



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE NICARAGUA**  
**"Sirviendo a la Comunidad"**

***PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UPOLI<sup>1</sup>***  
***2005-2009***

19 de Noviembre del 2004

---

<sup>1</sup> Versión aprobada en lo general por el Patronato en la Reunión del 26 de Octubre

## INDICE

	<b>Pág.</b>
<b>PRESENTACION</b>	<b>3</b>
<b>I. MARCO FILOSOFICO DE LA UNIVERSIDAD</b>	
1.1. Misión	4
1.2. Visión	4
1.3. Valores	5
1.4. Fines de la Universidad	6
<b>II. VALORACION ESTRATEGICA DE LA UNIVERSIDAD</b>	
2.1. Contexto de la Educación en el plano internacional	7
2.2. Contexto de la educación en el escenario nacional	15
2.3. La Educación Superior en Nicaragua.	19
2.4. Competencias Distintivas de la UPOLI .	30
2.5. Situación Actual de la UPOLI: Fortalezas y debilidades globales de la Universidad	37
<b>III. LINEAS ESTRATEGICAS Y OBJETIVOS GLOBALES DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	
3.1. Prioridades Institucionales	52
3.2. Líneas Estratégicas Globales	53
3.3. Objetivos del Plan de Desarrollo Institucional	54

	Pág.
<b>IV. OBJETIVOS ESPECIFICOS, POLITICAS Y ESTRATEGIAS POR AREA</b>	
4.1. Objetivos, Políticas y Estrategias para el Área Filosofía Institucional.	57
4.2. Objetivos, Políticas y Estrategias de Gestión institucional: Desarrollo Organizativo, Gestión del Talento Humano y Gestión de Recursos Materiales y Financieros.	59
4.3. Objetivos, Políticas y Estrategias de Gestión Académica: Gestión Académica, Docencia, Investigación, Extensión y Desarrollo Estudiantil.	66
<b>V. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	79

## **PRESENTACION**

El Plan de Desarrollo Institucional 2005-2009 que se presenta a la Comunidad Universitaria de la UPOLI se enmarca en la dinámica institucional que se inició a partir del año 1998 con el primer esfuerzo denominado Plan Estratégico del Área Académica y que culminó con la realización de dos procesos paralelos que se unificaron en este año: el proceso de Reforma y Modernización de la Estructura Organizativa y del Funcionamiento de la UPOLI<sup>2</sup>, desarrollado en el 2003 y el proceso de Autoevaluación Institucional<sup>3</sup> ejecutado en el período 2002-2004. Todos estas iniciativas convergen en este Primer Plan de Desarrollo Institucional.

El plan orientará las prioridades y acciones a corto, mediano y largo plazo que nos corresponde realizar en el momento histórico actual y mas allá de una administración en particular. Así mismo, trata de promover el consenso necesario entre la comunidad universitaria acerca de la universidad que queremos en el futuro.

El Plan de Desarrollo Institucional considera los desafíos que se derivan de la globalización y el entorno internacional, así como las condiciones internas de nuestro país, analizando los principales elementos del pasado, presente y futuro institucional, en una perspectiva optimista y de perfeccionamiento constante sin perder de vista la realidad institucional y contextual.

Consolidar a la UPOLI frente a un entorno de competitividad y alcanzar niveles de calidad institucional que la ubiquen como una de las mejores universidades nacionales, es el fin primordial de este primer Plan de Desarrollo Institucional.

Llegar a nuestra imagen deseada implica poner en marcha estrategias y mecanismos innovadores, creativos y variables que provean soluciones a los retos que enfrentará la UPOLI para garantizar el cumplimiento de las metas establecidas.

Con la bendición de Dios y con la participación de toda la comunidad upoliana, estoy seguro que lo lograremos.

**Ing. Emerson Pérez Sandoval**  
**Rector UPOLI**

---

<sup>2</sup> Realizado en el marco del Componente III: Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria (Proyecto BID 1072/SF-NI)

<sup>3</sup> Realizada en el marco del Componente I: Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria (Proyecto BID 1072/SF-NI)

# **I. MARCO FILOSOFICO DE LA UNIVERSIDAD**

## **1.1. MISIÓN<sup>4</sup>**

La UPOLI es una Universidad de inspiración cristiana fundada por la Convención Bautista de Nicaragua. Es de carácter privado, sin fines de lucro ni políticos partidarios; de interés social y comunitario, y de servicio público. Su duración es indefinida, y está dedicada a impartir una educación superior que contribuya al desarrollo educativo, científico, económico, social y cultural del país.

Forma profesionales en las distintas áreas del conocimiento y en diferentes niveles, con creatividad, capacidad innovadora, pensamiento crítico, valores espirituales, éticos y morales, con espíritu emprendedor y competitivo en el contexto internacional. Sirve a toda la comunidad con preferencia a los sectores de escasos recursos económicos y está comprometida con el desarrollo humano integral, el respeto a la igualdad de género, raza o credo, y a la integridad de la creación y la construcción de una Cultura de Paz.

## **1.2. VISIÓN**

- La UPOLI es una institución educativa de inspiración cristiana, destacada en la comunidad universitaria nacional e internacional, de puertas abiertas al conocimiento y a la comunidad global, que ha alcanzado un alto grado de excelencia académica y eficiencia administrativa.
- Es un agente transformador mediante la docencia, la investigación científica y la extensión universitaria; haciendo aportes concretos, desde su ejercicio científico y social, procurando para los nicaragüenses mayores beneficios en lo social y en lo espiritual.
- Sus docentes han alcanzado grados de formación a nivel de maestría y doctorado.
- Continúa privilegiando el talento de las personas de escasos recursos en los distintos niveles educativos que ofrece la Universidad.

---

<sup>4</sup> Misión: Es la identidad de la institución, lo que la caracteriza y distingue. Contesta las preguntas: ¿quiénes somos? Y ¿a quiénes servimos?

- Tiene definido un modelo educativo que garantiza una formación integral de los estudiantes, basado en: la cultura de paz, la interculturalidad, el enfoque de género, la protección del medio ambiente, el deporte, entre otros ejes.
- Tiene una infraestructura adecuada que permite ampliar la oferta educativa y mejorar las condiciones para el aseguramiento de la calidad educativa.
- Participa en redes y organismos nacionales e internacionales que garantizan la movilidad de sus académicos y estudiantes.
- Fortalece las relaciones de cooperación existentes y amplía sus espacios de interacción con otras instituciones y organismos internacionales.
- Está acreditada como institución de calidad académica y sus programas son reconocidos y acreditados en el Sistema Nacional de Acreditación.

### **1.3. VALORES FUNDAMENTALES DE LA UPOLI**

- a) La preeminencia de los valores cristianos éticos y morales, aspirando a imitar el modelo de Jesucristo, siguiendo sus enseñanzas y consistencia entre su decir y su hacer;
- b) La libertad como elemento esencial para la búsqueda, conservación y transmisión de la verdad y como elemento esencial para vivir con autenticidad, creatividad y gozo;
- c) La libertad de cátedra en el marco de la construcción de un mundo más fraterno, más equitativo y más armonioso;
- d) El respeto y promoción de la dignidad humana, la no discriminación entre sus estudiantes, docentes y trabajadores, por razón de raza, género, credo, condición social o filiación política;
- e) El compromiso con la verdad, la honestidad, la solidaridad, la responsabilidad, la justicia y la equidad;
- f) La búsqueda de la excelencia, la calidad y la eficiencia;
- g) La construcción de la paz y la tolerancia en la vida cotidiana y en el quehacer universitario.

- h) Los cambios de orientación necesarios para el funcionamiento de la Universidad, se harán sobre la base del consenso y la participación activa de los estamentos que según los estatutos y reglamentación vigente, señalen.

#### **1.4. FINES DE LA UPOLI<sup>5</sup>**

Los objetivos generales de la Universidad Politécnica de Nicaragua son los siguientes:

- a) Formar recursos humanos a nivel del pre y post grado con la más alta calidad y excelencia académica, infundiendo en los estudiantes valores cristianos, éticos y morales, y capacitándolos para que puedan integrarse en el proceso de transformación y desarrollo de la realidad nacional en beneficio del pueblo nicaragüense, de preferencia de los sectores más desfavorecidos.
- b) Impartir una educación superior orientada al cultivo integral de la personalidad humana, para la formación de profesionales, técnicos, investigadores académicos, profesores u otro personal calificado, que sean capaces de impulsar el desarrollo educativo, científico, económico, social y cultural del país, aplicando para ello enfoques pedagógicos centrados en el aprendizaje y el trabajo en grupo, congruentes con la misión y principios institucionales;
- c) Cultivar, promover y desarrollar la ciencia y la investigación científico-tecnológica;
- d) Promover el arte y fomentar los valores de la cultura e identidad nacionales contribuyendo a su preservación; así como; promover la cultura da la educación física y el deporte;
- e) Contribuir a través del estudio, el trabajo interdisciplinario, la investigación científica y la extensión, a la búsqueda e implementación de soluciones a los principales problemas nacionales, regionales e internacionales;
- f) Promover en todo su quehacer académico y en su proyección en la vida del país, el desarrollo de una Cultura de Paz que contribuya a la solución pacífica de conflictos, al humanismo, la igualdad de género y a la convivencia fraternal entre todos los nicaragüenses y en la comunidad internacional;
- g) Promover el respeto, defensa y protección del equilibrio e integridad de la Creación a través de programas e iniciativas a favor del medio ambiente y de la educación comunitaria, creando conciencia de la importancia de la conservación y renovación de los recursos naturales y del rescate de aquellos en peligro de extinción;

---

<sup>5</sup> Fuente: Contribución de los asesores a documento sobre líneas generales, 11 agosto 2004

## II. VALORACION ESTRATEGICA DE LA UNIVERSIDAD

### 2.1 . CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN EN EL PLANO INTERNACIONAL <sup>6</sup>

#### 2.1.1. *La Globalización y sus consecuencias.*

La globalización es un hecho histórico del que no podemos escapar. Según Rivero (1999) sus antecedentes, se remontan hasta el descubrimiento de América en el que se dio un choque cultural que trastocó de forma permanente nuestra identidad cultural.

La globalización se visualiza como un fenómeno de interdependencia e interrelación que se caracteriza por un proceso acelerado de cambios que afectan las relaciones entre los países, en tres dimensiones básicas: económica, cultural y geopolítica. En el plano económico, en el que se determina un nuevo orden económico mundial, caracterizado por la imposición unipolar de mundo. En el plano cultural, se caracteriza por el intercambio de información y el trastocamiento de la identidad local con la global. En el plano político, los conceptos de gobernabilidad y soberanía y legitimidad, están afectados por el nuevo orden político en donde no se distinguen las fronteras entre poder local y global.

La globalización en la actualidad es vista desde dos perspectivas opuestas: una fundamentalista que está asociada con el discurso neoliberal y la segunda, a una posición crítica respecto de ella. La fundamentalista, recalca en los criterios de progreso científico y tecnológico que benefician a nuestros países, en la supremacía y bondades del mercado y la libre empresa. La otra perspectiva, en las desigualdades y los efectos negativos de la globalización para nuestros países. En este sentido, se coincide plenamente en que la globalización, pese a sus bondades, tiene grandes consecuencias negativas para nuestros países.

Basado en los señalamientos de Rivero (1999), se puede inferir al menos tres consecuencias principales de la globalización:

- La globalización de los mercados favorece a los poseedores del capital por lo que nuestros países están en situación de mayor riesgo y de dependencia, al no poder competir equitativamente con países desarrollados. Al contrario, al estar bajo las reglas de la economía mundial se empobrece aún más la calidad de vida. En particular, se reduce el acceso a los beneficios sociales como la salud y la educación.

---

<sup>6</sup> Fuente: Duriez, M. (2004). **Globalización y Educación: brechas y desafíos.** Conferencia presentada en la Maestría de Gestión y Administración Educativa. UNAN-Managua. Impreso

- La internacionalización de las comunicaciones tiene impactos negativos y positivos. En lo positivo, hay un mayor acceso de la población al conocimiento científico y de la realidad social mundial (específicamente a través de la televisión). En lo negativo, se promueve la aculturación con nuevas ideologías, como por ejemplo, el consumismo y la adopción de nuevos valores que nos hacen perder nuestra identidad latinoamericana.
- Las políticas de ajuste económico, dictadas por la economía mundial, generan privatizaciones y desempleos masivos que a su vez, ocasionan inestabilidad familiar y social, traduciéndose esto en deserción escolar y falta de acceso de los y las niñas a la educación.

### ***2.1.2. Consecuencias principales de la globalización en la educación.***

El aumento de la pobreza, la desigualdad e inestabilidad social y la aculturación son consecuencias de la globalización. En particular, el neoliberalismo, como modelo y “única salida a la crisis que han afectado a nuestros países”, promueve la privatización y la desregulación de la economía, dejándola al libre arbitrio del mercado global, lo cual afecta las posibilidades reales de cada nación por resolver su situación.

La educación como fenómeno social y cultural, ha sido afectada por las políticas neoliberales en la medida que en se disminuyen las posibilidades y oportunidades de acceso de la población mayoritaria a la educación. En América Latina, tal como señala Rivero (1999) se educa desde y para la desigualdad con consecuencias sociales que afectan el desarrollo futuro de nuestros países.

Las principales consecuencias que se derivan de la globalización y las políticas neoliberales para la educación son:

- El aumento de la exclusión de las clases mayoritarias en la educación y por ende la inequidad social continúa vigente.
- La falta de oportunidades diversificadas de educación que permitan el acceso de la población a ellas.
- La educación es considerada como un gasto y no como inversión. Es percibida como una mercancía para producir conocimiento y la mano de obra altamente calificada al servicio de los monopolios internacionales. En este sentido, es frecuente observar que las instituciones educativas en la actualidad se transforman en función de las necesidades del mercado globalizado y cambiante y no en función del desarrollo social.

### ***2.1.3. La inviabilidad del nuevo orden mundial y el surgimiento de propuestas innovadoras.***

El neoliberalismo como expresión concreta del nuevo orden mundial ha demostrado su inviabilidad social, política y económica. A nivel social, se ha incrementado la desigualdad y el desempleo aumentando la pobreza y extrema pobreza en niveles alarmantes. Como consecuencia de esta situación se incrementa la inseguridad ciudadana y las posibilidades de una calidad de vida básica a la población. Generando así un círculo vicioso del que nunca se sale. A nivel político, se trastoca la soberanía de los pueblos en la medida en que este nuevo orden mundial, determina las políticas y acciones económicas de nuestros países, obligándoles a la subordinación y exclusión mundial.

Este nuevo orden mundial hace inviable el concepto de desarrollo de los países en tanto se centra en avances macroeconómicos y aumentando la brecha para el desarrollo humano y sustentable. Es de esperar que con ese comportamiento, “la falta de poder adquisitivo de las amplias mayorías, debido a la pobreza y el desempleo en el mundo subdesarrollado impide a la economía mundial convertirse en un supermercado global” (Rivero, 1999).

De lo anterior, se puede aseverar que la desigualdad social y el desarrollo para ser erradicados requieren de soluciones más allá de políticas y reglas económicas y trascender al plano educativo y social de nuestras sociedades. La calidad de vida y del desarrollo depende en gran medida, de la educación. A mayor educación, mayores posibilidades de empleo y por ende el mejoramiento de la calidad de vida. Entonces, cobra importancia el concepto de educación como clave para el desarrollo sustentable de nuestros países. Cobra relevancia la posición de la UNESCO y las cumbres mundiales sobre educación en las que se propone que la educación juega un papel relevante para el desarrollo social. El concepto de equidad se sustituye por el de exclusión en el discurso internacional.

### ***2.1.4. Principales riesgos y posibilidades que ofrece la globalización en el contexto educativo.***

En el sentido político y económico, tal como se señaló, la globalización ofrece muchas desigualdades que posibilidades. En términos culturales, podría aseverarse que se pueden sacar ventajas si se aprovechan las posibilidades culturales que ofrece la globalización tales como el acceso al conocimiento científico actualizado y a los sistemas de información, así como el conocimiento de nuevas culturas. Todo ello podría ser aprovechado por los sistemas educativos para sacar ventajas en situaciones de desigualdad.

Por otro lado, los riesgos de la globalización en el contexto educativo son muchos, entre los más importantes se pueden citar: la exclusión científica, el

acceso limitado de la población a los sistemas de información. La presión de las migraciones es otro de los riesgos fundamentales en términos sociales y económicos para los países, sin embargo, se convierte en un reto para la educación en el sentido de la responsabilidad de esta en la promoción de la apertura de las sociedades, el manejo de la diversidad e identidad cultural y el aprendizaje de los idiomas.

