



*¡Formando Líderes!*

# Universidad Técnica de Comercio

Vice Rectoría General  
Oficina de Gestión de la Calidad

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COMERCIO (UTC)

(PERIODO 2025 – 2027)

### Documento del CNU:

#### **PLAN NACIONAL DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA 2023-2026**

Introducción: ....las IES operativizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. Pág. 2

#### **Capítulo 6: SISTEMA DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA**

Planificación estratégica sectorial: Indica: ...las IES actualizarán sus planes para garantizar las metas propuestas en este Plan. Página 87.

#### **Estrategia Nacional de Educación en todas sus Modalidades Plan Nacional de Educación Universitaria 2023-2026, 2da. Edición.**

Procesos de Integrales de la Gestión Universitaria. Pág. 36.

Noviembre del 2024

INDICE

I	Introducción	Pág. 3
II	Datos generales	Pág. 4
	2.1 Base jurídica	
	2.2 Oferta educativa por nivel	
	2.3 Población estudiantil	
	2.4 Recursos humanos	
III	Antecedentes	Pág. 7
IV	Análisis institucional	Pág. 10
	4.1 Globalización – Educación Superior	
	4.2 UNESCO: Principios que sustentan el derecho a la educación	
	4.3 Base jurídica de la Educación	
	4.4 Diagnóstico Institucional	
	4.5 Posicionamiento filosófico	
V	Marco Estratégico Misión, Visión, Principios y Valores	Pág. 19
VI	Políticas, Objetivos y Estrategias	Pág. 21
VII	Implementación de las políticas	Pág. 34
	Tabla No. 1: Matriz General de Políticas Estratégicas	
	Tabla No. 2: Matriz General de Políticas Estratégicas y Objetivos Específicos	
	Tabla No. 3: Programas y Proyectos	
	Tabla No. 4: Matriz Directiva Institucional	
VIII	Acciones o mecanismo de seguimiento	Pág. 36
IX	Plan Operativo Anual	Pág. 37
	Anexos N° 1 y N° 2	

## I **INTRODUCCION**

La Universidad Técnica de Comercio (UTC) tiene sus raíces en la Escuela Politécnica de Comercio (constituida en enero de 1969, con domicilio en la ciudad de Managua)<sup>1</sup>; en febrero del año 2001, el Consejo Nacional de Universidades (CNU) le otorgó la personería jurídica a la Asociación Escuela Politécnica de Comercio “Centro Técnico de Educación Superior”<sup>2</sup> para accionar como entidad de educación superior. Siendo en el año 2006 que la Comisión de Defensa y Gobernación de la Asamblea Nacional, resuelve autorizar y aprobar el cambio de razón social y que en lo sucesivo se denominará Universidad Técnica de Comercio (UTC)<sup>3</sup>.

La Ley 704: Ley Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación<sup>4</sup>, en el Título Tercero del Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior, artículo 10: Obligaciones de las Instituciones de Educación Superior, indica: “para que una institución de educación superior mantenga la calidad de tal deberá: 1° Poseer un plan de desarrollo estratégico y los mecanismos necesarios de evaluación, planificación y seguimiento”; y en el Arto. 9 establece: “Cada institución universitaria establecerá dentro de su organización un sistema de aseguramiento de la calidad, mediante el cual se gestionarán los procesos encaminados a asegurar la mejora continua de la calidad. Su forma de organización y funcionamiento será determinada por la propia institución en el ejercicio de su autonomía”.

En este marco, la formulación del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Comercio tiene como primordial propósito, no solamente ser un instrumento ventajoso en el campo de la planificación, sino también una forma de impulsar y enlazar la participación de los distintos elementos del proceso educativo, potenciando la energía y el talento de los actores implicados (estudiantes, docentes, autoridades académicas y administrativas). En ese sentido, el Consejo de Dirección Superior, dio por aprobado el cronograma de actividades para la formulación del Plan Estratégico de la UTC (periodo 2023 – 2025).

El Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Comercio se define nuevamente en una perspectiva de tres años, es decir, del año 2023 al 2025 y el Plan Operativo Anual (POA) de enero a diciembre 2023, constituyen un instrumento de dirección gerencial y técnica que guía el trayecto de la institución, cuyo principal propósito es dirigir acciones de manera coordinada con el personal académico y administrativo e incidir en la construcción de la calidad del servicio educativo.

De conformidad con lo expuesto anteriormente, la Universidad Técnica de Comercio a través del Plan Estratégico, se plantea desde su ámbito de acción, cubrir una serie de objetivos estratégicos que contribuyan a garantizar los procesos encaminados al aseguramiento de una educación de calidad, “aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país”<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Resolución No. 10, Ministerio de Educación Pública, 7 de enero de 1969.

<sup>2</sup> Sesión 01-2001 Consejo Nacional de Universidades del día 8 de febrero del 2001.

<sup>3</sup> Comunicación de la Comisión de Defensa y Gobernación de la Asamblea Nacional con fecha 3 de octubre del 2006.

<sup>4</sup> Ley No. 704, Ley Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación.

<sup>5</sup> <https://www.mineduccion.gov.co/>

Cabe hacer mención, que el Consejo Nacional de Universidades (CNU), expone en el documento: Compendio Normativo del Subsistema de Educación Superior Nicaragüense, lo siguiente: “Normativa del Sistema Nacional de Planificación de la Educación Superior, en el Artículo 9: El SNPES posee los niveles y tipos de planificación estratégica que deben ser retomadas por todas la IES legalmente establecidas, inciso b: Nivel de planificación sectorial con carácter de cogestión y decisorio, acápite: i) Planes de desarrollo o Estratégicos de la IES, ....y iii) Planes Operativos de la IES; y el Artículo 13: indica: La planificación estratégicas de la IES deben declararse con lo declarado en la presente normativa y el marco de referencia serán los SNPES y SNIEES”.

La UTC había elaborado a inicio del año 2023, el Plan Estratégico de la UTC (periodo 2023 – 2025) y en este nuevo contexto, la Institución en noviembre del año 2023 retoma las directrices del CNU, materializado en el ajuste al Plan Estratégico de la UTC (periodo 2023 – 2025), y en atención a lo dispuesto por el CNU a mediados del año 2024, en los documentos: i) Estrategia Nacional de Educación en todas sus Modalidades, Bendiciones y Victorias 2024 – 2026 y ii) Plan Nacional de Educación Universitaria 2023-2026, segunda edición, se presenta a continuación la actualización del Plan Estratégico de la Institución.

## II **DATOS GENERALES**

En este capítulo, se describen a grandes rasgos la caracterización de la institución, explicados en los siguientes cuatro acápite: i) base jurídica, ii) oferta educativa por nivel, iii) población estudiantil y iv) recursos humanos.

### 2.1 **Base jurídica**

La Universidad Técnica de Comercio, desde sus inicios hasta el año 2016 ha elaborado cuatro (4) Escrituras Públicas y una Certificación de Junta. A continuación, se aborda síntesis de la cuarta y última Escritura Pública.

Cuarta Escritura Pública<sup>6</sup>: Escritura de Reforma de Acta de Constitución y Aprobación de Reforma de Estatutos de Asociación Civil. Según Escritura Pública número siete (07), autorizada en esta ciudad, a las ocho de la mañana del día veintiséis de febrero del año dos mil siete, ante los Oficios Notariales de Jorge Nazario Quintana García. El Consejo Nacional de Universidades en Sesión mediante la Resolución No. 09-2006 del día 18 de mayo del año 2006 en uso de la Facultades que le confiere la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior en el numeral 7 del Artículo 58 ha autorizado su cambio de categoría a Universidad con la denominación UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COMERCIO (UTC), con funcionamiento indefinido, cuya sede es la ciudad de Managua. Esta Reforma fue publicada en le gaceta Diario Oficial N° 121, del miércoles veintisiete del mes de junio del año dos mil siete. El director del Departamento de Registro y Control de Asociaciones del Ministerio de Gobernación de la República de Nicaragua, CERTIFICA. Que la entidad denominada “UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COMERCIO (UTC)”, fue inscrita bajo el número Perpetuo dos mil catorce (2,014), del folio número ocho mil ciento dieciocho al folio número ocho mil ciento

---

<sup>6</sup> Expediente Legal, Oficina Jurídica UTC.

treinta y uno (8,118-8,131), Tomo: IV, Libro: SEXTO (6°), ha solicitado, ante el Departamento de Registro y Control de Asociaciones del Ministerio de Gobernación, la inscripción de la Primera Reforma Parcial a sus Estatutos, los que han sido inscritos en el Tomo V, Libro NOVENO (9°), bajo los folios número ocho mil ciento noventa y cuatro al folio número ocho mil doscientos seis (8,194-8,206), a los veintiséis días del mes de marzo del año dos mil siete. Esta Escritura contiene entre otros componentes la Misión, la Visión, los Valores, Políticas, Objetivos y Modelo Educativo.

## 2.2 Oferta educativa por nivel

La Oferta educativa de la Universidad Técnica de Comercio, abarca dos niveles a saber: i) a Nivel de grado se brindan cinco carreras: 1. Administración de Empresas con mención en Gerencia de Recursos Humanos; 2. Contaduría Pública y Finanzas con mención en Auditoría; 3. Mercadeo y Publicidad con mención en Relaciones Internacionales; 4. Ingeniería en Sistemas y 5. Licenciatura en Informática (esta última carrera se ha solicitado al CNU la inactivación de la misma) y ii) en el Nivel de posgrado, la oferta se encamina al estamento de Maestría y se proponen las siguientes: Maestría en Docencia Universitaria con énfasis en Investigación, Maestría en Administración y Dirección de Empresas y Maestría en Contabilidad con énfasis en Auditoría, la primera ha tenido tres y la segunda una edición respectivamente.

## 2.3 Población estudiantil

En este apartado se aborda dos elementos: a) serie histórica de la población estudiantil y b) graduados universitarios a nivel de grado.

### a) Serie histórica de la población estudiantil

Tabla N° 1  
**Serie histórica sobre la población estudiantil -Periodo 2013 – 2022-**

Ciclo académico	Niveles de matrícula estudiantil		
	Inicial	Final	Deserción
2013	819	749	8.55 %
2014	739	672	9.07 %
2015	653	472	27.72 %
2016	391*	353**	9.72 %
2017	416***	333****	19.96 %
2018	230****	174****	24.00 %
2019	369	233	37.00 %
2020	349	103	70.00 %
2021	360	159	56.00 %
2022	288	192	33.33 %
2023	218	159	27.0 %

Fuente de información: Oficina de Planificación y Evaluación; Oficina de Registro Académico. \* cifra al 28 de marzo del año 2016. \*\* cifra al 12 de diciembre del año 2016. \*\*\* cifra al 29 de marzo del 2017. \*\*\*\* Fuente: Informe de daños y afectaciones, período abril – julio 2018; Fuente de información: Registro del número de estudiantes: Matrícula inicial–Matrícula final–Deserción según Cuatrimestre; Of. de Reg. Acad.

### b) Graduados universitarios a nivel de grado y posgrado

En el año 2006, se dio el primer grupo de graduados universitarios con un total de 86 profesionales de las carreras de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Finanzas e Informática y en el año 2009 se tiene los primeros graduados en las carreras de Ingeniería en Sistemas Informáticos e Informática. Para el año 2020, se ofertan cinco carreras antes mencionadas y se tiene un total acumulado de graduados de 1306 profesionales. Los profesionales graduados a partir del año 2013 de las carreras de Ciencias Económicas salen con mención o especialización. En la tabla N°2 se especifica el acumulado al año 2023 del número de estudiantes graduados a nivel de grado por carrera y en la tabla N°3 se expone el nombre de las maestrías y el número de ediciones ejecutadas.

Tabla N° 2  
**Número de estudiantes graduados a nivel de grado**

Carreras	Total
Lic. en Administración de Empresas.	296
Lic. en Administración de Empresas con mención en Gerencia de RR. HH.	154
Lic. en Contaduría Pública y Finanzas.	278
Lic. en Contaduría Pública y Finanzas con mención en Auditoría.	255
Lic. en Mercadeo y Publicidad.	4
Lic. en Mercadeo y Publicidad con mención en Relaciones Internacionales.	78
Lic. en Informática.	84
Ing. en Sistemas Informáticos.	157
<b>Total</b>	<b>1306</b>

Fuente de información: Oficina de Registro Académico.

Tabla N° 3  
**Número de estudiantes graduados a nivel de posgrado**

Nombre del Programa	Número de edición	Periodo de ejecución	Número de estudiantes		
			Matrícula Inicial	Matrícula Final	Egresados
Maestría en Administración y Dirección de Empresas.	I	2015-2017	16	11	11
Maestría en Docencia Universitaria con énfasis en Investigación.	I	2016-2018	25	12	12
	II	2018-2020	7		
	III	2021- 2023	6		

Fuente de información: Oficina de Registro Académico.

