

# MEMORIA

---

**“PROYECTO DE MODERNIZACIÓN  
Y ACREDITACIÓN A LA  
EDUCACIÓN Terciaria”  
(PMAET) - 2002/2004**



GOB-PRES  
MHCP  
N378  
N583  
2005



# MEMORIA

**“PROYECTO DE MODERNIZACIÓN Y ACREDITACIÓN  
A LA EDUCACIÓN TERCIARIA”  
(PMAET) - 2002/2005**

## COMITÉ DE DIRECTORES

Francisco Guzmán Pasos  
Presidente y Representante del CNU

Mario Arana  
Ministro de Hacienda y Crédito Público

Miguel Angel García  
Ministro de Educación, Cultura y Deportes

Adán Bermúdez Urcuyo/Alvaro Banch Fabregat  
Representante de universidades privadas

Julio César Hernández  
Representante del Consejo Nacional de Educación

Harold Rocha  
Director de IMPYME

Roberto Porta  
Director de INATEC

Roberto Atha  
Representante del COSEP

Tulio Tablada  
Representante de la Secretaría de Coordinación de Estrategias Públicas (SECEP)

---

Diseño y Diagramación  
Antonio Chacón

Producción Técnica

 EDITARTE

# INDICE

Presentación	7
Introducción	9
Componente I	11
Pocesos de Evaluación de la Educación Terciaria	13
Componente II	27
Programa para Mejorar la Articulación de la Educación Terciaria con el Sector Productivo y con la Educación Media y Técnica	29
Componente III	39
Fortalecimiento Institucional para Generar una Gerencia Universitaria Eficiente y Moderna	41
Principales Logros del Proyecto de Modernización y Acreditación a la Educación Terciaria (PMAET)	55
Lecciones Aprendidas	62



# PRESENTACION



**E**l proyecto BID 1072/SF-NI “Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria” comenzó sus actividades en

octubre de 2001 y finaliza las mismas en junio de 2005. Sin lugar a dudas ha marcado un antes y un después en el proceso de cambio conducente al mejoramiento y articulación del subsistema de educación terciaria de Nicaragua.

Cuando se realiza la evaluación del trabajo realizado en estos tres años nueve meses debo destacar la participación activa del Comité Directivo en el accionar del proyecto, y el pleno cumplimiento de los objetivos establecidos para él, como son: otorgar una visión estratégica consensuada, guiar el proceso técnico con una visión participativa y de largo plazo y velar por el buen cumplimiento de los objetivos del proyecto. Del mismo modo, me permito reconocer la amplia participación del personal de las instituciones de educación terciaria en las actividades propuestas en cada Plan Operativo Anual y el particular provecho y beneficio que ha significado para cada institución en términos de capacitación de su capital humano, apropiación de una cultura proclive al cambio y mejoramiento, la efectiva articulación del sector público y privado al abordar desafíos comunes, el fortalecimiento de la gestión interna en términos de eficiencia y transparencia, la construcción consensuada de un sistema de información estadístico, el establecimiento de las bases para una vinculación eficaz entre el quehacer institucional y el sector productivo y también el nivel secundario y tecnológico y finalmente, la apropiación de la necesidad que el subsistema de educación terciaria del país, de un salto cualitativo y cuantitativo en términos de calidad al establecer un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.

En esta línea de pensamiento, no puedo obviar efectuar un reconocimiento público a todas las personas que laboran en la Unidad Ejecutora del proyecto, quienes han debido enfrentar una cantidad y complejidad extrema de trabajo, en tiempos muy reducidos y que han puesto lo mejor de sí, como personas y profesionales, para alcanzar objetivos difíciles, que en muchos momentos parecieron inalcanzables, pero que tengo la satisfacción de manifestar hoy día, que se cumplieron a cabalidad para beneficio de las instituciones de educación terciaria y por tanto de Nicaragua.

Por otra parte quiero agradecer a las autoridades del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y del Banco Interamericano de Desarrollo, el apoyo que nos brindaron a lo largo de la ejecución del proyecto y al mismo tiempo hacer extensivo este agradecimiento a todas aquellas instituciones y personas que nos brindaron su respaldo, respeto y confianza, necesarios para el cumplimiento de la tarea a la que estábamos abocados.

Para finalizar, en nombre del proyecto y en el mío propio deseo expresar mi satisfacción y reconocimiento al país, por haberme dado la oportunidad como profesional extranjero, de contribuir al proceso de modernización de la educación terciaria en Nicaragua, lo cual sin asomo de duda, en un futuro mediato servirá de base sólida, más allá de diferencias de apreciación coyunturales, para que la juventud de este pueblo se beneficie de una educación de calidad que los realice como personas y profesionales y se constituyan en el necesario instrumento de progreso de la sociedad toda.

**Dr. Carlos Olivares Faúndez**  
Director Proyecto BID 1072/SF-NI

# INTRODUCCION

## “PROYECTO DE MODERNIZACIÓN Y ACREDITACIÓN A LA EDUCACIÓN Terciaria” (PMAET)

La incursión de las nuevas tecnologías en la sociedad nicaragüense plantea la formación de profesionales capacitados para manejar estas herramientas. Las universidades tienen la tarea de modernizar su sistema educativo y ofrecer carreras con planes de estudios ajustados a las necesidades reales de la sociedad.

Como respuesta a esta exigencia, en marzo de 2002 se inició el “Proyecto de Modernización y Acreditación a la Educación Terciaria” (PMAET), a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Este proyecto tuvo como objetivos específicos:

- Diseñar procesos sistemáticos de evaluación a lo interno de las universidades.
- Acordar el diseño de un sistema nacional de acreditación: moderno, eficiente y transparente.
- Mejorar la articulación de la educación terciaria con la educación secundaria y técnica con el sector productivo.
- Mejorar la eficiencia y transparencia en la educación terciaria.

Con la aprobación de la Ley de Autonomía de las instituciones terciarias en 1990, hubo transformaciones en cuanto al número y tipo de instituciones existentes. La apertura de estas instituciones privadas de educación superior suscita la necesidad de establecer parámetros que midan la calidad de los servicios en el subsector de Educación Superior, incluyendo a las instituciones que integran el Consejo Nacional de Universidades (CNU).

En Nicaragua actualmente existen 44 instituciones legalmente autorizadas, de las cuales cuatro son públicas, dos dependen directamente de Estado (CSEM y ACAPOL) y las restantes son privadas.

Este proyecto es novedoso puesto que antes no existían sistemas de evaluación para acreditación de las universidades, sólo un sistema de autorización de funcionamiento, dirigido por el CNU.

La modernización del sistema educativo terciario implica la formulación de un sistema que exige la rendición de cuentas de las universidades, permitiendo así tener conocimiento de cómo estas distribuyen sus recursos.

Las dinámicas de trabajo efectuadas dentro del “Proyecto de Modernización y Acreditación a la Educación Terciaria” estuvieron destinadas a que las universidades participantes definieran sus propios planes de acción para ofrecer un mejor servicio en recursos humanos, equipos técnicos, plan curricular, etcétera.

Estas dinámicas de trabajo se desarrollaron mediante:

- Plan Operativo Anual (POA) 2002 que consta de 24 actividades.
- Plan Operativo Anual (POA) 2003, de 16 actividades con 46 acciones.
- Plan Operativo Anual (POA) 2004, compuesto por 12 actividades con 27 acciones.

Los tres planes operativos se distribuyeron en tres componentes:

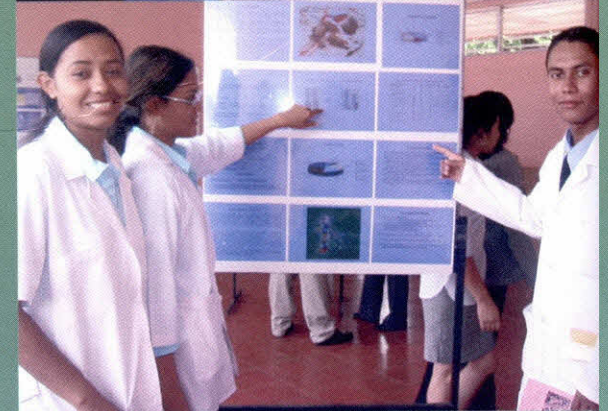
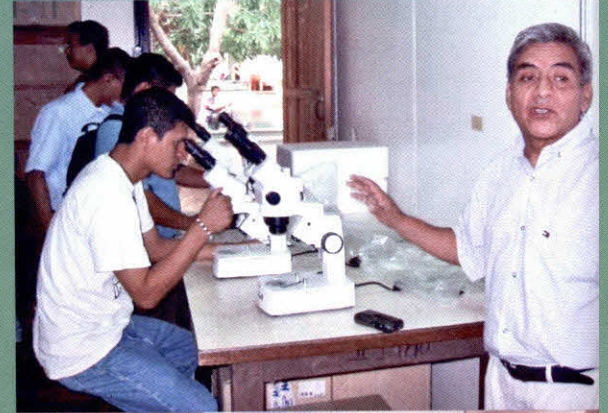
**Componente I:** Procesos de Evaluación de la Educación Terciaria.

