



XIV SIMPOSIO DE GERENCIA MODERNA

Título

**Pensamiento estratégico y calidad en la gestión institucional de la
Universidad de Managua**

Title

**Strategic thinking and quality in institutional management at the
University of Managua**

Autores

Mario Valle Dávila¹. Universidad de Managua. Nicaragua.

Email: mvalledavila@gmail.com

Geogerlys Birleni Chavarría Zapata². Universidad de Managua. Nicaragua.

Email: Auditoriaacademica@udem.edu.ni

Julio Alejandro Pérez Díaz. Universidad de Managua. Nicaragua

Email: j.perez@udem.edu.ni

Resumen:

Problemática: La educación de calidad se erige como un factor estratégico en el desarrollo socioeconómico de Nicaragua, que demanda de un pensamiento estratégico que dirija la gestión universitaria hacia los estándares de calidad que garanticen las exigencias de las partes interesadas alineadas a las políticas y planes nacionales, lo que constituyó una problemática que ameritó la realización de investigaciones.

Objetivo: en tal sentido, el presente trabajo sintetiza los resultados obtenidos en el marco de proyectos institucionales en la Universidad de Managua (UdeM), y tiene como objetivo exponer la concepción metodológica y los principales resultados obtenidos en el desarrollo de un pensamiento estratégico orientado a la calidad.

Metodología: la investigación se basó en el enfoque mixto utilizando métodos de naturaleza cuantitativa y cualitativa, tales como el análisis documental, la observación, dinámicas grupales, cuestionarios, entrevistas y el criterio de expertos.

Resultados y discusión: se sistematizó una metodología de trabajo que permitió alinear el Plan Estratégico Institucional con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad del Subsistema de Educación Superior Nicaragüense.



Conclusión: el desarrollo de esta concepción en los marcos de los procesos de planificación estratégica y de gestión de calidad, constituyó un factor determinante en la obtención de la categoría de Optimizada por la UdeM, en los procesos de verificación de obligaciones de calidad y de acreditación institucional.

Palabras Clave: Estrategia y Calidad; Indicadores de Gestión, Planificación Estratégica de la Calidad.

Abstract:

Problem: *Quality education stands as a strategic factor in Nicaragua's socioeconomic development, demanding strategic thinking that guides university management toward quality standards that guarantee the demands of stakeholders aligned with national policies and plans. This constituted a problem that warranted research.*

Objective: *In this regard, this work summarizes the results obtained within the framework of institutional projects at the University of Managua (UdeM) and aims to present the methodological conception and the main results obtained in the development of strategic thinking oriented toward quality.*

Methodology: *The research was based on a mixed approach, utilizing qualitative and quantitative methods, such as documentary analysis, observation, group dynamics, questionnaires, interviews, and expert judgment.*

Results and discussion: *A working methodology was systematized that aligned the Institutional Strategic Plan with the Quality Assurance System of the Nicaraguan Higher Education Subsystem.*

Conclusion: *The development of this concept within the framework of strategic planning and quality management processes was a determining factor in obtaining the Optimized category from the UdeM, in the processes of verification of quality obligations and institutional accreditation.*

Keywords: *Strategy and Quality; Management Indicators, Strategic Quality Planning.*

1. Introducción

En el contexto actual de transformación educativa y globalización del conocimiento, las organizaciones educativas, se enfrentan a la imperante necesidad de adoptar modelos y enfoques de gestión que les permitan no solo adaptarse a los cambios constantes, sino también anticiparse a ellos y modelar su futuro. En esta situación, el pensamiento estratégico y la



búsqueda de la calidad institucional emergen como elementos esenciales para asegurar la supervivencia, el crecimiento sostenible y sobre todo una educación de calidad y pertinente.

La capacidad de una Universidad para trazar un rumbo claro, alinear sus recursos y esfuerzos, y comprometerse con la excelencia en sus procesos y servicios académicos, es crucial para satisfacer las demandas de la sociedad y sus partes interesadas. En un contexto de cambios continuos, lograr una educación de calidad en las universidades requiere de un pensamiento estratégico efectivo para afrontar los retos de gestión. Esto implica un alto desempeño en la interacción e integración de los componentes del sistema, con énfasis en sus procesos y su relación con el entorno, especialmente con las comunidades, la sociedad y otras partes interesadas.

1.1. Pensamiento Estratégico: Fundamentos y Alineamiento estratégico.

El pensamiento estratégico constituye un factor clave para el desarrollo de una institución educativa, en un entorno dinámico y complejo, en que la pertinencia y la coherencia de la educación con el proyecto socioeconómico del país se convierten en retos a los que debe responder, tomando decisiones en escenarios presentes y futuros, para lograr sus resultados con calidad. Sin embargo, a pesar de su vigencia e importancia, no siempre se logra su despliegue y operacionalización con éxito, pues para ello resulta necesario, entre otros aspectos, claridad en el rumbo estratégico de la Universidad, capacidad para comunicar las estrategias a las partes interesadas, a fin de lograr su implicación, y una actitud directiva que evidencie una visión holística, orientada a resultados, a la calidad y de alineamiento externo e interno (Herrera Rubio y Hernández, 2017).