## 2.4 Recursos humanos

A continuación, en la tabla N° 4, se expone la estadística del personal del último cuatrimestre del año 2022, en cuanto al total de trabajadores de dirección, administrativo y académico, años de antigüedad, formación académica y el número de docentes.

Tabla N° 4  
**Radiografía de la antigüedad y formación académica del personal por cuatrimestre -II Cuatrimestre del año 2023-**

Personal	Antigüedad		Total	Formación académica			Personal	
	≤ a 2 años	> a 2 años		Maestría	Grado	bachiller	docente	Administrativo
Término absoluto	17	20	37	5	20	12	13	24
Término relativo	46 %	54 %	100 %	14 %	54 %	32 %	35 %	65 %

Personal total: Dirección, administrativo, docentes y servicio.  
 Fuente de información: Oficina de Administración.

### III ANTECEDENTES<sup>7</sup>

La Universidad Técnica de Comercio en su desarrollo histórico y de funcionamiento institucional ha formulado cuatro (4) Planes Estratégicos, a saber, según los tiempos definidos: i) Plan Estratégico periodo 2012 – 2016; ii) Plan Estratégico periodo 2015 – 2019; iii) Plan Estratégico periodo 2017 – 2019 y iv) Plan Estratégico periodo 2020 – 2022.

El Plan Estratégico periodo 2012 – 2016, en cuestión contuvo en su preparación los siguientes componentes: Diagnóstico, Marco estratégico (Misión, Visión, Valores y Principios), Objetivos, Políticas y Líneas estratégicas e incluía el Modelo Educativo. El Plan Estratégico periodo 2015 – 2019, en materia detalla en su elaboración los siguientes capítulos: Diseño metodológico, Diagnóstico, Marco estratégico (Misión, Visión y Valores), Objetivos generales e institucionales y Lineamientos estratégicos. El Plan Estratégico periodo 2017 – 2019, aprobado según Acta 118 del Consejo Superior Universitario, en asunto puntualizó en su confección los apartados siguientes: Análisis del Entorno Actual (diagnóstico), Marco Estratégico (Misión, Visión, Valores y Principios), Políticas estratégicas, Objetivos general, estratégicos y Líneas de acción, Implementación de las políticas, Plan Operativo Anual y Proyectos y finalmente, el Plan Estratégico periodo 2020 – 2022, aprobado según Acta 169 del Consejo Superior Universitario, en su diseño contiene los episodios siguientes: Análisis del Entorno Actual (diagnóstico), Marco Estratégico (Misión, Visión, Valores y Principios), Políticas estratégicas, Objetivos general, estratégicos y Líneas de acción, Implementación de las políticas y Plan Operativo Anual.

Producto de la formulación de los Planes Estratégicos la casa de estudio ha enunciado: i) Los Planes Operativos Anuales (POAS), desagregados en Planes Cuatrimestrales, de esta práctica institucional se tienen evidencias en digital desde el año 2014, a la fecha y ii) Informes de ejecución de los Planes Estratégicos, Planes Operativos Anuales y Planes Cuatrimestrales.

El Marco filosófico de la universidad descrito en los Planes Estratégicos de los periodos 2012 – 2016 y 2015 – 2019 muestran las siguientes Misión, Visión, Valores y Principios:

<sup>7</sup> Informe de autoverificación de la Universidad Técnica de Comercio; Verificación de obligaciones según el Artículo 10 de la Ley N° 704.

**Misión:** La misión de la Universidad Técnica de Comercio es formar profesionales innovadores con valores éticos, morales y cívicos, conservadores del medio ambiente, que les permita desempeñarse en el campo laboral.

**Visión:** La visión de la Universidad Técnica de Comercio es ser una institución líder en la formación de profesionales innovadores que garanticen el desarrollo socioeconómico y cultural del país.

**Valores:** La Universidad impulsa un modelo de Educación basada en valores éticos y morales sólidos, como la honradez, la responsabilidad, la honestidad, la transparencia, el espíritu cívico y patriótico, el respeto a la vida humana, a los derechos humanos y la igualdad racial, religiosa y de sexo. La Universidad impulsa un modelo de Institución educativa independiente de grupos políticos, económicos y religioso.

**Principios:** Eficiencia, Proyección social, Calidad, Creatividad e Innovación, Vinculación, Contratación de personal y Valores democráticos.

Sin embargo, el Marco filosófico de la casa de estudio definido en los Planes Estratégicos de los periodos 2017 – 2019 y 2020 – 2022 revelan las siguientes Misión, Visión, Valores y Principios:

**Misión:** La Universidad Técnica de Comercio, Institución de Educación Superior, dirigida a la Sociedad en general promoviendo y difundiendo ciencia y tecnología, formando profesionales innovadores y emprendedores con valores éticos, morales, cívicos y conservadores del medio ambiente, que les permita desempeñarse en el campo laboral.

**Visión:** La Visión de la Universidad Técnica de Comercio es ser una institución líder en la formación de profesionales innovadores y emprendedores que contribuyan al desarrollo socioeconómico y cultural del país.

**Valores:** Responsabilidad / Espíritu cívico y Patriótico / Respeto a los derechos humanos / Protección al medio ambiente.

**Principios:** Integridad / Transparencia / Calidad / Valores democráticos / Proyección social y extensión.

A partir del nuevo Modelo Educativo Institucional ajustado en el año 2024, se muestran los siguientes componentes: Misión, Visión, Valores y Principios:

**Misión:** La Universidad Técnica de Comercio, Institución de Educación Superior, dirigida a la Sociedad en general, promoviendo y difundiendo ciencia y tecnología, formando profesionales, con identidad nacional, competencias ciudadanas, innovadores y emprendedores, con valores éticos, morales, cívicos y conservadores del medio ambiente, que les permita desempeñarse en el campo laboral.

Visión: La Visión de la Universidad Técnica de Comercio es ser una institución líder en la formación de profesionales innovadores y emprendedores que contribuyan al desarrollo socioeconómico y cultural del país.

Valores: Cultura de Paz, Solidaridad, Cuido de la Madre Tierra, Equidad, Inclusión, Responsabilidad, Espíritu Cívico y Patriótico, Respeto a los derechos humanos y Protección al medio ambiente.

Principios: Soberanía, Buen vivir, Integridad, Transparencia, Pertinencia, Calidad, Educación para la transformación, Autonomía Universitaria, Valores democráticos, Cientificidad, Interaprendizaje y multiaprendizaje, Interculturalidad, Diálogo de saberes y Proyección social y extensión.

Posteriormente, se expone las Políticas Instituciones determinada en los Planes estratégicos.

La Política Institucional del periodo 2012 – 2016, se estructuró utilizando el esquema: Función Institucional exponiendo seis (6) factor: i) Proyecto Institucional, ii) Plan Estratégico, iii) Gobierno y Administración, iv) Infraestructura y Equipamiento, v) Presupuesto y Finanzas y vi) Bienestar Universitario; Función: Docencia, indicando ocho (8) factores: i) Curriculum, ii) Docentes, iii) Estudiantes, Proceso Enseñanza Aprendizaje, iv) Biblioteca y Servicios, v) Laboratorios y Centros de Prácticas, vi) Registro Académico, vii) Proceso de Graduación y viii) Seguimiento a Graduados; Función: Investigación Científica, desplegado cuatro (4) factores: i) Políticas y Lineamientos, ii) Articulación con la Docencia, iii) Recursos Humanos y Materiales, y iv) Resultados de Investigación y Función: Proyección Social, revelando tres (3) factores: i) Políticas y Programas, ii) Recursos Financieros y Materiales y iii) Resultados.

Las Políticas Institucionales del periodo 2015 – 2019, se organizaron empleando el bosquejo: Gestión Institucional, Sistemas informáticos, Docencia y Curriculum, Estudiantes, Investigación Científica y Proyección social.

En las Políticas Institucionales de los periodos 2017 – 2022, se estableció usando el boceto: Mecanismo para atender la oferta académica; Atender planes, programas, proyectos educativos, de investigación y proyección social; Atención personalizada y bienestar universitario; Fortalecimiento a la gestión institucional y Pasos encaminados a la acreditación.

En las Políticas Institucionales de los periodos 2023 – 2025, se instituyó usando el boceto: Estrategias de comunicación social y mercadotecnia; Alianzas constituidas con sectores públicos y privados; Impulso e integración de la formación, la investigación y la extensión o vinculación universitaria, mediante el desarrollo de planes, programas, proyectos educativos; Consolidación de los mecanismos de gestión Institucional y Procesos encaminados a la acreditación y gestión de la calidad educativa.

## IV ANALISIS INSTITUCIONAL

En esta oportunidad el análisis del entorno actual comprende cinco elementos esenciales: i) Globalización – Educación Superior, ii) UNESCO: Principios que sustentan el derecho a la educación, iii) Base jurídica de la Educación, iv) Diagnóstico Institucional y v) Posicionamiento filosófico.

#### 4.1 Globalización – Educación Superior

“La globalización, en ocasiones denominada mundialización, es un proceso económico, tecnológico, político, social y cultural a escala mundial que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, uniendo sus mercados sociales a través de una serie de transformaciones sociales y políticas que les brindan un carácter global. La globalización, regularmente es identificada como un proceso dinámico producido principalmente por la sociedad y que ha abierto sus puertas a la revolución informática, llegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones nacionales e internacionales”<sup>8</sup>.

“La **globalización en educación** es el proceso económico, tecnológico, político, social y cultural por el que los diferentes países del mundo unen sus sociedades a través de la comunicación y la interdependencia. Este proceso dinámico implica a su vez una serie de cambios que se producen a escala global. Este proceso implica, por tanto, la práctica eliminación de las fronteras existentes entre países y mercados. Esto está ocurriendo en todos los niveles posibles, en gran parte gracias a las posibilidades facilitadas por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Normalmente, cuando se habla de este fenómeno, se establece un vínculo casi automático con el ámbito económico. Sin embargo, la globalización puede tener efectos en varios ámbitos, como la educación”<sup>9</sup>.

#### Ventajas de la globalización en la educación<sup>10</sup>

Son muchos los beneficios de la globalización en la educación. Uno de los más importantes tiene que ver con la flexibilización de las fronteras, que permite que para un estudiante sea cada vez más fácil llevar a cabo su proceso de aprendizaje en un país distinto del suyo.

La educación internacional es una realidad porque hoy es más sencillo viajar al extranjero, pero también porque el desarrollo de tecnologías como internet es tan avanzado que permite estudiar a distancia con metodologías que no tienen nada que envidiar a la educación presencial.

Una consecuencia de esto es la democratización de la educación. Gracias a internet, muchas más personas pueden estudiar, incluso aquellas que habitan en zonas apartadas donde no hay escuelas o universidades.

De la mano de lo anterior, entre los positivos efectos de la globalización en la educación, se puede mencionar el aumento de la competitividad en el planeta, pues al haber

---

<sup>8</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci3n>.

<sup>9</sup> <https://agenciauniversitariadq.online/que-es-la-globalizacion-en-la-educacion>.

<sup>10</sup> <https://biu.us/ventajas-desventajas-globalizacion-educacion>.

más personas con mayores conocimientos, nuestro mundo avanza con más velocidad, lo que redundará en una calidad de vida superior para los seres humanos.

Asimismo, la internacionalización de la educación superior ha permitido fomentar una visión global de la realidad, algo clave en una época en la que nos enfrentamos a problemas de escala planetaria como el cambio climático o el covid-19.

Por último, pero no menos importante, es preciso señalar que la globalización de la educación tiene beneficios a escala individual, pues además permite que cada persona pueda estudiar a su ritmo, desde cualquier lugar y en los horarios que le resulten más convenientes.

Esto ha permitido, por ejemplo, que la ecuación “globalización y educación superior” ya no sea un impedimento para llevar a cabo otras actividades, como trabajar.

### **Desventajas de la globalización en la educación<sup>11</sup>**

La influencia de la globalización en la educación también tiene aspectos que pueden no ser del todo positivos. Algunos de estos se relacionan con los que ya mencionamos. Por ejemplo, la democratización como un efecto de la relación entre globalización y educación hace que cada vez más profesionales compitan por los mismos puestos de trabajo. Esto puede generar problemas a la hora de conseguir empleo. Por ello, es importante que conozcas las carreras con más futuro laboral.

Otro impacto de la globalización en la educación, especialmente en relación con la formación virtual, tiene que ver con la disminución de la “vida social”. Y es que, a diferencia de lo que sucede en los entornos presenciales, en la educación a distancia solo se suele coincidir con los compañeros de estudio en el momento de conectarse a una clase. Esto ha venido mejorándose, por ejemplo, con tareas colectivas o con grupos de estudio en los que los alumnos, sin la presencia del profesor, pueden interactuar unos con otros de una manera más distendida.