### **2.1.5. Retos de la educación en el contexto de la globalización.**

- Uno de los retos fundamentales de la educación en el contexto de la globalización es el de promover el manejo de la información y el conocimiento en la escala global y local en una interrelación dialéctica que ayuden a apreciar el todo y las partes. Así, en palabras de Morín (1990) se necesita una reforma del pensamiento que a su vez sea inseparable de la reforma a la educación; y esta reforma es una necesidad vital.
- Un segundo reto fundamental es el conocimiento de las culturas que permita desarrollar nuestra propia identidad y promover el respeto por otras culturas.
- Un tercer reto es el de promover el uso de nuevas tecnologías y nuevos métodos de aprendizaje. En este sentido, cobra importancia la educación a distancia como una manera de hacer accesible a un segmento de la población que no puede asistir a la educación regular.
- Un cuarto reto no menos importante, es el de promover la equidad y el acceso de las mayorías a la educación. En este sentido, la educación básica para todos es una necesidad imperante para nuestros pueblos.

Son muchos los retos y las responsabilidades de la educación en el contexto de la globalización actual, en síntesis, podríamos afirmar que el papel fundamental consiste en desarrollar una educación pertinente y de calidad centrada en las competencias y aptitudes que permita a los individuos vivir situaciones diversas a lo largo de la vida y que estos a su vez contribuyan al desarrollo de nuestras sociedades.

### **2.1.6. La Educación Superior en el contexto de la Globalización**

Desde el punto de vista de la educación superior, la globalización tiene impactos positivos y negativos, que por su importancia merecen comentarse:

En términos negativos podría afirmarse que los saberes integrantes de las disciplinas y la oferta misma de su enseñanza están determinados de manera creciente por las necesidades de un mercado globalizado y cambiante. Vista así, la educación superior sería un servicio relevante de la economía y prácticamente se convertiría en una forma exclusiva de producir mercancías cada vez más importantes para el capital: el conocimiento y la mano de obra altamente calificada. Un segundo elemento a considerar es la exclusión de las clases bajas en la educación superior como un fenómeno que en la actualidad empieza a crecer exponencialmente. En particular, se aprecia mayor inequidad social en la enseñanza del postgrado, la que posibilita el acceso al mercado de trabajo, en las demandas laborales actuales. De esto se deriva un mayor énfasis en la acumulación de títulos y de grados, lo que explica en mayor medida que en el futuro cercano las condiciones de competencia del mundo laboral tienen jerarquía en comparación con la valoración intrínseca del saber.

En términos positivos, se considera la globalización como una oportunidad que debemos aprovechar para promover nuevos valores sociales y democratizar la educación superior a través del uso de tecnologías como: televisión educativa, la universidad virtual, entre otras y considerando a la vez que el conocimiento es una fuente de poder y motor de las innovaciones productivas y del progreso.

Lo anterior implica por un lado, abandonar las concepciones aislantes y parcializadas de los diferentes saberes provenientes de distintos campos; dar un tratamiento de los problemas con un pensamiento complejo e integrador de saberes. (Morín, 1990). Por el otro lado, implica una transformación de nuestra concepción de educadores, tal como se afirma “un mundo global requiere de un pensamiento global”, y debemos “aprender a aprender para toda la vida”.

### **2.1.7. Los retos de la Educación Superior en el contexto de la UNESCO y la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior.**

Con base en las implicaciones derivadas de la globalización, se plantean desafíos para la Educación superior en el contexto actual, los que han sido discutidos en el marco de la UNESCO y la última Conferencia Mundial sobre la Educación Superior.

Desde el punto de vista de la UNESCO, se plantea que la educación superior en el contexto actual debe en su sentido general:

- ***“Ser un espacio abierto de aprendizaje permanente.***
- ***Promover, generar y difundir conocimiento.***
- ***Contribuir a comprender, interpretar, preservar, reforzar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales.***
- ***Contribuir al desarrollo y la mejora de la educación en todos los niveles.***
- ***Contribuir a proteger y consolidar los valores de la sociedad***
- ***Formar diplomados altamente calificados.***
- ***Promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, arte, humanidades y la difusión de sus resultados.***
- ***La investigación como función esencial de todos los sistemas de educación superior que tienen el deber de promover los estudiantes de postgrado.***
- ***Formación de recursos humanos para la investigación”.***

Lo anterior exige una redefinición del papel y funcionamiento de las instituciones universitarias en función de promover el desarrollo del conocimiento, mediante la docencia y la investigación. Ello implicará una vinculación entre el pregrado y el postgrado, entre este y la investigación, así como, mayor innovación, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad en los programas académicos en las distintas disciplinas.

Siempre en la perspectiva de la UNESCO, se demanda que la educación superior debe ser pertinente y orientada a largo plazo, lo cual implica que debe evaluarse permanentemente la coherencia entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que estas hacen; y cómo la universidad debe reforzar las funciones de servicio a la sociedad. Como corolario a estos retos, surge una interrogante central: ¿De qué manera la formación universitaria permite a los nuevos profesionales vivir situaciones diversas para los escenarios futuros?. A partir de esta interrogante, se demanda a la universidad:

- La vinculación de la universidad con el mundo del trabajo y el análisis de las necesidades sociales.
- El desarrollo de nuevos métodos y estrategias educativas que prioricen el desarrollo del pensamiento crítico y la creatividad.
- El uso de tecnologías aprovechando su potencial.

Y para ello se propone como marco de acción:

- La evaluación permanente de la calidad educativa e institucional.
- El mejoramiento de la gestión y la búsqueda de nuevos financiamientos para la educación superior.
- El intercambio de los conocimientos teóricos y prácticos entre los países y continentes, a través del establecimiento de redes, asociaciones y alianzas.

Más allá de los planteamientos de pertinencia, calidad y coherencia de la educación superior como sistema, también debe revisarse el estado actual de la ciencia como tal, que es su materia prima.

Desde este punto de vista, se considera en la actualidad la necesidad de desaprender una concepción absolutista, determinista y positivista de la ciencia. Por lo que la educación no debe basarse en esta concepción, sino tener capacidad de reconocerse a sí misma como fuente del desarrollo social y personal de los sujetos. En esta perspectiva, se afirma que hay siete saberes fundamentales que cualquier sociedad y cultura<sup>7</sup> deben considerar en la educación del futuro:

- ***El error y la ilusión como parte del proceso humano de construcción del conocimiento.***
- ***Los principios de un conocimiento pertinente.***
- ***Enseñar la condición humana***
- ***Enseñar la identidad terrenal***
- ***Enfrentar las incertidumbres actuales y futuras***
- ***Enseñar la comprensión***
- ***La ética del género humano.***

Lo anterior nos conduce a reafirmar que para desarrollar estos saberes se requiere trascender la concepción tradicional de los aprendizajes y retomar lo señalado por el Informe de Delors:

- ***Aprender a conocer que se centra en los conocimientos.***
- ***Aprender a ser que enfatiza en la formación actitudinal***
- ***Aprender a hacer que enfatiza en competencias y habilidades***
- ***Aprender a aprender que enfatiza en la necesidad de actualizarse permanentemente y a manejar la información de forma pertinente.***
- ***Aprender a convivir que se centra en el desarrollo afectivo de los seres humanos basado en una cultura de paz.***

---

<sup>7</sup> Morín, E. (2003). La Reforma del Pensamiento y la Educación en el Siglo XXI. En PRIGOGINE, I; et, al. (2003). **Claves para el Siglo XXI**. París: Ediciones UNESCO.

De esto se deducen muchos desafíos para la enseñanza como proceso de facilitación de aprendizajes y saberes en el nivel universitario. Los métodos tradicionales de carácter conductista no tienen acogida en estas nuevas discusiones sobre el aprender y el enseñar. Tal como señala, Morín (2003) se requieren “cambios en las concepciones sobre como funciona el aula, los procesos didácticos, el rol del docente; cambios en los recursos básicos; cambios en las prácticas de profesores y estudiantes y cambios en el sistema de evaluación”. Ello evidencia, la necesidad de una nueva visión de la enseñanza que se base y fundamente:

- En procesos de formación que vinculen los saberes prácticos (práctica cotidiana, la experiencia de los individuos) con los saberes teóricos.
- Las visiones de conjunto y de carácter interdisciplinario
- El análisis crítico y reflexivo
- Metodologías activas

En síntesis una enseñanza más humanizante y ética que facilite los aprendizajes relevantes en un mundo cambiante e incierto, enfatizando en nuestra condición humana y la convivencia mutua como principio elementales del desarrollo de nuestras sociedades.

## **2.2. CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN EN EL ESCENARIO NACIONAL**<sup>8</sup>

### **2.2.1. Situación económica**

Al igual que en otros países de la región, en Nicaragua el ajuste estructural logró la estabilidad monetaria y ha mejorado los indicadores macroeconómicos. Sin embargo, la producción nacional manufacturera y agropecuaria ha sido afectada de manera negativa. El estado se ha reducido y adopta la posición de facilitador y normador de la gestión pública. Se han privatizado las empresas estatales y se ha planteado como política la descentralización.

Los efectos más sentidos son el desempleo por la reducción del empleo público (de 285,000 a 85,000), reducción del poder adquisitivo de los salarios, el cierre de pequeñas y medianas empresas, la restricción del gasto público, la concentración del crédito en el sector comercial y otras actividades de corto plazo, falta de crédito de largo plazo y altas tasas de interés.

“La pobreza afecta a casi la mitad de la población del país, un equivalente a 2.3 millones de personas. De éstas, un 17%, o sea 830,000, se encuentra en extrema pobreza, según el método agregado de consumo.”<sup>9</sup> Otros métodos dan cifras más altas, pero el mayor porcentaje de pobres se ubica en las regiones Central y del Atlántico y afecta de forma particularmente cruda a la población rural. Para sobrevivir, la población recurre a la migración.

Las remesas familiares en 1999 se estimaban en US\$300 millones y fuentes extraoficiales la colocan en US\$600 millones. Y, en 1998, el PIB y el PIB per capita eran de 2.2 (miles de millones de dólares) y 453 dólares anuales, respectivamente. Los más bajos de Centroamérica. La estructura productiva no ha cambiado en las últimas décadas. El sector agropecuario no puede satisfacer las necesidades alimenticias de la población y tiene que recurrir a la importación de arroz (33%), frijoles (17.6%), aceite comestible (58.7%) y leche (15%). El aparato industrial es de escaso desarrollo y el sector terciario continúa dominado por el peso del sector informal.

Otro factor que incide en un avance lento hacia el desarrollo es la alta tasa de crecimiento poblacional. Actualmente, con unos 5.1 millones de personas, la población crece a un ritmo de 2.7% anual. La tasa promedio para América Latina y el Caribe es de 1.6%. Un factor determinante es la alta tasa de fecundidad en las adolescentes. “Las mujeres entre 15 y los 19 años aportan uno de cada cuatro (27%) nacimientos anuales, y en las áreas rurales uno de cada tres, lo

---

<sup>8</sup> Fuentes: Duriez, M. (2001). Informe de consultoría: Evaluación de programas de Educación básica en 36 programas de Save the Children, Noruega.

<sup>9</sup> PNUD, *El Desarrollo Humano en Nicaragua 2000*, Managua.

que ubica al país con la Tasa de Fecundidad Adolescente (TFA) más elevada de Centro América.”<sup>10</sup>

Cabe señalar que Nicaragua es un país vulnerable en el campo económico debido a “su elevada deuda externa (6 mil millones de dólares), tres veces superior al PIB; los desequilibrios de la balanza comercial y de pagos; la escasa diversificación y volumen de exportaciones, y la dependencia de tecnologías e insumos importados, todo lo cual limita sus posibilidades de un mayor crecimiento económico.”<sup>11</sup>

En 1999, encuestas de hogares revelaron que el 56% de la PEA urbana ocupada percibe menos de 1,000 córdobas de ingreso mensual, ya sea en concepto de ingresos o como trabajadores por cuenta propia. Un 27% de la población urbana ocupada se ubica en la escala de 1,000 a 2,000 córdobas y solamente un 17% recibe más de 2,000 córdobas (155 dólares) al mes como fruto de su trabajo. En las mujeres, sólo el 12% percibe un ingreso superior a los 2,000 córdobas mensuales.”

Es en los niveles de ingresos y en los logros educativos que el Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Nicaragua se retiene hacia abajo con relación a América Latina. La escolaridad en el ámbito nacional es 4.9 años. Se han dado avances en la educación de las generaciones más jóvenes: el nivel educativo de las personas mayores de 50 años es 2.6 años y 6.3 para el grupo de 20 a 29 años. Sin embargo, existe una brecha entre la ciudad y el campo. “Mientras la población urbana de 10 años y más muestra un nivel de escolaridad de 6.2 años, en el campo, se alcanza 3.2 años en promedio.”<sup>12</sup>

### **2.2.2. Situación política**

En Nicaragua, la institucionalidad y el Estado de Derecho están en vías de formación en el marco de una cultura cívica incipiente. La participación ciudadana en la gestión y las decisiones públicas es aún frágil. Apenas comienza la construcción de una cultura política democrática que concierte una plataforma básica de acuerdos entre la sociedad civil y el sistema político, una mayor eficiencia en la administración de la justicia, y un alto nivel de transparencia y compromiso ético en el manejo de los asuntos públicos.<sup>13</sup>

Mejorar la infraestructura del país, ampliar y diversificar la capacidad productiva y de exportación; impulsar la integración social, étnica, de género, territorial y económica; mejorar las condiciones sociales de los más pobres, reducir el analfabetismo, promover una mayor incorporación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes a la educación; asegurar que el crecimiento alcance a toda la población; así como construir una democracia participativa y un Estado

---

<sup>10</sup> PNUD, *El Desarrollo Humano en Nicaragua 2000*, Managua.

<sup>11</sup> PNUD, *El Desarrollo Humano en Nicaragua 2000*, Managua.

<sup>12</sup> PNUD, *El Desarrollo Humano en Nicaragua 2000*, Managua.

<sup>13</sup> PNUD, *El Desarrollo Humano en Nicaragua 2000*, Managua, pag. 125

de Derecho en el país, como sugiere el Informe de Desarrollo Humano, continuará como una asignatura pendiente.

### **2.2.3. Salud y bienestar**

La tasa de mortalidad infantil y de la niñez alcanza valores de 40 y 50 por mil nacidos vivos, respectivamente, según datos de 1998. Estas tasas entre las más altas en América Latina. Las principales causas de morbi-mortalidad continúan siendo las enfermedades diarreicas y respiratorias, seguidas por las enfermedades asociadas a la desnutrición, la malaria y el dengue. Todas causas abatibles, que fueron superadas a comienzos del siglo pasado, en los países desarrollados.

Un aspecto muy sensible para la niñez, especialmente en la primera infancia, es el estado nutricional. Datos de 1998, muestran un progreso importante en los niveles nutricionales en el grupo menor de 5 años: 14% de desnutrición global y 25% y de desnutrición crónica, contra 17 y 36% respectivamente, en 1996. La desnutrición severa ascendió a 9% en 98, cifra superior a la de estudios anteriores. Pese al progreso los niveles son todavía elevados y preocupantes.

Los mayores éxitos del gobierno están relacionados a la inmunización, con una cobertura superior al 80%. También se han dado avances en el control de enfermedades infecciosas, la promoción de la lactancia materna y el uso de la terapia de rehidratación oral. Sin embargo, en otras áreas, como la mortalidad materna, la situación no ha mejorado. Tomando en cuenta el subregistro, UNICEF estima que la tasa de mortalidad materna se puede situar en 200 por 100,000 nacidos vivos.

El VIH/SIDA continúa su avance silencioso y aunque hasta finales de 1999 se estimaban 476 casos, el 22% de los casos son jóvenes entre 15 y 24 años de edad. Hasta el momento, las acciones desarrolladas por el Ministerio de Salud, otras instituciones gubernamentales y ONGs son débiles, ineficientes y poco coordinadas.

### **2.2.4. Educación**

La situación general de la educación es similar a la de salud, en cuanto a logros y retos. La estimulación temprana y la educación preescolar no cubren ni al 18% de la población menor de 6 años. La cobertura en educación primaria alcanzó en 1998 a 783,002 niños y niñas, quedando fuera del sistema unos 200,000, es decir un 26 % de la población escolar. Esta cifra dobla el porcentaje estimado para América Latina y el Caribe, que para la fecha era de 13%.

Se estima de acuerdo con el Ministerio de Educación que la cifra de niños y niñas fuera del sistema, ascendió a entre 800 mil a un millón en 1999. Esto en gran medida por efectos de la privatización *de facto* que ha significado la

“autonomía de la educación”, derivada de la reforma del estado. La repitencia y la deserción siguen siendo dos de los problemas más graves de la educación en el país. En 1997 los porcentajes en primaria fueron de 12.6 y 27% respectivamente. El 40% de los niños y las niñas integrado a las escuelas se encuentra en situación de “extraedad”, es decir tienen una mayor edad en relación con el grado de estudio. La poca eficiencia interna del sistema se refleja en el hecho que se requiere 10.3 años para completar el ciclo de 6 años de educación primaria obligatoria.