**Componente II:** Programa para mejorar la articulación de la educación terciaria con el sector productivo y con la educación media y técnica.

**Componente III:** Fortalecimiento Institucional para generar una gerencia universitaria eficiente y moderna.

El consultor Dr. Eduardo Escalante explica: el problema común de las universidades ya sean nicaragüenses, chilenas, argentinas o paraguayas, es que no existían planes estratégicos; es decir, que no había un plan de mediano o largo plazo que significase un marco referencial hacia dónde dirigir las acciones. [...] Esta capacitación en el marco del proyecto está orientada justamente a entregar las herramientas conceptuales y metodológicas para recolectar y analizar la información disponible como insumo para la elaboración de un Plan Estratégico.







# COMPONENTE I

## PROCESOS DE EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN TERCIARIA





## PROCESOS DE EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN Terciaria

Esta etapa promovió la evaluación a lo interno de las universidades, cuyos resultados servirían para elaborar posteriormente un plan de acción. Las universidades que participaron en el proceso de evaluación durante el año 2003 fueron:

Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), Universidad Hispanoamericana (UHISPAM), Universidad Católica "Redemptoris Mater" (UNICA), Universidad de Ciencias y Tecnología (UNICYT), Universidad Nacional Agraria (UNA), Universidad Centroamericana (UCA), Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN), Bluefields Indian & Caribbean University (BICU), Universidad de las Américas (ULAM), Universidad Evangélica Nicaragüense (UENIC), Universidad Politécnica (UPOLI), Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua, (UCAN), Universidad Autónoma de Chinandega (UACH), Escuela Politécnica de Comercio (ESPOLTES), Escuela Internacional de Agricultura y Ganade-

ría de Rivas, (EIAG), Universidad Católica del Trópico Seco (UCATSE), Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), Universidad de Ciencia Empresariales (UCEM), Universidad del Norte de Nicaragua (UNN), UNIVAL, Universidad de Occidente (UDO), Universidad de Managua (U de M), Universidad Thomas More (UTM), Universidad Internacional de la Integración de América Latina, Universidad Central de Nicaragua (UCN).







Treinta y dos universidades inicialmente firmaron cartas de compromiso en las que asumieron la responsabilidad de participar activamente en el proyecto, es decir, retroalimentar con los resultados arrojados por la evaluación y colaborar en el diseño y realización del Sistema de Información Universitaria. Este sistema pretende ser la base de un futuro Sistema Nacional de Estadísticas, componente importante del Sistema Nacional de Acreditación.

Como primera actividad del año 2002, luego de la firma de los convenios se realizaron numerosas conferencias y seminarios enfocados a la "sensibilización de los procesos de evaluación y acreditación en las universidades". Esta serie de seminarios respondieron a la necesidad de que tanto la comunidad universitaria como la sociedad civil conocieran la importancia de modernizar el sistema educativo; y de diseñar una estrategia de evaluación como punto de partida para el mejoramiento de la oferta educativa terciaria.

Una vez encaminado el proceso de sensibilización de los diferentes actores involucrados, acerca de que es necesario tener una administración universitaria ágil,

eficiente y transparente, se procedió a capacitar en el diseño del proceso de autoevaluación. Para esta etapa ya se conformaron las comisiones de autoevaluación.

Se diseñaron y efectuaron diez talleres generales y 32 en las propias universidades con el fin de capacitar a los integrantes de las comisiones de autoevaluación para que realicen su diagnóstico de la forma más eficiente y efectiva posible y sobre todo, que diseñaran su evaluación en respuesta a la realidad nicaragüense.

Adicionalmente, este conjunto de actividades concluyó en la necesidad de orientar en los procesos de autoevaluación de bibliotecas. Como respuesta ante esta recomendación, se procedió a capacitar mediante diversos talleres y seminarios a los directores de bibliotecas y los encargados de la evaluación de esta área.

"Lo que yo pretendo es que las universidades de Nicaragua tengan sus propios criterios; y dentro de las universidades, las bibliotecas tengan muy claramente esos criterios que van a utilizar"<sup>1</sup>, dice la Lic. Norma León, coordinadora del taller "Procesos e instrumentos de Autoevaluación de Bibliotecas Universitarias".

<sup>1</sup> Tomado de: "Segundo Seminario – taller dirigido a bibliotecarios", Boletín Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria, agosto 2003. pp1.







Los criterios válidos a nivel de la región, según León, son las colecciones, la calidad y cantidad de los recursos humanos, las tecnologías y los procesos técnicos<sup>2</sup>.

## Evaluando todos los ámbitos eficientemente

Quizá uno de los puntos de partida de este ambicioso sueño de modernizar el sistema educativo es la creación de un Centro de Documentación que inventariaría a las instituciones universitarias privadas y públicas.

Este Centro de Documentación es base de lo que hoy es el Sistema Gerencial de Información del Proyecto (SIGPRO), supervisado por el Ing. Ricardo Marengo. El SIGPRO nació con la expectativa de que proporcionara información para el seguimiento y evaluación del proyecto y que fuera el punto de partida del Sistema Nacional de Estadísticas Universitarias.

Tanto la tecnología como el resto de recursos materiales tienen una característica, alcanzan su importancia o utilidad según el uso que el ser humano les de. En correspondencia con esta premisa, una vez diseñados los programas y equipos informáticos del Sistema de Información Universitaria, se procedió a capacitar en esta temática a los responsables de esta área de las universidades.

<sup>2</sup> Tomado de: "Segundo Seminario – taller dirigido a bibliotecarios", Boletín Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria, agosto 2003. pp1.

Para esta actividad se efectuaron dos seminarios talleres entre julio y octubre de 2003. También se realizó una conferencia sobre sistemas de información dirigido a rectores y directores de las universidades.

A estas dos actividades acudieron un total de 60 personas de las universidades EIAG, de Rivas, UCATSE, BICU, UDO, UACH, UCAN, UCN, UHISPAM, UCEM, ACAPOL, UNIJJAR, UNI, UCC, CSEM, UNI, UCA, UNIVAL, UCC, UPOLI, UTN, UNAN MANAGUA, ULAM, UENIC, UAM, ESPOLTES, ULAM Y UNA. Estos seminarios fueron dirigidos por los ingenieros Luis Elissondo y Milflen Torres, respectivamente.

Los participantes obtuvieron conocimientos de cómo planear, diseñar y operar seguridad de redes y auditorías en entornos computarizados. El esfuerzo por dominar bien el Sistema de Información Universitario







desencadenó en capacitaciones directas a los responsables de las áreas de informática de las universidades, como por ejemplo la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC).

Una evaluación eficiente del sistema educativo no sólo incluye los planes curriculares, los recursos humanos, bibliográficos o materiales existentes y que se ofrecen a la ciudadanía, también exige una revisión de la normativa interna y jurídica que rigen el otorgamiento de grados académicos, títulos profesionales y de nivel técnico superior, así como el ejercicio de actividades profesionales y técnicas del país. Para esto, se contrató al señor Carlos Siles Levy.

A la par de dicha consultoría se impulsó el monitoreo y evaluación del estado y situación de los graduados y profesionales egresados de las universidades del país. Dicho estudio tiene la característica de ser la primera investigación de este tipo a nivel nacional y con resultados generales para todas las universidades en los últimos cinco años. Sin duda este estudio significó todo un desafío. Las universidades no tienen un registro actualizado de sus egresados y graduados, así como la confirmación de que todavía tienen los mismos datos domiciliarios o laborales.

