



**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
OFICINA TÉCNICA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

**GUÍA METODOLÓGICA PARA LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
(PEI, 2012–2016)**

Managua, mayo 2011

ÍNDICE

Nº.	Contenidos	Número
I.-	INTRODUCCIÓN	3
II.-	OBJETIVOS DE LA GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	4
III.-	MARCO CONCEPTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	4
3.1.-	Concepto de planificación estratégica	4
3.2.-	Importancia de la planificación estratégica	4
3.3.-	Objetivos de la planificación estratégica	5
3.4.-	Características de la planificación estratégica	5
3.5.-	Fases o etapas del proceso de planificación estratégica	5
IV.-	RELACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL CON EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA	8
V.-	PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	9
5.1.-	Etapas 1: Organización del proceso de planificación	9
5.2.-	Etapas 2: Análisis de la situación actual y prospectiva	10
5.3.-	Etapas 3: Formulación del Plan Estratégico Institucional	11
5.4.-	Etapas 4: Aprobación del Plan Estratégico Institucional	13
5.5.-	Etapas 5: Implementación del Plan Estratégico Institucional	14
5.6.-	Etapas 6: Evaluación del Plan Estratégico Institucional	14
VI.-	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	15
VII.-	GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS	16
VIII.-	ANEXOS	20
	Anexo 1, figura 1: Ruta del proceso de planeación estratégica.	21
	Anexo 2, Cuadro 1: Cronograma del Plan de Trabajo.	22

I.- INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional Agraria (UNA) consciente de los cambios acelerados que se producen en la sociedad y en la educación superior, y percibiendo la necesidad imperiosa de no solamente adaptarse, sino, de contribuir a ellos y en su caso liderarlos, ha construido un nuevo Modelo y Proyecto Educativo, que son los referentes principales para la elaboración de su Plan Estratégico Institucional (PEI, 2012–2016).

La formulación de un nuevo plan estratégico es trascendental en la Universidad Nacional Agraria, en cuanto éste constituye la principal herramienta de planeación, para implementar gradualmente los lineamientos definidos en el proyecto educativo, pero con sentido de priorización y con base en las capacidades y recursos disponibles.

Existe la tendencia a usar los hechos pasados para predecir el desarrollo futuro, es decir, predecir “más de lo mismo”. No obstante, la educación superior debe adoptar una visión más prospectiva en el análisis de sus escenarios a largo plazo (económicos, políticos, sociales, tecnológicos, etc.), donde el planeamiento estratégico se ha incorporado a la gestión y dirección. Por ende, la planificación se trata de un procedimiento sistémico de análisis interno y externo consistente en proyectar diferentes futuros deseados (entendidos como posibles evoluciones del entorno a las que se asigna un cierto grado de probabilidad).

La planeación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que incorpora a los actores claves de la organización. En este sentido, la UNA propone desarrollar esta importante tarea a través de todos sus órganos de dirección en los que convergen académicos, trabajadores administrativos y estudiantes, otorgando de esa forma la dimensión que tiene la planificación estratégica en la conducción de la Universidad hacia el cumplimiento de sus principios filosóficos en el marco de la Transformación Universitaria.

La formulación y ejecución exitosa de este plan solamente será posible con la participación comprometida de todos los actores de la universidad, para hacer realidad los cambios requeridos en función de nuestra mejora continua. En ese sentido, la Oficina Técnica de Evaluación Institucional (OTEI), A partir del análisis de la experiencia acumulada al interior de nuestra Alma Mater, así como, de otras universidades propone, una guía metodológica que plantea los pasos a seguir para el desarrollo del proceso, de formulación, ejecución y evaluación de la Planificación Estratégica Institucional (PEI, 2012–2016).

La Rectoría presenta a la Comunidad Universitaria el esquema metodológico sobre el cual se fundamentará este proceso.

II.- OBJETIVO DE LA GUÍA METODOLÓGICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Brindar bases teóricas y herramientas metodológicas para el desarrollo del proceso de formulación, implementación y evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), en la Universidad Nacional Agraria, para el período 2012–2016.

III.- MARCO CONCEPTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1.- Concepto de Planificación Estratégica

La planificación estratégica constituye el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización anticipan y deciden sobre la dirección de la institución hacia el futuro. Para lograr esto obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente, así como su eficiencia, calidad y pertinencia.

La definición anterior precisa tres premisas esenciales en la comprensión del concepto: a) ubica al proceso de planificación estratégica como acción de agentes decisorios ubicados en el nivel estratégico e interrelacionados con los niveles intermedios y operativos; b) ubica a la planificación estratégica como una actividad donde la abstracción de la realidad interna y externa de la organización, impulsa la elaboración de escenarios; y c) basado en el desarrollo de futuros deseables y posibles, a fin de avizorar en perspectiva, las oportunidades de un entorno lleno de incertidumbres y riesgos.

3.2.- Importancia de la Planificación Estratégica

La iniciación de un proceso de planificación obliga, de una manera formal, a tomar en cuenta cuestiones relativas a la misión (o razón de ser), y a la visión (o estado deseado en el futuro) y los objetivos estratégicos, que raramente se tienen en cuenta en el día a día. La contestación a estas preguntas, sin embargo, no vendrá dada por la planificación estratégica en ella misma, sino por la reflexión estratégica de la dirección. La planificación estratégica permite ver a la organización como un todo, en lugar de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.