El gobierno estima que por lo menos 167,000 niños y niñas están trabajando, mientras las ONGs sostienen que el número asciende a 300,000. “La presencia de niños y niñas en el mercado de trabajo es el resultado de múltiples factores entre los que se puede señalar: la pobreza, la utilización de mano de obra infantil barata y/o familiar, aspectos culturales, actitudes y percepción errónea sobre la niñez y la educación y la propia escuela que en algunas ocasiones se convierte en un factor excluyente y expulsor.”<sup>14</sup>

### **2.2.5. Retos y desafíos para la educación nicaragüense.**

Algunos retos y desafíos para la educación nicaragüense frente a la globalización son:

- La reforma global del sistema educativo nacional que mejore su calidad.
- La capacitación permanente de los docentes como una labor fundamental para el cambio de paradigmas y del rol del profesor en el contexto actual.
- El uso de nuevas metodologías de aprendizaje que desarrollen nuevas capacidades para el manejo de información.
- Crear y organizar los sistemas de evaluación para el mejoramiento de la calidad educativa en los distintos niveles del sistema educativo.
- Promover la educación básica como un derecho de todos.
- Promover nuevos valores sociales como la solidaridad, la comprensión y tolerancia, la ética entre los más importantes.
- Uso de tecnologías para democratizar la educación: televisión educativa, la universidad virtual, entre otras.
- El conocimiento se considera fuente de poder y motor de las innovaciones productivas y del progreso.

La educación no debe limitarse a seguir únicamente las directrices de la economía, debe trascender la lógica del mercado.

---

<sup>14</sup> Documento de Estrategia, Programa de Cooperación Nicaragua—UNICEF, 2002-2006, 29 de septiembre de 2000

## **2.3. LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN NICARAGUA**

### ***2.3.1. El sistema de Educación Superior en Nicaragua<sup>15</sup>:***

La educación superior de Nicaragua se rige por las disposiciones incluidas en su Constitución Política y por la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior (Ley 89) aprobada por la Asamblea Nacional el 4 de abril de 1990.

El crecimiento de instituciones de educación superior hasta 1990 fue moderado, posteriormente se ha experimentado un crecimiento del 77%.

Actualmente la educación superior tiene 44 Instituciones legalmente constituidas y aprobadas por el CNU, con base en la Ley 89. Estas se agrupan en 4 categorías:

Estatal:	4 (UNAN Managua, UNAN León, UNI y UNA)
Comunitario:	2 (URACCAN y BICU)
Privadas con subvención estatal:	4
Privadas:	34

Los recintos centrales de estas IES se encuentran en:

Managua	33 (75%)
León	3 (6.7%)
Estelí	2 (4.7%)
Regiones Autónomas	2 (4.7%)
Rivas	2 (4.7%)
Chinandega	1 (2.3%)
Granada	1 (2.3%)

---

<sup>15</sup>“Tendencias y Potencialidades del Desarrollo de la Educación Superior en Nicaragua”. Tünnermann, Carlos/ Yarzabal, Luis. Managua. Junio 2002. Asdi/Sarec

## **2.3.2. Principales Indicadores Estadísticos de la Educación Superior<sup>16</sup>**

### **2.3.2.1. Matrícula Estudiantil**

En el año 1990 habían en el subsistema de educación superior 26,465 estudiantes y al año 2003 inclusive, existen 106,623 estudiantes incluyendo las universidades privadas autorizadas por el CNU. Esto refleja el aumento de la matrícula de 4 veces en comparación a la del año 1990, experimentándose una fuerte expansión con respecto a la cobertura.

Este proceso de expansión de la matrícula, se debe principalmente por un lado al aumento anual de bachilleres de educación media y por otro lado al aumento de la oferta académica de las instituciones, lo que genera mayores opciones para los estudiantes de nuevo ingreso.

Desde el año 1990, hasta el 2003 se han autorizado 34 universidades privadas a nivel nacional, si se incluye a las 10 universidades pertenecientes al Consejo Nacional de Universidades, se tiene un total de 44 universidades.

Es importante señalar, que al año 2003, hay **68,171** estudiantes en las universidades miembros del CNU y **38,452** estudiantes distribuidos en las 34 universidades restantes de carácter privada. En este caso el 64% de la población estudiantil de educación superior pertenecen a las universidades del CNU y el 36% pertenecen a las universidades privadas legalmente establecidas y autorizadas por el CNU.

En el caso particular de las Universidades del CNU se puede afirmar que hay un aumento significativo de la matrícula de 1990 hasta del 2003, de 26465 estudiantes se incrementó a 68,171 lo que refleja que la matrícula se ha triplicado en estos años. Con relación a la matrícula femenina se observa un crecimiento mayor en este período, ya que para el año 1990 la matrícula era de 8,691 estudiantes y al año 2003 la misma es de 37,025 estudiantes, lo que representa el 54.3% de la matrícula total. Se debe considerar además la incorporación de las dos universidades de la Costa Caribe Nicaragüense, en este caso la URACCAN y la BICU que se integraron como miembros del CNU a partir del año 1995, lo que viene a contribuir aún más al crecimiento de la matrícula.

Con relación al nuevo ingreso se puede establecer que cada año la cantidad de estudiantes con status de nuevo ingreso se incrementa considerablemente, así se encuentra que en el período 1990 a 1996 inclusive, el comportamiento del nuevo ingreso ha sido similar, con un promedio de 8,000 estudiantes. No

---

<sup>16</sup> Fuente: Informe de resultados Proyecto de Modernización de la Educación Terciaria. 2004

obstante, a partir de 1997 hasta el 2003 el crecimiento es sostenido, partiendo de 10,210 estudiantes en el año 1997 a 17,595 estudiantes para el año 2003.

Los graduados en las Universidades del Consejo en el año 2003 fueron 5,267 sin incluir datos de la UCA. También para las Universidades Privadas aprobadas, los graduados fueron 2,341 nuevos profesionales.

### **2.3.2.2. Número de Docentes en la Educación Superior**

Según los registros del año 1995 el personal docente de planta de las universidades del CNU, hay 156 docentes con grado de doctor y al 2003 existen 211 docentes con el grado en mención. Si se toma en cuenta que el doctorado es un proceso largo, el aumento a 50 doctores en las universidades miembros del CNU fortalece la calidad de los planes de estudios, se mejoran los estudios de postgrados y fundamentalmente se mejoran los estudios e investigaciones realizadas en las universidades, ya que muchos de ellos se dedican exclusivamente a la investigación. En el caso de los docentes con grado de Maestría, la diferencia es aún más significativa, ya que de 228 master en el año 1995, esta se incrementa a 789 docentes master en donde destacan la UNAN-LEON, UNAN-MANAGUA, UCA, UPOLI, UNI y la UNA. Es decir que para el año 2003, el 35% de los docentes tiene maestrías y el 9% ha alcanzado el doctorado.

En las universidades privadas para el año 2003 hay un total de 2,574 profesores de diferentes tipos de contratación; de los cuales el 81% tiene grado de licenciatura, el 14% de master , y el 4% de doctores.

### **2.3.2.3. Ubicación geográfica de las Universidades <sup>17</sup>**

Con respecto a la ubicación geográfica de las universidades aprobadas por el Consejo Nacional de Universidades y la Miembros del CNU, la Red de Centros se presenta de la siguiente manera:

- 35 de las 44 instituciones legalmente establecidas en el país, se encuentran en Managua, lo que representa un 79.5% del total; existiendo al menos la presencia de una sede institucional en cada departamento del país.
- 23 de las Universidades tienen una sola sede, sólo cuatro instituciones tienen entre 7 y 9 sedes.

---

<sup>17</sup> “Diagnóstico situacional sobre las características de la oferta de carreras de pregrado y grado en las instituciones de educación superior nicaragüenses legalmente establecidas”. Corrales Murguía, Efraín y otros. CNU. Managua. Octubre 2004.

#### 2.3.2.4. Oferta académica<sup>18</sup>

- La década 1990-2000 se caracterizó por un crecimiento rápido y desordenado de la oferta de carreras a nivel nacional, 396 de las 650 carreras (61%) fueron creadas en ésta década.
- A nivel nacional se ofrecen 650 carreras, 828 planes de estudio y 369 titulaciones. El rango de la oferta de carreras por las instituciones varía desde 1 hasta 66 carreras.
- La oferta actual de las universidades miembros del CNU es de 250 carreras que representa el 38% del total de carreras a nivel nacional. El 62% de las carreras está siendo ofrecida por las universidades privadas.
- La oferta de carreras a nivel nacional se ubica en 20 de las 24 divisiones propuestas por la UNESCO.
- Las carreras más numerosas corresponden al área de Ciencias Económicas con 219, seguidas de las del área de Tecnología con 113 y las de Pedagogía con 68. En total suman 400 carreras.
- Las carreras del área jurídica suman 30. De las 44 instituciones existentes, 27 ofrecen carreras en este campo, la mayoría son en Licenciatura en Derecho, 5 tienen menciones específicas y 1 es de nivel técnico en Derecho del trabajo.
- Las áreas con menos carreras son: Antropología y Geografía, Ciencias de la Tierra, Química, Historia y Lingüística.
- Las áreas no cubiertas en Nicaragua son: Lógica, Astronomía y Astrofísica, Demografía y Ética, tal como se señala en el cuadro No. 1:

---

<sup>18</sup> Fuente: Ibid

### Cuadro No. 1:

#### Clasificación de las carreras ofrecidas por las instituciones de Educación Superior en Nicaragua según la UNESCO

Código	Divisiones/ Áreas del conocimiento	No.. de carreras	Porcentajes
12	Matemática	5	0.8
22	Física	5	0.8
23	Química	2	0.3
24	Ciencias de la Vida	15	2.3
25	Ciencias de la Tierra y del Espacio	2	0.3
31	Ciencias Agronómicas	54	8.3
32	Ciencias Médicas	36	5.5
33	Ciencia Tecnológica	120	18.5
51	Antropología	1	0.2
53	Ciencias Económicas	221	34.0
54	Geografía	1	0.2
55	Historia	3	0.5
56	Ciencias Jurídicas y Derecho	30	4.6
57	Lingüísticas	3	0.5
58	Pedagogía	67	10.3
59	Ciencias Políticas	25	3.8
61	Psicología	13	2.0
62	Ciencias de las Artes y las Letras	16	2.5
63	Sociología	23	3.5
72	Filosofía	8	1.2
Total		<b>650</b>	<b>100</b>

Fuente: Corrales et al, 2004

- De acuerdo con la clasificación de instituciones propuesta por la UNESCO con base en: oferta de perfil definido en una o dos áreas del conocimiento y con oferta diversificada amplia o reducida, las instituciones universitarias nicaragüenses se ubican así: 27 se ubican en la categoría de perfil definido y 17 en la categoría diversificada ( 4 de oferta amplia, 13 de oferta reducida).
- La duración de las carreras oscila entre 2 y 7 años, la mayoría de ellas dura entre 4 y 5 años.
- En cuanto a la duración de los planes de estudio en horas, se establecieron rangos de los cuales el 82% de las licenciaturas se encuentra entre 2500 y 3500 horas; el 43% de las ingenierías entre 3500 a 4000 horas.

- El sistema de organización del currículo más utilizado es el sistema créditos correspondiente al 61% de las instituciones y el 39% están organizadas en sistema de bloques. La medida más utilizada es de 15 horas por crédito.
- Las modalidades ofrecidas por las instituciones a nivel nacional son: presencial, por encuentros, semipresencial y a distancia, siendo la primera modalidad la más difundida.
- Las modalidades ofrecidas por las instituciones de Educación Superior están brindando una débil formación profesional, su mayor énfasis está en asignaturas de formación profesional, especialmente de formación específica.
- La mayoría de las instituciones ofrecen al menos tres opciones para la culminación del plan de estudios, siendo la más frecuente el trabajo monográfico que en el 18 % de los casos es la única opción.

### **2.3.3. Principales problemas que enfrentan las Universidades<sup>19</sup>**

Con base en los resultados finales de los procesos de autoevaluación institucional recién finalizados en el año 2004, se pueden sintetizar los principales problemas que enfrentan las universidades nicaragüenses:

#### **2.3.3.1. Problemas de Administración, Planificación, Control, Organización y Comunicación.**

- Existen bajos niveles de eficacia y eficiencia de la administración universitaria producto de la carencia de procedimientos estandarizados y sistemas de información, lo mismo que una política de recursos humanos incipiente y una planificación administrativa sin objetivos, políticas y metas a corto, mediano y largo plazo.
- El trabajo interdisciplinario en la academia es incipiente predominando el tratamiento unidisciplinario de los problemas y temas favoreciendo la dispersión de esfuerzos, debilitando la concepción unitaria de la institución y propiciando el sobre énfasis profesionalizante del quehacer universitario con grave perjuicio para la formación integral y para las preocupaciones por el cultivo de las ciencias la búsqueda del conocimiento y su difusión.
- Misión, visión y valores desconocidos a muchos niveles de la institución.
- No existe una visión de conjunto del proyecto institucional.
- No existe un plan estratégico en muchas universidades.
- Plan estratégico institucional es desconocido en muchos niveles de la comunidad.
- Estructura organizativa inadecuada.
- Carencia o poca difusión de manual de funciones y procedimientos.
- Poca comunicación a nivel operativo entre docentes y personal administrativo.
- Proceso, funciones y toma de decisiones centralizadas.
- Falta de un plan de proyección social y cultural.
- Personal docente y administrativo desmotivado.

---

<sup>19</sup> Fuente: <sup>19</sup> Informe de resultados Proyecto de Modernización de la Educación Terciaria. 2004

### **2.3.3.2. Problemas Académicos (Docencia y Aprendizaje)**

- Baja calidad de la educación en muchas universidades.
- Las causas principales de esta baja calidad de la educación superior podrían atribuirse a lo siguiente:
  - Los docentes no siempre tienen una formación teórica, experiencia, pedagógica, psicológica y sociológica para impartir sus clases y que el estudiante logre el máximo aprovechamiento de los conocimientos impartidos por el docente. Además no siempre los docentes utilizan la metodología indicada para la enseñanza. También se presenta el caso que algunas veces los profesores o docentes dedican poco tiempo a la preparación de su clase debido a que laboran en varias universidades para complementar un salario acorde a sus necesidades.
  - Además existe falta de capacitación en los docentes, aunado a que un gran porcentaje de los mismos carecen de postgrados, maestrías y doctorados. A lo cual hay que agregar que no existe un plan nacional de estudios y doctorados. También existe una alta rotación de los docentes. No existe un sistema de escalafón docente que estimule la eficiencia, productividad e iniciativas de los educadores.
  - No existe en Nicaragua un sistema nacional de ingreso, ni un examen o prueba nacional de admisión a la educación superior tal como existen en otros países de Latinoamérica.

### **2.3.3.3. Problemas en la Infraestructura y materiales de apoyo dentro de las Universidades Nicaragüenses.**

- En muchos casos las instalaciones son de poco espacio, sin la ventilación e iluminación adecuada, existe un mantenimiento irregular en las instalaciones.
- En el caso de los servicios los problemas relevantes son:
  - Deficiencia en el servicio de librería, cafetería y fotocopia.
  - Pocos equipos didácticos y audiovisuales en relación a la población estudiantil.
  - Pocas unidades en laboratorios de informática.
  - Pocos laboratorios de informática y otros.
  - Poco o ningún acceso a Internet
  - Biblioteca sin bibliografía básica y especializada para todas las carreras ofrecidas.

- Espacio, mobiliario y equipo en biblioteca insuficiente.
- Deficiente sistema de información.
- Falta de presupuesto para material bibliográfico.
- Sistema de información de registro para proporcionar datos sobre estudiantes.
- Carencia de normas internas de presupuesto.
- Relaciones públicas poco eficientes.
- Mecanismo de control administrativo y financieros deficientes.

#### **2.3.3.4. Otros Problemas de la Educación Terciaria.**

- Falta de investigación científica en las mayorías de las universidades.
- No hay articulación de los subsistemas educativos
- No existe la debida coordinación de los contenidos programáticos de la secundaria y de la educación superior, existen contenidos que se repiten en ambos niveles lo que demuestra falta de secuencia y continuidad curricular.
- Demasiada duplicidad de carreras en la oferta académica del país.

