINEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
competente y comprometido.	capacidades y habilidades que les permita el desempeño laboral efectivo en los procesos universitarios, contribuya a la elevación de su calidad de vida y al desarrollo de una cultura institucional basada en valores, principios y prácticas de no violencia.	30. Fortalecimiento de las competencias (valores, principios, capacidades y habilidades) para el desempeño laboral efectivo del personal docente, directivo y administrativo.
15. Información y conocimiento para el desarrollo institucional.	15. Garantizar un desarrollo sistemático del proceso de transformación digital que garanticen eficiencia, calidad y pertinencia de los procesos universitarios de la Institución y contribuya a la socialización del conocimiento organizacional.	31. Modernización e implementación de herramientas digitales y recursos tecnológicos para optimizar los procesos universitarios y ofrecer atención con calidad a estudiantes, familias y comunidades.
		32. Fomento de la socialización del conocimiento institucional mediante el uso de tecnologías y comunidades de práctica.
16. Efectividad y calidad en la gestión de los servicios, recursos y activos.	16. Garantizar niveles de eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, la gestión de activos y de calidad en servicios académicos, administrativos y de bienestar que satisfagan los requerimientos de las partes interesadas con énfasis en los estudiantes.	33. Fortalecimiento de la funcionalidad e inclusividad de la infraestructura física y el mantenimiento de un ornato que promueva un ambiente académico y de compromiso con el medio ambiente en el campus universitario.
		34. Promoción de un ambiente de bienestar en el campus universitario que potencie la formación integral de los estudiantes.

## **7. Acciones o mecanismos de Seguimiento**

El sistema de gestión de la Universidad de Managua (UdeM) 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 éstos a la Institución y sirven de base para el establecimiento de las metas; el seguimiento, control y evaluación de los objetivos, estrategias, actividades y desempeño de los procesos.

El seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional se efectúa a partir de los indicadores definidos por objetivos y estrategias, con una periodicidad, trimestral, anual y al final del horizonte temporal definido. Los criterios de evaluación de los indicadores se definen en la ficha de indicadores 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.

Evaluación trimestral: 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 de Desarrollo Estratégico: Se realiza al finalizar el horizonte temporal definido, considerando los resultados de las evaluaciones anuales, de tal forma que se va midiendo el cumplimiento acumulativo de la meta. Se realiza en el Consejo Consultivo Universitario, Reunión de Administrativos y Docentes.

## **8. Referencias Bibliográficas**

CNU (2023) Compendio Normativo del Subsistema de Educación Superior Nicaragüense. Consejo Nacional de Universidades. Nicaragua.

CNU (2022). Marco Estratégico de la Educación Superior (2022-2030). Segunda Edición. Consejo Nacional de Universidades. Nicaragua.

CNU (2023). Plan Nacional de Educación Universitaria (2023-2026). Segunda Edición. Consejo Nacional de Universidades. Nicaragua.

- GRUN (2022). Plan de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano (2022-2026). Gobierno de Unidad y Reconstrucción Nacional. Nicaragua.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Objetivos de Desarrollo del Milenio. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/temas/objetivos-de-desarrollo-del-milenio-odm/objetivos-desarrollo-milenio>.
- CNEA (2020) Manual de Verificación de Obligaciones de Calidad establecidas en el artículo 10 de la ley 704. Consejo nacional de Evaluación y Acreditación. Nicaragua.
- CNEA (2011). Guía para el informe de autoevaluación con fines de mejora. Consejo nacional de Universidades. Nicaragua.
- Comisión Nacional de Educación (2024). Estrategia Nacional de Educación en todas sus Modalidades “Bendiciones y Victorias” 2024 - 2026 1ra ed.
- Gutiérrez, J. M.; Alizo, M. A.; Morales, Mariher; J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria Revista Venezolana de Gerencia, vol. 21, núm. 76, octubre-diciembre, pp. 607-626 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela
- ONU (2023). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Organización de las Naciones Unidas. [https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-SustainableDevelopment-Goals-Report-2023\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-SustainableDevelopment-Goals-Report-2023_Spanish.pdf)
- Reyes Ramírez Ovidio (2024). Entrevista para el canal 4. EstudioTN8, en que se abordó el tema: Perspectivas Económicas Nicaragua 2024. Presidente del Banco Central de Nicaragua. 9/01/2024.
- UdeM (2024). Proyecto Educativo Institucional 2024-2030. Vicerrectoría de Planificación y Calidad. Universidad de Managua. Nicaragua.
- UdeM (2018). Plan Estratégico Institucional 2018-2023. Dirección de Desarrollo Institucional. Universidad de Managua.
- UdeM (2024). Informe Ejecutivo de Evaluación de Objetivos anuales. Comisión de Planificación. Nicaragua.