La importancia del pensamiento estratégico en las organizaciones es multidimensional, pues provee una dirección clara y cohesionada, permitiendo la alineación efectiva de recursos y esfuerzos en un contexto de alta demanda de la sociedad y cambios incesantes, sustenta la gestión estratégica, un proceso gerencial crítico que habilita a las organizaciones para definir su trayectoria futura, establecer las acciones necesarias que les permitan alcanzar sus metas, crear las condiciones organizativas, liderarlas y controlar su desarrollo. Este proceso es fundamental porque ofrece una dirección explícita y coherente, lo que, a su vez, facilita la asignación eficiente de recursos y la coordinación efectiva de los esfuerzos organizacionales internos y para con la sociedad, responder proactivamente a oportunidades y amenazas, lo cual es crucial para su sostenibilidad y éxito a largo (Herrera Rubio y Hernández, 2017; Quiñónez-Cercado et al., 2025).



De igual forma se reconoce que dirigir sobre la base de un pensamiento estratégico mejora en la toma de decisiones, ya que una guía estratégica permite a los líderes evaluar opciones y seleccionar aquellas que se alinean con los objetivos institucionales, reduciendo la incertidumbre y aumentando la eficacia, fomenta la cohesión interna al involucrar a diversos niveles organizacionales en la gestión, lo que refuerza la comunicación, el compromiso con las metas y, en última instancia, mejora el clima organizacional y la productividad incluyendo la intelectual (Herrera Rubio y Hernández, 2017; Quiñónez *et al.*, 2025).

Según criterio de Quiñónez *et al.* (2025) las variables y dimensiones que caracterizan el pensamiento estratégico se despliegan en tres niveles interdependientes dentro de la organización: estratégico, táctico y operativo. En el nivel estratégico, se define la filosofía institucional y los objetivos a largo plazo de la organización, tomando en cuenta los escenarios, la situación actual y potencialidades institucionales, lo que permite formular estrategias que posicionen a la entidad de manera pertinente en la sociedad. Esta perspectiva a largo plazo es fundamental para guiar todas las decisiones y acciones subsiguientes. En el nivel táctico se traducen las directrices estratégicas en planes más específicos y de mediano plazo para cada proceso universitario, se definen las acciones para lograr los objetivos y el nivel operativo se centra en la ejecución de las tareas diarias que contribuyen al cumplimiento de las actividades de los planes a mediano plazo y que tributan a los objetivos generales.

Particular importancia en el logro de la implementación exitosa del pensamiento estratégico tiene la comunicación adecuada de los objetivos, el manejo acertado de la resistencia al cambio por la comunidad universitaria y otras partes interesadas, la sistematicidad y objetividad en evaluación, seguimiento e innovación, la adopción de herramientas digitales, la capacitación continua del personal y la integración de metodologías ágiles que favorezcan la adaptabilidad y proactividad, fomentar una cultura organizacional basada en la transparencia, la colaboración, la mejora continua y una mejor ejecución en todos los niveles organizacionales, condicionada esta última por el alineamiento del sistema (Díaz y Villafuerte, 2022). En cuanto a las perspectivas o dimensiones del pensamiento, se destacan como dimensiones de pensamiento estratégico: perspectiva sistémica, aprovechamiento inteligente de oportunidades, gestión del tiempo, claridad en el propósito estratégico y cultura orientada a la transformación.

En el marco del pensamiento estratégico, el alineamiento estratégico se posiciona como un factor clave para el éxito organizacional, no es un fin en sí mismo, sino una cualidad sinérgica que integra los componentes de la gestión estratégica, de forma participativa y coordinada que



busca la congruencia entre diversos elementos de la organización, incluyendo la estrategia, la estructura, la cultura, el personal, los valores compartidos, las habilidades y el conocimiento; así como entre la institución y el entorno. Estos elementos se concretan en los procesos que realizan las transformaciones y satisfacen las demandas de las partes interesadas (El Assafiri, 2019; Medina *et al.*, 2024).

En esencia el alineamiento estratégico, a criterio de Robaina *et al.* (2022), Comas (2013) y González (2012), permite gestionar de manera continua los factores de coordinación; las relaciones de cooperación; la congruencia entre los recursos, las capacidades, los procesos y los colaboradores implicados en la estrategia; los factores del entorno; y los enfoques gerenciales, para lograr efectos sinérgicos que permitan alcanzar un valor agregado en la organización.

1.2 Calidad Institucional. Fundamentos y desafíos.

La calidad educativa constituye un concepto central en el análisis y gestión de las universidades, dada su relevancia como motor de transformación social, cultural, científica y tecnológica. Se distingue por su carácter multidimensional, ya que involucra tanto los procesos internos de las instituciones como su impacto en la sociedad en la que están insertas. En este sentido, la calidad no se reduce únicamente a indicadores de eficiencia académica, sino que integra dimensiones vinculadas al aprendizaje significativo, la innovación, la gestión institucional y la pertinencia social (Hernández y Morales, 2022).