#### **2.3.4. Principales Fortalezas**

De acuerdo con Tünnermann y Yarzabal (2002) las principales fortalezas de la educación superior se concentran en:

- Las relaciones con el Estado se han mejorado en los tres últimos años lográndose sustituir el clima de confrontación por uno de negociación. Este año 2004, el gobierno y las universidades del CNU llegaron a un acuerdo que permitió superar un ciclo de crisis recurrentes. El cumplimiento de estos acuerdos, creará un ambiente favorable para el desarrollo y la transformación de la educación superior nicaragüense.
- La tarea docente en la cual enfatiza la mayoría de instituciones de educación superior de Nicaragua. Pese a ello, como contraparte consume el mayor porcentaje del presupuesto y el tiempo del personal académico.
- La capacidad de investigación que ha sido fortalecida en cuatro sectores de importancia estratégica para el país: i) *salud*, especialmente medicina preventiva y enfermedades infecciosas, ii) *medio ambiente*, en particular investigaciones interdisciplinarias sobre efectos de sustancias químicas tóxicas e insecticidas en la población y el ambiente; iii) *recursos agrícolas y naturales*; y iv) *tecnologías*, con especial énfasis sobre las ingenierías eléctricas y química.

- Los programas de formación de investigadores basándose en el conocido modelo “sándwich” en el cual los docentes realizan la mayor parte de las actividades de formación e investigación en su propio país. En el marco de estos programas, 52 estudiantes han obtenido sus títulos de formación postgraduada al cerrar el año 2001.
- El desarrollo de programas de extensión orientados a la articulación del quehacer universitario con los sectores sociales
- El desarrollo de procesos de autoevaluación institucional que han contribuido a la construcción de una cultura de calidad y rendición de cuentas.

Por ser de gran importancia se señalan en el siguiente apartado, las fortalezas derivadas de los procesos de autoevaluación antes mencionados.

#### **2.3.4.1. Fortalezas específicas sobre los procesos de autoevaluación realizados**

- Se ha generado el interés y participación de las comunidades universitarias en los procesos de autoevaluación, creando así una cultura de calidad.
- Se ha desarrollado e implementado un Sistema de Información Universitario que ha permitido difundir a la comunidad universitaria y sociedad, información relevante del quehacer universitario, no socializada hasta este momento.
- Se dispone de importante información relativa a aspectos tales como: Inserción laboral de egresados, Análisis jurídico de la normativa legal que rige la educación terciaria, Catálogo de las instituciones, Educación Técnica en Nicaragua, entre otros.
- Se ha capacitado alrededor de 3000 personas, entre académicos, autoridades universitarias, dirigentes gremiales, dirigentes estudiantiles, personal profesional e integrantes de asociaciones profesionales.
- Se ha generado preocupación creciente por parte de la sociedad y las propias universidades respecto a temas de importancia como: calidad, pertinencia, financiamiento de las entidades públicas, normativa legal que rige el subsistema terciario, equidad frente a los otros subsistemas, entre otros, generando así la construcción de un Foro Nacional de la Educación.

### **2.3.5. Las nuevas Tendencias y sus potencialidades**

- Existen condiciones favorables para la elaboración y puesta en marcha de un Plan Nacional de Desarrollo de la educación superior.
- Las instituciones están buscando mejorar su pertinencia social.
- Se ha aceptado la necesidad de la evaluación para mejorar la calidad.
- Hay reformas académicas en marcha.
- Mantener y modificar el programa de formación de postgrado.
- Ampliar el programa de financiamiento de proyecto de investigación.
- Incrementar el apoyo al fortalecimiento institucional universitario.
- Establecer un programa de investigación interdisciplinaria e interinstitucional.
- Apoyar la investigación en Ciencias Sociales.
- Fortalecer la cooperación regional centroamericana.

### **2.3.6. Retos y desafíos de la educación superior Nicaragüense en el contexto actual.**

- Participación en los procesos de acreditación de calidad que promueven los sistemas nacionales y centroamericanos.
- Definición de un sistema nacional de acreditación de la calidad de los programas e instituciones que contribuya al mejoramiento de la calidad educativa, que establezca estándares de calidad y la rendición de cuentas a la sociedad.
- La articulación de la universidad con la empresa y el sector productivo en aras de su pertinencia.
- La oferta académica del país debe cubrir todas las áreas del conocimiento, por lo cual las universidades deben cumplir el encargo social de crear carreras para cubrir las áreas actualmente descubiertas.
- Se requiere un análisis sobre la variabilidad en la duración de las carreras con una misma titulación.
- Unificar la medida horas/crédito para facilitar la movilidad del los estudiantes a nivel nacional/regional.
- Reflexionar sobre el balance de asignaturas de formación general, básica y específica, prácticas profesionales e investigación adecuado a nuestro contexto para lograr una educación superior de calidad.

## **2.4. COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LA UPOLI<sup>20</sup>.**

La UPOLI cumplirá en este año 37 años de funcionamiento ininterrumpido. Desde sus orígenes en el año 1967, la UPOLI ha sido un proyecto educativo que ha marcado una singularidad en la vida del país, asumiendo iniciativas que le han deparado un lugar pionero en muchas de sus actividades en beneficio del país. Es una Universidad de origen religioso (fundada por la Iglesia Bautista de Nicaragua), constituyendo la segunda universidad en América Latina fundada por la iniciativa de la Iglesia Evangélica. La primera fue la Mariano Gálvez de Guatemala, fundada dos años antes de la UPOLI.

No obstante, su origen religioso-evangélico, la UPOLI desde el inicio de su funcionamiento ha cultivado el respeto a la igualdad de género, raza o credo, acogiendo en su seno a profesores, estudiantes y trabajadores, habiendo consignado en sus Estatutos que: “Ningún estudiante, profesor, funcionario o empleado será discriminado por razón de raza, religión, ideas políticas o posición social”. De igual manera la UPOLI por principio y respaldo legal goza de plena autonomía, la cual la UPOLI ejerce aún de sus propios fundadores, lo cual la diferencia de otros proyectos educativos de origen religioso no solo del país, sino de toda América Latina.

***“Dos aspectos han sido esenciales y constantes en el devenir de funcionamiento de la UPOLI...”: 1) Su permanente preocupación por el mejoramiento organizativo institucional, a través de acciones concretas cada vez más apropiadas y oportunas tal como ha sido explicado con mucho énfasis en el inicio de este mensaje, 2) su cultivada probidad económica y académica, expresada en parte por su gran sentido de responsabilidad en el manejo y aprovechamiento óptimo de las relativamente limitados recursos materiales y económicos que ha tenido la UPOLI, ya sea como subvención estatal, o bien, por concepto de donación, o que han sido generados por la propia Universidad y por el permanente rigor académico de sus programas de pregrado y postgrado.***

***Lo anterior explica (...) el significativo y extraordinario desarrollo y el tangible y evidente progreso integral experimentado por la UPOLI sobre todo en la última década, por la gracia y bendición de Dios, ya que es fácil comprobar (...), que a pesar de los limitados recursos (...), múltiples, variados provechosos y persistentes son los resultados obtenidos”.***<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Capítulo elaborado por el Dr. Sergio Denis García. Asesor Institucional y Rector Emérito

<sup>21</sup> Mensaje del Rector- Documento Diagnóstico de la UPOLI, Carlos Tünnermann B. y Miguel E. Vijil Ycaza, Managua, Nicaragua-Julio del año 2001.

La UPOLI como ya explicamos al inicio ha marcado una pauta muy especial respecto las otras instituciones de Educación Superior del país, asumiendo iniciativas pioneras que la distinguen claramente como una universidad que más bien sirve de ejemplo y modelo para otras universidades del país.

Para hablar de las competencias distintivas de la UPOLI, nada mejor que contar con el aporte objetivo e imparcial de personas conocedoras del tema y que están fuera de la Universidad. La UPOLI afortunadamente cuenta con esta información a través del Estudio Diagnóstico realizado por sus consultores externos: Dr. Carlos Tünnermann B. y Miguel Ernesto Vijil Ycaza, en Julio del año 2001, personalidades reconocidas internacionalmente por su dominio del tema de la Educación Superior y por su profesionalismo, responsabilidad e imparcialidad en sus estudios y dictámenes.

Procederemos entonces a continuar haciendo una presentación de otras competencias distintivas de la UPOLI, basándonos particularmente en el capítulo intitulado: **“La UPOLI vista por los Asesores”**, que forma parte del documento Diagnóstico o Estado Situacional de la UPOLI que fue elaborado el año 2001 y que significó un “preludio” esencial de su proceso de autoevaluación, culminado exitosamente en el presente año.

#### ***2.4.1. Fidelidad y respeto a la voluntad y propósito de los fundadores de la UPOLI.***

Los fundadores de la UPOLI a lo largo de las casi ya 4 décadas de su funcionamiento, han sabido dar continuidad a la voluntad y propósito de los fundadores de la universidad, especialmente en lo referente a la preservación de su inspiración cristiana y su perfil de funcionamiento de servicio público, como características esenciales de la UPOLI.

#### ***2.4.2. Posicionamiento en el sistema educativo nicaragüense.***

Existe un claro reconocimiento a nivel de todo el país del posicionamiento que la UPOLI ha logrado con mucho esfuerzo y gran sentido de responsabilidad en el sistema educativo nicaragüense, por la calidad académica de sus cursos de pre-grado y postgrado, el énfasis humanístico de la mayoría de sus programas, su contribución relevante a la formación de una cultura de paz en el país, así como por su trabajo de extensión universitaria ligada a los problemas más sentidos de la Nación.

#### **2.4.3. Vocación especial por servir a sectores de la juventud de las clases económicas-sociales emergentes.**

La UPOLI funcionó en una primera etapa (1967-1979) fiel a su vocación de servicio a las clases económicas-sociales emergentes con un perfil de universidad privada, pero cobrando aranceles modestos con amplios programas de becas. Por esta convicción y vocación, durante el período revolucionario vivido a partir del año 1979, la UPOLI asume con satisfacción ser parte del sub-sistema de educación superior de servicio público, brindando una educación subvencionada, participando por tanto del aporte estatal para suplir parcialmente sus gastos operativos en su presupuesto.

#### **2.4.4. Formación educativa en 2 fases para garantizar salidas laterales al mercado laboral.**

Como parte de su trabajo educativo pionero en Nicaragua, la UPOLI desde sus orígenes concibió sus carreras profesionales en dos fases consecutivas, garantizando así la posibilidad de una inmediata inserción laboral de sus estudiantes, por supuesto que en función dependiente de las condiciones económicas del país. La culminación exitosa de la primera fase del estudio de cada carrera, se concibió en un nivel de Técnico Superior considerando inmediatamente la inserción laboral, para de forma paralela a ella o después de cierto tiempo, continuar estudios a nivel inmediato superior.

#### **2.4.5. Iniciativas pioneras de nuevas modalidades educativas.**

Como ya dijimos, la UPOLI desde su inicio no se conformó con imitar o sencillamente duplicar esfuerzos, sino que asumió retos y desafíos nuevos y mayores con actividades pioneras como la introducción de nuevas modalidades de enseñanza como la Educación a Distancia y los Cursos por Encuentros, siempre en su afán de dar cobertura y atender a personas de modestos recursos económicos y que a pesar de tener el privilegio de contar con algún tipo de empleo (en una situación caótica del país con niveles de desempleo por arriba del 70% de la PEA), tienen la limitante del tiempo para culminar sus estudios profesionales.

#### **2.4.6. El lema de la UPOLI: “Sirviendo a la Comunidad, ha sido honrado en la práctica con expresiones concretas de compromiso con la sociedad y pueblo nicaragüense.**

La UPOLI es una universidad con evidencias tangibles y fehacientes de su claro compromiso y vocación de servicio a la sociedad y al pueblo nicaragüense a través de su actividad académico-docente integral, y particularmente a través de diversos programas de proyección social que concretizan su aspiración permanente de ser fiel a su lema, entre lo cual se

ubican entre otros, sus institutos de capacitación e investigación como por ejemplo, el ICIDRI (Instituto de Capacitación e Investigación en Desarrollo Rural Integral), el IMLK (Instituto Martín Luther King).

#### ***2.4.7. La UPOLI la única Universidad que atendió recomendaciones de la UNESCO.***

La UPOLI es posiblemente la única universidad a nivel latinoamericano que atendió las recomendaciones de la UNESCO para integrar e incorporar el tema de la cultura de paz, como asignatura catalizadora en todas sus carreras, algo realmente urgente y necesario dada la prevalencia en el país de la alta polarización política y la utilización de formas violentas para enfrentar problemas.

#### ***2.4.8. La UPOLI, una institución que por vocación y disposición legal es más que una simple universidad privada.***

La Ley 89 (de la autonomía de las instituciones de Educación Superior) ubica con mucho mérito a la UPOLI como una de las instituciones fundadoras del Consejo Nacional de Universidades (CNU). Esta misma Ley además de reconocerle su personalidad jurídica y su carácter de institución universitaria, provee y establece para la UPOLI y demás instituciones regidas por esta Ley, una plena autonomía y libertad académica. Por este motivo, además de las razones propias y derivadas de su origen y razón de ser, la Ley le confiere a la UPOLI un estatus especial de ser una entidad de servicio público, a pesar de su origen privado.

#### ***2.4.9. La UPOLI es pionera en la promoción de la descentralización educativa.***

La UPOLI en su afán de hacer cada vez más evidente su lema de servicio a la comunidad, fue la primera institución en el país de origen privado y de servicio público que promovió la descentralización educativa, organizando sedes regionales en Boaco, Rivas y Estelí, sedes que hoy en día funcionan en su mayoría en su propio campus, con programas educativos que si bien en su mayor parte son todavía una réplica de lo ofrecido en la sede central, se ha hecho un esfuerzo por adecuarlas a la realidad económico-social de esas sedes regionales.

**2.4.10. *La característica de la UPOLI de ser una institución educativa de servicio público... es producto del esfuerzo de su personal docente y administrativo.***

En la UPOLI además del espíritu de unidad que prevalece en su colectivo de trabajo, que le hace funcionar como una gran familia con lazos sólidos de hermandad y solidaridad, prevalece una mística especial en su personal docente y administrativo, lo que le ha permitido a esta institución contar con uno de los más altos niveles de excelencia académica en su desarrollo académico-docente, atendiendo a estudiantes de modestos e insuficientes recursos económicos, tanto en sus programas que cuentan con subvención estatal, como en los cursos autofinanciados, haciendo gala de su condición de universidad de servicio público parcialmente financiada por el Estado y raquíticamente apoyada por el Consejo Nacional de Universidades (CNU), que históricamente le ha asignado apenas un porcentaje no mayor del 5.0% del total asignado por el Estado (6% del Presupuesto General de la República)

En buena parte entonces esta característica y atributo de servicio público de la UPOLI es producto del aporte de su personal docente y administrativo, quien a pesar de contar con retribuciones económicas modestas, brinda su esfuerzo y servicio de la mejor calidad y con mucha abnegación.

**2.4.11. *La UPOLI se ha incorporado a las culturas de evaluación, informática y de gestión estratégica.***

La UPOLI ha asumido con mucho sentido de responsabilidad su aporte y contribución al desarrollo educativo de nuestro país, habiendo cultivado procesos constantes de modernización y reforma que le han garantizado su inserción en este tercer milenio con la adopción dentro de su quehacer cotidiano de la llamada cultura de evaluación, cultura informática y cultura de gestión estratégica.

**2.4.12. *La UPOLI es un “Proyecto Educativo”.***

El Dr. Carlos Tünnermann en la introducción de su obra: *La Universidad Hacia Nuevos Horizontes* escrita en homenaje a los primeros 25 años de vida de la UPOLI en el año 1992 se refirió a este hecho singular e importante en la vida de la UPOLI: “Una de las singularidades de la UPOLI, en sus primeros veinticinco años de existencia, es que su comunidad universitaria (autoridades, profesores y estudiantes) han optado la concepción de que la UPOLI es un “Proyecto Educativo” con características muy propias y objetivos lúcidamente definidos: una Universidad no estatal de servicio público y raíz cristiana, que sirve a la comunidad mediante el ofrecimiento de

posibilidades de formación superior universitario a sectores sociales emergentes...”.

**2.4.13. *La UPOLI un lugar de mucha estabilidad laboral que vela por los intereses de su personal a pesar de su modesta situación económica, logrando altos índices de fidelidad y lealtad institucional.***

La UPOLI, a pesar de ser una institución que no cuenta con grandes recursos económicos, ha logrado cultivar un ambiente adecuado que pese a no estar exento de problemas y dificultades, ha permitido un logro muy significativo e importante en la vida de la UPOLI en sus casi 40 años de existencia: uno de los índices más altos de estabilidad laboral del país, no sólo a nivel de las instituciones de educación superior sino también comparado con otras empresas.

A su vez, la UPOLI ha tenido el gozo y privilegio de contar entre las filas de su personal académico, docente y administrativo, con verdaderos baluartes y defensores de su autonomía y de su derecho de aportar a la causa del crecimiento y desarrollo de Nicaragua. En todas sus crisis y cuando ha habido amenazas en contra de la integridad, el presupuesto y la autonomía de la UPOLI, siempre ha contado con el pleno respaldo de sus trabajadores que se han dispuesto a defender la causa de la UPOLI, a la par del Patronato y autoridades.