Las universidades tuvieron la oportunidad de capacitarse en el seguimiento y/o monitoreo de sus egresados. En este sentido, las 33 personas participantes del taller de la consultora Alicia Masautis conocieron técnicas de recolección y análisis de información de graduados.

También se realizaron acciones de capacitación en el tema directamente al personal de los registros académicos de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI) y la Universidad Centroamericana (UCA).

Algunas conclusiones del monitoreo y evaluación de los egresados y graduados de las universidades:

- Uno de cada cuatro egresados no cuenta con su título. Esto refleja dos realidades: el desempleo





y lo costoso de los trámites de títulos. Al respecto, se recomendó diseñar una política administrativa que agilice y abarate los costos de estos trámites.

- Las carreras administrativas y económicas son las de mayor demanda, seis de cada diez nuevos profesionales egresaron de estas carreras, lo cual lleva a la preocupación de que posiblemente exista una sobreoferta de especialidades y un déficit de otras.

Al respecto, las carreras ofertadas deben responder a las necesidades de profesionalización del país.

- El desempleo es el problema más grande al que los egresados se enfrentan. Uno de cada tres entrevistados dijo estar desempleado.
- El 78% de los egresados y graduados que pertenecen a la población económicamente activa son personal contratado y sólo un 22% trabajan por cuenta propia.

Es por esta razón que se recomienda incluir en el currículo de todas las carreras, una materia que desarrolle la formación de pequeñas empresas.

- EL 75.2% de los egresados y graduados que están trabajando lo hacen en la carrera que estudiaron, lo cual puede interpretarse como una tendencia a estudiar las carreras que demandan los empleadores.

## Poniendo a prueba los instrumentos de evaluación

En resumen, el componente de Procesos de Evaluación de La Educación Terciaria trajo como resultados





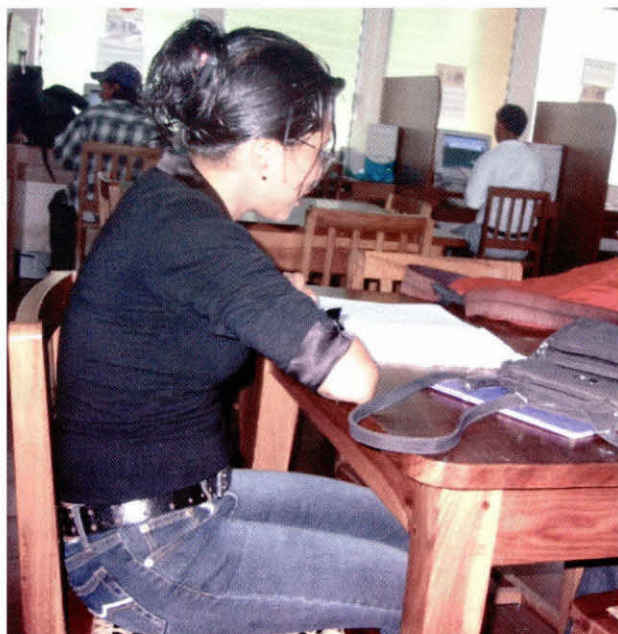
el inicio de una cultura de evaluación que puede servir de referencia para el diseño de planes contingentes y planes estratégicos de las universidades.

Esta cultura no se creó únicamente a través de la sensibilización sobre esta temática, sino también en la discusión y diseño de instrumentos que agilizaran el proceso de evaluación del sistema educativo terciario.

Una vez que se llegó a un consenso sobre los instrumentos de evaluación, se dispuso capacitar a los evaluadores externos a través de simulaciones de evaluación. Esta vez se realizaron diversos eventos dirigidos por el consultor Ramón Daza Rivero.

Estos talleres-seminarios efectuados durante el 2003 se efectuaron con el objetivo de que los evaluadores conocieran en la práctica todo el proceso de evaluación externa, lo que les dio como insumos conocer debilidades y fortalezas de los instrumentos de medición.

Los talleres de simulación entrenaron a 38 académicos provenientes de: ULAM, UNICA, UCC, UNA, UPOLI, UNAN-MANAGUA, UHISPAM, CSEM, EAGE, UNAN-LEÓN, EIAG RIVAS, UACH, URACCAN, ACA-POL, UENIC, UTN, UNIVAL, UDO y UCATSE.



En resumen, para el plan de acción del año 2003 se logró la participación de 32 universidades en un programa de evaluación, creando una unidad de auto-evaluación que contó con el apoyo de diferentes miembros de la comunidad universitaria

## Lo avanzado durante el 2004

En marzo de 2004 se reinició el proyecto, dando seguimiento a las actividades del componente Proceso de Evaluación a la Educación Terciaria.

Se procedió a validar la información presentada en los informes de auto-evaluación realizados por las universidades. Dichas validaciones se efectuaron a través de evaluaciones externas y dieron inicio el 10 de mayo:

<b>Universidad Evaluada</b>	<b>Fecha</b>	<b>Consultores - Pares Evaluadores</b>
UNICIT	10 – 12 de mayo 2004	Dr. David Fuller Padilla, Master Santiago J. Barcos; Master Vielka de Jaramillo.
UCEM	2 – 4 de junio de 2004	Lic. Rosario Mendieta López; Lic. Mario Rodríguez Abud; Master Sonia Bacha.
UNICA	15 -17 de junio de 2004	Dr. Oscar Castillo Guido; Master Ligia Madrigal Mendieta; Master José A. Saldaña.
UDO	15 -17 de junio de 2004	Dr. Néstor Donato Ferrari; Ing. Miguel Alfaro Marchant; Lic Gonzalo Espinoza.
UENIC	15, 16.19 de junio	Lic. Susana Quiroz Pichardo; Lic. José Rodríguez Sandoval; y Master Lidia de Velazco.
ESPOLTE	22 – 24 de junio de 2004	Dr. Mario Krieger; Lic. Jaime Torrealba; y Lic. Karla Mercado D.
UCC	22 – 24 de junio de 2004	Lic Yuri Zapata; Lic. Sandra Esquivel; y Dr. Jorge Mora A.
UACH	29, 30 de junio y 1 de julio	Dr. Bicardo Biazzi; MSc. Norberto Góngora; Dr. Norma Rivera.
UCAN	20 – 22 de julio de 2004	Dr. Reynaldo Herrera F; MSc Constancia Piñón Pejeira; Lic. Jaime Rojas.
UCN	21 – 23 de julio de 2004	MSc. Eleonora Rodríguez; y MSc Omayra Fruto de Santana.