Una última desventaja proviene de la internacionalización de la educación, ya que no todos los lugares tienen las mismas necesidades y, por ende, es posible que un estudiante no encuentre en su contexto inmediato una manera de aplicar sus conocimientos, lo que puede afectar su desarrollo profesional y su empleabilidad.

Sin embargo, la importancia de la globalización en la educación es tan grande hoy, que no tiene marcha atrás. La educación y la globalización seguirán yendo de la mano y evolucionando mutuamente para superar todo tipo de obstáculos.

## **4.2 UNESCO: Principios que sustentan el derecho a la educación**

El documento UNESCO afirma: “La educación de calidad, en tanto derecho fundamental de todas las personas, tiene como cualidades esenciales el respeto de los derechos, la equidad, la relevancia y la pertinencia y dos elementos de carácter operativos: la eficacia y la eficiencia”; por otro lado, la “OREALC/UNESCO concibe la calidad en educación como un medio para que el ser humano se desarrolle plenamente, y gracias a ella crezca y

---

<sup>11</sup> <https://biu.us/ventajas-desventajas-globalizacion-educacion>.

se fortalezca como persona que contribuye al desarrollo de la sociedad transmitiendo y compartiendo sus valores y su cultura”<sup>12</sup>.

¿Qué se necesita para que la educación sea de calidad? “Las dimensiones que debe comprender son: relevancia (el aprendizaje debe ser significativo), pertinencia (el centro del aprendizaje es el alumno), equidad (niveles de desarrollo y aprendizaje sin importar la clase social), eficacia (propiciar un aprendizaje óptimo) y eficiencia (uso responsable del recurso económico)”<sup>13</sup>.

La UNESCO establece que el derecho a la educación pasa por los siguientes “principios fundamentales de no discriminación, de solidaridad, de igualdad de oportunidades y de trato, y de acceso universal a la educación están firmemente anclados en la [Constitución de la UNESCO](#). Estos principios sustentan el derecho a la educación y ofrecen la base para la [acción normativa](#) de la Organización”<sup>14</sup>.

Hoy en día, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), define que un sistema de enseñanza estructurado será exitoso si se basa en un equilibrio entre los siguientes cuatro pilares<sup>15</sup>:

- “*Aprender a conocer*: la especialización no debe excluir la cultura general. Supone en primer término aprender a aprender, ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento. La enseñanza básica tiene éxito si aporta el impulso y las bases que permitirán seguir aprendiendo durante toda la vida.
- *Aprender a hacer*: vinculado a la formación profesional. El futuro de la economía de este siglo –en que se ha sustituido el trabajo humano por máquinas- está supeditado a su capacidad de transformar el progreso de los conocimientos, innovaciones generadoras de nuevos empleos y empresas. Los aprendizajes deben evolucionar y no pueden considerarse mera transmisión de prácticas más o menos rutinarias. Incrementar los niveles de calificación a través de las competencias específicas, combinar la calificación propiamente dicha, el comportamiento social, la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y de asumir riesgos, sumado al empeño personal del trabajador.
- *Aprender a vivir juntos*. Aprender a vivir con los demás. Concebir una educación que permita evitar los conflictos o solucionarlos de manera pacífica, fomentando el conocimiento de los demás, de sus culturas y espiritualidad. Ante tanta competencia despiadada establecer un contexto de igualdad y se formulan objetivos y proyectos comunes, los prejuicios y la hostilidad pueden dar lugar a una cooperación más serena, incluso a una amistad. Fomentar la aptitud empática en las escuelas. Se torna necesario en la educación escolar reservar tiempo para proyectos cooperativos y participación en actividades sociales.
- *Aprender a ser*. La educación debe contribuir al desarrollo global de cada persona: cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual, espiritualidad, dotar de un pensamiento autónomo y crítico y de elaboración de un juicio propio. Conferir, a través de la educación, la libertad de pensamiento necesaria en todo

---

<sup>12</sup> <http://transparencia.unc.edu.pe/>.

<sup>13</sup> <https://www.inee.edu.mx/componentes-de-la-educacion-de-calidad>.

<sup>14</sup> <https://es.unesco.org/themes/derecho-a-educacion/principios-fundamentales>.

<sup>15</sup> UNESCO. DELORS, J. Los cuatro pilares de la educación.

ser humano, de juicio, de sentimiento y de imaginación. Propender a la imaginación y a la creatividad”.

Para hacer frente a los retos del Siglo XXI, el Instituto Tapachula, describir los 4 Pilares de la Educación de la siguiente forma: **“APRENDER A CONOCER:** Se refiere al dominio de los instrumentos del saber considerados medios y finalidad de la vida humana. Como medio, es el instrumento que posibilita al ser humano comprender el mundo que le rodea, de manera eficiente para vivir con dignidad, desarrollar sus capacidades profesionales y comunicarse con los demás. Como fin, se refiere al placer de comprender, conocer, descubrir, apreciar las bondades del conocimiento en sí y de la investigación individual. Aprender a conocer significa aprender a aprender. **APRENDER A HACER:** Tiene características asociadas con el aprender a conocer. Consiste en el aprender a poner en práctica los conocimientos y aprender a desempeñarse en el mercado del trabajo futuro en donde se acentuará el carácter cognitivo de las tareas. Los aprendizajes referidos al hacer deben evolucionar hacia tareas de producción más intelectuales, más cerebrales. Cada día se exige más a los seres humanos la formación de competencias específicas que combinen la calificación técnica y profesional, el comportamiento social, las aptitudes para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa de asumir riesgos. Todo esto es exigido no sólo en el ejercicio del trabajo sino en los desempeños sociales generales. **APRENDER A VIVIR JUNTOS:** Referida a los aprendizajes que sirven para evitar conflictos, para solucionarlos de manera pacífica, fomentando el conocimiento de los demás, de su cultura, de su espiritualidad. Aprender la diversidad de la especie humana y contribuir a la toma de conciencia de las semejanzas e interdependencias entre todos los seres humanos, especialmente respecto de las realidades étnicas y regionales. Aprender a vivir en la realidad pluriétnica, pluricultural y de grandes diversidades regionales. **APRENDER A SER:** Se refiere a la contribución que debe hacer la educación al desarrollo global de cada persona: cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual, espiritualidad. Gracias a la educación, todos los seres humanos deben estar en condiciones de dotarse de un pensamiento autónomo y crítico y de elaborar un juicio propio para decidir por sí mismo qué debe hacer en las diferentes circunstancias de la vida. La educación debe conferir a todos los seres humanos la libertad de pensamiento, de juicio, de sentimientos y de imaginación necesarios para el logro de la plenitud de sus talentos y la capacidad de ser artífices de su destino. Todos estos aprendizajes deben contribuir a la construcción de un país democrático, intercultural y a mejorar las condiciones de vida respecto del ejercicio de la ciudadanía, de la integración de las naciones, de la vida en paz y respeto de las diversidades culturales y regionales”<sup>16</sup>.

### 4.3 Base jurídica de la Educación

En el marco jurídico - educativo la sociedad nicaragüense cuenta con las siguientes leyes: Constitución Política de la Republica de Nicaragua; Ley N° 582: Ley General de Educación; Ley N° 89: Ley de Autonomía de la Instituciones de Educación Superior; Universitaria, Ley N° 704: Ley Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación; Ley N° 1087: Ley de reformas y adiciones a la Ley N° 704, Ley Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo

---

<sup>16</sup> <https://institutotapachula1.org/5-pilares-de-la-educacion>.

Nacional de Evaluación y Acreditación, la Ley N° 1088, Ley de Reconocimiento de Títulos y Grados Académicos de la Educación Superior y Técnico Superior y la Ley N° 1114 Ley de Reforma a la Ley N°. 582, Ley General de Educación y de reforma y adición a la Ley N°. 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior. Otros recursos fundamentales que contienen información legal vital son los siguientes documentos: i) Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026, ii) Marco Estratégico de la Educación Superior 2022-2023, iii) Plan Nacional de Educación Universitaria 2023-2026 primera y segunda edición y iv) Estrategia Nacional de Educación en todas sus Modalidades, Bendiciones y Victorias 2024 – 2026. Además, podemos subrayar como insumo: a) Matriz Directiva Institucional 2024 – 2026 y b) Matriz de brechas estratégicas institucionales.

#### 4.4 Diagnóstico Institucional

En el actual contexto socioeconómico, político, científico, cultural, y de nuevas tecnologías de la información, se presentan desafíos y oportunidades para la Universidad Técnica de Comercio y la comunidad universitaria, en la aplicación y cumplimiento de los procesos encaminados al aseguramiento de una educación de calidad, frente al desafío de un mercado competitivo.

Desde el punto de vista metodológico, el Consejo de Dirección Superior, hizo uso de las fuentes primarias y secundarias, de estas últimas se analizaron las siguientes documentaciones: i) Informe final de ejecución del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Comercio (UTC) (Período 2020 – 2022), ii) Proyección de elaborar, revisar, o actualizar los siguientes documentos, según los periodos 2020-2023, iii) Proyección de elaborar, revisar, o actualizar los siguientes documentos, según los periodos 2023-2026, iv) Seguimiento y monitoreo a las encuestas según el periodo indicado, v) Seguimiento y monitoreo a las estadísticas según el periodo indicado y vi) Plan de mejora en atención a los Mínimos 3, 5 y 8. Además, se obtuvo información de fuente primaria con el personal docente y la fuerza de trabajo institucional, habiendo empleado un formato para aplicar el instrumento del FODA. Producto del análisis de los documentos y acopio de información con los educadores, se obtuvo los siguientes resultados:

En este creciente desarrollo de los procesos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales entre otros, la UTC enfrenta **debilidad**<sup>17</sup> en el quehacer Institucional se presentan los siguientes inconvenientes: i) Bajo nivel de matrícula estudiantil en las carreras de grado y posgrado, ii) Retiro de matrícula de los estudiantes de las distintas modalidades de estudio, a esto sumado los estudiantes egresados de las distintas carreras que no han logrado finalizar el proceso de titulación, iii) Informe final Proceso de Verificación Externa (PVE) – UTC, los Pares Verificadores, señalan: “después de verificar las 9 obligaciones y sus evidencias la UTC ha cumplido parcialmente los mínimos de calidad, obteniendo una calificación 73.76 puntos”, indicando que aún está pendiente que alcance el cumplimiento de los mínimos 3, 5 y 8; luego se cumple con los Informes bimensuales de avance del Plan de Mejora Institucional, y iv) Desaparición de los cursos de titulación, más los niveles de matrícula, ha generado la disminución de los ingresos económico al centro de estudio, esta situación ha provocado: a) Contracción del personal de dirección y técnicos, provocando pérdida de capital humano calificado, b) Inobservancia en el plan de inversiones prevista en

---

<sup>17</sup> Acta N° 1: Aportes al diagnóstico institucional Resumen del FODA, julio 2016.

cada ciclo lectivo, y c) Quebrantamiento en tiempo y forma con los compromisos con los proveedores de servicios y empleados. Desde luego, los efectos de esta crisis en la Institución inducen a la desmejora, debilita y agrava la calidad del servicio educativo, a pesar de los esfuerzos sustentables y, en consecuencia, tensa la sostenibilidad económica y laboral, tanto en el presente como en el futuro cercano. En el ámbito académico las limitaciones se muestran en: i) No dispone de directores de Carreras en los últimos años afectando esencialmente la administración académica de las mismas; ii) El proceso de enseñanza – aprendizaje se ve afectado por: a) Desactualización de los Diseños Curriculares del nivel de grado y privados de ciertos contenidos, b) En los Diseños Curriculares del nivel de posgrado faltan diversos contenidos, c) Obsoletos Programas de asignaturas y ausencias de algunos contenidos, d) Docentes con metodologías de enseñanza clásicas y apartados de los procesos tecnológicos, y por otro lado, no cumplen en gran parte con las estrategias, técnicas y procedimientos didácticos, etc., los efectos a estos señalamientos se observan en los cursos de titulación cada año; iii) Carencia de recopilar los documentos de tesis o monografías de forma digital de las maestrías ejecutadas; iv) No se tiene una sala acondicionada para el personal docente, afectando: 1) La atención a los estudiantes y 2) El desarrollo de la labor académica; v) Obsoleta la estructura de contenido de los proyectos de investigación, vi) Privación de instrumento evaluativo para valoración de la relevancia de proyectos ejecutados; y vii) Inexistencia en la elaboración y publicación de artículos científicos. En el ámbito de la Gestión Institucional las restricciones se revelan en: i) Ausencia del ejercicio del Plan de Evacuación con todos los miembros de la comunidad universitaria; ii) La mayoría de los jefes de área no tiene costumbre de dar acuso recibo a los correos que se envían, ocasionado atrasos en la marcha de los trabajos; iii) No se cuenta con una adecuada potencialización de los convenios existentes, sistematización y seguimiento a los convenios pendientes de firma, así como la evaluación de los beneficios e impactos que generan para la Institución los convenios firmados; iv) Limitadas condiciones de esparcimiento y/o entretenimiento para la comunidad universitaria; y v) Importuna actualización de los expedientes del personal. Además, de lo expuesto anteriormente los docentes a grandes rasgos manifiestan: i) desactualizados los sistemas de computación, ii) inoperatividad de algunos laboratorios de informática, iii) desfasados algunos recursos tecnológicos, iv) limitado acceso, interrupciones o corte del Internet, v) estrecha carga horaria en cada asignatura, vi) inactivo el funcionamiento de la biblioteca y vii) carencia de espacio para merendar.