En los comienzos de la década de los años 80, la UPOLI sufrió una seria amenaza de su existencia y funcionamiento autónomo, y todos, autoridades y personal cerraron filas en defensa de la UPOLI, igual que ahora más recientemente, cuando con gran voluntad e identificación con la causa de la UPOLI, su personal también ha cerrado filas en las tareas de las autoevaluación académica.

En esa época entonces de los años 80 cuando la UPOLI vivió uno de los peores momentos de su existencia, cuando se le rebajó su estatus de funcionamiento y fue objeto de otras medidas arbitrarias, la familia de la UPOLI como un “sólo puño” supo defender la causa de esta Universidad a través de diferentes acciones. Una de estas acciones consistió en la elaboración de un Estudio para definir El perfil más Adecuado de funcionamiento de la UPOLI”, al final del prefacio de este significativo Estudio, se incluyó una expresión de gratitud, un bien merecido reconocimiento al liderazgo de la UPOLI que con mucha fidelidad participó de manera entusiasta en esta histórica acción de salvaguarda institucional.

El prefacio en referencia culmina con la siguiente expresión:

***“ A todos las que aquí citamos como aquellos que involuntariamente no mencionamos, nuestro sincero agradecimiento y nuestro ferviente deseo de que las futuras generaciones de la UPOLI evoquen con cariño y verdadero sentido de gratitud, la decisión y anhelo de este grupo de hombres y mujeres que hicieron todo lo posible en medio de grandes luchas y adversidades, por lograr que la UPOLI obtuviera un verdadero reconocimiento, libre de presiones e incertidumbres, de su justificado papel como Centro de Estudios Superiores, que responde plenamente a las necesidades de formación profesional y técnica de nuestro país.”***

***“Hasta aquí nos ayudó el Señor...ñ. “I Samuel 7:12”.***

**2.4.14. La UPOLI tiene la firme convicción que le asiste un legítimo derecho de continuar brindando su valioso aporte a nuestra sociedad.**

El Prefacio del que hemos hecho referencia, exalta y alude algo muy importante sobre la UPOLI como proyecto educativo de los Bautistas de Nicaragua, enfatizando su legítimo derecho de continuar brindando su aporte al país. Lo anterior se evidencia textualmente de la siguiente manera:

***“La UPOLI, un proyecto educativo de los Bautistas de Nicaragua, con toda una proyección de servicio cristiano en nuestro país, impartiendo disciplinas de enseñanza apropiadas a la realidad nacional, desarrollando una mística de trabajo evidenciada con hechos tangibles que refieren con claridad sus eficiencia de funcionamiento, tiene la firme convicción de que le asiste un legítimo derecho de continuar brindando su valioso aporte a nuestra sociedad y de manera especial a la Juventud Nicaragüense, forjando cuadros profesionales y técnicos, útiles para atender las ingentes tareas que el proceso de crecimiento y desarrollo económico del país demanda...”***

***“Los resultados del presente estudio-explicaba el Prefacio- confirman entonces este derecho propio de la UPOLI de continuar y aún más, de profundizar su esfera de acción en el ámbito nacional del subsistema de la Educación Superior, justificando plenamente la participación y aporte de la Iglesia Evangélica en nuestro país, particularmente en este caso, de la Iglesia Bautista”.***

## **2.5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA UPOLI: FORTALEZAS Y DEBILIDADES GLOBALES DE LA UNIVERSIDAD<sup>22</sup>**

La Universidad Politécnica de Nicaragua formula su misión, visión y su plan de desarrollo institucional con base en los resultados derivados del proceso de autoevaluación, los cuales permiten una valoración crítica del contexto interno actual.

### ***2.5.1. Fortalezas Institucionales***

#### **2.5.1.1. Proyecto Institucional**

- Existe una misión definida por la universidad y un elevado porcentaje de la comunidad universitaria declara tener conocimiento de ella.
- Existe un alto grado de conocimiento del lema y emblema y los miembros de la comunidad universitaria perciben que estos símbolos tienen una expresión concreta en la práctica institucional.
- Docentes, estudiantes y dirigentes institucionales en su mayoría están apropiados del papel de los valores institucionales y reconocen que éstos le han aportado a su desarrollo personal y ético.
- La universidad posee un marco legal que respalda a la institución en su quehacer.

#### **2.5.1.2. Gestión y Gobierno**

- La estructura organizativa se ha venido adecuando paulatinamente a las nuevas condiciones institucionales.
- Existe una estrecha relación de coordinación entre la Vice-Rectoría Académica, las Escuelas y las Sedes Regionales.
- Los servicios de apoyo académico y de apoyo administrativo permiten el buen funcionamiento de la Universidad.
- Existencia de espacios de participación para la consulta y toma de decisiones.
- Existe un Plan Estratégico del Área Académica, lo que ha permitido alcanzar mayor calidad y dar pautas para la planificación en el nivel institucional.

---

<sup>22</sup> En este acápite se presentan los resultados globales de la Autoevaluación Institucional. 2004

- La percepción global de los trabajadores sobre el logro de la gestión institucional es positiva.
- El ambiente laboral estable, es la fortaleza más apreciada por todos los trabajadores, ya que propicia relaciones de cooperación mutua en pro del desarrollo de la Institución.
- La Universidad está inmersa en un proceso de mejoramiento organizacional para dar respuesta a la articulación de la estructura organizativa con la misión institucional.

### **2.5.1.3. Docencia**

- Existe relación estrecha entre lo que declara el Modelo Educativo y la Misión Institucional.
- Las modalidades ofertadas por la Universidad responden a las necesidades de los estudiantes.
- El diseño curricular está orientado al desarrollo de capacidades, habilidades y actitudes en cada carrera.
- Existe una metodología única que orienta el diseño curricular de las carreras.
- Existencia y aplicación del currículo nuclear en todas las carreras.
- Existencia de Orientaciones para la Evaluación Interna y Externa del currículo vigente de cada una de las carreras.
- Las prácticas laborales contribuyen a vincular la formación teórica práctica recibida en las carreras, en la Sede Central.
- La Universidad cuenta con recursos humanos de experiencia y capacidad en el área de desarrollo curricular.
- La universidad forma académicamente a través del programa a distancia: Telesalud, apoyado con recursos tecnológicos en Estelí, Ocotal y Rivas.
- La mayor parte de los docentes de tiempo completo y horario de la UPOLI tienen estabilidad laboral y experiencia en su desempeño.
- La docencia se ejerce con libertad de cátedra, utilizando métodos activos, participativos y problémicos.
- Los docentes planifican el desarrollo de sus asignaturas a través del syllabus.
- La oferta académica responde en gran medida a las demandas del campo profesional.
- La Universidad cuenta con la reglamentación básica necesaria para conducir los procesos académicos.

- Las Escuelas cuentan con reglamentos internos que norman el proceso del trabajo académico.
- Existe un monitoreo institucional como mecanismo para controlar el proceso del trabajo académico.
- La capacitación pedagógica ha contribuido a mejorar la calidad de la docencia.
- La UPOLI brinda una formación integral a sus estudiantes.
- Los estudiantes participan activamente en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Existe satisfacción de los graduados de la Universidad en cuanto a la formación recibida en su campo profesional y formación de valores.
- Los empleadores de los graduados de la UPOLI reconocen fortalezas en la formación de los mismos.
- La adquisición de los materiales en la biblioteca se realiza sobre la base de criterios pedagógicos y técnicos de Directores de Escuela, Coordinadores de carrera y aportes de los docentes.
- La biblioteca cuenta con un reglamento que regula el servicio y funcionamiento de la misma.
- Existen centros de documentación en algunas Escuelas que tienen material especializado.
- Los Centros e Institutos hacen producción académica que refuerza el material para consulta.
- Existe una biblioteca virtual en la Sede Central.
- Existen medios de divulgación del quehacer académico que mantienen informados a organismos e instituciones vinculados con la UPOLI.

#### **2.5.1.4. Investigación**

- Las Líneas de investigación de la Universidad responden a una política emanada de la Misión de la institución.
- Existe articulación entre las líneas de investigación de las Escuelas, Institutos y Centros adscritos con los fines de la Universidad derivados de la Misión.
- Los Institutos y Centros adscritos cuentan con personal capacitado en el manejo de metodología y métodos de investigación.
- La UPOLI, cuenta con el movimiento Docentes Investigadores y el de Jóvenes Investigadores.

- Existen grupos interdisciplinarios de docentes investigadores.
- La UPOLI, capacita sistemáticamente a los docentes investigadores en Metodología de la Investigación.
- Existe buena coordinación entre la DIP y las Escuelas.
- Existencia de convenios generados por las Escuelas, Institutos y Centros adscritos, que generan espacios para la investigación.
- Existen alianzas entre los Institutos y Centros adscritos para la realización de investigaciones con financiamiento externo.
- Los servicios que prestan algunas escuelas a las comunidades, propician la vinculación de la investigación con la extensión.
- Los Institutos y Centros adscritos dan respuesta a necesidades de la comunidad, por medio de la vinculación investigación-extensión.
- La investigación en las Escuelas se realiza desde las asignaturas del ejercicio de la profesión.
- Los estudiantes investigan su propia realidad desde los trabajos monográficos de las asignaturas.
- Las investigaciones generadas por docentes y profesionales, tienen repercusión interna y externa a la universidad.
- La investigación es un eje transversal del currículo en todas las carreras.

#### **2.5.1.5. Extensión**

- El nexo de la extensión con la docencia se realiza a través de las prácticas de vinculación de los estudiantes con los sectores.
- Existe vinculación de la extensión con la investigación a través de los proyectos ejecutados en las Escuelas, Institutos y Centros adscritos.
- Algunas Escuelas han creado sus propios centros de extensión a partir de iniciativas propias.
- Los convenios con los sectores afines han fortalecido las actividades de extensión.

- Existe un tipo de extensión orientado al desarrollo del espíritu de servicio, valores humanísticos y espirituales.
- La cultura, el deporte y el voluntariado estudiantil (social y ambientalista) contribuyen a fortalecer el trabajo de extensión de la Universidad.

#### **2.5.1.6. Recursos Humanos**

- Existe una base de datos del personal docente y administrativo de la universidad, la cual es utilizada para el control, promoción y asignación de beneficios a los recursos humanos.
- Existen políticas de beneficio laboral que responden a los principios filosóficos de la Universidad. Los trabajadores reafirman su satisfacción por estos beneficios otorgados.
- La estabilidad laboral es una fortaleza importante que caracteriza a la universidad, esto es respaldado por todos los sectores universitarios.

#### **2.5.1.7. Recursos Físicos y Materiales**

- La mayor proporción del espacio físico está destinada a la función docente.
- La UPOLI ha priorizado el desarrollo de su infraestructura en los últimos cinco años, en especial en la Sede Central.
- La Universidad cuenta con un plano arquitectónico que proyecta su desarrollo en infraestructura.
- El porcentaje más alto de asignación de computadoras e impresoras, existentes en la UPOLI, está reflejado en las Escuelas y Coordinaciones de Carreras.
- La UPOLI cuenta con Normas de Consumo y de Abastecimiento de material educativo.
- La UPOLI proyecta anualmente sus inversiones en su presupuesto institucional.
- Los niveles de coordinación entre la Dirección Administrativa y Dirección Financiera facilitan la gestión de mejoras y remodelaciones que se realizan en la planta física de la Universidad.

- La institución cuenta con mecanismos de control administrativo sobre los procesos de compras de bienes y servicios.
- La Dirección Administrativa aplica medidas orientadas a mejorar la atención de los requerimientos de bienes y servicios en las diferentes instancias de la UPOLI.
- La Dirección Administrativa elabora planes anuales y trimestrales.
- Sobre-ejecución de la inversión en equipo, mobiliario, terrenos y construcciones, durante los años 1998 al 2002.

#### **2.5.1.8. Recursos financieros**

- La generación de fondos adicionales ascendentes en los años 1998 al 2002, a excepción del año 2001, lo cual ha permitido a la universidad cubrir parte del déficit presupuestario.
- La razón de endeudamiento es baja.
- La UPOLI al cerrar el año 2002 estaba en buenas condiciones para hacer uso de apalancamiento financiero para desarrollar inversiones de capital.
- La evolución de la cobranza se puede considerar satisfactoria en términos generales, ya que la mayor proporción de las cuentas por cobrar tiene una antigüedad menor a los noventa días o tres meses (81%).
- La existencia y aplicación de diversos mecanismos de control por la Auditoría Interna.
- Decisión de la Dirección Superior de contratar auditorías externas que permitan a la Universidad conocer sus debilidades de Control Interno.

#### **2.5.1.9. Estudiantes**

- Existe correspondencia entre las Políticas de Ingreso y los Principios fundamentales de la UPOLI.
- Existen guías de procedimientos para admisión y registro de los niveles de pregrado, grado y postgrado.
- La Universidad cuenta con un sistema de información automatizado para la admisión y registro académico de los estudiantes de pregrado y postgrado.

- La divulgación de la oferta educativa es efectiva.
- Existe correspondencia entre la vocación de los estudiantes y la carrera que estudian.
- Efectiva divulgación de Admisión y Registro, respecto a los trámites para obtener certificados y títulos.
- Existe aceptación del Sistema de Calificación por parte de los estudiantes.
- Los servicios de caja, cartera y cobro de la Universidad satisfacen a los estudiantes.
- La universidad a través de Vida Estudiantil desarrolla programas de Orientación Vocacional, de Salud Mental, Atención Dental y Oftalmológica para beneficio de sus estudiantes de la Sede Central.
- La Universidad cuenta con un programa de selección y asignación de becas para los estudiantes de bajos recursos económicos y con buen rendimiento académico.

#### **2.5.1.10. Graduados**

- Existe confianza en la selección del cuerpo docente de la UPOLI.
- Existe satisfacción de los graduados con relación a la calidad de los docentes y servicios administrativos que brinda la carrera.
- Satisfacción por la atención recibida en la Coordinación de Carrera.
- Contribución efectiva a la formación integral de los graduados.
- Percepción positiva de los graduados sobre la calidad de de infraestructura física en la Universidad.
- Percepción positiva de los graduados respecto a los esfuerzos de la UPOLI en el cumplimiento de los objetivos y metas en la formación profesional.
- Los empleadores reconocen que los graduados de la UPOLI, poseen muchas competencias y valores que les permiten desempeñar cargos vinculados a la toma de decisiones y liderazgo.
- Los empleadores reconocen que los graduados de la UPOLI son profesionales de prestigio con alta valoración social.

## **2.5.2. Debilidades Institucionales**

### **2.5.2.1. Proyecto Institucional**

- No hay una adecuada divulgación de la misión en el sector estudiantil y el personal administrativo de las sedes regionales. Poca divulgación de los significados de los símbolos de la UPOLI en el sector estudiantil y personal administrativo.
- Poco conocimiento en el sector estudiantil y personal administrativo de las acciones que la universidad realiza en correspondencia con el lema “Sirviendo a la Comunidad”.
- Poca clarificación del sector de los trabajadores administrativos y los estudiantes de la sede central sobre los valores institucionales.
- Poca divulgación de los reglamentos y/o desconocimiento de los mismos en el sector estudiantil y administrativos de la Sede Central y las Sedes Regionales.

### **2.5.2.2. Gestión y gobierno Institucional**

- No existe coherencia total entre los cargos y funciones existentes con la estructura organizativa actual.
- La no oficialización del Manual de Funciones no permite el desarrollo de un sistema de promoción, reconocimiento y evaluación al desempeño laboral.
- La comunicación en los distintos niveles e instancias (centros e institutos de investigación, escuelas y sedes regionales y direcciones de apoyo) aún no se logra desarrollar como eje de funcionamiento y articulación institucional.
- Centralización académica en la toma de decisiones de la Sede Central respecto a las Sedes Regionales.
- Inexistencia de un sistema de planificación institucional.
- La Universidad no cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que permita orientar a largo plazo el desarrollo de la misma.
- Inexistencia de un Sistema de Evaluación Institucional que garantice los procesos de valoración de gestión y retroalimente la planificación institucional.
- La carencia de una articulación entre el área académica y administrativa ocasiona problemas de coordinación, eficiencia y eficacia de las actividades académicas.