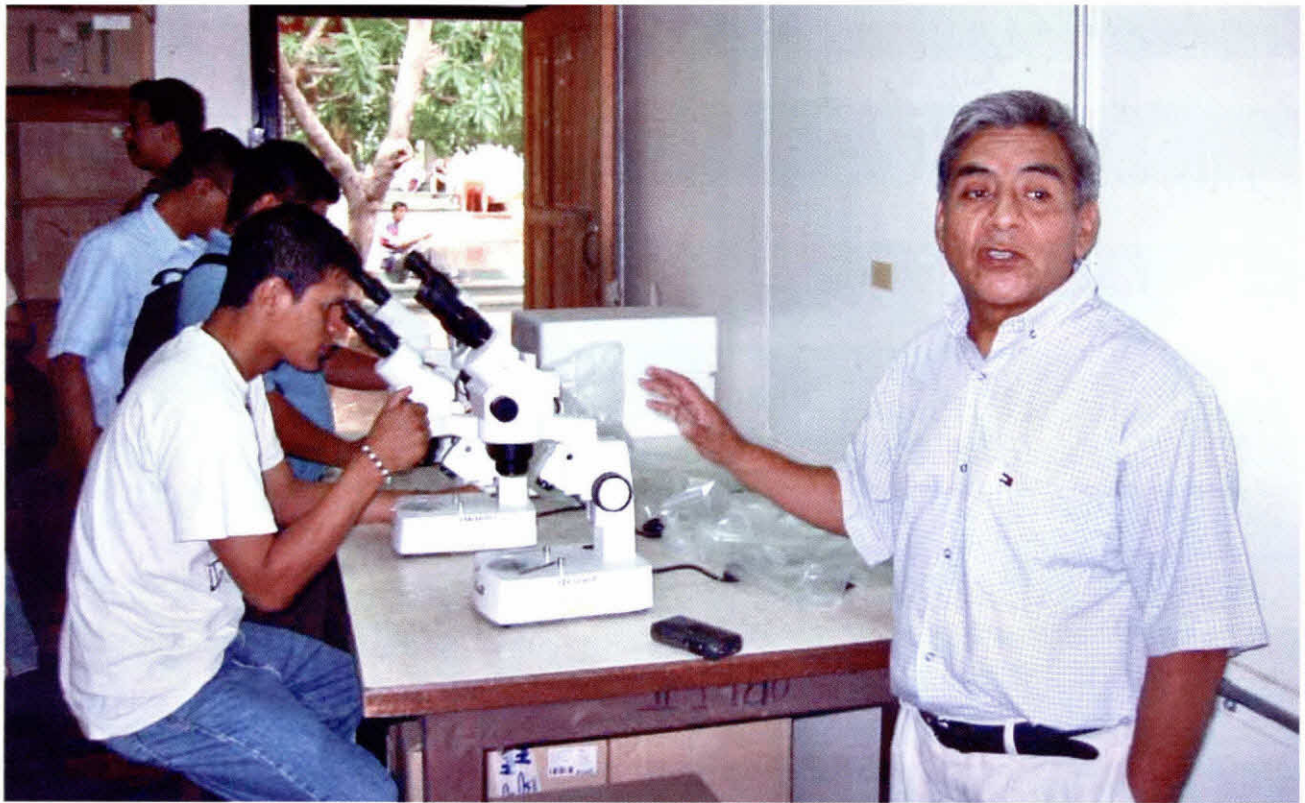
<b>Universidad Evaluada</b>	<b>Fecha</b>	<b>Consultores - Pares Evaluadores</b>
UNN	20, 21 y 24 de julio de 2004	MSc. Gustavo Castro; Lic. Laura Pasetto; y Dr. Rodolfo Lemez.
ULAM	29 -31 de julio de 2004	Dr. Jorge Arita; Ing. Juan Marengo; MSc Eyra Reyes.
UCA	3 -5 de agosto de 2004	Msc. Bernardo Restrepo; Dr. Luis Nazario; MSc. Mario Rodríguez Abud.
UNAN-Managua	30 agosto al 4 de sept. de 2004	MSc. Pedro Verano; Dr. Carlos Lepiz, Lic. Francisco Alarcón; Ing. Camilo Somarriba.
UNAN-León	31 de agosto al 4 de septiembre de 2004	MSc. Fernando Bolaños; Dr. Jesús Vásquez; Master Vielka Jaramillo; MSc. Balbino Suazo.
UPOLI	7- 11 sept. 2004	Dr. Harold Rizo; MSc. José Mejía; y MSc Sergio Martínez.
EIAG	7-9 de sept de 2004	Ing. Guillermo Basante; y MSc Raúl Ruiz.
UTM	5 – 6 de oct. De 2004	Dr. Eduardo Avalos y Dr. José Alberto Figueras.
UML	5 – 7 de oct. De 2004	Dra. Margarita Manchke y MSc. Claudia Calderón.
U de M	13 – 15 de oct de 2004	Dr. Eduardo Bustos; y Dr. José Salazar.
UNIVAL	18 – 23 de oct. 2004	MSc. Carmen Quintana y Dr.. Gonzalo Taboada.
UNIVALLE	19 – 20 de oct. De 2004	MSc. Mariana Alonso B.
UNI	19 – 21 de oct. De 2004	Ing. Gonzalo Trinidad; Ing. Clara Zomer; Ing. Carla Salamanca.



<b>Universidad Evaluada</b>	<b>Fecha</b>	<b>Consultores - Pares Evaluadores</b>
BICU	21 – 25 de oct. De 2004	Dra. Rocío Llarena; Dr. Reynaldo Herrera; y MSc. Hamlet García.
ACAPOL	26 – 28 de oct. De 2004	MSc. Pedro Polo Verano; y Dra. Norma Rivera.
UCATSE	26 – 29 de oct de 2004	Dr. Carlos Him; y MSc. María Eugenia Bermúdez.
URACCAN	26 – 30 de oct. De 2004	MSc. Aracelly Vega; MSc. Juan Muñoz y Dr. Ariel Otero.
UTN	27 – 28 de oct de 2004	MSc. Bernardo Restrepo; y MSc. Gilda Benavides.
UNIJJAR	29 – 30 de oct. De 2004	Dra. Georgina Torres; y MSc. René Flores.
USTOM	29 – 30 de oct. De 2004	MSc. Juan Figueras; y MSc. Claudia Barahona.







Estos procesos de evaluación han permitido el diseño de planes de acción para intentar solucionar deficiencias encontradas en el desarrollo del proyecto y que inciden en la oferta educativa de estas universidades.

También tiene mérito la práctica de autoanálisis de las instituciones participantes del PMAET, ya que se inició una cultura sin precedentes de rendición de cuentas, no importa si la universidad es pública o privada.

**Asesoramiento a los procesos de evaluación**  
También se apoyó a las 32 universidades en sus procesos de desarrollo de la autoevaluación. Esta actividad tuvo por finalidad corregir los errores encontrados en el proceso de autodiagnosticarse. Por ejemplo, la Dra. Norma Lesbia Rivera impartió estos talleres entre los meses de marzo y mayo de 2004 a la Universidad Jean Jacques Rousse (UNIJAR), Universidad Martín Lutero (UML), Bluefields Indian & Caribbean University (BICU) y Universidad Santos Tomás de Oriente y Mediodía (USTOM), entre otras.





Como otra parte del asesoramiento que impulsó la Dirección del proyecto, en agosto de 2004 se efectuó un taller de “Análisis de los Procesos de Autoevaluación”, coordinado por los el Dr. Eduardo Bustos Obregón y MSc. Marcos Membreño.

Este evento, al cual asistieron representantes de 31 universidades, tuvo como objetivo conocer e intercambiar experiencias en la realización de esta autoevaluación. Esta actividad permitió conocer que los propósitos del PMAET se cumplieron en su mayoría en el tiempo planificado y con los resultados previstos.

La encargada de analizar los Informes de Evaluación Externa (IEP) fue la consultora Dra. María Vera Caro. Su trabajo consistió en hacer un consolidado de diagnóstico del proyecto a partir de los IEP.

La información recolectada produjo como insumos las siguientes observaciones sobre la calidad del servicio que brindan las diferentes universidades públicas y privadas:

- Se debe fortalecer la formación del profesorado mediante capacitaciones de acuerdo a los planes de estudio de cada carrera.

- Deben hacerse revisiones y actualizaciones de los planes de estudios de las diferentes carreras.
- Se debe fortalecer la actividad de investigación, tanto por parte del profesorado como de los estudiantes.
- En general, se recomienda mejorar la infraestructura de las universidades.
- Todas las universidades deberían estar equipadas de nuevas tecnologías en relación a la temática a estudiar y la metodología utilizada por los docentes.
- Es meritorio decir que el PMAET sentó una práctica antes nunca realizada, es decir, el intercambio de experiencias entre universidades públicas y privadas. Esto facilitará la discusión del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.