En el ámbito universitario, hablar de calidad educativa implica comprender que se trata de un proceso en permanente construcción, gestionado en el día a día, en correspondencia con la estrategia institucional y las demandas del entorno. Esto supone reconocer que la universidad no solo forma profesionales competentes, sino que además debe contribuir activamente a la generación de conocimiento, al fomento de la innovación y al fortalecimiento del desarrollo humano y social (López y Díaz, 2023).

Desde un punto de vista teórico, la calidad en la educación superior presenta una naturaleza polisémica, abordada desde distintas perspectivas. Se la ha definido como excepción, cuando se asocia con la excelencia académica; como consistencia, al relacionarse con la aplicación uniforme de estándares; como aptitud para un propósito, vinculada a la satisfacción de objetivos institucionales; como valor, en referencia a los principios y compromisos que guían la misión universitaria; y como transformación, entendida como el proceso de cambio dialéctico que agrega valor a estudiantes, docentes e instituciones (Rodríguez y Pérez, 2021). Esta última concepción ha sido asumida por el Subsistema de Educación Superior de Nicaragua, que



entiende la calidad como un conjunto de transformaciones cualitativas orientadas al mejoramiento continuo.

La importancia de la calidad educativa en las universidades radica en su capacidad de garantizar aprendizajes efectivos, generar confianza social en las instituciones de educación superior, fomentar la toma de decisiones basadas en evidencia, promover la integración de estrategias participativas y asegurar el uso eficiente de los recursos (Martínez y Aguilar, 2020). Asimismo, constituye un factor esencial para fortalecer la pertinencia y competitividad de la educación superior, de cara a los desafíos de un mundo globalizado y en constante cambio. Según Cruz y González (2024), y Vega y Ramírez (2025), en el desarrollo de la calidad educativa en las instituciones de educación superior, se destacan entre otros factores:

- a. Gobernanza institucional y liderazgo estratégico: la capacidad de las autoridades para diseñar y ejecutar políticas coherentes, alineadas con la misión y visión institucional.
- b. Gestión de los procesos académicos: implica garantizar planes de estudio actualizados, metodologías innovadoras de enseñanza-aprendizaje y evaluación permanente de los resultados formativos.
- c. Investigación, innovación y transferencia de conocimiento: la calidad universitaria no puede limitarse a la docencia, sino que requiere vincularse estrechamente con la producción científica y su aplicación social.
- d. Recursos humanos calificados: la formación y actualización permanente del profesorado es condición indispensable para el logro de una educación de alta calidad.
- e. Infraestructura y recursos tecnológicos: la incorporación de tecnologías digitales, plataformas de gestión académica y ambientes virtuales de aprendizaje potencian la calidad y pertinencia de los programas.
- f. Vinculación con la sociedad: la calidad debe evaluarse también a partir de la contribución real que hace la universidad al desarrollo económico, social y cultural del país.

Por tanto, la calidad educativa es un proceso integral que combina elementos de gestión, formación, innovación y responsabilidad social. No se limita a cumplir con estándares externos de acreditación, sino que se expresa en la capacidad de la universidad de transformarse continuamente para responder a los retos del entorno. En este marco, resulta imprescindible consolidar sistemas institucionales de gestión y aseguramiento de la calidad, que favorezcan la participación de la comunidad universitaria y promuevan una cultura de mejora continua. En conclusión, la calidad educativa en la educación superior debe concebirse como un proyecto



social y estratégico, que articule los procesos sustantivos de docencia, investigación y extensión con las necesidades de los territorios. Solo de esta forma, las universidades podrán cumplir de manera efectiva su rol en el desarrollo integral y sostenible de los países.

1.3 Pensamiento estratégico y orientación a la calidad en la gestión universitaria.

En el entorno universitario contemporáneo, marcado por rápidos cambios tecnológicos, globalización del conocimiento y crecientes exigencias sociales, gestionarse desde la calidad requiere un enfoque estratégico. El pensamiento estratégico permite a las instituciones proyectar su desarrollo a largo plazo, anticiparse a cambios y tendencias del entorno y orientar decisiones en coherencia con su misión institucional y garantizar su pertinencia frente a los desafíos actuales (Ramos Velásquez, 2025).

La gestión de la calidad, a su vez, aporta los sistemas, procesos y mecanismos de evaluación necesarios para garantizar la mejora continua y la pertinencia social. Cuando vincula sus instrumentos con una visión estratégica, deja de ser una exigencia meramente formal para convertirse en una herramienta transformadora que potencia la identidad y el impacto real de la universidad. La importancia de la vinculación de la calidad y el pensamiento estratégico radica entre otros aspectos en que potencia:

- a. Una dirección coherente y alineada: el pensamiento estratégico dota de propósito a los sistemas de calidad, de modo que la mejora académica, investigativa y organizacional se oriente hacia objetivos comunes y de largo plazo.
- b. Legitimidad y confianza externa: una calidad gestionada desde estrategias institucionales ofrece mayor credibilidad ante estudiantes, empleadores y organismos acreditadores.
- c. Respuestas ágiles y cambios: la calidad estratégica permite adaptar currículos, métodos y estructuras organizativas frente a escenarios inciertos y complejos.