A su vez la planificación estratégica como herramienta de coordinación consiste en proporcionar una guía para los directivos de mandos intermedios para tomar decisiones acordes con las metas y estrategias de la alta dirección. Partiendo de la base que es imposible predecir todas las contingencias que van a ocurrir en el futuro, la formalización y comunicación de la estrategia asegura que las decisiones de tipo operativo se tomen de acuerdo con la estrategia organizativa.

3.3.- Objetivos del proceso de planificación estratégica

- a) Preparar a la institución para anticiparse y responder ante los retos del futuro.
- b) Promover la participación, calidad, eficiencia y transparencia de la gestión institucional.
- c) Coadyuvar a la articulación paulatina de la planificación y presupuestación institucional que contribuya a la asignación más eficiente de los recursos.
- d) Incorporar los cambios organizacionales que aseguren la continuidad y permanencia de la institución, en función del Modelo y Proyecto Educativo.
- e) Definir el procedimiento de evaluación del cumplimiento de la Planificación Estratégica Institucional.

3.4.- Características del proceso de planificación estratégica

- a) Ser flexible, dinámico, sin límites prefijados para permitir una revisión periódica.
- b) Apoyarse en el análisis situacional y prospectiva del futuro.
- c) Ser proceso participativo que involucre las principales instancias de toma de decisiones y de apoyo a todos los niveles de la institución.
- d) Debe contar con personal idóneo, preparado y capacitado.

3.5.- Fases o etapas del proceso de Planificación Estratégica

La planificación estratégica se desarrolla a través de un proceso que conlleva cinco tareas: 1) desarrollar un concepto de la organización, definir la misión y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización; 2) transformar la visión en objetivos específicos por resultados; 3) elaborar una estrategia; 4) implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada; 5) evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos (Thompson y Strickland, 1994).

Entonces, los aspectos más relevantes que deben tomarse en cuenta para preparar el plan estratégico institucional, incluyen, los siguientes pasos:

- En el primer paso, toda institución, debe tener una **misión** diseñada y definida, la cual especifica el quehacer fundamental. La misión debe ser clara, concisa y estar acorde con las capacidades de la institución.

Así mismo, la **visión** presupone definir hacia dónde se dirige la organización, cuál es la situación deseada en el futuro; y generalmente, está en correspondencia con el análisis externo e interno (FODA).

- El segundo paso, es un ejercicio del **análisis externo** que se practica con todos los estamentos de la organización y se consideran externos porque no son originados o manejados a nivel interno. Este análisis lleva a identificar las oportunidades más importantes en las que se debe basar la organización para el futuro y las amenazas que se deben tratar de eludir o impedir. De tal manera, que se puedan identificar los factores externos y aprovechar las oportunidades externas y poder reducir al mínimo el impacto de las amenazas y lograr establecer una buena estrategia.
- En el tercer paso, se procede similarmente a trabajar el **análisis interno** con todos los componentes de la institución para obtener esta información y que es concerniente a la propia organización, es decir son características de origen interno y que pueden ser modificadas. La intención de este análisis es ver y aprovechar las fortalezas internas y vencer o minimizar el efecto de las debilidades y corregirlas. Identificar las fortalezas y debilidades es importante porque van a influir en el futuro de la organización.
- El cuarto paso consiste en retomar los resultados del análisis FODA para definir su **objetivos estratégicos** que se esperan a mediano plazo (normalmente 5 años), y que la institución busca lograr para cumplir su misión. Los objetivos son los ideales viables de la organización. Por eso es importante fijar un objetivo general de la institución y formular objetivos específicos de las funciones sustantivas. Además, proporcionan coherencia en la toma de decisiones; e indican las prioridades de la organización y son la base para la selección de estrategias. En cambio, las **metas** son más específicas en relación al tiempo, y factibles de cuantificar; se logran a lo largo del horizonte de tiempo planificado; razón por la que las metas se cambian o modifican con más frecuencia que los objetivos. También, son las cifras que cuantifican los **indicadores** (que constituyen la forma de medición cuantitativa y/o cualitativa).
- En el quinto paso, se definen las **estrategias** que son los medios, las vías por las cuales una organización pretende lograr sus objetivos. No existe organización con recursos ilimitados, por eso, se deben tomar decisiones estratégicas para evitar acciones que no contribuyan al logro de los objetivos y poder asignar con racionalidad los escasos recursos. Una buena estrategia debe ser capaz de:
 - ✓ Alcanzar el objetivo deseado.
 - ✓ Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización.
 - ✓ Proporcionar a la organización una ventaja competitiva.
 - ✓ Ser única y soportable en el tiempo.
 - ✓ Ser dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

- El sexto paso, es la **implementación**, para lo cual la institución dispone, de al menos, cuatro tipos de recursos para el cumplimiento de los objetivos y metas quinquenales, tales como: humanos, materiales, financieros y de información. Usualmente, la demanda de recursos es más grande que la disponibilidad de éstos. Por tanto, en la asignación del presupuesto anual, debe considerar los recursos para garantizar la ejecución de los planes, con sentido de racionalidad y priorización.
- El último y séptimo paso del proceso de la Planificación es la **evaluación**, la cual nos permite valorar el cumplimiento de la Planificación Estratégica Institucional anualmente, para tomar decisiones más eficaces y acciones de mejora, por los cambios del entorno (interno como externo). Esto demanda hacer ajustes a la planeación estratégica.

La integración de los siete pasos anteriores, se expresan en el diseño del perfil estratégico de la organización (ver figura 1).