## Encontrando las debilidades del sector terciario

Mediante el análisis comparativo de los informes de autoevaluación de las universidades participantes, el consultor Marcos Membreño concentró las principales debilidades institucionales del sistema terciario en Nicaragua:





	<b>Debilidades</b>	<b>Privadas</b>	<b>Públicas*</b>	<b>Total Global</b>
1	Misión, Visión y Valores desconocidos a muchos niveles de la institución	10	5	15
2	No existe una visión de conjunto del Proyecto Institucional	-	4	4
3	No existe un Plan Estratégico	3	-	3
4	Plan Estratégico Institucional es desconocido a muchos niveles de la comunidad	8	-	8
5	Estructura organizativa inadecuada	10	4	14
6	Carencia o poca difusión de manual de funciones y procedimientos	9	6	15
7	Poca comunicación a nivel operativo entre docentes y personal administrativo	8	5	13
8	Procesos, funciones y toma de decisiones centralizadas	9	-	9
9	Falta de plan de proyección social y cultural	6	-	6
10	Personal docente y administrativo desmotivado	6	5	11
11	Deficiencia en servicios de librería, cafetería y fotocopia	11	-	11
12	Pocos equipos didácticos y audiovisuales en relación a la población estudiantil	14	5	19
13	Pocas unidades en laboratorios de informática	10	-	10
14	Pocos laboratorios de informática y otros	9	-	9
15	Poco o ningún acceso a Internet	7	-	7
16	Ventilación e iluminación no adecuada	9	-	9
17	Infraestructura	10	7	17
18	Mantenimiento irregular en las instalaciones	8	5	13
19	Biblioteca sin bibliografía básica y especializada para todas las carreras ofrecidas	18	5	23
20	Insuficiente espacio y mobiliario y equipo en biblioteca	16	8	24
21	Pocas actividades investigativas	11	6	17
22	Falta de capacitaciones	14	5	19
23	Deficiente sistema de información	-	5	5
24	Seguimiento a graduados y becados	-	4	4
25	Falta de presupuesto para material bibliográfico	7	6	13
26	Sistema de información de registro para proporcionar datos sobre alumnos	-	4	4
27	Carencia de normas internas de presupuesto	-	4	4
28	Falta de recursos humanos	7	-	7
29	Relaciones Públicas	7	-	7
30	Mecanismos de control administrativos y financieros deficientes	-	5	5

\* En "públicas" se debe entender las diez instituciones que reciben aportes del Estado.



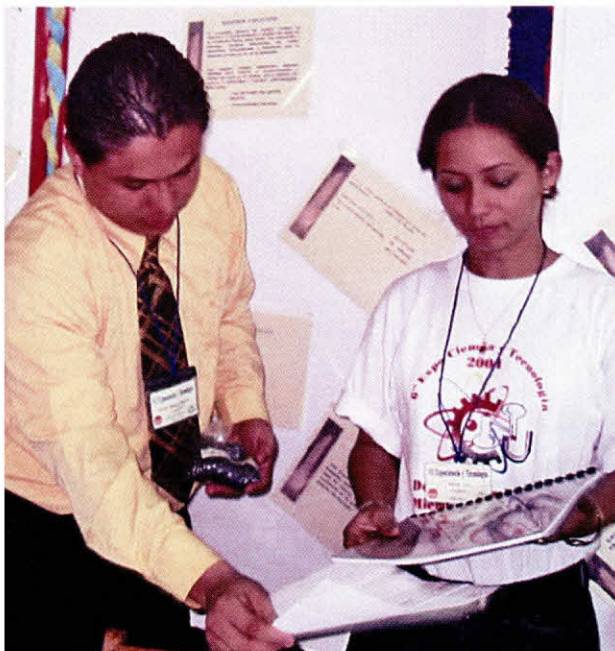
## Constitución del Sistema de Información

El Sistema Gerencial de Información Universitario, punto de partida del Sistema Nacional de Estadísticas Universitaria de Nicaragua diseñó e implantó tres módulos:

1. SIGCEN: Este módulo permite consolidar toda la información que envían las universidades a esta institución central.
2. SIGUNI: Módulo que permite la carga de un conjunto de datos agregados que resulten de la gestión de la institución, lo cual facilitará el intercambio de datos entre la UEP y las universidades.
3. SIGOLAP: Módulo para el análisis estadístico de la información proveniente del SIGCEN.

Se proveyó a las 26 universidades participantes en este subcomponente, del módulo SIGUNI, necesario para sustentar la correcta administración del Sistema.

En septiembre de 2004 se hizo público el sitio web del Sistema de Información Gerencial SIGPRO: <http://sigpro.pmaet.gob.ni>.

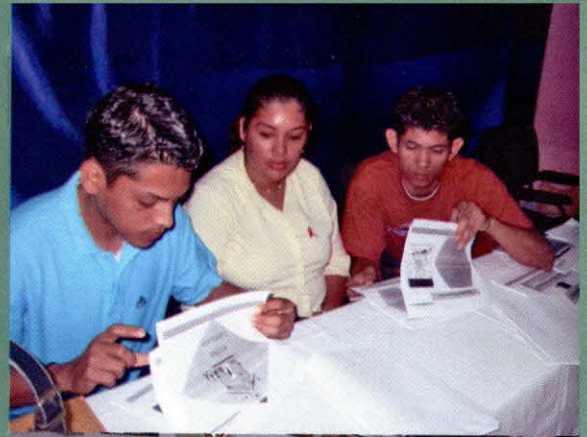


Una vez implementado este módulo se procedió a dar apoyo técnico específico a las universidades y visitarlas para monitorear la adaptación al sistema SIGUNI. Creación del Comité Técnico para la definición de las bases de un Sistema Nacional de Acreditación Institucional y/o programas

Académicos nicaragüenses participaron durante dos meses en la elaboración de una propuesta general acerca de lo que debería ser el sistema nacional de acreditación universitaria de Nicaragua. Asimismo, se acordó que el comité técnico debe estar integrado por representantes de las universidades privadas, del gobierno, el CNU y el COSEP. El comité técnico ha sido asistido con material teórico y apoyo directo.

La elaboración del diseño de la segunda etapa del proyecto "Sistema Nacional de Acreditación en Nicaragua" despertó el interés y apoyo, tanto del gobierno, como de las universidades privadas y de las afiliadas al CNU. Coherente con esta meta, en los meses de noviembre y diciembre se contrató a los consultores MSc. Arnoldo Martínez Salvo, Dr. Ricardo Biazzi y Dr. Ramón Daza Rivero, quienes diseñaron la segunda fase del proyecto, la propuesta de segunda etapa "Sistema Nacional de Acreditación en Nicaragua".







# COMPONENTE II

PROGRAMA PARA  
MEJORAR LA  
ARTICULACIÓN  
DE LA EDUCACIÓN  
TERCIARIA  
CON EL SECTOR  
PRODUCTIVO Y CON  
LA EDUCACIÓN  
MEDIA Y TÉCNICA





## PROGRAMA PARA MEJORAR LA ARTICULACIÓN DE LA EDUCACIÓN TERCIARIA CON EL SECTOR PRODUCTIVO Y CON LA EDUCACIÓN MEDIA Y TÉCNICA

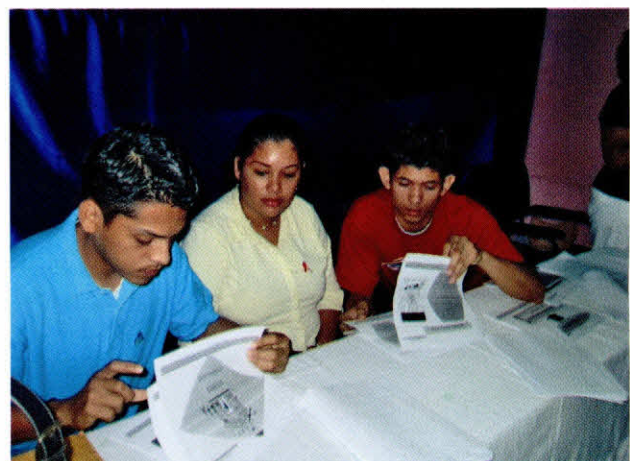
El Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria (PMAET) es dirigido por su coordinador, el Dr. Carlos Olivares Faundez,<sup>3</sup> como un esfuerzo fundamentalmente orientado a apoyar el mejoramiento y a capacitar una masa crítica de personas en cada una de las instituciones, que sea capaz de impulsar el cambio. Lo que busca este proyecto es fortalecer la capacidad intelectual, la inteligencia que está contenida dentro de las aulas de las instituciones, tanto desde la perspectiva de los docentes, administrativos y autoridades, como de los futuros profesionales que están egresando y que van a seguir egresando en los próximos años en estas instituciones.

El segundo componente es congruente con el principal fin del proyecto y está encaminado a elevar la

calidad y la eficiencia de la educación terciaria.

En marzo de 2002 se realizó una consultoría que diseñara las bases del concurso para las universidades que deseaban financiamiento para su proyecto de modernización y que serían financiados por el PMAET.

Una vez recibidas las propuestas de las universidades, se integró el Comité de Selección para el Componente II, el 29 de abril del 2002. El comité se conformó por un representante del MECD, COSEP, MHCP e INPYME. Este Comité verificó el cumplimiento de las Bases del Concurso por parte de las distintas pro-



<sup>3</sup> Bolsa de Noticias, lunes 3 de nov de 2003



puestas e identificar a los especialistas por parte de las distintas propuestas.