Entendido el pensamiento estratégico como la capacidad institucional de proyectar una visión a largo plazo, identificar oportunidades y amenazas del entorno, y articular objetivos con los recursos disponibles, al vincularse con la gestión de la calidad, se convierte en un instrumento esencial para alinear procesos internos, asegurar la mejora continua y fortalecer la competitividad académica e investigativa (Martínez y Aguilar, 2020). Desde esta perspectiva, la calidad no es solo un requisito para la acreditación o un conjunto de indicadores, sino una herramienta de transformación organizacional que conecta la misión universitaria con el desarrollo sostenible.



La importancia de esta relación radica en que el pensamiento estratégico brinda a la gestión de la calidad un sentido de dirección y coherencia, evitando esfuerzos fragmentados o acciones aisladas. Una universidad que gestiona la calidad con visión estratégica asegura que cada decisión —desde la actualización curricular hasta la inversión en infraestructura— responda a un propósito mayor, vinculado al desarrollo de capacidades, a la generación de conocimiento y al servicio a la sociedad (Hernández y Morales, 2022). Por otra parte, la articulación entre calidad y pensamiento estratégico permite generar confianza social en la educación superior. Cuando los procesos de gestión están alineados con objetivos estratégicos, los actores externos —estudiantes, empleadores, comunidad y organismos de acreditación— perciben mayor legitimidad en los resultados institucionales (Cruz y González, 2024).

En este sentido, la calidad deja de ser vista únicamente como cumplimiento de estándares, para convertirse en un compromiso con la transformación y el impacto social. En cuanto al pensamiento estratégico y la calidad, la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (2018), señala que a pesar de los avances en la educación y en particular en la educación superior, aún faltan transformaciones profundas en este para dinamizar el desarrollo de la región y construir un futuro mejor para los pueblos. En este sentido, Nicaragua desarrolla un proceso de transformación en la educación y en particular en el Subsistema de Educación Superior enmarcados en el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026 y la Estrategia Nacional de Educación en todas sus Modalidades "Bendiciones y Victorias" 2024-2026 (ENE).

La integración del pensamiento estratégico y la gestión y aseguramiento de la calidad fue una problemática en la Universidad de Managua, identificada en el proceso de evaluación de la calidad desarrollado en el marco del Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria en el año 2003, que se ha ido abordando progresivamente en su sistema de gestión, tanto desde una perspectiva interna como externa en dependencia de la situación, hasta el alineamiento a la ENE.

2. Metodología

La investigación responde al enfoque mixto, utilizándose técnicas y métodos, tales como encuestas, entrevistas, análisis documental y criterios de expertos, de igual forma se realizó el análisis de buenas prácticas en gestión universitaria. La investigación se estructuró metodológicamente en tres momentos (3), en un primer momento se definieron las bases conceptuales y teóricas a partir de la revisión de la bibliografía consultada; en el segundo



momento, tomando en cuenta estos resultados y la situación de la Universidad, así como los resultados de un análisis comparado de modelos, metodologías y procedimientos existentes en las temáticas de calidad y estrategia, se fue desarrollando gradualmente metodologías específicas en que se integra el pensamiento estratégico y la calidad; en el tercer momento se alineó el sistema de gestión, con énfasis en el subsistema de planificación y calidad, a la Estrategia Nacional de Educación en todas sus Modalidades "Bendiciones y Victorias" 2024-2026.

3. Resultados y discusión.

Como parte de los resultados del *primer momento* de la investigación se identificaron los principales aspectos a tomar en cuenta en la vinculación de la calidad y el pensamiento estratégico en las universidades, los que se exponen en la Tabla 1.

Tabla 1. Aspectos claves en la vinculación calidad - pensamiento estratégico en las universidades.

Aspecto	Descripción
Visión y misión orientadas a la calidad.	La gestión de calidad debe fundarse en una identidad institucional compartida que guíe cambios y mejoras.
Alineación entre planes estratégicos y sistemas de calidad.	Los sistemas de evaluación y aseguramiento de la calidad deben estar integrados en la planificación estratégica, de modo que no se perciban como mecanismos burocráticos, sino como instrumentos que fortalecen la toma de decisiones.
Toma de decisiones basada en indicadores.	La gestión debe sustentarse en indicadores relevantes de calidad, alineados a los indicadores estratégicos.
Liderazgo comprometido.	La alta dirección debe apoyar activamente la cultura de calidad y contribuir a su difusión institucional.
Participación institucional.	La comunidad universitaria (estudiantes, docentes, administrativos) debe involucrarse en los procesos de mejora continua.
Cultura de innovación.	La gestión estratégica impulsa metodologías pedagógicas, tecnologías educativas, cambios en procesos administrativos y procesos disruptivos para fortalecer la calidad.
Pertinencia y vinculación social.	El aseguramiento de la calidad debe estar estrechamente vinculado con la pertinencia de los programas académicos, la investigación aplicada y la vinculación comunitaria. El pensamiento estratégico refuerza la necesidad de conectar los objetivos institucionales con las demandas de desarrollo del entorno.