Figura 1: Modelo conceptual del Perfil Estratégico de la UNA

En síntesis, en el esquema anterior se detalla el modelo conceptual del perfil estratégico de la UNA, que muestra la interrelación y el alineamiento que deben tener los planes estratégicos y operativos, con los fundamentos filosóficos institucionales, con un enfoque prospectivo y que le dé direccionalidad al quehacer institucional a corto, mediano y largo plazo.

IV.- RELACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL CON EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA

El Consejo Universitario en su sesión 424, según acuerdo 1,515 del día 22/10/2007 aprobó la Conformación de la Comisión Curricular. Esta comisión a finales del 2007 elaboró la propuesta de la “Estrategia metodológica del proceso de Transformación Universitaria”, debido a la naturaleza de la tarea y a la visión integral de la misma. Luego, este mismo órgano en su sesión 431, según acuerdo 1,559 del mismo año modificó el término de “reforma curricular”, por el de “reforma universitaria”, ya que este último es más amplio y refleja mejor el mandato de dicha comisión, ya que el objetivo general del proceso de **Transformación Universitaria de la UNA** es: *“construir un modelo educativo universitario al servicio de la sociedad y que responda a la misión, visión institucional, así como a las demandas del entorno agrario nacional y regional”*.

Durante el Proceso de Transformación Universitaria (PTU), se realizó un amplio proceso de consulta a la Comunidad Universitaria de la UNA, mediante talleres FODA sobre los componentes de: a) Docencia; b) Investigación-Extensión; c) Proyección Social y Postgrado; y d) Gestión Institucional, en los que participaron docentes, estudiantes, administrativos y agentes externos.

Por tanto, el Modelo Educativo (aprobado por el C.U. en el 2010) y Proyecto Educativo (2011) de la UNA ha sido el resultado de una notable participación de la Comunidad Universitaria. Gracias a ello se cuenta con dos referentes principales para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI, 2012-2016).

La Planificación estratégica institucional debe basarse en que: **‘El Modelo Educativo** está llamado a transformarse en la “brújula intelectual” que debe guiar en el futuro las innovaciones que conduzcan a la transformación del quehacer de la institución, de modo que esta responda, con la calidad y pertinencia apropiadas, a los grandes desafíos que provienen de los fenómenos dominantes en la sociedad contemporánea, entre ellos la globalización y la emergencia de las sociedades del conocimiento” (Carlos Tunnerman, 2010).

Y que **El Proyecto Educativo** se constituye en el instrumento de gestión que contribuye a la toma acertada de decisiones de la comunidad universitaria y sus autoridades. Su propósito es transformar la realidad de la Institución hacia una comunidad de aprendizaje, lograr la formación integral de los estudiantes mediante la calidad y pertinencia que los retos mundiales plantean a las instituciones de Educación Superior.

Siendo el Modelo Educativo el documento que declara los retos institucionales y orienta al Proyecto Educativo con un horizonte mayor, ambos sirven de base para la Planificación Estratégica Institucional quinquenal; la cual constituirá, **la manera de implementar gradualmente los lineamientos definidos hacia el futuro, pero con sentido de priorización y con base a las capacidades y recursos disponibles.**

La figura 2, muestra la relación entre ellos:



En este marco, la UNA durante el Proceso de Transformación Universitaria ya ha realizado la revisión de sus fundamentos filosóficos; análisis FODA de sus funciones sustantivas en el contexto nacional, regional y mundial; así mismo, ha definido sus Objetivos de largo plazo, Estrategias y Políticas, que están contenidas en el Proyecto Educativo, el cual tiene como núcleo el Modelo Educativo (ver anexo 1, figura 1: Ruta del proceso de planeación estratégica).

V.- PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Tomando como base que en el proceso de transformación universitaria se han establecido los referentes o fundamentos filosóficos requeridos en la formulación del PEI, se han definido etapas o momentos, que deben continuar, con la participación de todas las dependencias de la Universidad, que interactúan entre sí, para la Formulación, Implementación y Evaluación del Plan Estratégico Institucional.

5.1.- Etapa 1: Organización del proceso de planificación estratégica institucional

- **Equipo Planificador Central (EPC)**

La Coordinación Institucional, funcionará como el Equipo Planificador Central (EPC).

Funciones:

- a) Analiza y propone la metodología del proceso de planificación para su aprobación posterior en el Consejo Universitario.
- b) Revisa el cronograma del proceso de planificación.
- c) Coordina a través de la Rectoría el proceso de la planificación estratégica.
- d) Analiza los resultados de cada etapa del proceso de planificación estratégica, para la aprobación del Informe final en el Consejo Universitario.

- **Papel de la OTEI en el proceso de planificación estratégica institucional**

Para la facilitación del proceso de planificación estratégica, la Rectoría se apoya en la Oficina Técnica de Evaluación Institucional (OTEI), que es la instancia técnica y metodológica que tiene las siguientes funciones:

- a) Facilita el proceso de formulación y evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI).
- b) Procesa y consolida la información para su análisis en la Coordinación Institucional y aprobación en el Consejo Universitario.
- c) Consolida y remite el Plan Estratégico Institucional para su aprobación.
- d) Da seguimiento al cumplimiento de la Planificación Estratégica Institucional.

- **Equipo Ad-hoc para la planificación estratégica (EPE)**

El PEI debe ser formulado por un grupo de funcionarios que representen a las instancias de decisión y áreas sustanciales del quehacer institucional, integrado por 97 miembros:

- Consejo Universitario (17).
- Consejos de Facultad (32).
- Consejos Técnicos de Sedes (10).
- Directores de las Unidades normativas y de apoyo (19).
- Jefes de Departamentos Académicos (10).
- Coordinadores de Carreras (9).