Asimismo, afrontando las **amenazas** de la migración, el cambio climático, la inflación, el aumento en la tasas de interés, entre otros, la Institución se ve afectada a lo inmediato por: El alza en el nivel de vida, cuyo efectos se materializa en conseguir menos productos de la canasta básica, debido al bajo poder adquisitivo, en tanto, la población prioriza los alimentos, la salud y los servicios básicos; la creciente fuga de jóvenes y profesionales al extranjero y el incremento en el desempleo; estos elementos antes señalados, derivan en la sociedad y en el sector empresarial preocupación, inseguridad ciudadana e incertidumbre en la vida social, política y económica del país.

La naturaleza de los nuevos desafíos y fines implica modificar profundamente la forma como la Universidad Técnica de Comercio se ha enfrentado en los últimos años a su accionar, en ese sentido, la Institución se dispone impulsar mayores esfuerzo en los siguientes tres frentes de trabajo: a) Fortalecimiento en el quehacer institucional: i) Consejo Superior Universitario deberá sesionar regularmente (al menos cuatrimestralmente) para

analizar propuestas, políticas, normativas, etc. de carácter académico y administrativos; ii) Lograda la Acreditación Gestionada, en tanto, garantizar oportunamente los informes bimensuales al CNEA, en torno al avance del Plan de Mejora Institucional; iii) Crecimiento en los niveles de matrícula a todos los niveles educativos; iv) Divulgar y/o visibilizar de forma sistemática los resultados de trabajos de índole Institucional y de la oferta académica a nivel de posgrado y educación continua, que tiene que ser del conocimiento de la comunidad universitaria y egresados y v) Acondicionar la sala docente con los recursos didácticos necesarios, para garantizar atención a estudiantes. Así como facilitar el trabajo del docente y elaboración de portafolio docente; b) **Robustecimiento en el ámbito Académico:** Disponer de profesionales especialistas de las distintas carreras para mejorar sustancialmente la administración académica de las mismas; Contar con expertos para la revisión y actualización de Diseños Curriculares de grado y posgrado, y en los programas de asignaturas; Revisar y actualizar documentos académicos normativos, y los procesos académicos y administrativos de la labor docente. Así como captar docentes actualizados en metodologías de enseñanza aprendizaje y herramientas tecnológicas. Consolidar y evaluar el proceso de planificación cuatrimestral de las supervisiones metodológicas a docentes en el aula de clase. Consolidar los instrumentos: i) Registros estadísticos y ii) Encuestas de carácter académicos. Organizar acciones de seguimiento a egresados. Promover las prácticas y pasantías de los estudiantes de las distintas carreras e Iniciar el proceso de Internacionalización; c) **Afianzamiento en la esfera de la Gestión Institucional:** El Plan de Inversiones evaluado en tiempo y forma del registro de los recursos adquiridos (cuatrimestral y consolidado anual); Bajo dirección de la Vice Rectoría General se realizará dos veces al año ejercicios del Plan de Evacuación con todos los miembros de la comunidad universitaria; Fomentar en todo el personal el hábito de la comunicación fluida a través de revisar correos y dar acuse de recibo de los mismos; Dar a conocer al personal el instrumento y los resultados de las evaluaciones al desempeño de forma individual (semestralmente) para mejorar el rendimiento laboral de cada una de las actividades de las diferentes áreas; Formular y divulgar la evaluación de los beneficios e impactos que generan para la Institución los convenios, de forma anualmente; Dinamizar los procesos de Registro Académico, en cuanto a registrar la información personal y académica de todos los estudiantes de los distintos niveles; Renovar los sistemas y programas informáticos y de información, según corresponda; Robustecer los instrumentos: i) Registros estadísticos y ii) Encuestas de carácter administrativo; Formular y evaluar el Plan de mantenimiento de la infraestructura física de la Institución, priorizando la renovación de los mobiliarios y equipos; Aplicar la Política de Gestión de la Calidad; Consolidar los procesos de Planificación y Evaluación y Atender las solicitudes de información del CNU y CNEA.

**Asimismo potenciando**<sup>18</sup> su capital humano motivado por el desempeño de sus labores y desafío Institucional; el prestigio de la Escuela Politécnica de Comercio como antecesora de la universidad, la reputación histórica en el ámbito de la educación terciaria, su marco filosófico (misión, visión, valores y principios), personal docente altamente calificado, normas que regulan la administración institucional<sup>19</sup> (estatutos, manuales, reglamentos, etc.), oferta académica ( grado, postgrado y educación continua); ejecutar el Plan de Mejora Institucional; empujar el Modelo educativo institucional; participación de funcionarios en eventos científicos y de capacitación; programa de mantenimientos de la infraestructura física, laboratorios y

---

<sup>18</sup> Aportes al diagnóstico institucional Resumen del FODA, febrero 2023.

<sup>19</sup> Informe de Autoevaluación Institucional con fines de mejora.

equipos, adquisición de recursos didácticos y bibliográficos; revisar, actualizar y poner en marcha los documentos que rigen el que hacer académico y administrativo; consolidando los mecanismos de planificación, evaluación y seguimiento; promovida políticas de descuento en aranceles para trabajadores y docentes, políticas de becas para estudiantes, y en otra dirección, aprovechar las **oportunidades** en desarrollar alianzas y/o convenios con los sectores público, privado y organizaciones sociales, y aprovechar los proyectos de inversión.

Iniciar un proceso de fortalecimiento referido a: Crecimiento en los niveles de matrícula inicial de los estudiantes de grado, por la vía de la divulgación, propaganda, campañas publicitarias, y convenios con organizaciones; Promover de forma sistemática y permanentemente los cursos a nivel de posgrado y diplomados en atención a la demanda del mercado laboral. Al respecto, se deberá contar con una fuerza laboral destinada a este frente de trabajo, en esa dirección, se podrá organizar acciones de seguimiento a egresados con el propósito de ofertar los cursos de posgrado o especialización; Reducción de la deserción estudiantil, por la ruta de captar docentes experimentados y actualizados técnica y tecnológicamente, atención personalizada y sistemática a los grupos de estudio y promover el uso de las tecnologías de comunicación, a esto sumado los esfuerzos de promover las prácticas y pasantías a los estudiantes de las distintas carreras; Priorizar el mantenimiento e inversión mínima a la infraestructura física y tecnológica para lograr brindar un buen servicio académico y administrativo; Fortalecer y ejecutar estrategias de Marketing y comunicación institucional; Desarrollar relaciones redituables con organizaciones públicas, privadas o mixtas; Disponer de diseños curriculares y programas de asignaturas actualizados; Acciones para que los docentes cumplen con las estrategias, técnicas y procedimientos didácticos; Captación de profesionales comprometidos con los cuatro pilares de la educación; Promover el fundamento pedagógico del Modelo Educativo; Impulsar decididamente las actividades y proyectos de investigación y de proyección social; Empuje a las actividades formativas, de desarrollo humano y extracurriculares; Refuerzo en las acciones de bienestar universitario; Robustecimiento de los mecanismos de planificación, evaluación y seguimiento; Monitoreo y seguimiento a los instrumentos: Estadísticas y Encuestas de carácter académico y administrativos, Fortificar: la infraestructura física, biblioteca y laboratorio, demás recursos de apoyo inevitables para el impulso de las actividades académicas y administrativas; Actualizar y modernizar los sistemas y programas informáticos y de información; Iniciar el proceso de Internacionalización; Dinamizar los procesos de Registro Académico y Consolidar las acciones financieras y presupuestarias, es decir, empujar en esencia la Mejora Institucional, consolidar los procesos de gestión de la calidad, encaminadas a los procesos de Acreditación, en el futuro inmediato en obtener la Acreditación Institucional, establecido en la Ley N° 704: Ley Creadora del Sistema Nacional para el aseguramiento de la calidad de la educación y reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, en su Art. 10: Obligaciones de las Instituciones de Educación Superior y en la Ley N° 1087: Ley de reformas y adiciones a la Ley N° 704. Estos esfuerzos deben de ir en la dirección de construir una educación de calidad, es entonces de fundamental importancia y se convierte en la principal actividad de la Institución.

Para dar paso a lo especificado en el párrafo anterior, es conveniente que todos los miembros de la comunidad universitaria tengan claridad en los siguientes elementos: la misión de la institución como una visión inspiradora para sus integrantes; tener identificados y definidos los principios fundamentales que deriven los valores que dirijan las actividades en búsqueda de la obtención de esta visión.

## 4.5 Posicionamiento filosófico

En este acápite, se refiere al paradigma institucional y el modelo de planificación.

### Paradigma

El constructivismo educativo propone un paradigma en donde el proceso de enseñanza se percibe y se lleva a cabo como un proceso dinámico, participativo e interactivo del sujeto, de modo que el conocimiento sea una auténtica construcción operada por la persona que aprende (por el "sujeto cognoscente"). El modelo educativo es la concreción, en términos pedagógicos, de los paradigmas educativos que una institución profesa y que sirve de referencia para todas las funciones que cumple (docencia, investigación, extensión, vinculación y servicios), a fin de hacer realidad su proyecto educativo. El modelo educativo debe estar sustentado en la historia, valores profesados, la visión, la misión, la filosofía, objetivos y finalidades de la institución. (BERNHEIM, 2008)<sup>20</sup>.

### Modelo de planificación

El modelo de planificación que implementa la Institución es un híbrido, es decir, aborda el Modelo Normativo, este se le conoce también como planificación del “desarrollo” Formula planes, programas y proyectos y también retoma el Modelo Estratégico, considerado un instrumento de gerencia social que toma en cuenta la participación de la comunidad educativa, la generación de consensos colectivos, y democráticos en un plazo definido.

## V MARCO ESTRATEGICO

El proceso de planeación estratégica consta de tres etapas esenciales: Formulación, implementación y evaluación de la estrategia. En esta fase la UTC encamina su accionar en el ejercicio de formular el Plan Estratégico de la Institución. (Ver anexo No. 1: DIAGRAMA PARA LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA UTC)

La Universidad Técnica de Comercio urge adoptar estrategias de acción en ambientes de diversidad e incertidumbre, para estos efectos la planificación estratégica otorga un instrumento considerablemente significativo. Detallamos seguidamente una serie de ejes esenciales que serán insumos para la presente edición del Plan Estratégico: Crecimiento en los niveles de matrícula inicial de los estudiantes de grado, por la vía de la divulgación, propaganda, campañas publicitarias, y convenios con organizaciones; Promover de forma sistemática y permanentemente los cursos a nivel de posgrado y diplomados en atención a la demanda del mercado laboral. Al respecto, se deberá contar con una fuerza laboral destinada a este frente de trabajo, en esa dirección, se podrá organizar acciones de seguimiento a egresados con el propósito de ofertar los cursos de posgrado o especialización; Reducción de la deserción estudiantil, por la ruta de captar docentes experimentados y actualizados técnica y tecnológicamente, atención personalizada y sistemática a los grupos de estudio y promover el uso de las tecnologías de comunicación, a

---

<sup>20</sup> MODELO EDUCATIVO CONSTRUCTIVISTA UTC-2019.

esto sumado los esfuerzos de promover las prácticas y pasantías a los estudiantes de las distintas carreras; Priorizar el mantenimiento e inversión mínima a la infraestructura física y tecnológica para lograr brindar un buen servicio educativo; Fortalecer y ejecutar estrategias de Marketing y comunicación institucional; Desarrollar relaciones redituables con organizaciones públicas, privadas o mixtas; Disponer de diseños curriculares y programas de asignaturas actualizados; Acciones para que los docentes cumplen con las estrategias, técnicas y procedimientos didácticos; Captación de profesionales comprometidos con los cuatro pilares de la educación; Promover el fundamento pedagógico del Modelo Educativo; Impulsar decididamente las actividades y proyectos de investigación y de proyección social; Empuje a las actividades formativas, de desarrollo humano y extracurriculares; Refuerzo en las acciones de bienestar universitario; Robustecimiento de los mecanismos de planificación, evaluación y seguimiento; Monitoreo y seguimiento a los instrumentos: Estadísticas y Encuestas de carácter académico y administrativos, Fortificar: la infraestructura física, biblioteca y laboratorio, demás recursos de apoyo inevitables para el impulso de las actividades académicas y administrativas; Actualizar y modernizar los sistemas y programas informáticos y de información; Dinamizar los procesos de Registro Académico y Consolidar las acciones financieras y presupuestarias; Atender la demanda de información de los organismos: CNU – CNEA, e Iniciar con los procesos de Internacionalización.