Aspecto	Descripción
Sostenibilidad de recursos.	Decisiones estratégicas garantizan el uso eficiente de recursos, orientando inversiones hacia áreas estratégicas y de impacto. La sostenibilidad financiera, la infraestructura adecuada y el uso racional de los recursos humanos y tecnológicos son condiciones básicas para garantizar la calidad. El pensamiento estratégico ayuda a priorizar inversiones que fortalezcan las áreas críticas para el futuro institucional.

El **segundo momento** recoge la experiencia en el alineamiento entre los componentes del Plan Estratégico y los indicadores del Sistema de Evaluación de la Calidad Institucional definidos para el Subsistema de Educación Superior de Nicaragua, tomando como base los aspectos identificados en el primer momento de la investigación. A continuación, se exponen algunos resultados del proceso de alineamiento que de forma progresiva se han ido trabajando.

Tabla 2. Descripción de los aspectos considerados en el alineamiento

Visión y misión. Declara como: Cualidades estratégicas relacionadas con la calidad: convertirse en institución de referencia, por la calidad en la formación de profesionales, compromiso social, la visibilidad científica, la proyección internacional y el liderazgo en la aplicación de las tecnologías e innovación en sus procesos. Atributos institucionales: 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.	
Alineación entre planes estratégicos y sistemas de calidad: Realizado a través de la coherencia entre: Direcciones estratégicas Áreas de Resultado Claves Líneas estratégicas Dimensiones de Calidad	
Toma de decisiones basada en indicadores. Implementado mediante el sistema de indicadores: se articulan los indicadores del Plan estratégico a las Funciones universitarias, Mínimos de calidad o Dimensiones de calidad. Etapa 2004-2021 Funciones Universitarias → Factores → Indicadores Etapa 2021-2023 Obligaciones de Calidad → Pautas Etapa 2023 -2025 Dimensiones de Calidad → Factor → Pauta	
Liderazgo comprometido. Se definieron principios y políticas institucionales referidas a la calidad: Políticas: En la comunidad universitaria, se fomentará la orientación a la calidad con enfoque integral, la solidaridad, la cooperación mutua, actitudes humanistas, cultura de paz, equidad de	



Visión y misión.

Declara como:

Cualidades estratégicas relacionadas con la calidad: convertirse en institución de referencia, por la calidad en la formación de profesionales, compromiso social, la visibilidad científica, la proyección internacional y el liderazgo en la aplicación de las tecnologías e innovación en sus procesos.

Atributos institucionales: 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.

género, inclusión, el cuidado y conservación del medio ambiente y la atención personalizada a los estudiantes y trabajadores en general.

La evaluación y mejora desde la filosofía del mejoramiento continuo y en función de la transformación institucional y el logro de estadios superiores en la calidad de la educación se desarrollará en correspondencia con el modelo de gestión propio de la institución y las normativas para su realización en el país.

Principios

Transformación: se asume con una visión holística la mejora continua de los procesos, servicios y productos académicos para la transformación institucional.

Pertinencia: vinculación estrecha con las necesidades del mercado laboral y el desarrollo social. Congruencia de la formación de profesionales, la investigación y las acciones sociales de la Universidad con las necesidades e intereses de la sociedad nicaragüense.

En el *tercer momento* se alineó el sistema de gestión a la Estrategia Nacional de Educación en todas sus Modalidades "Bendiciones y Victorias" 2024-2026, que impacta en la estrategia institucional y la gestión de la calidad. En el desarrollo de este momento se elaboró una matriz de brechas estratégicas, tomando como base los ejes de la ENE, que se relacionan a continuación, eje 1: Educación para la vida; eje 2: Educación en valores, eje 3: Educación creativa eje 4: Educación artística y cultural, eje 5: Historia e identidad nacional, eje 6: Ambiente y naturaleza, eje 7: Cambio climático, eje 8: Educación física y deportiva, eje 9: Educación especial incluyente, eje 10: Ciencias, eje 11: Investigación e innovación, eje 12: Cobertura amplia, con inclusión y equidad, modalidad presencial y virtual, eje 13: Calidad educativa, eje 14: Formación docente, eje 15: Fortalecimiento institucional, eje 16: Infraestructura y equipamiento; los impactos a largo plazo esperados en cada eje para el Subsistema de Educación Superior; los lineamientos definidos y las acciones generales para la Educación Superior Nicaragüense. Mediante dinámicas grupales, se procedió a hacer una actualización del estado actual de la Universidad, se determinó la brecha estratégica y se definieron acciones estratégicas para eliminar o reducir la brecha. Tabla 2.