### **2.5.2.3. Docencia**

- El Modelo Educativo Socioconstructivista no se aplica en su totalidad.
- Falta de dominio del Modelo Educativo por los docentes siendo ésta una limitante para su aplicación.
- El sistema académico vigente (bloque), limita la aplicación del Modelo Educativo.
- El Consejo Académico no se ha considerado un espacio de discusión y creación de pensamiento académico.
- No existe un seguimiento sistemático del diseño curricular al nivel de pregrado y postgrado.
- Prevalece la evaluación sumativa sobre la formativa.
- Falta de personal docente de contratación fija que permita un mayor desarrollo de las Escuelas.
- Bajo porcentaje de profesores de tiempo completo lo que incide desfavorablemente en el avance y desarrollo de la Investigación y la Extensión.
- Fuga de recursos docentes horarios capacitados pedagógicamente por la Institución a causa del bajo precio de la hora clase.
- La asignación de la carga académica es meramente procedimental y normativa.
- En las Sedes Regionales existe escasez de recursos humanos con experiencia docente.
- La evaluación al desempeño docente se realiza de forma unidireccional.
- Inexistencia de un plan de desarrollo profesional que responda a los intereses de los currículos de las carreras.
- Falta de sistematización global de los resultados de los monitoreos.
- Falta disciplina en los estudiantes, en cuanto a un mayor auto estudio.

- La cantidad global de volúmenes existentes en la Biblioteca es insuficiente para la demanda de la comunidad educativa de la UPOLI, tanto a nivel central como regional.
- La diversidad temática bibliográfica es insuficiente para cubrir las necesidades de los usuarios.
- Las Sedes Regionales presentan limitaciones para el acceso a la información académica tanto bibliográfica como virtual.
- El personal de las Sedes Regionales, encargado de apoyar el servicio de información académica carece de calificación profesional en esta área.
- El presupuesto que la Universidad destina para la adquisición bibliográfica en las Sedes Regionales es limitado.
- Los mecanismos de control del material de información académica no son aplicados en los centros de documentación de las instancias que los poseen.
- El espacio físico y las condiciones ambientales de la Biblioteca, tanto en la Sede Central como en las Regionales, son limitados para atender la demanda del servicio.
- La página Web de la universidad no se actualiza permanentemente.
- No existe un plan de divulgación para hacer una mayor difusión del quehacer académico.

#### **2.5.2.4. Investigación**

- Las políticas de investigación de la Universidad no se han oficializado.
- Se desconoce el marco normativo institucional de la investigación para el pregrado.
- El Reglamento de Investigación no se ha aprobado en su totalidad, siendo desconocido por las Escuelas, Institutos y Centros adscritos.
- La DIP y la DDA trabajan aisladamente en la capacitación de los docentes.
- No existe un programa sistemático de divulgación que destaque los resultados de las investigaciones.
- Falta mayor participación activa en el proceso de investigación, por parte de la DIP.
- No hay articulación entre la DIP y los Institutos y Centros adscritos.
- No existe interacción entre las Escuelas y los Institutos y Centros adscritos.

- Existen Escuelas en las cuales no se da la relación investigación– extensión.
- Los Institutos y Centros adscritos hacen aportes mínimos a la docencia de pregrado, desde sus investigaciones.
- Las condiciones físicas, materiales y humanas para el desarrollo de la investigación son limitadas.
- Falta mayor gestión para conseguir apoyo en las empresas para el desarrollo de la investigación en el pregrado.

#### **2.5.2.5. Extensión**

- No hay una conceptualización oficial de la función extensión en la Universidad. Hay un manejo ambiguo del concepto de Extensión.
- No existen políticas y un marco normativo institucional, referidos a la extensión.
- No existe una estructura organizativa que apoye la extensión en las Escuelas, Institutos y Centros adscritos.
- Ausencia de vinculación entre las instancias que hacen extensión.
- No existe instancia rectora de la extensión.
- No hay una sistematización de la información de las actividades de extensión.
- No hay un presupuesto para ejecutar acciones de extensión, salvo lo asignado a cultura y deportes.
- No existe un plan de divulgación para la extensión.

#### **2.5.2.6. Recursos Humanos**

- Mayor porcentaje de personal administrativo de tiempo completo en relación con el porcentaje de docentes de tiempo completo.
- La formación y grado académico requerido para los docentes de grado y postgrado se encuentra en los niveles mínimos requeridos.

- La Institución carece de políticas y programas de capacitación que articulen las distintas actividades que se realizan, en aras del desarrollo estratégico de la universidad.
- Las políticas y normas institucionales para la selección y contratación de los recursos humanos no están oficializadas.
- No existe un régimen de carrera profesional que interfiere en los procesos de selección, contratación, promoción y desarrollo de los recursos humanos, así como, en la igualdad de oportunidad para la elección de los cargos.
- No existen políticas y normas institucionales que definan la remuneración salarial y promoción laboral.
- No existe un sistema de evaluación del desempeño en el nivel institucional, pero sí se realizan evaluaciones a nivel docente y administrativo.

#### **2.5.2.7. Recursos Físicos y Materiales**

- Hay una sobre-ejecución en los rubros de Servicios no Personales, Materiales y Suministros y Software, con relación a los montos proyectados en cada uno de estos gastos.
- No existen manuales de procedimientos vigentes, ni normativas actualizadas que regulen la administración de los recursos físicos y materiales.
- No hay correspondencia entre la infraestructura y equipamiento asignado. Insuficiente número de aulas en relación con la demanda de la población estudiantil, desde el año 1998.
- No existe correspondencia entre el actual crecimiento de la planta física y la población estudiantil, docente y administrativa de la UPOLI.
- Los controles del activo fijo son insuficientes.
- Los mecanismos de seguimiento al rubro de activo fijo no son suficientes para garantizar su salvaguarda.
- No se evalúa la toma física anual de los Activos Fijos, ni se establecen diferencias para su debida aclaración.
- La asignación de Recursos físicos y financieros limitados para las Sedes Regionales.
- No existe correspondencia entre las condiciones materiales generales que tiene la Sede Central y las Sedes Regionales.

- En las Sedes Regionales existen difíciles condiciones de espacio, especialmente en la Sede de Boaco.
- Insuficiente número de computadoras en las oficinas de las Escuelas.
- Mínima participación de las diferentes instancias de la Universidad en la formulación del presupuesto.
- Para el área administrativa, el presupuesto no es su principal instrumento de trabajo.
- No se encontraron mecanismos de control para la administración de las inversiones.

#### **2.5.2.8. Recursos Financieros**

- Las políticas, normativas y procedimientos financieros existentes no son suficientes para el accionar institucional. No son totalmente conocidas, y aún no han sido sistematizadas.
- La ejecución del Presupuesto Institucional se ve afectada por la debilidad de las Políticas Financieras.
- Las normas financieras existentes en cada instancia aún no han sido actualizadas y sistematizadas en los reglamentos oficiales.
- El sistema contable aplicado en la UPOLI, no genera reportes que detallen los diferentes costos de operación que permitan determinar éstos por función, por carrera y por alumno.
- Existe una aportación de fondos propios para el funcionamiento de la universidad que no sobrepasa el 60.1%, lo cual genera una dependencia a la subvención estatal de hasta un 39.9%, según el aporte de 2000.
- La formulación del presupuesto está desligada del proceso de planificación institucional, lo cual crea tensiones en la programación financiera.
- En la Dirección Financiera se trabajan los módulos automatizados de forma independiente, no se articulan los mismos, lo cual no permite el desarrollo del sistema de información financiero.
- Hay un desconocimiento de la parte conceptual sobre las políticas, normas y procedimientos financieros, lo cual incide en la confusión existente sobre estos temas.

- Existe poca comunicación entre las instancias ejecutoras de presupuestos y la dependencia que controla la ejecución del mismo.

#### **2.5.2.9. Estudiantes**

- Alto porcentaje de estudiantes no conocen sus deberes y derechos.
- Poca divulgación a los estudiantes sobre los resultados del trabajo académico, actividades científicas, culturales y deportivas.
- Existe debilidad en los servicios de Admisión y Registro en cuanto a los procedimientos y mecanismos de atención tanto en la Sede Central como en las Sedes Regionales.
- Falta mayor atención a los estudiantes por parte de los Coordinadores de Carrera y Jefes de áreas.
- Existe debilidad en los servicios que ofrece la biblioteca, en cuanto al horario y atención a los estudiantes.
- Presupuesto limitado para apoyar actividades científicas, deportivas y culturales.
- Limitado presupuesto para asignación de becas en correspondencia con la demanda estudiantil.
- Espacios físicos de recreación existentes están limitados.
- El servicio brindado por la Unidad de Reproducción no satisface las expectativas de los estudiantes
- Inexistencia en las Sedes Regionales de una instancia que promueva y desarrolle el bienestar y la participación estudiantil en las diferentes actividades de la Universidad.
- Insatisfacción de los estudiantes en relación con el horario de atención y el servicio prestados en los cafetines.

### **2.5.2.10. Graduados**

- Los graduados de la UPOLI no dominan un segundo idioma.
- No existe un Plan de Seguimiento a Graduados.
- Las Carreras no cuentan con un programa de capacitación y perfeccionamiento formal y sistemático dirigido a los graduados ni de otras formas de vinculación con ellos.
- Existe un alto porcentaje de Insatisfacción de los graduados con relación al servicio que brinda la Biblioteca.
- Limitada divulgación a los graduados de las actividades académicas, culturales y deportivas de la universidad.
- Valoración negativa de los graduados en relación con la actualización de los laboratorios y talleres.
- Limitada competencia de los graduados en el uso de tecnología: informática y de un segundo idioma.

### **III. LINEAS ESTRATEGICAS Y OBJETIVOS GLOBALES DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

#### **3.1. PRIORIDADES INSTITUCIONALES.**

Con base en los resultados evaluativos institucionales se definen en el plan, tres ámbitos permanentes de trabajo y sus respectivos ejes prioritarios:

##### ***3.1.1. Filosofía institucional***

Considerada como el marco filosófico que da sentido e identidad en los miembros de la comunidad y la proyecta en su quehacer.

Los ejes prioritarios en este ámbito son:

- Promoción de los valores institucionales.
- Actualización del marco jurídico institucional.
- Internacionalización de la universidad.

##### ***3.1.2. Gestión Institucional***

Referida a los procesos de reforma, modernización y mejoramiento institucional y la gestión permanente de los mismos.

Los ejes prioritarios en este ámbito son:

- Implementación de los cambios en la estructura organizacional.
- Desarrollo de un sistema de planificación y evaluación institucional, basado en indicadores y estándares, que garantice el desarrollo de una visión prospectiva de la universidad y una adecuada toma de decisiones.
- Implementación de un sistema de información articulado que permita la toma de decisiones oportunas.
- La acreditación institucional en el nivel nacional y regional.
- Desarrollo de los Recursos Humanos.
- Desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

##### ***3.1.3. Gestión y Desarrollo Académico***

Referida fundamentalmente al quehacer académico expresado en sus tres funciones básicas: Docencia, Investigación y Extensión.

Los ejes prioritarios son:

- Implementación del Modelo Educativo

- Mejoramiento continuo de la calidad del Grado y Postgrado.
- La Acreditación nacional y regional de las carreras.
- Articulación de la Investigación con la Docencia en el nivel de Grado y Postgrado. (Desde el punto de vista de la estructura organizativa y de su contenido mismo como función básica de la universidad)
- Conceptualización de la Extensión y su organización estructural que permita articularse con la Docencia y la Investigación.

### **3.2. LÍNEAS ESTRATÉGICAS GLOBALES<sup>23</sup>**

- 3.2.1. ***Aseguramiento de la calidad educativa y de la excelencia académica*** en el quehacer cotidiano de la Universidad, considerando las exigencias del entorno local y mundial, que ubiquen a la institución de forma competitiva en el contexto nacional y regional.
- 3.2.2. ***Ampliación de la participación*** de las carreras y programas académicos, en los procesos de búsqueda de soluciones a los principales problemas del desarrollo de nuestro país.
- 3.2.3. ***Implementación del modelo educativo*** centrado en los aprendizajes, desarrollando eficientemente las transformaciones estructurales organizativas y curriculares desde la práctica cotidiana en el aula de clases.
- 3.2.4. ***Promoción de los principios éticos y cristianos*** que guían a la Universidad en la comunidad universitaria que la proyecten como una institución educativa con sentido de compromiso social.
- 3.2.5. ***Mejoramiento del Desarrollo Organizacional*** preservando lo mejor de sus características actuales: estabilidad laboral, transparencia en el manejo de los recursos, sentido de comunidad y su modelo de universidad privada de servicio público, entre otras.
- 3.2.6. ***Implementación de los resultados de los procesos de autoevaluación institucional*** que garanticen la planificación estratégica y los procesos futuros de acreditación de la Universidad y de sus carreras.
- 3.2.7. ***Implementación de los resultados de la Reforma y Modernización de la estructura organizativa*** y del funcionamiento que garanticen el mejoramiento de la Gestión Institucional.

---

<sup>23</sup> Versión ampliada del discurso del Ing. Emerson Pérez, en la toma de Posesión .

### **3.3. OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**<sup>24</sup>

#### **3.3.1. Objetivo General**

Consolidar a la Universidad Politécnica de Nicaragua, como la institución cristiana que sirve a la comunidad, fortaleciendo su quehacer académico y su proyección social, en la perspectiva de construcción de conocimiento científico y tecnológico y de formación de profesionales que contribuyen al desarrollo del país.

#### **3.3.2. Objetivos Específicos**

- Implementar un modelo educativo centrado en los aprendizajes, orientado al mejoramiento de la calidad educativa, a desarrollar al personal docente y mejorar la pertinencia entre la oferta educativa y las necesidades sociales.
- Promover el desarrollo de la investigación científica y tecnológica pertinente a los requerimientos del desarrollo nacional.
- Impulsar la calidad y cobertura de la extensión como un elemento de vinculación de la universidad con la sociedad para brindar a la comunidad acceso a la educación continua, apoyar el desarrollo de competencias en las comunidades atendiendo proyectos de intervención, y la promoción de actividades culturales y deportivas, como parte de la formación integral de los futuros profesionales.
- Incrementar la eficiencia y eficacia en el uso y manejo de los recursos físicos y financieros priorizando su asignación para el desarrollo académico.
- Desarrollar la planta física e infraestructura que permita la implementación del modelo educativo y del quehacer académico en general de la universidad.
- Impulsar el desarrollo de los recursos humanos como el eje fundamental en el cumplimiento de la misión institucional.
- Impulsar un adecuado funcionamiento de la estructura organizativa como parte del proceso de modernización y reforma de la universidad.
- Desarrollar una adecuada gestión institucional que garantice la toma de decisiones institucionales en el corto, mediano y largo plazo, considerando las exigencias externas e internas y que a su vez integre la planificación, la información sistematizada y los resultados de la evaluación institucional.

---

<sup>24</sup> Elaboración asesora

#### **IV. OBJETIVOS, POLITICAS Y ESTRATEGIAS POR AREA**



**MATRIZ DE OBJETIVOS ESPECIFICOS, POLITICAS Y ESTRATEGIAS POR AREA**  
**PLAN ESTRATEGICO 2005-2009**

**4.1. FILOSOFIA INSTITUCIONAL**

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
<p><b>Objetivo 1</b></p> <p>Fortalecer el sentido de identidad institucional en los miembros de la comunidad universitaria como un elemento fundamental para el cumplimiento de la misión de la UPOLI.</p>	<p><b>Política 1</b></p> <p>Promoción del sentido de identidad y apropiación de la filosofía institucional en los miembros de la comunidad universitaria.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promoción de la misión, valores y símbolos, a través de talleres de sensibilización y reflexión con los miembros de la comunidad universitaria, utilizando diversos medios.</li> <li>2. Redefinición del actual perfil del Departamento de Teología y Pastoral, tomando en cuenta la misión, visión, principios y valores de la Universidad así como el contexto social en el cual se inserta.</li> <li>3. Definición del perfil de los y las trabajadores y de los y las egresados (as) upolianos en el contexto de los valores y principios cristianos y humanísticos acorde con su filosofía de servicio a la comunidad.</li> </ol>
<p><b>Objetivo 2</b></p> <p>Promover la inserción y proyección de la UPOLI en el contexto internacional universitario.</p>	<p><b>Política 2</b></p> <p>Promoción de la Internacionalización de la Universidad</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promoción de convenios de cooperación e intercambio con universidades extranjeras.</li> <li>2. Divulgación de los logros de la universidad a través de revistas electrónicas especializadas, publicaciones electrónicas (CDs interactivos), revistas impresas bilingües, entre otras.</li> <li>3. Participación en las Redes Centroamericanas de Universidades ya establecidas en el CSUCA, REDICA y en otras de especial interés.</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
<p><b>Objetivo 3</b></p> <p>Fomentar la puesta en práctica del principio de equidad de género en la comunidad universitaria</p>	<p><b>Política 3</b></p> <p>Promoción de la equidad de género en la UPOLI</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibilización de la comunidad universitaria alrededor de los temas inherentes al desarrollo humano integral de la mujer.</li> <li>2. Definición de criterios y normas que garanticen la equidad de género en el trabajo institucional.</li> <li>3. Desarrollo de investigaciones sobre la problemática de género en Nicaragua.</li> </ol>

**4.2. GESTIÓN INSTITUCIONAL: DESARROLLO ORGANIZATIVO, GESTION DEL TALENTO HUMANO, GESTION DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS**