Esto presume una adecuada definición de la visión, misión, principios y valores, asignados a la institución, del objetivo general, objetivos específicos, estrategias y políticas, y de una evaluación permanente de los resultados alcanzados, en períodos razonables de referencia.

El establecimiento de un proceso de planificación de la institución implica la participación y dinámica de la comunidad universitaria y definir la meta de la organización, en la dirección:

***Transformar a la Universidad Técnica de Comercio en una institución proactiva y no reactiva, en materia de aplicación y cumplimiento de los procesos encaminados al aseguramiento de una educación de calidad.***

Dado el marco conceptual anterior, se identificaron y definieron cuatro dispositivos propios que deben dirigir y orientar el proceso de fortalecimiento de la Institución que permita operativizar el objetivo general y los objetivos específicos. Este apartado en esencia contiene la Misión, Visión, Principios y Valores, los cuales de desmembrar a continuación:

**Misión:**

La Universidad Técnica de Comercio, Institución de Educación Superior, dirigida a la Sociedad en general, promoviendo y difundiendo ciencia y tecnología, formando profesionales, con identidad nacional, competencias ciudadanas, innovadores y emprendedores, con valores éticos, morales, cívicos y conservadores del medio ambiente, que les permita desempeñarse en el campo laboral.

**Visión:**

La Visión de la Universidad Técnica de Comercio es ser una institución líder en la formación de profesionales innovadores y emprendedores que contribuyan al desarrollo socioeconómico y cultural del país.

**Valores:**

Cultura de Paz, Solidaridad, Cuido de la Madre Tierra, Equidad, Inclusión, Responsabilidad, Espíritu Cívico y Patriótico, Respeto a los derechos humanos y Protección al medio ambiente.

**Principios:**

Soberanía, Buen vivir, Integridad, Transparencia, Pertinencia, Calidad, Educación para la transformación, Autonomía Universitaria, Valores democráticos, Cientificidad, Interaprendizaje y multiaprendizaje, Interculturalidad, Diálogo de saberes y Proyección social y extensión.

## VI **P**OLÍTICAS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

En este capítulo se establecen por un lado, los Objetivos estratégicos y Acciones estratégicas indicadas en el Plan Nacional de Educación Universitaria y por otro, las políticas estratégicas institucionales, el objetivo general y los propósitos específicos, acompañados con las líneas de acción. Las políticas estratégicas indicadas guían a las autoridades universitarias a la toma de decisiones y genera la posición de la entidad. El objetivo general expresa el aporte y compromiso de la Institución con la sociedad en un contexto económico, político, científico, cultural, social, ambiental y de tecnología de la información; los objetivos específicos son los resultados concretos que producirá la casa de estudio con el fin de dinamizar su visión y misión, y alcanzar el objetivo de desarrollo esperado. Las estrategias o líneas de acción expuestas son el medio para ejecutar los objetivos específicos, al lograrlo estaremos contribuyendo a alcanzar el objetivo general y por ende su visión y misión.

## **POLÍTICAS ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES**

1. Impulso de la gestión de formación, encaminada a asegurar la calidad educativa.
2. Promover la gestión de la investigación tecnológica, científica y la innovación.
3. Generar, difundir y transferir conocimiento a la sociedad por la vía de la gestión de la extensión o vinculación universitaria.
4. Consolidación de los mecanismos de gestión Institucional.
5. Procesos encaminados a la acreditación y gestión de la calidad educativa.

### **OBJETIVO GENERAL**

Contribuir al desarrollo económico y social del país, a través de la promoción, establecimiento y ejecución de planes, programas y proyectos educativos con el propósito de formar profesionales innovadores y emprendedores con valores en el campo de Cultura de Paz, Solidaridad, Cuido de la Madre Tierra, Equidad, Inclusión, Responsabilidad, Espíritu Cívico y Patriótico, Respeto a los derechos humanos y Protección al medio ambiente, que les permita desempeñarse en el campo laboral.

### **OBJETIVOS Y ACCIONES**

A continuación se exponen: i) A nivel Nacional los Objetivos estratégicos y Acciones estratégicas indicadas en el Plan Nacional de Educación Universitaria 2023 – 2026, segunda edición, específicamente 14 y 27 respectivamente y ii) Institucionalmente los Objetivos específicos acompañada por las líneas de acción, taxativamente 18 y 73 correspondientemente. Ambos expresados por las categorías: Formación, Vinculación o Extensión, Investigación y Gestión Institucional.

## Formación

### Objetivos estratégicos y Acciones estratégicas Nacionales (CNU)

Objetivo estratégico	Acción estratégica
I. Promover una educación centrada en los aprendizajes para la vida, con reconocimiento de nuestra naturaleza multiétnica, multicultural y multilingüe, incorporando la investigación, innovación, emprendimiento, inteligencia artificial e internacionalización.	1. Implementación del modelo educativo, centrado en los aprendizajes para la vida en carreras de pregrado, grado y posgrado. 2. Fortalecimiento de la investigación, innovación, emprendimiento, interculturalidad e internacionalización en carreras de pregrado, grado y posgrado.
II. Fomentar una cultura de evaluación formativa como proceso pedagógico, reflexivo, analítico, de construcción de significados y saberes, que trascienda los modelos evaluativos tradicionales.	3. Implementación del Sistema Nacional de Evaluación para los Aprendizajes en el currículo de las carreras.
III. Fortalecer la formación en la modalidad de educación a distancia virtual, en pregrado, grado y posgrado.	4. Desarrollo de programa de formación especializado en educación a distancia virtual.
IV. Garantizar el acceso, cobertura y permanencia de los estudiantes en las carreras universitarias, con equidad e inclusión en todas las modalidades de estudio.	5. Definir la oferta educativa con base en necesidades de formación territorial y nacional, las transformaciones educativas, científicas y tecnológicas actuales, tomando en cuenta, además, las nuevas profesiones que van surgiendo como parte de las demandas de desarrollo. 6. Ampliación de oferta educativa universitaria pertinente, factible y de calidad en todas las modalidades, para el desarrollo y bienestar de la persona, familia y comunidad. 7. Continuidad educativa desde la complementariedad de carreras técnicas y universitarias. 8. Aseguramiento de la permanencia y progresión estudiantil.

### Objetivos específicos y Líneas de acción Institucional (UTC)

Objetivos específicos	Líneas de acción
1. Actualizar los planes y programas educativos institucionales de acuerdo a los documentos normativos emitidos por el CNU – CNEA que orientan los procesos y gestión académicos.	➤ Apropiar en nuestro quehacer Institucional los Manuales, Políticas, Sistemas y Procesos, emitidos por el CNU – CNEA.
2. Avanzar en la implementación de un modelo curricular de calidad, centrado en los aprendizajes para la vida, desarrollando competencias ciudadanas y profesionales que impliquen soluciones a las demandas de la sociedad del siglo XXI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar y actualizar los documentos normativos que rigen el quehacer académico.</li> <li>➤ Lograr un graduado con más competencias académicas y profesionales, pero con mayor compromiso con el pueblo</li> <li>➤ Modelo Educativo actualizado, en coherencia con el modelo educativo nacional centrado en el aprendizaje de la persona, familia y comunidad en los niveles de grado y posgrado.</li> <li>➤ Diseños curriculares de todas las carreras actualizadas (grado y posgrado), en coherencia con el Modelo Educativo de la Educación Superior Nicaragüense y aprobados por el CNU.</li> </ul>
3. Implementar el Sistema Nacional de Evaluación de los Aprendizajes, que enfatice en la evaluación como proceso pedagógico, reflexivo, analítico y de construcción de significados y rescate de las experiencias y rompa con los modelos evaluativos tradicionales centrados en la enseñanza.	➤ Implementar el Sistema de evaluación actualizado basados en la Normativa del Sistema Nacional de Evaluación.
4. Fortalecer la formación en la modalidad de Educación a Distancia Virtual, en el pregrado, grado, posgrado y educación continua, desde la plataforma Universidad Abierta en Línea (UALN) y otras plataformas que nos permita, aprovechando las nuevas tecnologías, incorporar más jóvenes a la actividad educativa.	➤ Aplicación de los lineamientos curriculares establecidos por el CNU para el desarrollo de programas de estudios en la modalidad a distancia virtual.
5. Garantizar la permanencia de los estudiantes universitarios y la gratuidad de	➤ Implementación y seguimiento de un Sistema de beca y programa de bienestar estudiantil con pertinencia a la diversidad cultural para el

<p>la educación superior, mediante el sistema de becas y programas de bienestar estudiantil que incorporen cada vez más jóvenes provenientes sobre todo de los municipios que históricamente han tenido menor acceso a la educación superior.</p>	<p>acceso y gratuidad de la educación superior en articulación con los subsistemas de educación y entidades gubernamentales del país.</p>
<p>6. Fortalecer los procedimientos y mecanismos del seguimiento a los graduados de la educación superior para la mejora del currículo de las carreras y la continuidad académica de los profesionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementación del sistema de seguimiento a graduados.</li> <li>➤ Programas, mecanismos o estrategias de seguimiento a graduados.</li> </ul>
<p>7. Implementar la armonización de carreras nacionales, considerando el modelo educativo de país, las líneas de desarrollo estratégico de país y los marcos de cualificación internacionales para el reconocimiento de títulos universitarios en todos los niveles de la educación superior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementación de armonización de carreras con tronco común que permita la internacionalización en casa, la doble titulación y la flexibilidad curricular., mediante procesos de complementariedad con entidades gubernamentales quienes certifican los procesos de la materia en estudio.</li> </ul>
<p>8. Definir la oferta educativa con base en los requerimientos de país, las transformaciones educativas, científicas y tecnológicas actuales, tomando en cuenta, además, las nuevas profesiones que van surgiendo como parte de las demandas de desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejoramiento de una oferta educativa pertinente a las necesidades del país, diversidad cultural y desarrollo de la ciencia y tecnología.</li> <li>➤ Proyectos de carrera de pregrado, grado y posgrados.</li> </ul>
<p>9. Establecer el Sistema de Estudios de Posgrado congruente con la necesaria gestión del talento humano y del quehacer investigativo articulado con el grado y con las acciones estratégicas que se establecen en materia de innovación e investigación. El Sistema de Estudios de Posgrado estará conformado por carreras o programas de especialidades, maestrías y doctorados en cumplimiento con los planes de desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementación de un Sistema de Estudios de Posgrado incluyente, orientado a la producción y gestión de conocimiento y resolución de problemas contextuales en cumplimiento con los planes de desarrollo de Nicaragua.</li> <li>➤ Inclusión de los procesos de investigación, innovación y emprendimiento en los Estudios de Posgrado vinculados con el Gabinete de Ciencia y Tecnología, articulados con grado para el cumplimiento de los planes de desarrollo de Nicaragua.</li> </ul>

de Nicaragua.	
10. Impulsar las distintas acciones de la administración académica.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Formular y ejecutar el plan de capacitación del personal docente.</li><li>➤ Atender y dar seguimiento al proceso de inserción laboral de los estudiantes.</li><li>➤ Atender las solicitudes de las empresas con relación a las prácticas y pasantías a los estudiantes de las distintas carreras.</li><li>➤ Presentar la organización y calendario cuatrimestral del plan de clases. Compendio Normativo. En el cuarto trimestre, presentar calendario académico del subsiguiente año lectivo.</li><li>➤ Expresar y dar seguimiento al plan de supervisión docente.</li><li>➤ Establecer y monitorear los cursos a nivel de maestría o especialización.</li><li>➤ Actualizar la base de datos del cuerpo docente.</li><li>➤ Normativa de la evaluación docente.</li><li>➤ Impulsar y analizar los Registros estadísticos y Encuestas de carácter académicos.</li><li>➤ Acopiar evidencias de recepción y tramitación de quejas de estudiantes y profesores.</li><li>➤ Facilitar insumos para la elaboración del Informe del Plan de Mejora de la Universidad Técnica de Comercio en Atención a los Mínimos 3, 5 y 8 Periodo 2022-2023.</li><li>➤ Coordinar la mejora de las condiciones física para los docentes en cuanto a la atención de los estudiantes.</li></ul>