Tabla 2. Matriz de brecha estratégicas



Ejes	Impacto a largo plazo	Cambios a mediano plazo	Resultados a corto plazo	Estado actual	Brechas estratégicas
	Resultados	Lineamientos	Acciones		

Con los resultados de la Matriz de Brechas, se actualizó el diagnóstico estratégico y con las acciones identificadas se enriquecieron las estrategias para el cumplimiento de los objetivos en el Plan Estratégico Institucional (PMI) o el Plan Operativo Anual (POA) en dependencia de la naturaleza de la acción planteada.

Otro aspecto abordado en el alineamiento a la ENE, lo constituyó la actualización del sistema de indicadores por objetivos estratégicos y procesos institucionales, en este aspecto se consideraron, además, los indicadores del Sistema Institucional de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (SIGAC), de forma tal que ambos se alinearon entre sí y con los ejes de la ENE. (Tabla 3)

Tabla 3. Matriz de indicadores del PMI y el SIGAC por ejes de la ENE

Ejes de la Estrategia Nacional de Educación en todas sus modalidades, Bendiciones y Victorias (ENE)	Indicadores del Plan Estratégico Institucional
Eje 1: Educación para la vida	▪ Porcentaje de programas académicos de grado que potencian el uso de la lengua materna con énfasis en comprensión lectora y lectoescritura. ▪ Porcentaje de programas académicos de grado que contribuyen al desarrollo del pensamiento lógico matemático y científico. ▪ Número de protagonistas beneficiarios que participan en eventos que fomentan hábitos saludables.
Eje 2: Educación en valores	▪ Porcentaje de estudiantes que participan en eventos que fomentan una cultura de paz. ▪ Porcentaje de estudiantes que participan en eventos que fomenten el cuidado a la madre tierra.
Eje 3: Educación creativa	▪ Número de aplicaciones generadas en proyectos de innovación tecnológica de la Plataforma Hackathon Nicaragua. ▪ Número de estudiantes que participan en la Plataforma Hackathon. ▪ Número de proyectos de emprendimientos con participación estudiantil realizados.



Ejes de la Estrategia Nacional de Educación en todas sus modalidades, Bendiciones y Victorias (ENE)	Indicadores del Plan Estratégico Institucional
Eje 4: Educación artística y cultural	▪ Porcentaje de estudiantes capacitados en arte, cultura y el rescate de lenguas maternas. ▪ Porcentaje de estudiantes en programas de educación continua en promoción de la cultura y el arte.
Eje 5: Historia e identidad nacional	▪ Número de proyectos de acompañamiento comunitario intercultural. ▪ Porcentaje de investigaciones enfocadas en la historia e identidad nacional.
Eje 6: Ambiente y naturaleza.	▪ Porcentaje de programas de grado y posgrado que incorporan acciones, asignaturas y cursos relacionados con el medio ambiente.
Eje 7: Cambio climático	
Eje 8: Educación física y deportiva	▪ Porcentaje de estudiantes incorporados al deporte y a la cultura.
Eje 9: Educación especial incluyente.	▪ Porcentaje de estudiantes capacitados en programas de inclusión.
Eje 10: Ciencias.	▪ Número de investigaciones generadas para la solución de problemas institucionales. ▪ Número de investigaciones generadas para la solución de problemas de empresa y organizaciones de sectores socioeconómicos.
Eje 11: Investigación e innovación.	▪ Porcentaje de académicos que realizan investigación. ▪ Porcentaje de investigaciones publicadas enfocadas en las líneas de desarrollo del país.
Eje 12: Cobertura amplia, con inclusión y equidad, modalidad presencial y virtual.	▪ Número de académicos capacitados en el uso de LMS (Sistema de Gestión de Aprendizaje). ▪ Porcentaje de retención de estudiantes con discapacidad. ▪ Porcentaje de estudiantes que participan en eventos que fomentan la equidad de género.
Eje 13: Calidad educativa.	▪ Porcentaje de graduados laborando. ▪ Grado de satisfacción de empleadores. ▪ Grado de satisfacción de graduados
Eje 14: Formación docente.	▪ Porcentaje del personal capacitados en competencias digitales.



Ejes de la Estrategia Nacional de Educación en todas sus modalidades, Bendiciones y Victorias (ENE)	Indicadores del Plan Estratégico Institucional
Eje 15: Fortalecimiento institucional.	▪ Porcentaje de eficiencia operativa con el uso de herramientas y sistemas de información. ▪ Porcentaje de satisfacción de las expectativas y necesidades de las partes interesadas internas con la calidad institucional. ▪ Porcentaje de procesos universitarios con actividades que aplican transformación digital.
Eje 16: Infraestructura y equipamiento.	▪ Porcentaje de satisfacción de estudiantes, profesores y personal administrativo con el ornato y las instalaciones físicas. ▪ Porcentaje de satisfacción con los servicios administrativos.