Las universidades con las que se firmó convenio primeramente, fueron: Escuela Internacional de Agricultura y Ganadería de Rivas, (EIAG), Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad de Managua (U de M), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), Bluefields Indian & Caribbean University (BICU), Escuela Politécnica de Comercio (EPC), Universidad Autónoma de Chinandega (UACH), Universidad Nacional Agraria (UNA), Instituto de Estudios "Walter Mendoza"-Academia de Policía, Escuela de Agricultura y Ganadería de Estela (EAGE), Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN), Universidad Nacional Autónoma de León- (UNAN-León)

## Haciendo público nuestro trabajo

La sensibilización y el compromiso de la comunidad universitaria fue vital para el éxito de este proyecto. Sin embargo, todo este proceso de evaluación y acreditación debió necesariamente ser legitimado por la ciudadanía en general. Para esto, durante el 2003 se realizaron esfuerzos para tener información actualizada de todas las actividades ejecutadas y transmitir las por todos los medios y/o canales de información posibles:



- **Boletines bimensuales:** Los logros obtenidos en cada una de las actividades del proyecto en el año 2003 se recogieron en cuatro boletines bimestrales que comprendieron de enero a julio. También se publicó un boletín trimestral que contenía el trabajo realizado de agosto a octubre del mismo año. Estos boletines fueron coordinados por la consultora Lic. Amalia Chévez.
- **Actualización de la página web:** El alcance de información que este proyecto se trazó como objetivos fue más allá de los límites institucionales y de la comunidad universitaria. En este sentido, se hizo uso de las nuevas tecnologías y se diseñó una página web [www.pmaet.gob.ni](http://www.pmaet.gob.ni), con material didáctico, fotografías y los logros de cada uno de los eventos realizados en el proyecto, todo lo cual fue actualizado constantemente
- **Cobertura de medios de comunicación a las actividades realizadas:** Se dio conocimiento público de las actividades a realizar a través de los proyectos de agenda de los medios de comunicación escritos, radiales y televisivos.

Además de lograr que los medios informaran los avances del proyecto, se entrevistó al coordinador del proyecto, Carlos Olivares Fáunderz en diferentes medios de comunicación.

También se realizaron desayuno trabajo con los medios de comunicación y conferencias de prensa.



Los medios de comunicación escritos, radiales y televisivos que dieron cobertura a las actividades del Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria (PMAET) son: La Prensa, El Nuevo Diario, Radio Tiempo, Radio Nicaragua, Canal 12, Canal 23, Radio Sandino, Trinchera de la Noticia, 100% Noticias, Canal 2, Canal 10, Bolsa de Noticias, Radio 580, Radio Maranatha, Radio Tiempo, TV Noticias, Radio Mundial Radio Corporación, Radio Nicaragua, Canal 37, Radio La Primerísimo, Radio El Pensamiento, Radio CEPAD, Radio Restauración, Gente de Palabra, Semanario Confidencial, Radio Éxitos, Radio 15 de Septiembre y La Nueva Nación.

En cuanto a las actividades realizadas en el 2004, se contrató a la Sra. Johanna Arcia Robleto por un período de tres meses para la realización de una estrategia de comunicación a mediano plazo, con el fin de promover la imagen del Proyecto Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria con los medios escritos y televisivos.

La Sra. Arcia coordinó las entrevistas de los medios escritos al coordinador del proyecto, Dr. Carlos Olivares Faúndez y el diseño e impresión de publicaciones, así como la vinculación del Proyecto con el Foro Nacional de Educación.

La estrategia se considera positiva en el sentido de que la ciudadanía tuvo mayor conocimiento sobre los procesos de evaluación y acreditación universitaria.

## Seguimiento de los proyectos...

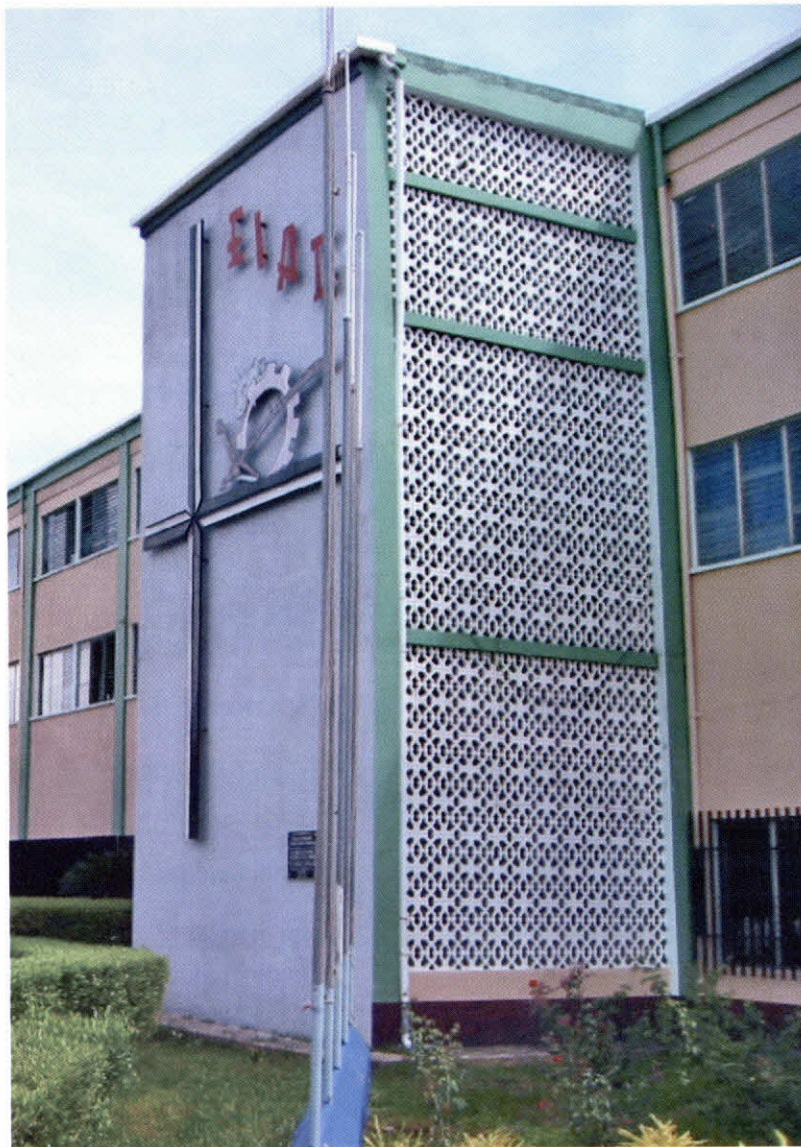
A diciembre de 2003, un fondo de US\$ 732,259.74 se destinó para 21 proyectos del Componente II, en los que participan 14 universidades públicas y privadas. Puede decirse que las principales dificultades con las que estas universidades se enfrentaron fueron:

- Falta de experiencia en gestión.
- Subestimación en tiempo de ejecución y en el rubro equipamiento.

En cuando al avance de los proyectos, en esta etapa tres de éstos (UNAN, UACH y UNAN León) estaban en su etapa final, otras cuatro universidades tenían entre el 75% y 85% de avance físico. Nueve universidades en la etapa intermedia y otros cinco en la inicial.