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
<b>DESARROLLO ORGANIZATIVO</b>		
<p><b>Objetivo 1</b></p> <p>Actualizar el marco jurídico con base en la filosofía institucional y los cambios realizados en la estructura organizativa de la UPOLI.</p>	<p><b>Política 4</b></p> <p>Actualización del marco jurídico de la universidad con base en los cambios organizativos de la UPOLI.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración y aprobación del Reglamento General de la Universidad, que contenga las atribuciones de la estructura organizativa y del funcionamiento de la misma.</li> <li>2. Reformulación de los Reglamentos de Régimen Académico, de Disciplina Estudiantil, de Registro Académico, de Investigación, de Biblioteca y de Becas, para pre y postgrado.</li> <li>3. Elaboración y oficialización de nuevos reglamentos acorde con la nueva estructura organizativa.</li> <li>4. Sensibilización a la comunidad universitaria sobre los cambios a los reglamentos vigentes de la universidad.</li> <li>5. Divulgación interna de los reglamentos aprobados</li> </ol>
<p><b>Objetivo 2</b></p> <p>Establecer un modelo de gestión organizativa que facilite una adecuada y oportuna toma de decisiones en el nivel institucional.</p>	<p><b>Política 5</b></p> <p>Establecimiento de un modelo de gestión organizativa que garantice una eficiente y oportuna toma de decisiones en el nivel institucional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición del modelo de gestión de la universidad.</li> <li>2. Definición de mecanismos de organización, funcionamiento y comunicación entre los distintos niveles gerenciales para la toma de decisiones y que garantice la articulación entre Escuelas y Sedes..</li> <li>3. Capacitación en gerencia universitaria a directivos de los programas y carreras que les permita la apropiación de su rol en la administración académica.</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Redefinición del papel y funcionamiento del Consejo Académico que lo convierta en un espacio de discusión y creación de pensamiento académico.</li> </ol>
<p><b>Objetivo 3</b></p> <p>Implantar la nueva estructura organizativa con base en la filosofía institucional y las orientaciones emanadas por las autoridades.</p>	<p><b>Política 6</b></p> <p>Adecuación de la estructura organizativa a la misión de la universidad</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de la nueva estructura organizativa: Definición de nuevas unidades y sus perfiles.</li> <li>2. Establecimiento de niveles de jerarquía y las interrelaciones entre las instancias de la estructura organizativa que incluya: Institutos, Centros adscritos y las Escuelas.</li> <li>3. Definición del proceso de departamentalización académica.</li> <li>4. Implementación de la departamentalización académica en las escuelas y carreras</li> <li>5. Elaboración, discusión y Oficialización del Manual de Cargos y Funciones en las distintas áreas del sistema académico y administrativo.</li> </ol>
<p><b>Objetivo 4</b></p> <p>Desarrollar un sistema integrado de planificación, evaluación e información institucional que retroalimente la gestión universitaria.</p>	<p><b>Política 7</b></p> <p>Desarrollo de un sistema integrado de planificación, evaluación e información institucional que retroalimente a la gestión universitaria de la UPOLI.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de los lineamientos y metodología de la planificación institucional.</li> <li>2. Formulación del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional que permita orientar a largo plazo el desarrollo de la Universidad.</li> <li>3. Creación y Funcionamiento del Consejo de Planificación y evaluación.</li> <li>4. Formulación de planes operativos anuales en coordinación con las instancias que elaboran el presupuesto anual.</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
		<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Actualización del modelo de autoevaluación institucional de la universidad.</li> <li>6. Definición de los ámbitos de trabajo de la Dirección de Planificación y Evaluación así como su interrelación con las unidades académicas.</li> <li>7. Realización de la autoevaluación institucional de forma bianual. (Validación de indicadores institucionales internos).</li> <li>8. Definición de metodología de autoevaluación de las carreras. (indicadores y procedimientos internos en el nivel institucional, las carreras, programas y unidades)</li> <li>9. Ejecución de los procesos de autoevaluación en las carreras.</li> <li>10. Definición de modelo y metodología para el proceso de acreditación institucional y de programas. (estándares y procedimientos acorde con el Sistema Nacional).</li> <li>11. Diseño y aprobación del sistema de información institucional: insumos, procesos, productos.</li> <li>12. Implementación del sistema de información institucional: análisis de prioridades, mecanismos de articulación de las distintas unidades que generan y procesan información, reglamentación entre los más importantes.</li> <li>13. Actualización permanente de la página Web de la Universidad</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
<b>GESTION DEL TALENTO HUMANO</b>		
<p><b>Objetivo 5</b></p> <p>Desarrollar un sistema de ingreso que garantice el buen desempeño del personal académico y administrativo acorde con los requerimientos de los cargos y Funciones establecidos en la nueva estructura organizativa de la UPOLI y a las demandas del quehacer institucional.</p>	<p><b>Política 8</b></p> <p>Establecimiento del Sistema de Ingreso de los y las trabajadores a la UPOLI</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento y oficialización de las políticas de reclutamiento, selección, inducción y contratación de los trabajadores docentes y administrativos con base en el Plan de Desarrollo Institucional.</li> <li>2. Definición de criterios de selección del personal basados en las competencias y los requerimientos de cada cargo y puesto, calificación académica y técnica; las cualidades éticas, la solvencia moral, la experiencia y el prestigio en el ejercicio profesional.</li> <li>3. Definición de criterios de contratación de personal docente y administrativo con base en el Código Laboral y leyes vigentes en el país que sea aplicable tanto a la Sede Central como a las Sedes Regionales.</li> <li>4. Implementación de las políticas de Ingreso</li> </ol>
<p><b>Objetivo 6</b></p> <p>Implementar un sistema de Desarrollo del Talento Humano que integre el escalafón, la remuneración salarial, incentivos y capacitación profesional.</p>	<p><b>Política 9</b></p> <p>Implementación de un sistema de Desarrollo del Talento Humano.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración y oficialización de las políticas de remuneración salarial y promoción.</li> <li>2. Definición del sistema de escalafón docente y administrativo. (régimen de carrera académica y administrativa).</li> <li>3. Establecimiento del sistema de escalafón docente y administrativo. (régimen de carrera académica y administrativa).</li> <li>4. Definición de un sistema de incentivos y estímulos con base en el desempeño laboral de cada trabajador (a).</li> <li>5. Establecimiento de un sistema de incentivos y estímulos con base en el desempeño laboral de cada trabajador (a).</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
		<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Establecimiento de condiciones de trabajo y un clima laboral que contribuya al cumplimiento efectivo de la misión institucional.</li> <li>7. Revisión y adecuación de las políticas de beneficio social de acuerdo con la conveniencia institucional.</li> <li>8. Realización de un diagnóstico sobre el estado actual del desarrollo de los talentos humanos, sus necesidades de formación y capacitación, en función de los requerimientos prospectivos establecidos en los planes de desarrollo de cada área.</li> <li>9. Establecimiento de políticas y programas de capacitación en aras del desarrollo estratégico de la Universidad por áreas, niveles y modalidades que garanticen el desempeño efectivo y eficaz tanto de académicos y administrativos.</li> <li>10. Elaboración y ejecución de planes de capacitación y de formación en el nivel docente, administrativo y directivo.</li> </ol>
<p><b>Objetivo 7</b></p> <p>Desarrollar una metodología que permita la evaluación del desempeño laboral de los y las trabajadores de la UPOLI.</p>	<p><b>Política 10</b></p> <p>Desarrollo de una metodología para la evaluación del desempeño laboral en el nivel institucional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de la metodología para la evaluación del desempeño de los y las trabajadores (evaluación docente, evaluación de personal administrativo, evaluación de los gerentes) que incluya: funcionamiento e instrumentos del sistema; indicadores y estándares de desempeño por área y cargo; así como, la reglamentación respectiva.</li> <li>2. Ejecución del sistema de evaluación del desempeño en todos los niveles.</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
<b>GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS</b>		
<p><b>Objetivo 8</b></p> <p>Actualizar la información generada por el área administrativa que permita retroalimentar el sistema de información institucional para la toma de decisiones.</p>	<p><b>Política 11</b></p> <p>Actualización, seguimiento y monitoreo de normativas y procedimientos administrativos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualización y seguimiento de mecanismos y procedimientos para el control de compra de bienes y servicios.</li> <li>2. Elaboración de las respectivas actas de entrega a los diferentes responsables de dependencias para la salvaguarda de los bienes asignados.</li> <li>3. Elaboración y/o actualización de los manuales de procedimientos y normativas que regulen la administración de los recursos físicos y materiales.</li> <li>4. Evaluación de la efectividad de los ajustes en el Sistema de Bodega.</li> <li>5. Valoración de los resultados de los levantamientos físicos de inventarios para el establecimiento del punto crítico que determine el abastecimiento necesario.</li> <li>6. Elaboración y ejecución de un plan de inversiones que contemple los requerimientos de espacio físico en la Sede Central y Sedes Regionales.</li> </ol>
<p><b>Objetivo 9</b></p> <p>Desarrollar mecanismos de control que garanticen una administración eficiente de las inversiones.</p>	<p><b>Política 12</b></p> <p>Desarrollo de mecanismos de control para la administración de las inversiones</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de normativas de control y el manual para el seguimiento de las obras mayores, maquinaria, equipo e infraestructura tecnológica.</li> <li>2. Ejecución de normativas de control y el manual para el seguimiento de las obras mayores, maquinaria, equipo e infraestructura tecnológica.</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
<p><b>Objetivo 10</b></p> <p>Dotar a las sedes Regionales de condiciones de infraestructura que les permita una labor académica efectiva</p>	<p><b>Política 13</b></p> <p>Dotación de los recursos físicos de las Sedes Regionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico de necesidades de las Sedes Regionales sobre condiciones de infraestructura, espacio físico, equipos, materiales.</li> <li>2. Planificación de los recursos físicos para las Sedes Regionales.</li> <li>3. Asignación de los recursos físicos a las Sedes Regionales</li> </ol>
<p><b>Objetivo 11</b></p> <p>Actualizar la información generada por el área financiera que permita retroalimentar el sistema de información institucional para la toma de decisiones</p>	<p><b>Política 14</b></p> <p>Actualización de las políticas, normativas y procedimientos financieros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión y sistematización de las políticas y normativas financieras institucionales existentes para su respectiva oficialización.</li> <li>2. Elaboración de la reglamentación para la gestión y administración de los recursos financieros, enlazando ésta con las normas y procedimientos que en el ámbito de la administración de los recursos físicos se definan.</li> <li>3. Elaboración y aprobación del manual de procedimientos del régimen presupuestario de la Universidad, donde se establezca el proceso de descentralización presupuestaria para las unidades sustantivas y de apoyo.</li> <li>4. Actualización del sistema de automatización de Contabilidad y Presupuesto.</li> </ol>
<p><b>Objetivo 12</b></p> <p>Implementar un sistema de costos de la Universidad que genere proyecciones financieras a largo plazo y contribuya a la redefinición presupuestaria.</p>	<p><b>Política 15</b></p> <p>Definición del sistema de costos de la Universidad (por carrera y/o función)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudio y Diseño de un sistema de costos por carrera de pregrado y postgrado.</li> <li>2. Automatización del sistema de costos de la Universidad</li> <li>3. Implementación de un sistema de costos por carrera y/o por función académica, según se defina.</li> <li>4. Readecuación de la asignación presupuestaria de acuerdo con el sistema de costo.</li> </ol>

**4.3. GESTION ACADEMICA: GESTION ACADEMICA, DOCENCIA, INVESTIGACION, EXTENSION Y DESARROLLO ESTUDIANTIL**

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>		
<p><b>Objetivo 1</b></p> <p>Fortalecer la gestión académica a través de los procesos de planificación y evaluación del quehacer académico.</p>	<p><b>Política 16</b></p> <p>Fortalecimiento de la gestión académica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de estudios que posibiliten la determinación de la oferta educativa con base en los requerimientos sociales y considerando su factibilidad.</li> <li>2. Definición del plan quinquenal del área académica, considerando las proyecciones del crecimiento de la matrícula estudiantil y el impacto que se propone la UPOLI a mediano y largo plazo.</li> <li>3. Aseguramiento de la participación de las instancias académicas en la práctica presupuestaria de la universidad.</li> <li>4. Desarrollo de programas y acciones de mercadeo que potencien el aprovechamiento de la oferta educativa institucional.</li> <li>5. Rediseño y modernización del sistema de admisión a los programas educativos de la Universidad.</li> <li>6. Establecimiento y desarrollo de los Consejos Técnicos de Escuelas e Institutos.</li> <li>7. Desarrollo de procesos de evaluación, seguimiento y control de la actividad académica.</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
<b>DOCENCIA</b>		
<p><b>Objetivo 2</b></p> <p>Implementar los cambios derivados del modelo educativo que permita a la comunidad universitaria su apropiación y aplicación en el aula de clase.</p>	<p><b>Política 17</b></p> <p>Definición e Implementación del nuevo Modelo Educativo de la Universidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de la pertinencia y propuesta de cambios en el Modelo Educativo. (Realización de estudios evaluativos por escuela o carrera que permitan conocer los logros y alcances del Modelo Educativo actual).</li> <li>2. Sensibilización a estudiantes, docentes y trabajadores administrativos sobre el modelo, a través de programas de divulgación, inducción, formación y capacitación.</li> <li>3. Redimensionamiento del sistema académico acorde con el nuevo Modelo Educativo y la nueva estructura organizativa institucional de la UPOLI que considere niveles, modalidades y el sistema de Créditos dentro de los componentes curriculares y organizacionales del área académica, así como los requerimientos de los planes de regionalización universitaria.</li> <li>4. Formulación de nuevas políticas, normas y metodología curricular que orienten el rediseño curricular y el nuevo diseño de perfiles, planes de estudio, programas de asignatura y módulos educativos, con base en el modelo educativo.</li> <li>5. Ejecución del modelo educativo</li> <li>6. Modernización del sistema de biblioteca, documentación e información.</li> <li>7. Diversificación y Modernización del sistema académico, tecnológico y administrativo de las modalidades de Educación a Distancia.</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
		8. Formulación de un plan de inversión para proveer a la Universidad de un equipo tecnológico moderno que satisfaga las demandas del Modelo educativo.
<b>Objetivo 3</b>  Promover la calidad académica de los programas y carreras a través de evaluación y seguimiento curricular así como los procesos de autoevaluación y acreditación nacional.	<b>Política 18</b>  Promoción de la calidad académica	1. Desarrollo de procesos de autoevaluación en las carreras de pregrado y postgrado. 2. Acreditación de las carreras de grado y postgrado. 3. Desarrollo de mecanismos de evaluación, seguimiento y control del currículo del pregrado y postgrado, en particular de los aprendizajes. 4. Realización de investigaciones evaluativas sobre los aprendizajes, el rendimiento académico estudiantil, su promoción y planes contingentes y de intervención académica. 5. Sistematización de los resultados obtenidos en el monitoreo 6. Formulación de planes de atención y seguimiento evaluativo al desarrollo de las prácticas de vinculación profesional, al trabajo investigativo y de extensión que realizan los estudiantes. 7. Seguimiento evaluativo a la cobertura bibliográfica por carreras y áreas disciplinarias y a su utilización, por parte de docentes y estudiantes. 8. Formulación de planes de acción que contribuyan a la motivación vocacional, dedicación académica y retención de los estudiantes. 9. Establecimiento de equipos y redes de colaboración académica a nivel institucional e interinstitucional.