Finalmente se definen las acciones estratégicas derivadas del análisis de brechas estratégicas en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos y se actualiza el PEI. En este análisis resulta viable la utilización de la Matriz ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear). De su aplicación se derivaron entre otras acciones estratégicas las que se relacionan a continuación:



**Acciones
Estratégicas**

Promover el reclutamiento, selección y formación de docentes de inglés.

Incorporación del idioma inglés al currículo mediado por las tecnologías.

Diversificación de acciones sobre la creación de hábitos saludables implicando las comunidades y las familias.

Fomento del vínculo con la familia en función del afianzamiento de valores y la prevención de la violencia.

Fortalecimiento del abordaje de la innovación en los programas de las asignaturas.

Incentivación del desarrollo de proyectos con enfoque de innovación.

Promoción del arte y la cultura nicaragüenses desde el proceso de enseñanza aprendizaje, lo extracurricular y la capacitación.

Incorporación de la asignatura de Historia a la mesoplanificación de los programas académicos.

Reorientación de la asignatura relacionada con el medio ambiente, hacia la responsabilidad ambiental y cambio climático.

Fortalecimiento del programa deportivo estudiantil y de trabajadores.

Desarrollo de capacidades en el personal docente sobre la atención a estudiantes con discapacidad.

Fortalecimiento de las capacidades investigativas de los docentes.

Implementación de tecnologías educativas en los programas académicos de acuerdo a las particularidades y la viabilidad .

4. Conclusiones

El presente trabajo ha permitido sintetizar los resultados clave de proyectos institucionales en la Universidad de Managua (UdeM), demostrando la interconexión fundamental entre el pensamiento estratégico y la calidad en la gestión universitaria. Esta investigación, basada en un enfoque mixto y una metodología de tres momentos, subraya que la sinergia entre ambos componentes es esencial para la transformación institucional y el cumplimiento de las expectativas sociales en el dinámico entorno educativo actual.

Los hallazgos revelan que el pensamiento estratégico proporciona una dirección clara y cohesionada a la gestión de la calidad, trascendiendo la mera formalidad y convirtiéndola en



una herramienta transformadora. La capacidad de la UdeM para proyectar una visión a largo plazo, identificar oportunidades y amenazas, y articular objetivos con recursos disponibles, alinea sus procesos internos, asegura la mejora continua y fortalece su competitividad académica e investigativa.

Se logró sistematizar una metodología de trabajo que alineó eficazmente el Plan Estratégico Institucional con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad del Subsistema de Educación Superior Nicaragüense. Este alineamiento fue un factor determinante para que la UdeM alcanzara la categoría de Optimizada en los procesos de verificación de obligaciones de calidad y acreditación institucional. Los aspectos clave identificados en esta vinculación incluyen una visión y misión orientadas a la calidad, la alineación entre planes estratégicos y sistemas de calidad, la toma de decisiones basada en datos e indicadores, un liderazgo comprometido, la participación institucional, una cultura de innovación, la pertinencia y vinculación social, la sostenibilidad de recursos y una gestión basada en evidencias.

La actualización del sistema de gestión de la UdeM, con énfasis en la planificación y la calidad, se concretó con el alineamiento a la Estrategia Nacional de Educación en todas sus Modalidades "Bendiciones y Victorias" 2024-2026 (ENE). Este proceso implicó la elaboración de una matriz de brechas estratégicas por cada eje de la ENE y la subsiguiente definición de acciones estratégicas para enriquecer el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual. La matriz de indicadores por objetivos estratégicos y procesos institucionales, alineada con los ejes de la ENE y el Sistema Institucional de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (SIGAC), constituye una herramienta robusta para el seguimiento y la evaluación continua.

En definitiva, la integración exitosa del pensamiento estratégico y la gestión de la calidad en la UdeM no solo ha optimizado sus procesos internos y externos, sino que también ha fortalecido su rol como agente clave en el desarrollo socioeconómico de Nicaragua, asegurando una educación superior pertinente y de excelencia. La experiencia de la UdeM demuestra que la calidad y el pensamiento estratégico no son entes separados, sino componentes que se potencian mutuamente para construir una universidad adaptable, coherente y confiable en la sociedad del conocimiento.