5.2.- Etapa 2: Situación actual y perspectivas

Esta etapa se trabajará con el equipo de planificación estratégica Ad/hoc, mediante la realización de seminario taller en dos momentos, 9 y 10 de junio; 13,14 y 15 de julio.

El día **09/06/2011** se realizará un Seminario-Taller para sensibilizar y motivar al Equipo Ad-hoc de Planificación Estratégica, sobre temas de relevancia para el desarrollo de la educación superior de manera que sirvan de elementos de análisis en el desarrollo del PEI.

El contenido propuesto a desarrollar es el siguiente:

- a) Palabras de apertura de la Ing. Elida Rosa Méndez Talavera (Directora de la OTEI).
- b) Exposición magistral sobre la situación y desafíos de la Educación Superior en el contexto mundial (MSc. Telémaco Talavera S.).
- c) Exposición magistral sobre Plan Estratégico de la Educación Superior en Nicaragua (Coordinador de la Comisión de Planificación Estratégica del CNU, MSc. Roberto Blandino).
- d) Charla sobre situación actual y perspectivas del sector agrario en Nicaragua (expositor del MAGFOR).

- e) Panel sobre la Experiencia de la Planificación Estratégica en la UNAN–León, UNAN–Managua, UNI y EIAG–Rivas.
- f) Presentación de la metodología de la PEI y de la terminología a utilizarse (MSc. Ricardo Araica Zepeda).

Cada tema tendrá una ronda de preguntas y comentarios.

Asimismo, el día **10/06/2011** se continuará el seminario–Taller con el propósito de: “lograr la apropiación efectiva de los principales referentes del PEI, 2012–2016” que están dispuestos en el Modelo y Proyecto educativo. Para lo cual se proponen dos grandes actividades:

- a) Exposición del Modelo Educativo de la UNA: Concepto, propósito, contenidos y retos. Impartida por el MSc. Telémaco Talavera S. (8:30 a 12:00 AM).
- b) Exposición del Proyecto Educativo: Concepto, propósito, contenidos y alcances. Impartida por la MSc. Roberto Blandino (1:30 a 4:30 PM).

Al final de cada exposición se hará un debate utilizando la técnica de preguntas a través de tarjetas, que serán agrupadas por el Moderador y aclaradas por los expositores y autoridades.

5.3.– Etapa 3: Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI, 2012–2016)

- **Previo al segundo Seminario–Taller**

En el período comprendido del **13/06 al 11/07** la Coordinación Institucional será la encargada a propuesta de la OTEI, de revisar y analizar Objetivos y Estrategias por cada eje del Plan Estratégico Institucional (PEI, 2012–2016), lo que constituirá el insumo para la formulación del PEI, por parte del Equipo Ad Hoc de planificación estratégica.

Los insumos que utilizará la OTEI, son: Modelo y Proyecto Educativo, Plan de desarrollo de la educación superior, Cumplimiento del PEI, 2004–2008, entre otros. Se desarrollaran al menos 4 sesiones de la Coordinación Institucional, con los siguientes ejes:

- Análisis del cumplimiento de la Planificación Estratégica Institucional, 2004–2008 (13/06).
- Docencia y Currículo (20/06).
- Investigación, Innovación y Extensión; Proyección Social (06/07).
- Administración, Gestión y Servicios (11/07).

Durante el segundo Seminario–Taller

El día miércoles **13/07/2011**, los miembros del Equipo Ad Hoc de planificación estratégica, trabajaran en grupos por componentes, conformándose 2 sub–grupos de trabajo, según la siguiente distribución:

1. **Docencia y Currículo:** DIDOC (1), Postgrado (1), Secretaria General (1), Secretarías Facultativas y de Sedes (6), CENIDA (1), Jefe del DGA (1), Jefe del DIA (1), Coordinadores de Carreras (2), UNEN-FDR y Sedes (3), SITANDO-FARENA (1), SIPD-FAGRO (2) y Profesores principales de FAGRO (2).
2. **Investigación, Innovación y Extensión:** DIEP (1), Vicerrector General (1), Vicedecanos (4), Responsables de Investigación de Sedes (2), Decano de FAGRO (1), Jefe del DMV (1), Jefe del DCEA (1), Jefe del DPAF (1), Jefe DMBE (1), Coordinadores de Carreras (2), UNEN-FARENA (1), SITANDO-FDR (1), SIPD-FARENA (2) y Profesores principales de FARENA (2).
3. **Proyección Social:** Extensión-DIEP (1), DSE (1), OTIC (1), DSA (1), ODICO (1), Responsable de Unidad de Adquisiciones (1), Decano de FDR (1), Divulgación Externa (1), Jefe del DDR (1), Jefe del Dpto. de Zootecnia (1), Coordinadores de Carreras (2), UNEN-FAGRO (1), UNEN-FACA (1), Responsable de la sede Diriamba (1), SIPD-FDR (2), Auditoría Interna (1), SITANDO-FACA (1) y Profesores principales de FDR (2).
4. **Administración, Gestión y Servicios:** Rector (1), DGAF (1), OTEI (1), DICOEX (1), RRHH (1), Director de la sede Juigalpa (1), Director de la Sede de Camoapa (1), Jefe DMC (1), Jefe DPV (1), Coordinadores de Carreras (1), Administradoras de Sedes (2), SITANDO (1), SIPD (1), UNEN (1), DIPRO (1), LABSA (1), DF (1), Decano de FACA (1), Coordinadores de Carreras (2), SIPD-FACA (2), SITANDO-FAGRO (1) y Profesores principales de FACA (2).