**VINCULACIÓN O EXTENSIÓN**

### Objetivos estratégicos y Acciones estratégicas Nacionales (CNU)

Objetivo estratégico	Acción estratégica
V. Fortalecer la vinculación universitaria con el Estado, la sociedad y la empresa mediante alianzas estratégicas y servicios para atender necesidades sociales, que permita garantizar una formación universitaria bidireccional, en función de los requerimientos y demandas de la sociedad para el bien común.	9. Impulsar alianzas estratégicas con las instituciones de Estado y de gobierno nacional, regional y local que gestionen la ejecución de proyectos de vinculación e investigación dando respuestas a las demandas de la sociedad.  10. Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas para contribuir al Sistema de Producción, Consumo y Comercio, Economía Creativa y comisiones nacionales, a través de programas de capacitación y oferta de programas de educación continua.
VI. Impulsar valores y actitudes humanistas, así como una cultura de paz, convivencia, respeto y hábito saludable, diálogo, equidad de género, cuidado y conservación de la Madre Tierra e interculturalidad.	11. Implementación de mecanismos que permitan poner en práctica los valores y actitudes humanistas, así como una cultura de paz, convivencia, respeto y hábito saludable, diálogo, equidad de género, cuidado y conservación de la madre Tierra e interculturalidad.
VII. Promover la integración de la docencia, la investigación y la extensión universitaria por medio de programas, proyectos y planes de acción a nivel nacional y regional, con un enfoque extensionista integral, interdisciplinario, multidisciplinario.	12. Implementación de programas de vinculación universitaria que gestionen proyectos de innovación y emprendimiento, con un enfoque extensionista integral, interdisciplinario, multidisciplinario.  13. Promoción de acciones y eventos culturales que fortalezcan la identidad étnica, multiétnica, multicultural, multilingüe, así como la cosmovisión de los pueblos, la cultura, los valores y los principios de los pueblos originarios y afrodescendientes a nivel nacional.
VIII. Fortalecer las competencias universitarias en la extensión, por medio de la educación continua, actualización profesional, para atender necesidades específicas (transferencia de tecnología, atención social, relaciones con sector productivo y servicios) de la comunidad, utilizando diferentes plataformas para su difusión nacional e internacional.	14. Promoción del intercambio nacional de la comunidad universitaria para fortalecer la inclusión productiva y los programas de formación permanente que fortalezcan las capacidades y competencias profesionales.
IX. Gestionar la movilidad académica de la comunidad universitaria, en programas	15. Impulsar alianzas estratégicas, convenios bilaterales y multilaterales que permitan la movilidad académica internacional.

<p>internacionales de acuerdo con intereses disciplinares que permitan el fortalecimiento de las competencias interculturales.</p>	<p>16. Fortalecimiento de alianzas estratégicas para la movilidad académica internacional, que facilite la participación de académicos, estudiantes y personal administrativo para fortalecer la formación de grado, posgrado y el desarrollo de la investigación</p>
--	---

### Objetivos específicos y Líneas de acción Institucional (UTC)

Objetivos específicos	Líneas de acción
<p>11. Promover procesos de Vinculación o Extensión de la Institución con los demás componentes de la sociedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Examinar e impulsar las políticas de proyección social hacia la comunidad y su entorno.</li> <li>➤ Fortalecer la extensión universitaria para la vinculación con el Estado, la sociedad y la empresa, por medio de una amplia oferta cultural, académica investigativa, innovativa e informativa mediante servicios para atender necesidades específicas, que permita garantizar una formación universitaria bidireccional, en función de los requerimientos y demandas de la sociedad para el bien común.</li> <li>➤ Promover la integración de la docencia, la investigación y la extensión universitaria por medio de programas, proyectos y planes de acción a nivel nacional y regional, con un enfoque extensionista integral, interdisciplinario, multidisciplinario.</li> <li>➤ Fortalecer las competencias universitarias en la extensión, por medio de la educación continua, actualización profesional, para atender necesidades específicas (transferencia de tecnología, atención social, relaciones con sector productivo y servicios) de la comunidad, utilizando diferentes plataformas para su difusión nacional e internacional.</li> <li>➤ Gestionar la movilidad académica de la comunidad universitaria, en programas internacionales de acuerdo con intereses disciplinares que permitan el fortalecimiento de las competencias interculturales.</li> <li>➤ Promover la cultura de paz y reconciliación en la comunidad universitaria por medio del conocimiento, la práctica de valores y actitudes de respeto, solidaridad y amor a la vida, como base fundamental por la paz y el desarrollo.</li> </ul>

## INVESTIGACIÓN E INNOVACION

### Objetivos estratégicos y Acciones estratégicas Nacionales (CNU)

Objetivo estratégico	Acción estratégica
X. Desarrollar procesos de investigación e innovación multi, inter y transdisciplinario con las líneas de desarrollo del país: Agroindustria, Recursos Naturales (biodiversidad terrestre y marina, suelos, agua y bosques), Gestión Integral de Riesgo y Cambio Climático, Biomedicina, Energía Renovable, Biotecnología, entre otras, que tomen decisiones para resolver problemas nacionales según nuestro modelo.	17. Generación de conocimiento mediante la investigación científica en las principales líneas de desarrollo del país.  18. Intercambio interinstitucional para desarrollar procesos de investigación.
XI. Divulgar los resultados de las investigaciones a los diversos sectores y protagonistas, mediante diferentes formatos y medios a nivel nacional e internacional.	19. Divulgación de resultados de los productos de investigación, innovación y emprendimiento.  20. Automatización de la información en bibliotecas universitarias para asegurar un acceso oportuno a recursos de investigación y apoyar el desarrollo del modelo educativo, mediante la ampliación de colecciones, incorporando tanto materiales físicos como digitales (bases de datos y repositorios) que se correspondan al modelo educativo

### Objetivos específicos y Líneas de acción Institucional (UTC)

Objetivos específicos	Líneas de acción
12. Poner en marcha proyectos de investigación científica de acuerdo con las principales líneas de desarrollo del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promover la investigación científica en cada una de las carreras. La Investigación que responda a las líneas de país. (Marco Estratégico de la Educación Superior 2022 – 2030, pág. 26); Desarrollar procesos de investigación e innovación inter y transdisciplinario incorporando las principales líneas de desarrollo del país. (Marco Estratégico de la Educación Superior 2022 – 2030, pág.316); Incorporar la investigación e innovación como ejes transversales en el currículo educativo de las carreras. (Plan Nacional de Educación Universitaria 2022-2023, pág. 80).</li> <li>➤ Programa de Capacitación docentes en temas de investigación.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contribuir en la preparación del Informe del Plan de Mejora de la Universidad Técnica de Comercio en Atención a los Mínimos 3, 5 y 8 Periodo 2022-2023.</li> <li>➤ Participar en la Red Nacional de Investigadores.</li> <li>➤ Poner a disposición de los distintos sectores y protagonistas los resultados de las investigaciones; además, promover y divulgar las publicaciones de las investigaciones, innovación y emprendimiento.</li> <li>➤ Fortalecer a través de la investigación e innovación Festivales Tecnológicos.</li> <li>➤ Automatizar la información de la biblioteca universitaria para garantizar el acceso oportuno a la información para la investigación y Fortalecer el desarrollo de Colecciones a través de la adquisición de la información en físico y electrónico (Bases de datos, Repositorio) que se correspondan con el modelo educativo.</li> </ul>
--	--

**GESTIÓN INSTITUCIONAL**

**Objetivos estratégicos y Acciones estratégicas Nacionales (CNU)**

Objetivo estratégico	Acción estratégica
XII. Garantizar una gestión estratégica institucional eficiente, eficaz y transparente, mediante procesos de autorregulación institucional que permitan la mejora continua de la educación universitaria.	21. Fortalecimiento de la gestión estratégica institucional que contribuya al cumplimiento de metas de la educación universitaria y desarrollo del país.  22. Implementación de sistemas de gestión de la calidad que garanticen la eficiencia y eficacia institucional.  23. Desarrollo de procesos de autoevaluación institucional y de carreras, con fines de mejora y acreditación, para el fortalecimiento de una cultura de calidad.  24. Evaluación de la gestión estratégica institucional, para su funcionamiento óptimo y pertinente, en correspondencia con las regulaciones establecidas por ley.
XIII. Potenciar el desarrollo integral del talento humano con valores, principios,	25. Implementación del sistema de evaluación al desempeño con enfoque participativo y de mejora, que promueva una cultura institucional basada

capacidades y habilidades que promuevan la vocación de servicio y su calidad de vida.	en valores, principios y prácticas de no violencia.  26. Implementación de un plan anual de formación y educación continua del talento vinculado con el desarrollo de valores, principios, capacidades y habilidades a fin de mejorar el desempeño.
XIV. Impulsar la transformación digital en todos los procesos académicos y administrativos que garanticen eficiencia, calidad y pertinencia en la educación universitaria.	27. Implementación de herramientas digitales y recursos tecnológicos para optimizar los servicios académicos y administrativos para la atención con calidad a estudiantes, familias y comunidades.

### Objetivos específicos y Líneas de acción Institucional (UTC)

Objetivos específicos	Líneas de acción
13. Activar estrategias de Marketing y Comunicación institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fomentar el plan de marketing en cada ciclo académico.</li> <li>➤ Desarrollar las políticas de comunicación, relaciones públicas y protocolo de UTC, para la divulgación pertinente a los diferentes actores.</li> <li>➤ Promover la oferta académica del nivel de grado por la vía de las visitas a colegios e institutos.</li> <li>➤ Impulsar las ofertas académicas a nivel de maestría, especialización, diplomados y educación continua por las distintas rutas del mercado laboral.</li> </ul>
14. Promover relaciones redituables con organizaciones públicas, privadas o mixtas, así con personas naturales, organizaciones e instituciones internacionales para alcance de los objetivos y metas de la Universidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Confeccionar convenios marcos que permitan la colaboración con planes de aprovechamiento.</li> <li>➤ Participar activamente en foros y/o reuniones nacionales e internacionales en los aspectos que contribuyan al desarrollo de la universidad y comunidad educativa.</li> <li>➤ Inscribir ante el CNU y el CNEA los convenios y contratos suscritos con instituciones nacionales e internacionales para el fortalecimiento de sus procesos universitarios.</li> </ul>
15. Dinamizar los procesos de Registro Académico y formalizar las decisiones administrativas, financieras y de orden académico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atender y asegurar el servicio de: i) Registrar la información personal y académica de todos los estudiantes y ii) Graduación de futuros profesionales.</li> <li>➤ Elaborar los registros estadísticos y encuestas de Registro académico.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración de Actas de los acuerdos del Consejo Superior Universitario.</li> <li>➤ Garantizar el ingreso y/o transferencia de datos al Sistema del Registro Nacional de Títulos y Grados Académicos, relacionado con información de estudiantes activos, inactivos y graduados de cada carrera de grado y posgrado.</li> <li>➤ Asegurar un sistema automatizado de registro académico donde los estudiantes tengan acceso permanente a su expediente estudiantil y calificaciones, según régimen académico.</li> <li>➤ Desarrollar sistemas informáticos que sirvan como fuente única de información sobre la estructura de datos.</li> <li>➤ Crear el Expediente académico digital del titulado.</li> </ul>
<p>16. Iniciar el proceso de gestión de la internacionalización Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir la Política de Internacionalización, con énfasis en los procesos de Formación, Vinculación o Extensión e Investigación, según lo orientado por las instancias estatales.</li> <li>➤ Delimitar los recursos humanos y medios para la internacionalización.</li> <li>➤ Ofrecer programas y redes académicas internacionales.</li> </ul>
<p>17. Consolidar los mecanismos de gestión institucional.</p>	<p><u>Direccionamiento estratégico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formular y evaluar el Plan Estratégico de la Universidad, los Planes Operativos Anuales (POA) y Planes cuatrimestrales. Además, actualizar el Plan Estratégico de acuerdo con las disposiciones indicada por el CNU.</li> <li>➤ Actualizar, crear o mejorar los documentos del ámbito de fortalecimiento Institucional (políticas, metodologías, manuales, reglamentos, procedimientos, etc.) en atención a lo indicado en las leyes. Propiamente atender: i) Normativa de Planificación Institucional, Plan de Implementación, ii) Normativa de Gestión de Tecnología de la Información (TI): Manual de funcionamiento de las Oficinas de TI; Manual de planificación estratégica de TI y diagnóstico de la situación actual; <u>Procedimiento</u> de sistemas de información y bitácora de datos; <u>Procedimiento</u> y esquema de los sistemas de información y <u>Procedimiento</u> y sistemas de seguridad de la información utilizados, iii) Manual para el Registro de Títulos y Grados Académicos, Plan de Implementación, iv) <u>Procedimiento</u> de expediente académico, <u>Procedimiento</u> del sistema de registro estudiantil; <u>Procedimiento</u> para remisión de matrícula de nuevo ingreso y reingreso; <u>Procedimiento</u> para</li> </ul>

remisión de oferta educativa de pregrado, grado y posgrado; Procedimiento para la remisión de Calendario académico del año lectivo; Procedimiento de registro de información para estadísticas de la educación superior, y procedimientos para el seguimiento a graduados de pregrado, grado y posgrado de la educación superior para la mejora del currículo de las carreras y la continuidad académica de los profesionales, de acuerdo con las demandas de la sociedad nicaragüense, v) Revisar y/o actualizar el Proyecto Educativo Institucional, y vi) Procedimiento para la planificación presupuestaria y Procedimiento para la presentación de informe anual de la ejecución financiera y física del presupuesto.