5. Referencias bibliográficas

1. Aguilera, R., Dibbern, A., Hayte, C., Muga, A., & Téllez, J. (2018). *La educación superior como parte del sistema educativo de América Latina y el Caribe. Calidad y aseguramiento de la calidad.* Recuperado de



<https://bibliotecadigital.cin.edu.ar/bitstream/123456789/2276/1/La%20educaci%C3%B3n%20superior%20como%20parte.pdf>

2. Almuiñas, J. L., & Galarza, J. (2020). Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100009&lng=es&nrm=iso
3. Arjona Granados, M. del P., Lira Arjona, A. L., & Maldonado Mesta, E. A. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México. *Retos*, 12(24), 268–283. [doi:10.17163/RET.N24.2022.05](https://doi.org/10.17163/RET.N24.2022.05)
4. Chávez Calderón, C. H., Riojas Cieza, M. A., Barrenechea Romero, A., Collantes Reyes, J. P., Anardo Figueroa, C. A., & Hinostroza Mitma, F. (2025). Implicaciones de la planificación estratégica para la calidad educativa en las universidades: Revisión Sistemática. *Sapiens Management Journal*, 2(7), 1-14. [doi:10.71068/56d9z750](https://doi.org/10.71068/56d9z750)
5. 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 Spiritus* [Tesis de maestría]. Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. Recuperado de https://www.academia.edu/7363756/integraci%C3%B3n_de_herramientas_de_control_de_gestim%C3%B3n_para_el_alineamiento_estrat%C3%89gico_en_el_sistema_empresarial_cubano_aplicaci%C3%B3n_en_empresas_de_sancti
6. Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES-2018). (2018). Recuperado de <https://es.unesco.org/events/iiia-conferencia-regional-educacion-superior-américa-latina-y-caribe>.
7. Cruz, A., & González, P. (2024). Formación docente y calidad en la educación superior latinoamericana. *Revista Iberoamericana de Educación*, 85(2), 55-70. [doi:10.35362/rie85224](https://doi.org/10.35362/rie85224).
8. Díaz Pérez, A., & Villafuerte Álvarez, C. A. (2022). Planeamiento estratégico de la educación. *Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(2), 161-171. [doi:10.33595/2226-1478.13.2.681](https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681).



9. El Assafiri Ojeda, Y. (2019). *Procedimiento general para la gestión del conocimiento estratégico en las organizaciones*. [Informe de investigación]. UMCC. [Repositorio Institucional](#)
10. González Solán, O. (2012). *Modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas* [Tesis de maestría]. Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.
https://www.researchgate.net/publication/333641030_LA_EVALUACION_DEL_ALINEAMIENTO ESTRATEGICO EN LAS ORGANIZACIONES CUBANAS
11. Hernández, M., & Morales, J. (2022). Calidad universitaria y procesos de transformación institucional en América Latina. *Educación y Desarrollo*, 46(3), 101-120.
12. Hernández Pérez, G., & Fernández López, J. (2018). La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa. *Administración*, 9(1), 69-86.
https://www.researchgate.net/publication/326160332_La_planificacion_estrategica_e_indicadores_de_calidad_educativa.
13. Herrera Rubio, J.E y Hernández, O. (2017). Análisis del pensamiento estratégico para la competitividad en instituciones públicas de educación superior en el Norte de Santander. *Espacios*. 38(50). 11.
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n50/17385011.html>
14. López, D., & Díaz, R. (2023). Pertinencia y calidad en la educación superior nicaragüense. *Revista Centroamericana de Educación Superior*, 14(1), 33-48.
<https://revistaindice.cnu.edu.ni/index.php/indice/article/download/13/40>.
15. Martínez, J., & Aguilar, L. (2020). La calidad educativa como política universitaria en contextos de cambio. *Estudios sobre Educación*, 39(2), 215-232.
https://www.researchgate.net/publication/250027835_Calidad_de_la_educacion_y_politicas_educativas.
16. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Comas Rodríguez, R., Abreu González, M. T., & Hernández, A. (2024). Alineamiento estratégico y su evaluación en la Sucursal Servicios Médicos Matanzas. *Revista Médica Electrónica*, 46, 1- 15.
<https://revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/5559>



17. Mosqueira Cueva, E. D. (2025). Planeación estratégica y calidad de la educación en una universidad de Lima. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(36), 1-xx. Recuperado de <https://revistahorizontes.org>.
18. Quiñónez Cercado, M. del P., Vélez Donoso, M. G., Guzmán Chompol, C. J., González Ortiz, J. A., & Ortiz, J. N. (2025). Desde los pasillos hasta el CEO: la planificación estratégica en todos los niveles. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 635–... <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2856>
19. Ramos Velásquez, C. A. (2025). Pensamiento estratégico en la gestión de la administración pública durante los periodos 2020 – 2025. *REVISTA ConCiencia EPG*, 10(1), 44-75. <https://doi.org/10.32654/revistaConCienciaEPG.10-1.4>
20. Robaina, A. D., Bolaño Rodríguez, Y., Malleuve Martínez, A., & otros autores. (2022). Contribución a la integración del sistema de dirección de la empresa. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 12(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-01062022000200013
21. Rodríguez, F., & Pérez, C. (2021). Concepciones de calidad en la educación superior: una visión crítica. *Innovación Educativa*, 21(76), 45-62. researchgate.net/publication/356778179_Calidad_en_la_educacion_superior_en_America_Latina_revision_sistemica.
22. Vega, R., & Ramírez, S. (2025). Tecnología y aseguramiento de la calidad en las universidades digitales. *Revista de Innovación y Tecnología Educativa*, 10(1), 12-29.