## Durante el 2004

Para el mes de diciembre de 2004, los 21 proyectos habían finalizado su ejecución y enviado su informe técnico financiero a la Unidad Ejecutora del Proyecto. Este informe fue evaluado y finalmente, corroborado con visitas a los proyectos:





<b>Universidad</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Fecha</b>	<b>Consultor (Evaluación Final)</b>
UACH	"Mejoramiento genético para el aumento de la producción de leche en las zonas de los municipios de Chinandega, El Viejo y Posoltega".	29/03/04	Ing. Leonardo García
ACAPOL	"Centro de enseñanza virtual de los casos de investigaciones policiales mediante un sistema automatizado".	12/07/04	Ing. David Fuller
UTN	"Turismo Ecológico ECOTUR para desarrollarse en el departamento de Managua".	01/09/04	Lic. Andreas Ferk
EIAG	"Educación ambiental y producción eco-sostenible en las comarcas Veracruz, La Chocolate y El Bastón, del departamento de Rivas".		Centro de Estudios de Promoción Social (CEPS)
UNAN-MANAGUA	"Articulación de los subsistemas medio y superior de la enseñanza de las matemáticas".		(CEPS)
UNAN - LEÓN	"Fortalecimiento curricular de las escuelas normales de León y Chinandega".		(CEPS)
UNI	"Capacitación de multiplicadores para el entrenamiento de docentes de educación media y técnica en la generación de material auxiliar educativo con el apoyo de los medios tecnológicos".		(CEPS)
ESPOLTE	"Articulación de la Educación Técnica".		(CEPS)
UCATSE	"Articulación del currículo del técnico agropecuario del ITADE con Ingeniería Agropecuaria de la EAGE".		(CEPS)
EIAG	"Aprovechamiento de los recursos agropecuarios autóctonos para la transformación tecnológica y conservación de productos alimenticios".	3 al 15 de nov. de 2004	Ing. Eduardo Izquierdo Sandi



<b>Universidad</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Fecha</b>	<b>Consultor (Evaluación Final)</b>
UNA	"Transferencia de tecnología de producción de semilla agámica de los cultivos de plátano y quequisque a productores de los departamentos de Rivas y Chinandega".	3 al 15 de nov. de 2004	Ing. Eduardo Izquierdo Sandi
UNAN-LEÓN	"Fortalecimiento organizativo de un sistema de producción agroalimentaria para el desarrollo local de Chacraseca.	3 al 15 de nov. de 2004	Ing. Eduardo Izquierdo Sandi
BICU	"Centro de Transferencia Agroforestal".	3 al 15 de nov. de 2004	Ing. Eduardo Izquierdo Sandi
UNAN-MANAGUA	"Gestión del Ecosistema en el Cultivo del Cardamomo".	3 al 15 de nov. de 2004	Ing. Eduardo Izquierdo Sandi
UAM	"Programa de Inserción de la Universidad Americana con el Sector Empresarial".	15- 24 de nov. de 2004	Msc. Alba C. Padilla Díaz
UNAN-MANAGUA	"Desarrollo local con visión empresarial".		Msc. Alba C. Padilla Díaz
U de M	"Instituto Universitario para el desarrollo estratégico de la pequeña y mediana empresa".		Msc. Alba C. Padilla Díaz
U de M	"Instituto de desarrollo y formación de personal técnico para mejorar la oferta turística del corredor del Pacífico de Nicaragua".	15 -16 de nov. de 2004	Lic. Andreas Frerk
UNAN - MANAGUA	"Reforzamiento de la capacidad del laboratorio de microbiología del CIRA/UNAN, para la evaluación del impacto sanitario relacionado con la actividad económica".	25-27 de nov. de 2004	Msc. Elba Morán
URACCAN	"Recreación de la cultura productiva e inserción exitosa en el mercado de las comunidades miskitas de Pahra y Dakura, municipio de Puerto Cabezas, RAAN.	01- 03 de dic. de 2004	Ing. Eduardo Izquierdo Sandi
"UNA	"Reducción del uso de plaguicidas tóxicos en la zona rural de Matagalpa y Boaco, mediante la implementación de manejo integrado de plagas usando hongos entomopatógenos"	01- 03 de dic. de 2004	Ing. Julio Antenor Monterrey





## Intercambiando experiencias...

Una forma de dar seguimiento a los proyectos y retroalimentar los logros y obstáculos en una universidad, fue el seminario taller "Intercambio de Experiencias de Proyectos del Componente II", coordinado por los especialistas Laura Pitman, Cecilia Gasic Boj, Henry Araica y Marcos González, al cual asistieron 36 responsables de proyectos e invitados especiales de otras instituciones.

## Visitas a los proyectos...

Entre los meses de marzo a mayo de 2003 se realizaron visitas de seguimiento técnico a las universidades EIAG Rivas, UACH, UNAN Managua, UNI, ESPOLTES, BICU, URACCAN y UdeM.

Durante el año 2003 también se efectuaron 21 visitas específicas de seguimiento técnico por especialistas en tareas específicas de los proyectos a: Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Escuela de Agricultura





y Ganadería de Estela, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN), Escuela Politécnica de Comercio (ESPOLTES), Universidad Nacional Autónoma de León, (UNAN-León), Escuela Internacional de Agricultura y Ganadería de Rivas (EIAG), Universidad Nacional Agraria (UNA), Universidad Autónoma de Chinandega (UACH), Bluefields Indian and Caribbean University (BICU), Universidad Americana (UAM), Universidad Tecnológica Nicaragüense, Universidad de Managua (UdeM), Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN).

El especialista técnico de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), comentó en una de sus visitas a los proyectos: “Los proyectos visitados se encuentran en un desarrollo aceptable, las visitas periódicas a los mismos son muy importantes para corregir en el lugar







cualquier obstáculo o problemas que se presenten en el desarrollo de cada uno de ellos<sup>4</sup>.

Las visitas a los lugares también se extendieron a lo largo del año 2004. Dentro de las actividades realizadas estuvieron las visitas de seguimiento, asistencia financiera y asesoramiento para el fortalecimiento en la aplicación de la administración de los recursos financieros.

Dentro del período el 1 de julio al 31 de diciembre del 2004, el auditor nacional Lic. Francisco Chow Gaitán realizó auditorías independientes en las universidades que ejecutaron proyectos financiados por el BID, según convenios firmados con la Unidad Ejecutora del proyecto.

Se concluyó el trabajo de campo en su totalidad, atendiéndose 21 proyectos y realizando entre otros procedimientos:

- Seguimiento financiero final de la ejecución de cada proyecto.
- Revisión y evaluación del control interno.
- Inventario de los equipos y materiales adquiridos con los fondos del proyecto.
- Revisión y verificación de la información de los documentos soportes de los desembolsos efectuados e identificación de posibles costos que pudieran ser desembolsados sin autorización.
- Realización de informe financiero individual para cada universidad.

A la fecha de la auditoría, de 21 proyectos, 19 ya habían presentado su informe y concluido su trabajo.

---

<sup>4</sup> Tomado de: Visitas técnicas a proyectos financiados por el PMAET, Boletín Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria, abr 2003.



## Lecciones aprendidas en los proyectos

Las evaluaciones de los proyectos ejecutados durante el 2004 denotan poca experiencia en la gestión empresarial. Dichas evaluaciones también arrojaron ciertas lecciones:

- La responsabilidad de orientar las acciones a tomar para agilizar los procesos y cumplir con las metas establecidas en el proyecto es del equipo encargado de la ejecución y no del consultor de la UEP.
- Se debe capacitar en gestión al personal interno. Las universidades también deben asegurarse de que efectivamente exista una relación de conjunto entre el técnico y el administrador de recursos, a fin de que puedan retroalimentarse sobre las decisiones tomadas y sus resultados.









# COMPONENTE III

FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL PARA  
GENERAR UNA  
GERENCIA  
UNIVERSITARIA  
EFICIENTE  
Y MODERNA





## FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA GENERAR UNA GERENCIA UNIVERSITARIA EFICIENTE Y MODERNA

Este componente pretendió financiar propuestas que diagnosticaran en qué área están los principales obstáculos para un liderazgo universitario eficiente para posteriormente intervenir. En este sentido, en marzo del 2003 se suscribieron convenios con universidades para que participaran de este componente:

UHISPAM, UPONIC, UNAN Managua, UNAN León, UNI, UNA, UNIVAL, UNICA, UNIVAL, UNICIT, UHISPAM, UENIC, UDO, UdeM, URACCAN, UCEM, UCC, UTN, UNIVALLE, UNN, ULAM, UCAN, UCA, UCAN UACH, UAM. Escuela Politécnica de Comercio (ES-POLTES), EIAG, SCEM, Academia de Policía Walter Mendoza, BICU, Escuela de Agricultura y ganadería de Estelí (UCATSE).

Luego, en marzo de 2003 se aprobaron otros financiamientos de nuevas propuestas de fortalecimiento

de la gestión universitaria. Dichas propuestas al final sumaron 32 proyectos. Los primeros beneficiados fueron:







- Sistema de Gestión Académica Administrativa de la Universidad Thomas More (UTM).
- Plan de mejoramiento del Registro y Control Académico de la Universidad del Norte de Nicaragua (UNN).
- Sistema Automatizado para Registro Académico de la Universidad de Occidente (UDO-LEÓN).