A cada grupo se le designará un Coordinador y un Secretario Relator. El Coordinador de cada grupo de planificación debe estimular y ordenar la discusión, proponer y gestionar los medios para que el trabajo se realice. A su vez el Secretario Relator, debe llevar registrada las aportaciones de forma electrónica utilizando los formatos establecidos (entregando una copia a la OTEI).

El propósito de cada grupo es revisar la propuesta de **Objetivos y Estrategias**; entregada por el EPC, así como, proponer las metas quinquenales, indicadores y plazos del eje asignado, según el cuadro 1.

Cuadro 1: Formato del Plan Estratégico de la UNA				
Función sustantiva o componente:				
Objetivos estratégicos	Metas quinquenales	Estrategias	Indicadores	Plazos
¿Qué se pretende lograr? y ¿para qué?	¿Hasta dónde se lograrán los objetivos?	¿Cómo se lograrán los objetivos?	¿Cómo se medirá el cumplimiento de los objetivos?	¿En cuánto tiempo lo voy a lograr?

El día jueves **14/07/2011**, por la mañana en horario de 8:30 a 12:00 AM, se realizarán las semi-plenarias con el propósito de intercambiar y consensuar los resultados por eje.

Por la tarde, en horario de 1:30 a 4:30 PM, los Coordinadores y Secretarios relatores de cada grupo de trabajo se reunirán para procesar la información de las semi-plenarias y preparar las presentaciones PowerPoint para el siguiente día.

Asimismo, de forma paralela, el resto de asistentes participarán en una conferencia sobre: **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**".

El día viernes 14/07/2011 en horario de 8:30 a 4:30 PM, cada Secretario Relator presentará en la plenaria el componente asignado, mediante la matriz del PEI 2012-2016 en PowerPoint, en el orden siguiente:

- Docencia y Currículo
- Investigación, Innovación y Extensión
- Proyección Social
- Administración, Gestión y Servicios

Al final de cada exposición se realizará una ronda de preguntas y comentarios.

Por último, se hará una síntesis de los principales logros, dificultades y sugerencias obtenidas durante los dos seminarios-talleres; así como, de las tareas pendientes para la aprobación y difusión efectiva del PEI, 2012-2016.

5.4.- Etapa 4: Aprobación del Plan Estratégico Institucional 2012-2016

La Coordinación Institucional, a propuesta de la OTEI, revisará la segunda propuesta del PEI, 2012-2016, que se presentará el **22/07/2011** a la Asamblea General Universitaria (AGU), para su consulta y enriquecimiento, para posteriormente, ser aprobado por el Consejo Universitario (**29/07/2011**).

El Plan Estratégico de la Institución se presentará en dos documentos, a saber:

- Un informe final que anexe la información generada durante el proceso, debe mantenerse en la OTEI para efectos de: respaldo, consulta, seguimiento y formulación del Plan Operativo Anual (POA) y otros Planes Estratégicos Institucionales (PEI).
- Un informe ejecutivo que se presentará ante las instancias de consulta, autoridades respectivas y el Consejo Universitario.

Una vez aprobado se debe hacer una difusión efectiva del Plan Estratégico Institucional (PEI, 2012–2016), utilizando los boletines impresos, Web UNA y otros.

5.5.– Etapa 5: Implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI, 2011–2015)

La implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI) se logra mediante la formulación, ejecución y evaluación de los Planes Operativos Anuales (POA) aplicando una metodología específica. Para ello, se utiliza el Plan Estratégico Institucional como el referente principal del cual se desprenden: las metas anuales, macro–actividades, indicadores, período de realización, Responsable y participantes (ver cuadro 2).

Cuadro 2: Formato del Plan Operativo Anual de la UNA

Función Sustantiva o Componente:					
Meta Anual de la UNA	Indicadores	Macro–actividades planificadas	Período de realización	Responsable	Participantes

Este diseño considera evaluar trimestral y anualmente el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales, asignando los recursos por medio del Presupuesto, para determinar la pertinencia de introducir cambios que permitan el logro de los objetivos propuestos.

5.6.– Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional

Al inicio de cada año el Rector, Decanos y Directores de Sedes presentaran en un taller los resultados más relevantes del año, para analizar los grados de cumplimiento del PEI, 2012–2016, mediante la utilización de indicadores de cumplimiento cuantitativos y/o cualitativos (ver cuadro 3).

Cuadro 3: Evaluación del cumplimiento del Plan estratégico Institucional (PEI)

Función Sustantiva o Componente:			Periodo:	
Meta Anual de la UNA o de la unidad respectiva	Logros obtenidos por la unidad académica–administrativa	Incumplimientos y/o dificultades	Escala de cumplimiento	Acciones de Mejoras

Es importante realizar una evaluación anual del cumplimiento Plan Estratégico Institucional, con el fin de registrar los: Logros, Incumplimientos y/o dificultades; así como, las medidas correctivas necesarias para alcanzar los objetivos.

Para el análisis cualitativo del cumplimiento de los indicadores, se hará considerando como juicio de valor: Cumplimiento Total, un porcentaje del \geq a 85 % del indicador; para un Cumplimiento Parcial, \geq a 50 % y \leq al 84 % de cumplimiento, o un No Cumplimiento, cuando el juicio de valor emitido sea, \leq al 49 %. La redacción debe ser clara, concisa, coherente y consistente con las evidencias que amparan dichos juicios de valor.