Gestión de la calidad:

- Definir y aplicar la Política de Calidad de la Institución.
- Poner en marcha mecanismos de autorregulación Institucional que permita la mejora continua de la gestión universitaria a partir de lo establecido en el Marco Normativo Nacional.
- Llevar a la práctica el modelo de gestión organizacional que permitan la modernización y optimización de los recursos para incidir en una mayor eficiencia y eficacia en los procesos de calidad educativa.

Desarrollo del talento humano:

- Fortalecer el talento humano y dar mantenimiento e inversión en la infraestructura física, equipamiento, recursos y medios didácticos para atender los procesos académicos y administrativos del que hacer Institucional: a) Diseño, actualización e implementación del modelo de evaluación del desempeño, b) Implementación de un plan anual de formación y educación continua del personal Directivo, Académico y Administrativo, vinculado al desarrollo o actualización de las competencias genéricas y específicas, a fin de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores universitarios y c) Garantizar el expediente profesional y académico de los profesores universitarios, de acuerdo con sus categorías docentes.

Gestión de la información y comunicación:

- Impulsar la transformación digital en todos los procesos académicos y administrativos que garanticen la eficiencia y eficacia de la gestión institucional: a) Elaborar y aprobar el plan estratégico y operativo de Tecnologías de la Información (TI), b) Establecer y documentar los

	<p>procedimientos de validación y verificación de la información antes de enviarse al CNU, c) Aplicar políticas de acceso y control de datos en sus servicios e infraestructura de conexión, d) Plan de desarrollo de la infraestructura tecnológica, e) Plan de gestión de riesgo de TI y f) Seguridad de la información y red. Finalmente, conectarse a la RED Nacional de Banda Ancha (RUNBA).</p> <p><u>Gestión integral de la Infraestructura:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Garantizar la infraestructura, equipamiento, recursos y medios necesarios para el óptimo desarrollo de los procesos universitarios.</li> <li>➤ Diagnóstico sobre la infraestructura física.</li> </ul> <p><u>Acompañamiento y cumplimiento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fortalecer los mecanismos para el acopio, procesamiento y análisis de la información de carácter académico, administrativo y orgánico. Además, atender la información requerida en cuanto a Estadísticas Educativas, particularmente presentar: a) Oferta y Calendario académico en el cuarto trimestre, b) Matrícula inicial de grado y posgrado de nuevo y reingreso en el segundo cuatrimestre de cada año, c) Constancia de notas de asignaturas, d) Informe de Gestión Anual y Trimestral y e) Informe Estadístico Semestral y Anual.</li> </ul> <p><u>Gestión administrativa - financiera:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentar la situación económica - financiera de la Institución. Informe anual de la ejecución financiera y física del presupuesto y Planificación presupuestaria.</li> </ul>
<p>18. Empujar los procesos y avances encaminados a la acreditación y mejorar permanentemente la gestión de la calidad educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atender la preparación bimensual del Informe del Plan de Mejora de la Universidad Técnica de Comercio en Atención a los Mínimos 3, 5 y 8. Periodo 2022-2023.</li> <li>➤ Estar alerta a las disposiciones del CNEA posterior a la finalización del último Informe del Plan de Mejora de la Universidad Técnica de Comercio en Atención a los Mínimos 3, 5 y 8. Periodo 2022-2023.</li> <li>➤ Prestar atención a las solicitudes de información que requiera el CNEA o el CNU y ocuparse de las sesiones de trabajo que inviten.</li> <li>➤ Acatar las disposiciones que oriente el CNEA y CNU con relación a lo establecido en los documentos: Marco Estratégico de la Educación Superior; Plan Nacional de Educación Universitaria primera y segunda edición; y el Compendio Normativo del Subsistema de Educación Superior Nicaragüense.</li> </ul>

	➤ Iniciar el proceso de autoevaluación Institucional con fines de mejora y/o acreditación de carreras o programas académicos de grado y/o posgrados.
--	--

## VII IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS

La matriz que se presenta a continuación responde a los requerimientos de implementar el reforzamiento de la Universidad Técnica de Comercio en función de cinco componentes indispensables: Misión, Visión, Políticas Estratégicas, Objetivos Específicos (fines) y Estrategias (medios).

En el proceso de planificación estratégica que se ha seguido, se concretaron dos etapas inobjtables: Planificación Estratégica, que es un punto en que estamos y la implementación del plan estratégico que abordamos seguidamente (Ver anexo No. 1: DIAGRAMA PARA LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DE UTC).

Inmediatamente, se presentan dos matrices: a) Tabla No. 1: Matriz General de Políticas Estratégicas, la cual contiene la Misión, la Visión y las Políticas Estratégicas y b) Tabla No. 2: Matriz General de Políticas Estratégicas y Objetivos Específicos, la cual refleja los Objetivos Específicos propuestos según las Políticas Estratégicas definidas. Además, incorporamos la Tabla No. 3: Programas y Proyectos, contiene los Proyectos a empujar, según los Programas determinados y la tabla No. 4: Matriz Directiva Institucional, se muestra en un archivo aparte.

**Tabla No. 1**  
**MATRIZ GENERAL DE POLÍTICAS ESTRATÉGICAS**

<b>MISION</b>	La Universidad Técnica de Comercio tiene como Misión ser una Institución de Educación Superior, dirigida a la Sociedad en general, promoviendo y difundiendo ciencia y tecnología, formando profesionales, con identidad nacional, competencias ciudadanas, innovadores y emprendedores, con valores éticos, morales, cívicos y conservadores del medio ambiente, que les permita desempeñarse en el campo laboral.				
<b>VISION</b>	La Visión de la Universidad Técnica de Comercio es ser una institución líder en la formación de profesionales innovadores y emprendedores que contribuyan al desarrollo socioeconómico y cultural del país.				
<b>POLÍTICAS ESTRATÉGICAS</b>	1. Impulso de la gestión de formación, encaminada a asegurar la calidad educativa.	2. Promover la gestión de la investigación tecnológica, científica y la innovación.	3. Generar, difundir y transferir conocimiento a la sociedad por la vía de la gestión de la extensión o vinculación universitaria.	4. Consolidación de los mecanismos de gestión Institucional.	5. Procesos encaminados a la acreditación y gestión de la calidad educativa.

**Tabla No. 2**  
**MATRIZ GENERAL DE POLÍTICAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

<b>POLÍTICAS ESTRATÉGICAS</b>	1. Impulso de la gestión de formación, encaminada a asegurar la calidad educativa.	2. Promover la gestión de la investigación tecnológica, científica y la innovación.	3. Generar, difundir y transferir conocimiento a la sociedad por la vía de la gestión de la extensión o vinculación universitaria.	4. Consolidación de los mecanismos de gestión Institucional.	5. Procesos encaminados a la acreditación y gestión de la calidad educativa.
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	Impulsar la gestión de formación, encaminada a asegurar la calidad educativa.	Promover la gestión de la investigación tecnológica, científica y la innovación.	Generar, difundir y transferir conocimiento a la sociedad por la vía de la gestión de la extensión o vinculación universitaria.	Consolidar de los mecanismos de gestión Institucional.	Empujar los procesos encaminados a la acreditación y gestión de la calidad educativa.

**Tabla No. 3**

### Programas y Proyectos

N°	Programas	Proyectos
I	Gestión de formación, encaminada a asegurar la calidad educativa.	
II	Gestión de la investigación tecnológica, científica y la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ferias de ciencias con materiales reciclados.</li> <li>✓ Feria de ideas creativas o innovadoras.</li> <li>✓ Red de emprendedores de la UTC.</li> </ul>
III	Gestión de la extensión o vinculación universitaria.	
IV	Gestión institucional.	
V	Acreditación institucional.	

### VIII Acciones o mecanismo de seguimiento

El documento: Reglamento del Proceso de Planificación Institucional, en el Artículo 9. Seguimiento y evaluación, indica: “El seguimiento y la evaluación del proceso de planificación institucional consiste en la verificación del cumplimiento de los siguientes aspectos: a. Plan estratégico institucional: El seguimiento del Plan Estratégico Institucional deberá realizarlo el Consejo Superior Universitario con el apoyo y direccionamiento técnico de la Oficina de Gestión de la Calidad al menos una vez al año. De considerarlo necesario, ese órgano colegiado deberá formular las propuestas de modificación al Plan Estratégico Institucional con el fin de que el Consejo Superior Universitario las apruebe, y notifique a la comunidad universitaria, los ajustes correspondientes a cada nivel”.

El manuscrito: Metodología para la Planificación Institucional, en el capítulo V: Seguimiento y monitoreo a los planes, revela: “El seguimiento y la evaluación del proceso de planificación institucional consiste en la verificación del cumplimiento de los siguientes aspectos: i) Plan estratégico, ii) el Plan Operativo Anual y iii) los planes cuatrimestrales. La formulación del Plan Estratégico en los últimos años ha tenido una vigencia de tres (3) años.

El monitoreo se realiza una vez comenzado la ejecución del plan y continúa durante todo el período de implementación, es decir, que año con año se prepara un Informe Anual de Ejecución del POA, para la formulación de este Informe, la Of. de Gestión de la Calidad, les suministra un formato a las áreas laborales para alimentar de información (Líneas de acción, Metas / Actividades, Indicadores de cumplimiento, Medio de Verificación y Describir las acciones sustanciales realizadas durante el año), este Informe contiene: Introducción, Metodología de trabajo, Objetivos estratégicos, resultados esperados y logros alcanzados en el año, Síntesis de la ejecución del Plan Operativo Anual y Principales limitaciones. Al finalizar el último año de ejecución del Plan Estratégico se prepara un Informe Final de este, teniendo como base los tres informes anuales de ejecución del Plan Estratégico.

Las diferentes áreas laborales, luego de formular sus respectivos POA(s), proceden a desagregar el Plan Anual en periodo cuatrimestral, es decir, en el año preparan tres planes cuatrimestrales. Al finalizar cada cuatrimestre los responsables de área proceden a reportar la ejecución del Plan Cuatrimestral, previo a ello la Of. de Gestión de la Calidad, les suministra el formato para tal fin".

## IX PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Los Programas de Trabajo o **Planes Operativos**, son para la institución el instrumento que especifica la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Es en esta etapa donde se concretan las decisiones tomadas durante la planificación y donde se optimizan los recursos. En cuanto a la determinación de los tiempos de realización de las distintas actividades, UTC delimitó programar de enero a diciembre 2024.

En nuestro prototipo de **Plan Operativo Anual** se parte de la base de la definición de los Objetivos Estratégicos, estableciendo a continuación: Líneas de acción, Metas / Actividades, Indicadores de cumplimiento, Medio de Verificación y finalmente el Periodo de Ejecución (señalando el inicio y final en el tiempo) de las actividades. Los componentes de Categorías y Monto Presupuestado se dejan reflejados previendo se completen cuando UTC materialice la consecución de fondos. Ver posteriormente la Tabla No. 5: Objetivos Estratégicos y Resultados, indica las Metas por Objetivos Estratégicos, el detalle de las metas específicas se expone en el POA de cada área de trabajo, insumo para la preparación del Plan Operativo Anual (POA) y la Tabla No. 6: PLAN DE OPERACIONES ANUAL ENERO A DICIEMBRE 2025, por cada unidad laboral.

**Tabla No. 4**  
**OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y RESULTADOS**  
**INSUMOS PARA LA FORMULACION DEL PLAN OPERATIVO ANUAL**

No.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	RESULTADOS
I	Impulsar la gestión de formación, encaminada a asegurar la calidad educativa.	Impulsada la gestión de formación, encaminada a asegurar la calidad educativa.
II	Promover la gestión de la investigación tecnológica, científica y la innovación.	Promovida la gestión de la investigación tecnológica, científica y la innovación.
III	Generar, difundir y transferir conocimiento a la sociedad por la vía de la gestión de la extensión o vinculación universitaria.	Generada, difundida y transferida el conocimiento a la sociedad por la vía de la gestión de la extensión o vinculación universitaria.
IV	Consolidar de los mecanismos de gestión Institucional.	Consolidada los mecanismos de gestión Institucional.
V	Empujar los procesos encaminados a la acreditación y gestión de la calidad educativa.	Empujado los procesos encaminados a la acreditación y gestión de la calidad educativa.