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
<p><b>Objetivo 4</b></p> <p>Promover la formación integral basada en los valores que promueve la universidad.</p>	<p><b>Política 19</b></p> <p>Promoción de la educación en valores, orientado hacia una formación integral.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de cátedras abiertas con temáticas humanísticas y de promoción social.</li> <li>2. Realización de seminarios y talleres de reforzamiento al programa de formación humanística.</li> <li>3. Proyección, fomento y promoción de las jornadas y eventos científicos, culturales y deportivos.</li> <li>4. Realización de una Auto evaluación del Programa de Teología Pastoral.</li> <li>5. Sensibilización de la comunidad universitaria alrededor de los propósitos, contenidos y actividades del programa de Teología y Pastoral.</li> <li>6. Sensibilización de la comunidad universitaria alrededor de los propósitos, contenidos y actividades del voluntariado social; ampliación de su cobertura en programas y en miembros participantes.</li> <li>7. Sensibilización de la comunidad universitaria alrededor de los propósitos, contenidos y actividades del programa de defensa civil; ampliación de su cobertura en programas y en miembros participantes.</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
<p><b>Objetivo 5</b></p> <p>Promover la calidad en el desempeño y la superación permanente del personal académico de la Universidad</p>	<p><b>Política 20</b></p> <p>Mejoramiento de la calidad del desempeño de los docentes</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de un diagnóstico situacional sobre las necesidades de formación y capacitación de los y las docentes, en función de los requerimientos prospectivos establecidos en los planes de desarrollo del área académica.</li> <li>2. Definición de un programa de capacitación pedagógica y profesional para los docentes que considere las necesidades de las Escuelas y Carreras en la Sede Central y Sedes Regionales.</li> <li>3. Revisión permanente de la carga académica docente para mantener el equilibrio entre las funciones de docencia, investigación y extensión.</li> <li>4. Diseño y aplicación de un programa de reclutamiento y de formación de talentos humanos, en función del cultivo del liderazgo institucional, con la perspectiva del aseguramiento del relevo generacional requerido, para el desarrollo prospectivo de los planes institucionales.</li> </ol>
<p><b>Objetivo 6</b></p> <p>Promover el mejoramiento continuo de la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p><b>Política 21</b></p> <p>Mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de mecanismos de seguimiento y control al proceso de enseñanza-aprendizaje tanto en la Sede Central y Sedes Regionales.</li> <li>2. Ejecución de mecanismos de seguimiento y control al proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>3. Incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación que permita a los docentes, cambios e innovaciones en métodos y contenidos.</li> <li>4. Asignación de mayor tiempo dedicado al aprendizaje de los estudiantes fuera del aula para el desarrollo de habilidades</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
		<p>académicas y de autoaprendizaje.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Vinculación de la formación con las actividades de investigación y extensión.</li> <li>6. Realización de estudios de empleadores y seguimiento de egresados, para asegurar el impacto y pertinencia de la oferta académica de la Universidad.</li> <li>7. Coexistencia de diversas modalidades educativas, conforme necesidades específicas, propiciando la movilidad de estudiantes y profesores, de tal manera que permita la retroalimentación entre las modalidades.</li> <li>8. Incorporación en los académicos de nuevos papeles como facilitadores y promotores del aprendizaje y del trabajo en grupo.</li> </ol>
<b>INVESTIGACIÓN</b>		
<p><b>Objetivo 7</b></p> <p>Ampliar el marco conceptual y normativo de la Investigación</p>	<p><b>Política 22</b></p> <p>Ampliación del marco conceptual y normativo de la investigación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de prioridades sociales e intereses institucionales a considerarse en la definición de líneas y programas generales de investigación y desarrollo tecnológico de la UPOLI.</li> <li>2. Definición y oficialización de políticas y programas de investigación y su marco normativo.</li> <li>3. Establecimiento de estándares de calidad para la Investigación.</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Acreditación de laboratorios especializados de investigación.</li> </ol>
<p><b>Objetivo 8</b></p> <p>Desarrollar la investigación como eje transversal de los procesos académicos que realiza la universidad.</p>	<p><b>Política 23</b></p> <p>Fortalecimiento de la investigación como función relevante de la universidad</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorporación de la función investigativa como eje transversal en el contenido y desarrollo curricular de las carreras que ofrece la UPOLI.</li> <li>2. Desarrollo de la línea de investigación educativa e institucional, como herramienta estratégica para el mejoramiento continuo y permanente de los procesos académicos y administrativos de la Universidad.</li> <li>3. Fortalecimiento de un movimiento de estudiantes y docentes investigadores liderado por mentores, como cantera de formación de talentos humanos calificados.</li> <li>4. Creación de un programa de incentivo y apoyo a jóvenes investigadores.</li> <li>5. Revisión y ampliación del nombramiento de profesores de tiempo completo para el fortalecimiento de la investigación y la extensión.</li> </ol>
<p><b>Objetivo 9</b></p> <p>Desarrollar una adecuada gestión organizacional para el buen funcionamiento de la investigación</p>	<p><b>Política 24</b></p> <p>Fortalecimiento de la gestión organizativa entre la DIP, las Escuelas, Carreras, Centros e Institutos de Investigación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de un plan de investigación global de la universidad.</li> <li>2. Realización de investigaciones conjuntas e interdisciplinarias entre las instancias.</li> <li>3. Definición de los ámbitos y rol de trabajo de la instancia central de Investigación, acorde con la nueva estructura organizativa.</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Establecimiento de mecanismos de coordinación y funcionamiento entre la DIP, las Escuelas, Carreras, Centros e Institutos de Investigación.</li> <li>5. Definición de mecanismos de coordinación entre el DIP y la DDA, sobre capacitación en investigación.</li> </ol>
<p><b>Objetivo 10</b></p> <p>Divulgar el quehacer investigativo de la universidad como una forma de retroalimentación de su quehacer ante la sociedad.</p>	<p><b>Política 25</b></p> <p>Proyección de los resultados de las investigaciones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resignificación, diversificación y difusión de eventos de desarrollo científico y tecnológico. Ampliación de cobertura de líneas, áreas, programas, proyectos.</li> <li>2. Creación de revistas especializadas en investigación y desarrollo tecnológico.</li> <li>3. Sistematización de los resultados de las investigaciones realizadas en la Universidad.</li> <li>4. Elaboración de un plan de divulgación sistemático de las políticas y reglamentos de Investigación a estudiantes y docentes.</li> <li>5. Desarrollo conjunto de proyectos de investigación con empresas, ONGs, Ministerios, entre otros.</li> </ol>
<p><b>Objetivo 11</b></p> <p>Asegurar el financiamiento de la investigación para garantizar su desarrollo.</p>	<p><b>Política 26</b></p> <p>Financiamiento de la investigación</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración del plan y presupuesto de inversión para la ampliación y modernización de la infraestructura y el soporte tecnológico acorde con las líneas de desarrollo de la investigación y las necesidades particulares.</li> <li>2. Desarrollo de convenios de cooperación con empresas, organismos gubernamentales y no gubernamentales para el financiamiento de investigaciones conjuntas.</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
<b>EXTENSIÓN</b>		
<p><b>Objetivo 12</b></p> <p>Disponer de un marco conceptual y normativo de la extensión universitaria.</p>	<p><b>Política 27</b></p> <p>Formulación e Implementación de un marco conceptual y normativo de la extensión</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición del marco filosófico de la extensión y proyección que asumirá la universidad.</li> <li>2. Identificación de prioridades, definición de líneas, áreas, programas y proyectos de extensión.</li> <li>3. Elaboración del marco normativo de la extensión.</li> <li>4. Oficialización de líneas de extensión y su marco normativo.</li> </ol>
<p><b>Objetivo 13</b></p> <p>Desarrollar una adecuada gestión organizacional para el buen funcionamiento de la extensión</p>	<p><b>Política 28</b></p> <p>Fortalecimiento de la estructura organizativa para el desarrollo de la extensión, en las Escuelas, Institutos y Centros adscritos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformación de una instancia de extensión que de seguimiento y monitoreo y acompañamiento a los proyectos del nivel central y de las Escuelas, Carreras, Centros e Institutos de Investigación.</li> <li>2. Desarrollo de un plan de extensión global de la universidad.</li> <li>3. Establecimiento de mecanismos de evaluación de la extensión.</li> </ol>
<p><b>Objetivo 14</b></p> <p>Contribuir a la proyección de la universidad en la sociedad mediante la retroalimentación de su quehacer y la cooperación interinstitucional.</p>	<p><b>Política 29</b></p> <p>Proyección de las acciones de extensión universitaria.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de un programa de comunicación e incidencia social que divulgue las acciones de la universidad, generando un estado de opinión favorable en la sociedad.</li> <li>2. Fortalecimiento de las relaciones con la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, empresas y el Estado con el fin de divulgar las acciones y la promoción de nuevas formas de cooperación interinstitucional.</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Conformación y desarrollo de programas estudiantiles orientados al servicio comunitario y acciones para preservar el medio ambiente.</li> <li>4. Sistematización de los resultados del trabajo de extensión realizado en la Universidad.</li> <li>5. Divulgación sistemática de las acciones de extensión que realizan las Escuelas, Centros e Institutos.</li> </ol>
<p><b>Objetivo 15</b> Brindar atención y seguimiento a los graduados como eslabón fundamental entre la universidad y la sociedad a la que sirve.</p>	<p><b>Política 30</b> Atención y seguimiento a graduados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de un Plan de Seguimiento a Graduados.</li> <li>2. Fortalecimiento de la Asociación de los Graduados de la UPOLI. (AEGRUPOLI).</li> <li>3. Desarrollo de programas de capacitación y actualización profesional dirigido a graduados de las distintas áreas de especialización.</li> <li>4. Establecimiento de mecanismos de coordinación para articular la oferta postgraduada con algunas necesidades de formación de los graduados.</li> </ol>
<p><b>Objetivo 16</b> Asegurar el financiamiento de la extensión para garantizar su desarrollo.</p>	<p><b>Política 31</b> Financiamiento de la extensión</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliación y desarrollo de convenios interinstitucionales de intercambio y cooperación.</li> <li>2. Formulación e implementación de una cartera de proyectos de inversión y de desarrollo comunitarios.</li> <li>3. Elaboración de proyectos de extensión a presentar a la cooperación externa, empresas, organismos gubernamentales y no gubernamentales nacionales y regionales.</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
		4. Definición de un plan y presupuesto acorde con las líneas de desarrollo de la extensión y las necesidades particulares.
<b>DESARROLLO ESTUDIANTIL</b>		
<b>Objetivo 17</b> Desarrollar una adecuada gestión y financiamiento de recursos de información académica para el desarrollo estudiantil.	<b>Política 32</b> Gestión para el desarrollo y financiamiento de los recursos de información académica.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de estándares bibliográficos en términos de cantidad y diversidad temática en la biblioteca.</li> <li>2. Elaboración del plan anual de adquisiciones en conjunto con las Escuelas, Carreras y Sedes Regionales.</li> <li>3. Definición de metas de ejecución del proyecto de construcción del edificio de la Biblioteca con condiciones óptimas.</li> </ol>
<b>Objetivo 18</b> Promover la calidad y el mejoramiento de los servicios académicos de la UPOLI.	<b>Política 33</b> Mejoramiento de los servicios de Admisión y Registro en la Sede Central y Sedes Regionales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de soportes informáticos para el proceso de matrícula y consultas en línea.</li> <li>2. Creación de una sección organizativa que de seguimiento a las acciones de desarrollo estudiantil en cada Sede Regional.</li> </ol>
<b>Objetivo 19</b> Promover la calidad y el mejoramiento de la atención estudiantil en la UPOLI.	<b>Política 34</b> Mejoramiento de la atención académica estudiantil por parte de las Escuelas y Carreras.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de los mecanismos de atención estudiantil que realizan las escuelas y carreras.</li> <li>2. Fortalecimiento de los mecanismos de comunicación de autoridades con estudiantes.</li> <li>3. Desarrollo de intercambios culturales y deportivos a nivel nacional, regional e internacional.</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Implementación de talleres y seminarios alternativos de arte y cultura en la comunidad universitaria.</li> <li>5. Divulgación permanente de las actividades académicas, culturales, deportivas.</li> </ol>
<p><b>Objetivo 20</b></p> <p>Desarrollar una adecuada gestión y financiamiento de recursos físicos y financieros para el desarrollo estudiantil.</p>	<p><b>Política 35</b></p> <p>Asignación de recursos financieros y físicos para el desarrollo estudiantil.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de presupuesto para el funcionamiento efectivo de los servicios que prestan las diferentes direcciones.</li> <li>2. Incremento del presupuesto destinado para becas y actividades científicas, deportivas y culturales.</li> <li>3. Gestión nacional e internacional para mejorar el programa de becas estudiantiles, propiciando el reconocimiento de méritos y la pertinencia social en sus asignaciones.</li> <li>4. Adquisición de terrenos que se destinen específicamente para campos deportivos.</li> <li>5. Asignación de equipamiento e infraestructura para las oficinas vinculadas al desarrollo estudiantil.</li> <li>6. Evaluación y mejoramiento de los servicios de reproducción y cafetines.</li> </ol>

AREA/ OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
<p><b>Objetivo 21</b></p> <p>Contribuir a la formación integral de los estudiantes promoviendo el aprecio por los valores culturales y la identidad nacional</p>	<p><b>Política 36</b></p> <p><b>Fortalecimiento de la cultura y el deporte.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidación de grupos representativos en las diferentes manifestaciones de las artes.</li> <li>2. Diversificación de áreas disciplinarias para el fomento del deporte, la práctica y el desarrollo físico.</li> <li>3. Creación de premios, distinciones y realización de eventos culturales y deportivos que caractericen la identidad institucional, a nivel local, nacional y regional.</li> <li>4. Creación de un programa de becas que estimule la excelencia en la actividad deportiva y cultural.</li> </ol>

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alarcón, F. (2003). **Síntesis de conferencias presentada al Taller del Consejo Centroamericano de Acreditación en Guatemala, y Seminario Internacional sobre Acreditación en Alemania.** Septiembre y Octubre 2003. Mimeo

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2002) . **Plan General de Desarrollo Institucional 2002-2005.** México.

CINDA (1997). **Administración universitaria en América Latina, “Una perspectiva Estratégica”** .Chile.

Corrales Munguía, Efraín, et al (2004). **Diagnóstico situacional sobre las características de la oferta de carreras de pregrado y grado en las instituciones de educación superior nicaragüenses legalmente establecidas. Informe de consultoría presentado al CNU.** Managua.

Duriez, M. (2004). **Globalización y Educación: brechas y desafíos.** Conferencia presentada en la Maestría de Gestión y Administración Educativa. UNAN-Managua. Impreso

Duriez, M. (2001). **Informe de consultoría: Evaluación del programa de Educación básica en 36 programas de Save the Children, Noruega.**

Delacote, G. (2003) Educación a Distancia. Nuevas Tecnologías y Nuevos Aprendizajes. En PRIGOGINE, I; et, al. (2003). **Claves para el Siglo XXI.** París: Ediciones UNESCO.

González M. (1999) **La Universidad del Siglo XXI. Libertad, competencia y calidad.** Madrid.

Morín, E. (2003). La Reforma del Pensamiento y la Educación en el Siglo XXI. En PRIGOGINE, I; et, al. (2003). **Claves para el Siglo XXI.** París: Ediciones UNESCO.

PREAL y Foro Eduquemos (2004). **Informe de progreso educativo Nicaragua.** Publicación conjunta. Managua, Nicaragua.

Pérez, E. (2002). **Candidatura al Cargo de Rector de la Universidad Politécnica de Nicaragua presentada por el Ingeniero Emerson Pérez Sandoval.** 2002

Pérez, E. (2003). **Discurso del Rector Emerson Pérez en su toma de posesión**

PNUD. (2004) **Informe sobre Desarrollo Humano 2004.** Ediciones Mundi-Prensa.

Rivero, J. (1999). **Educación y exclusión en América Latina. Reformas en tiempo de Globalización.** Lima: Tarea Asociación de Publicaciones Educativas.

Save The Children Noruega. (2001). **Plan Estratégico del Programa Redd Barna 2001-2005.** Managua: Documento elaborado por Maribel Duriez y el equipo de país.

Tünnermann, Carlos/ Yarzabal, Luis. (2002). **Tendencias y Potencialidades del Desarrollo de la Educación Superior en Nicaragua.** Managua. Asdi/Sarec

UPOLI (2001). **Diagnóstico de la Universidad Politécnica de Nicaragua.** Elaborado por Carlos Tunnerman Bernheim, Miguel Ernesto Vijil Ycaza, Consultores. 2001.

UPOLI (2004). **Informe final del proceso de Autoevaluación Institucional de la UPOLI.** 2002-2004. Junio 2004.

UPOLI (2003). **Informe final del proceso de Elaboración de los Documentos base de la Reforma y Modernización de la Estructura Organizativa y del Funcionamiento de la UPOLI.** Octubre 2003.

UNESCO (1997). **La Educación encierra un tesoro, Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors.** Librería México 1997.

UPOLI (2003) **Marco Conceptual y Metodológico de Autoevaluación Institucional.** Documento UPOLI. Oficial Mayo 2003.

UPOLI (2004). **Líneas generales del Patronato.** 2004

UPOLI (2004). **Misión y visión de la UPOLI, propuesta del patronato.** Junio 2004

UPOLI (2004). **Aporte de los asesores a documento del patronato.** Agosto 2004

Universidad Autónoma de Yucatán (2002). **Modelo Educativo y Académico.** Comisión para la elaboración de la Propuesta del Nuevo Modelo Educativo. México

UPOLI (1998). **Plan Estratégico de Desarrollo Académico.** Documento impreso por la Vicerrectoría Académica de UPOLI.

UNESCO, (1997). **La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI presidida por Jacques Delors.** México: Ediciones UNESCO.

Universidad Autónoma del Estado de Morelos (1999) **Plan de Desarrollo 1995-2006.** Cuernavaca, México.

UNESCO (2004) **Compendio Mundial de la Educación 2004.** Montreal, St. Joseph Print Group, Canadá.