Posteriormente, la Oficina Técnica de Evaluación Institucional (OTEI), elaborará el Informe Anual de cumplimiento del PEI, 2012–2016, para su presentación en la Asamblea General Universitaria (AGU); y posteriormente, la aprobación por parte del Consejo Universitario, enfatizando los aspectos siguientes:

- Análisis del grado de cumplimiento por cada componente y metas.
- Análisis de las principales dificultades por cada componente y metas.
- Acciones de mejoras.

La información obtenida desde la evaluación debe permitir la identificación de los logros institucionales, como también la presencia de nudos críticos de gestión, y acciones para implementar las mejoras a considerar en el Plan Operativo (POA) siguiente (retroalimentación del proceso). De igual manera, las “buenas prácticas”, nos posibilitará la innovación de los procesos institucionales, lo que generará un ciclo de mejoramiento continuo.

Para cumplir este requerimiento se mantendrá actualizado el sitio Web <http://www.una.edu.ni/otei/> al cual se puede acceder a través de la intranet institucional, de esta manera, se facilita la visualización de los planes operativos e informes trimestrales y anuales. El crecimiento de este sistema deberá permitir a futuro visualizar el desempeño de la UNA a través de indicadores institucionales (ver anexo 2, Cuadro 1: Cronograma del Plan de Trabajo).

VI.- BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Aunza, Néstor Julio. (2002). Informe del diagnóstico del área de planificación universitaria. Consultoría financiada por el proyecto BID: Modernización y acreditación de la educación terciaria. Universidad Nacional Agraria.

Barker, Joel Artur (1990). The power of vision. Video. Editor Charthouse Learning. Consultar en <http://www.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/html/123456789/1580/udg-virtual-player.html>

Castillo Guido, Oscar (2007). Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior y Leyes Conexas. Consejo Nacional de Universidades. Managua, Nicaragua.

Delors, Jacques (1997). La educación encierra un tesoro. Ediciones de la UNESCO, México.

Escudero, T. (2001). Información sobre la Universidad: Un elemento estratégico, Ponencia presentada en las XIX Jornadas de Gerencia Universitaria. Universidad Pablo Olavide, Sevilla, España.

Estelles, M. (2001). Gestión del conocimiento: La información herramienta estratégica en la Universidad. Ponencia en las XIX Jornadas de Gerencia Universitaria, Sevilla, España.

Rodríguez (1997). Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.

UNA-DIPLAN (2004). Sistema de Planificación de la UNA. Consultoría de CECOSA, financiada el proyecto BID: Modernización y acreditación de la educación terciaria. Universidad Nacional Agraria. Dirección de Planificación. Managua, Nicaragua.

UNA-DIPLAN (2004). Plan estratégico institucional 2004-2008. Universidad Nacional Agraria. Dirección de Planificación. Managua, Nicaragua.

UNA (2006). La UNA y su proceso de planificación estratégica y operativa anual. Boletín informativo. Universidad Nacional Agraria. Managua, Nicaragua.

Schafer Oyanedel, Alejandro (2005). Diseño de un CMI para la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile.

Thompson y Strickland (1994). Dirección y Administración Estratégica. Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. Colombia.

UNESCO (1998). Conferencia mundial de la educación superior: La educación en el siglo XXI. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París, Francia.

VII.- GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS

Amenazas: Acontecimientos, variables y características del entorno que pueden generar impacto en el funcionamiento futuro de la institución, reduciendo o limitando su volumen actual de actividad o competitividad.

Calidad: Es un concepto multidimensional, que no solo abarca: docencia, investigación, extensión y gestión, sino también, calidad de su personal docente, de sus programas y métodos de aprendizaje, de sus estudiantes, de su infraestructura y de su entorno académico.

Currículo: Es la totalidad de los procesos y actividades educativas que ayuden a la formación integral de los estudiantes, mediante la aplicación de un conjunto de principios, normas y

técnicas de aprendizaje para lograr los propósitos y metas institucionales, a través de sus diferentes programas de grado y posgrado.

Debilidades: Variables, rasgos, características y/o situaciones de la Institución que dificultan su crecimiento, proyección, credibilidad y desarrollo, ya que reducen su capacidad de respuesta y de competitividad.

Docencia: constituye un proceso intencionado, reflexivo, crítico, de desarrollo humano integral y de formación de los sujetos, de acuerdo al paradigma constructivista ecológico, a partir de la generación, fortalecimiento y demostración de valores, actitudes y conocimientos científicos, tecnológicos y culturales.

Eficiencia: Es la relación existente entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Enfoque Sistémico: La Universidad como sistema, se entiende como un conjunto organizado de elementos que interactúan entre sí o son interdependientes, formando un todo complejo, identificable y distinto.

Entornos: Conjunto de variables físicas, sociales, políticas, económicas, etc., que rodean, interrelacionan y afectan a una persona u organización y con las que se constituye un sistema.

Estrategias: Son alternativas pertinentes, relevantes y sostenibles de cómo lograr los fines con los recursos disponibles, o sea, son cursos de acción o caminos a seguir. También es el arte de identificar las opciones más favorables para alcanzar un fin o visión de futuro, a mediano y largo plazo, y de coordinar las acciones de todas las partes implicadas en la consecución de dicho fin.

Evaluación: Es un hábito de trabajo que nos permite valorar el cumplimiento de los objetivos, las desviaciones que se han producido y las medidas a adoptar para mejorar o cambiar los procesos de trabajo. Este proceso implica conseguir información y evidencias que permitan construir un juicio acerca del nivel y la calidad de los procesos sustantivos.