### PLAN DE OPERACIONES ANUAL (POA)

## INSTRUCTIVO: FORMATO DE LA TABLA DEL PLAN DE OPERACIONES ANUAL (POA)

En la parte superior de la tabla indicar:

- Nombre del organismo
- Responsable del área de trabajo
- Participantes
- Objetivos estratégicos

En el encabezado de la tabla se debe anotar:

- 1.- Líneas de acción:  
Se expresan como objetivos que la dirección del proyecto o programa debe lograr sostener durante la vida del proyecto. Su impacto combinado debería bastar para lograr el objetivo inmediato.
- 2.- Metas / Actividades:  
Es el conjunto de tareas y/o acciones a desarrollar para alcanzar los resultados esperados; las actividades se expresan como procesos, en orden lógico y consecutivo, además estas actividades se numeran en relación al resultado esperado correspondiente.
- 3.- Indicadores de cumplimiento:  
Se expresa la meta esperada en términos cuantitativos y cualitativos, además permite medir y evaluar el logro de las mismas, es decir, indicamos el producto final del trabajo.
- 4.- Medio de Verificación:  
Son “documentos” que muestran los datos, cifras, información, etc., necesarios para “verificar” el logro de los resultados esperados de acuerdo a los indicadores del proceso o impacto.
- 5.- Período de Ejecución:  
Responde a la interrogante ¿cuándo?, es decir, nos referimos al período de ejecución, esta columna se desagrega en Programación inicial y final, o sea la programación de cuando se tiene previsto el inicio y el final de los resultados esperados.
- 6.- Categoría del Gasto:  
Se indica la clasificación del gasto en que se incurrirá de acuerdo a su objeto, sean éstos: consultoría de servicios profesionales, adquisición de bienes, capacitación, obras civiles, entre otros.

7.- Programación Financiera:

Se expresa el valor monetario presupuestado para la categoría de gasto, estos valores se pueden exponer en dólar, córdoba o lo especificado en el convenio de cooperación técnica o convenio de préstamo, según sea el caso.

### **PLAN DE TRABAJO SEMESTRAL, CUATRIMESTRAL O TRIMESTRAL**

#### **INSTRUCTIVO: FORMATO DE LA TABLA DEL PLAN DE TRABAJO SEMESTRAL O TRIMESTRAL**

En la parte superior de la tabla indicar:

- Nombre del organismo
- Nombre del Programa o Proyecto
- Nombre del área de trabajo
- Período de la programación

En el encabezado de la tabla se debe anotar:

1.- Líneas de acción:

Se expresan como objetivos que la dirección del proyecto o programa debe lograr sostener durante la vida del proyecto. Su impacto combinado debería bastar para lograr el objetivo inmediato.

2.- Metas / Actividades:

Es el conjunto de tareas y/o acciones a desarrollar para alcanzar los resultados esperados; las actividades se expresan como procesos, en orden lógico y consecutivo, además estas actividades se numeran en relación con el resultado esperado correspondiente.

3.- Indicadores de cumplimiento:

Se expresa la meta esperada en términos cuantitativos y cualitativos, además permite medir y evaluar el logro de las mismas, es decir, indicamos el producto final del trabajo.

4.- Medio de Verificación:

Son “documentos” que muestran los datos, cifras, información, etc., necesarios para “verificar” el logro de los resultados esperados de acuerdo a los indicadores del proceso o impacto.

5.- Período de Ejecución:

Responde a la interrogante ¿cuándo?, es decir, nos referimos al período de ejecución, esta columna se desagrega en Programación inicial y final, o sea la programación de cuando se tiene previsto el inicio y el final de los resultados esperados.

6.- Categoría del Gasto: (\*)

Se indica la clasificación del gasto en que se incurrirá de acuerdo con su objeto, sean éstos: consultoría de servicios profesionales, adquisición de bienes, capacitación, obras civiles, entre otros.

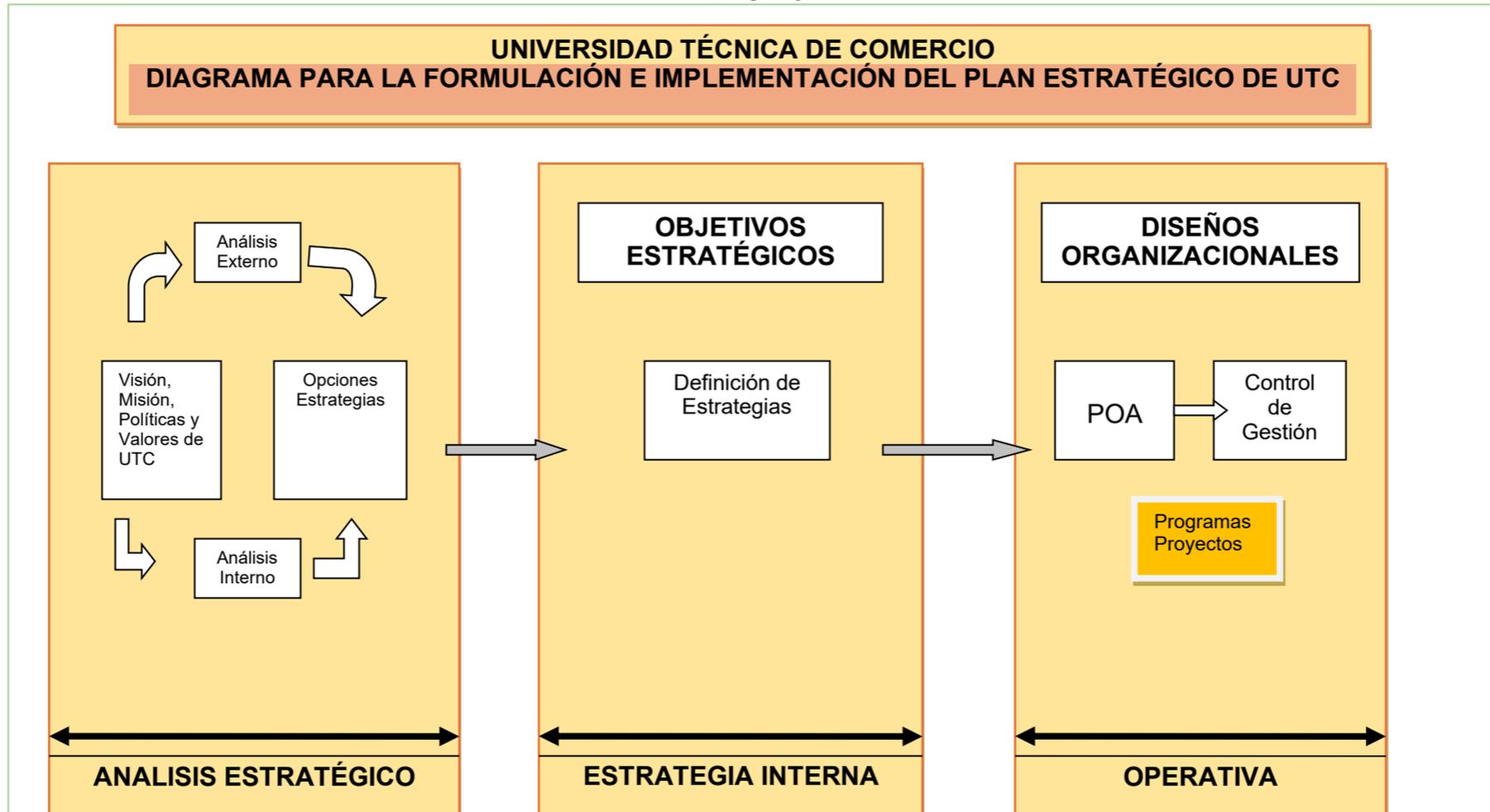
7.- Programación Financiera: (\*)

Se expresa el valor monetario presupuestado para la categoría de gasto, estos valores se pueden exponer en dólar, córdoba o lo especificado en el convenio de cooperación técnica o convenio de préstamo, según sea el caso.

**(\*) NOTA:**

La organización debe valorar la incorporación de: Categoría del Gasto y Programación Financiera, en el Plan de Trabajo Semestral o Trimestral.

ANEXO No. 1



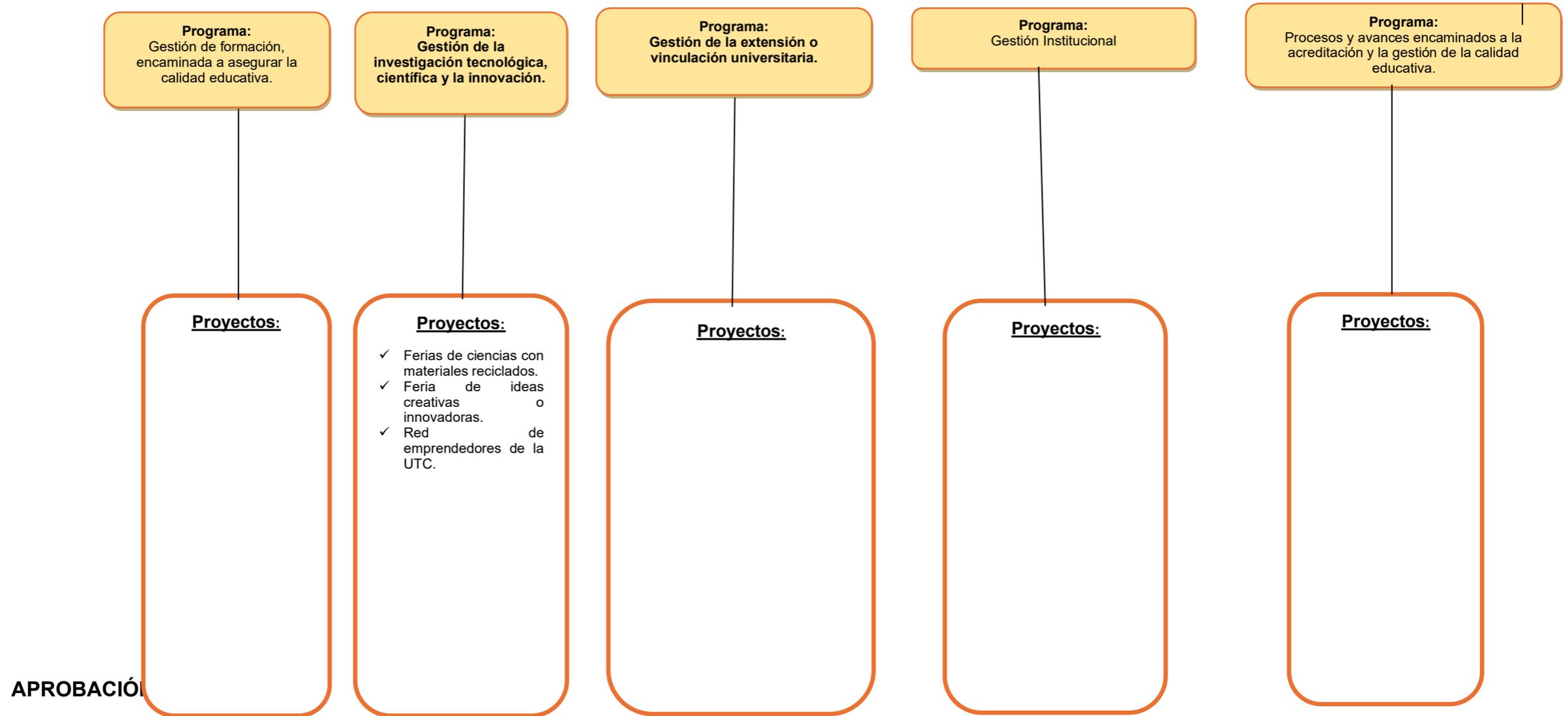
**ANEXO No. 2**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COMERCIO (UTC)**  
**SINTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO PERIODO 2023-2025**

**PRINCIPIOS**  
Soberanía, Buen vivir, Integridad, Transparencia, Pertinencia, Calidad, Educación para la transformación, Autonomía Universitaria, Valores democráticos, Cientificidad, Interaprendizaje y multiaprendizaje, Interculturalidad, Diálogo de saberes y Proyección social y extensión.



- OBJETIVOS**
- Impulsar la gestión de formación, encaminada a asegurar la calidad educativa.
  - Promover la gestión de la investigación tecnológica, científica y la innovación.
  - Generar, difundir y transferir conocimiento a la sociedad por la vía de la gestión de la extensión o vinculación universitaria.
  - Consolidar los mecanismos de gestión institucional.
  - Empujar los procesos y avances encaminados a la acreditación y mejorar permanentemente la gestión de la calidad educativa.





APROBACIÓN

En fe de lo anterior se autoriza el PLAN ESTRATEGICO 2025-2027 de la razón social Universidad Técnica de Comercio (UTC), consta de nueve (9) capítulos, en si el documento de **Plan Estratégico** reúne los requisitos orientados por el Consejo Nacional de Universidades (CNU), su finalidad es mejorar el quehacer educativo, el mismo fue revisado y ratificado por el Consejo Superior Universitario el 18 de noviembre del 2024 y entra en vigencia a partir de su aprobación.



Aprobado por: Lic. Iván Castro Bonilla

Rector

Universidad Técnica de Comercio (UTC)