FODA: Es una técnica para el análisis situacional que nos permite hacer un diagnóstico sobre la situación de la organización en relación con su entorno (interno y externo), en un momento dado, que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Fundamentos filosóficos: Manifiestan la identidad, las concepciones, creencias y guían las acciones de la organización durante su quehacer.

Fortalezas: Variables, rasgos, características y/o situaciones de la Institución sobre las que basar su crecimiento, proyección, credibilidad y desarrollo, ya que facilitan su capacidad de respuesta y su competitividad.

Gestión: Gestionar una Entidad es movilizar todos sus posibles recursos y energías para que consiga cumplir su misión. La Gestión debe ser modelizable para que sea visible y medible (auditable).

Indicadores: Son estándares predeterminados para una acción a realizar. Deben especificar, al menos, definiciones de cantidad, calidad, tiempo y lugar de ejecución. Es deseable que como mínimo midan impactos y procesos.

Información: Conjunto de datos interpretados y organizados que facilitan la toma de decisiones.

Innovación: Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa. También, se es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y de la sociedad en general.

Investigación: Es un proceso de construcción de conocimiento y de aplicación de los saberes desarrollados por individuos o grupos de investigación en la resolución de problemas teóricos y prácticos, tanto a nivel científico y tecnológico.

Metas: Son los logros concretos y cuantificables que están estrechamente vinculados con los objetivos. También, es un requisito específico de rendimiento, cuantificable en la medida de lo posible, perteneciente a la organización, que proviene de los objetivos relevantes y que necesita ser conseguidos. Son las cifras que cuantifican los indicadores.

Misión: Es el enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la institución, sus usuarios y métodos principales a través de los cuales pretende cumplir su propósito de largo plazo, es decir, constituye la razón de ser de la organización, refleja la realidad actual pero, al mismo tiempo integradora del posicionamiento deseado del futuro.

Modelo Educativo: Es la representación de la concepción ideológica de la institución en relación a la gestión de los procesos sustantivos de la UNA: formación multidisciplinaria, investigación, extensión y gestión basada en el paradigma constructivista y el enfoque de compromiso social. El modelo tiene como componentes los referentes pedagógico, didáctico y académico, en correspondencia con su misión, visión, principios y valores.

Objetivos: Son declaraciones genéricas del propósito que se desea lograr. Están definidos a corto, mediano y largo plazo y suelen enunciarse en términos cualitativos.

Objetivos estratégicos: Establecen intenciones más específicas dentro de cada eje, cubren un período de 2 a 5 años y definen aspectos que la organización necesita para cumplir su misión.

Oportunidades: Acontecimientos, variables y características del entorno que pueden generar impacto en el funcionamiento futuro de la institución, facilitando o incrementando su capacidad de respuesta o su competitividad.

Planificación Estratégica: Constituye el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente, así como su eficiencia, calidad y pertinencia, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Planes Operativos Anuales: Se derivan del Plan Estratégico Institucional y contienen objetivos, metas y acciones que cada unidad desarrollará con base a sus funciones.

Políticas: Son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los dirigentes en la toma de decisiones. También, la política es una declaración general que presenta la posición de la institución para un área de control definido; o sea, es una de las vías para hacer operativa la estrategia.

Principios: Son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de una sociedad concreta.

Proceso: Se entiende por proceso toda secuencia de actividades que añaden valor a un producto o varias entradas para producir una salida deseada.

Proyección Social: Esta orientada a propiciar y establecer procesos permanentes de interacción efectiva del interior con el exterior de la universidad, con el fin de asegurar su permanencia en el desarrollo productivo, social, económico y cultura del país.

Proyecto Educativo: Es el documento que contiene los lineamientos estratégicos que se deben emprender, tomando como base el modelo educativo institucional. Integra los antecedentes, contexto, fundamentos filosóficos (misión, visión, principios y valores); así como, los objetivos, políticas y estrategias generales que da sentido y racionalidad a la gestión académica-administrativa para el mediano y largo plazo, en resumen, ordena las grandes tareas en torno a objetivos compartidos.

Prospectiva: Enfoque basado en la formulación de los objetivos o futuros deseados y la búsqueda activa de los medios para construirlos, a la luz de un proceso de planeación que se extienda desde la formulación de los ideales más generales, hasta los detalles de la elaboración y puesta en práctica de decisiones individuales.

Servicios: Son aquéllos que sirven de apoyo a la docencia, investigación, extensión y gestión de la universidad y al desarrollo social y cultural de la sociedad.

Valores: Es un conjunto de patrones de comportamiento y creencias en la esfera organizacional, o sea, aquellos elementos que conforman la conducta básica de las personas de la organización y lo que se espera de ellas.

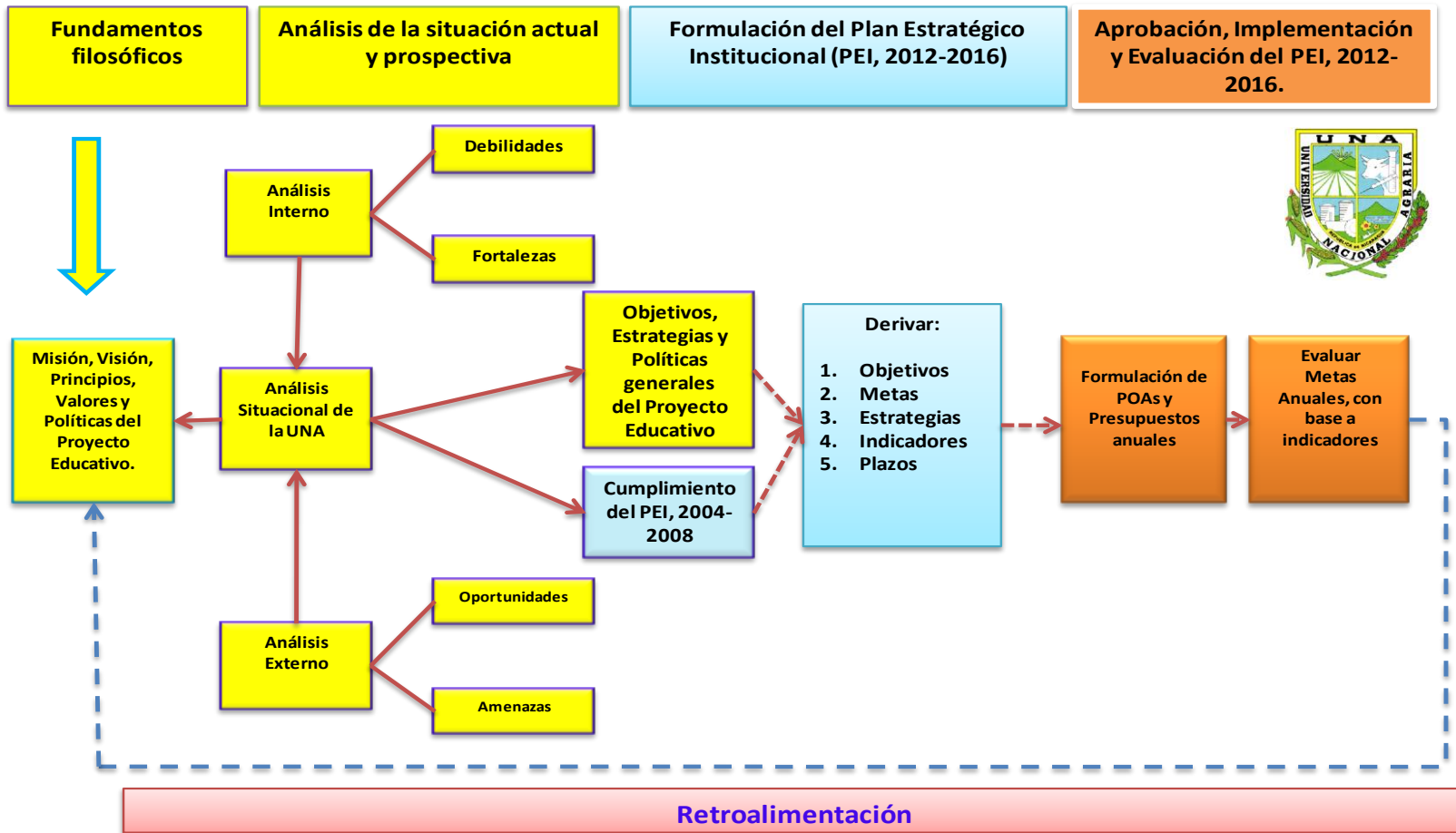
Visión: Es un enunciado breve y claro del estado o logro ideal al que se pretende contribuir, el tipo de institución que se espera tener en un plazo determinado, insistiendo en los rasgos distintivos que intenta desarrollar respecto a instituciones similares y que nos compromete para la acción.

VIII.- ANEXOS

Anexo 1, Figura 1: Ruta del proceso de planificación estratégica.

Anexo 2, Cuadro 1: Cronograma del Plan de Trabajo.

VIII.- ANEXO 1, FIGURA 1: RUTA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Simbología: El color amarillo indica que ya fue realizado, el celeste y naranja que están por realizarse.

Anexo 2: Cuadro 1: Cronograma del proceso de planificación estratégica

Etapas de la PEI	Actividades	Fecha	Responsable	Participantes
Organización del proceso de la PEI, 2012-2016.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la Propuesta preliminar de la Guía metodológica de la PEI, 2012-2016. 	Abril/2011.	OTEI.	Rectoría.
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de Propuesta preliminar de Guía metodológica de la PEI, 2012-2016. 	25/04/2011.	OTEI.	Coordinación Institucional.
	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la Guía metodológica de la PEI, 2012-2016. 	3/05/2011.	Consejo Universitario.	OTEI.
Formulación de la propuesta de la PEI, 2012-2016.	Seminario (2 días): <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación actual y prospectiva. • Apropiación del modelo y proyecto educativo. 	9 y 10 de junio/2011.	OTEI.	Equipo Ad-hoc de PE.
	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del cumplimiento de la PEI, 2004-2008. 	13/06/2011.	Coordinación Institucional (EPC)	OTEI.
	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de objetivos y estrategias con base en PE y ME: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Docencia y currículo. ✓ Investigación, innovación, extensión y proyección social. ✓ Administración, gestión y servicios. 	20/06/2011. 06/07/2011. 11/07/2011.	Coordinación Institucional (EPC).	OTEI.
	Taller (3 días): <ul style="list-style-type: none"> • Definición de Objetivos, estrategias, metas, indicadores y plazos por componentes 	13,14 y 15 de julio.	OTEI.	Equipo Ad-hoc de PE
	Aprobación de la PEI, 2012-2016.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de propuesta del PEI, 2012-2016 a Asamblea General Universitaria (AGU). 	22 de julio.	Rectoría.
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de propuesta del PEI, 2012-2016 ante el Consejo Universitario para su aprobación. 		29 de julio.	Consejo Universitario.	OTEI.
Difusión del PEI, 2012-2016.	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión impresa y electrónica del PEI, 2012-2016. 	Agosto 2011.	OTEI-	Comunidad Universitaria.