En el segundo semestre del 2003 se recibieron y aprobaron otras tres propuestas:

- Mejoramiento Automatizado para Registro Académico Estudiantil (UNAN-Managua).
- Capacitación y Sensibilización para sentar las bases de la modernización de la gestión financiera institucional (UNAN-Managua).
- Sistema de Información Académica de la UNI.

## Monitoreando el avance de los proyectos

Para diciembre del 2003, cuatro proyectos de las 26 propuestas financiadas a 26 universidades habían finalizado completamente (CSEM, UAM, UNICA y

UCC). Para esta actividad dos de estas universidades ya habían entregado su informe.

Otras cuatro universidades habían avanzado alrededor del 70% de la etapa de finalización de su proyecto. Las nueve universidades restantes realizaban la etapa inicial del proyecto y con un avance del 40%.

## Evaluando el avance del SIGPRO

Dentro de la inspección de los avances del proyecto en las universidades durante el mes de mayo del 2003, la especialista en Sistemas de Información Universitaria (SIGPRO), María de Lujan Gurmendi, visitó los proyectos de UENIC, UHISPAM, CSEM, ESPOLTES, ACAPOL, UNICA, UNICIT, ULAM, UCC, UCATSE, UCAN, UACH, y EIAG de Rivas.

Dentro de las observaciones que realizó a las universidades se destaca:

### CSEM:

Esta universidad terminó esta etapa antes de lo previsto, lo cual es inusual en este tipo de trabajo. Es decir, que su labor ha sido meritoria.





## EAGE-Estelí:

Este proyecto, a la fecha de la visita todavía no había iniciado, por lo que se recomendó reestructurar las tareas y los montos destinados a ellas, sin variar el presupuesto final.

## EIAG-Rivas

Existe un compromiso por avanzar en el desarrollo del sistema.

## UACH:

Hubo mucha participación de actores de las distintas áreas, lo que ayudó al enriquecimiento de los aportes.

## UAM:

Dada la ambición del proyecto se recomendó hacer énfasis en el aprendizaje de la metodología usada por el proveedor para facilitar la futura administración del sistema por parte de la universidad.

## UENIC:

Deberán realizarse pruebas del sistema a fin de evaluar la calidad ofrecida a los usuarios.



## ULAM:

Esta universidad tuvo como proyecto la creación de un software que trabajara en función de la gestión académica, caja, cartera y cobro y becas.

En este sentido, se recomendó tener parámetros de selección de personal que cumplieran con las variables del proyecto, lo cual beneficiaría al desarrollo del mismo.





## UNICA:

Se observó un riguroso control de calidad en las etapas de desarrollo del proyecto.

## ACAPOL:

A la fecha de la visita de la Sra. María de Lujan Gurmendi, el proyecto no había iniciado, por lo cual no se puede evaluar.

## UENIC:

Es necesario analizar el impacto que puede producir un sistema informático sobre los circuitos administrativos existentes.

## ULAM:

Se recomienda analizar el impacto en un sistema informático sobre los circuitos administrativos existentes.



## UACH:

Se recomendó tomar medidas que agilizaran el proceso de desarrollo del proyecto. También se hizo referencia a planificar detalladamente las actividades de programación y realizar el seguimiento correspondiente.

## UHISPAM:

La percepción del equipo, a la fecha de la visita, fue que el sistema estaba prácticamente listo. Sólo estaba pendiente la instalación del sistema, la capacitación de usuarios y la carga de datos históricos.

## Revisando el desarrollo financiero

De 26 proyectos propuestos en el año 2003, se otorgó financiamiento a 25 universidades por la cantidad de US\$ 301,476.41, es decir, el 76% del monto total. El fondo comprometido para el 2004 asciende a US\$ 97,806.76, lo cual suma US\$ 399,283.17, en financiamiento.

Para esta etapa, cuatro universidades, la UCC, SCEM, UNICA y UAM, concluyeron su ejecución financiera; otras cuatro universidades que tenían el 100% de financiamiento habían ejecutado el 90%. Nueve se encontraban con el 90% de financiamiento, tres de éstas estaban en un rango de financiamiento del 50% al 70%. A las cinco universidades restantes se les entregó entre el 30 y 45%.







## Formando en liderazgo universitario

La licitación internacional del programa de formación en liderazgo universitario iniciada en julio de 2003 tuvo como oferente ganador a la Universidad Nacional de la Plata (UNLP), Argentina.

Se contrató a la Lic. Valinda Sequeira para que elaborara la estructura y diseño curricular del Programa de Formación en Liderazgo Universitario.

## Evaluando el proyecto

La evaluación y seguimiento de lo que se estaba haciendo en cada uno de los proyectos ejecutados durante el año 2003, permitió recomendar y definir acciones que ayudaran a intervenir en algunas deficiencias en el desarrollo del proyecto.

Conforme a esta dinámica, el consultor internacional, Ing. Mario Mejía Cardenal, revisó y analizó información sobre la ejecución del proyecto para definir y proponer una metodología de Evaluación Intermedia para el PMAET. El Ing. Mejía concluyó que el proyecto fue bien concebido en sus tres componentes y que la participación por el CNU y los líderes universitarios fue activa e importante para el desarrollo de las actividades del PMAET.

Fueron los participantes de las actividades del proyecto como los seminarios, talleres y estudios específicos, quienes evaluaron las dinámicas y la información utilizada. En este sentido, consideraron como exitosa y acertadas las tareas ejecutadas.

De igual manera, se concluyó que la ejecución de las actividades de 2003 se dio en buen tiempo, es decir, que el grado de cumplimiento fue mayor de lo previsto.





## Seguimiento técnico en el 2004

Para diciembre de 2004 de 26 proyectos financiados, 25 ya habían concluido y enviado su informe final técnico a la unidad ejecutora del proyecto. Dichos informes se contrastaron con los resultados reales de los proyectos, es decir, que los consultores se presen-

taron a las instituciones para confirmar que efectivamente los resultados plasmados en el informe eran los correctos.

Se realizaron 25 visitas de evaluación técnica final realizadas por especialistas en la materia:

Proyecto	Universidad	Fecha	Consultor (Evaluación Final)
1 Modemización del Registro Académico".	ACAPOL	13-17 julio de 2004	Dr. David Fuller
2 "Desarrollo e implementación del sistema de información gerencial y de soporte de decisiones".	UCC	13-17 julio de 2004	Dr. David Fuller
3 "Fortalecimiento del sistema de información con énfasis en el área académica".	UNICA	13-17 julio de 2004	Dr. David Fuller
4 "Registro y Control Académico.	UNN	11-15 oct. de 2004	Ing. Ricardo D. Williams
5 "Informatización de la Gestión Académica".	ESPOLTES	11-15 oct. de 2004	Ing. Ricardo D. Williams
6 "Sistema de gestión académica administrativas".	UTM	11-15 oct. de 2004	Ing. Ricardo D. Williams
7 "Sistema de información académica".	UNI	11-15 oct. de 2004	Ing. Ricardo D. Williams
8 "Plan de mejoramiento de la Gerencia Universitaria".	UHISPAM	15-19 nov. de 2004	Dr. Antonio Sánchez



Proyecto	Universidad	Fecha	Consultor (Evaluación Final)
9 "Desarrollo del sistema automatizada para la gestión de alumnos de la Universidad".	ULAM	15–19 nov. de 2004	Dr. Antonio Sánchez
10 "Optimización de los sistemas de información automatizados"	UACH	15–19 nov. de 2004	Dr. Antonio Sánchez
11 "Modernización de la gestión académica"	UTN	15–19 nov. de 2004	Dr. Antonio Sánchez
12 "Renovación administrativo-financiero "	UCA	23–25 nov. de 2004	Dr. Jesús Polito Olvera
13 "Plan de mejoramiento de la gerencia administrativa financiera de la EIAG, a través de la instalación de un sistema automatizado"	EIAG	23–25 nov. de 2004	Dr. Jesús Polito Olvera
14 "Análisis y diseño e implementación del sistema de información automatizados interno en área de registro académico y contable"	UCATSE	23–25 nov. de 2004	Dr. Jesús Polito Olvera
15 "Mejoramiento del sistema de registro académico estudiantil"	UNAN- LEÓN	02–05 dic. de 2004	Dr. Agustín Gutiérrez
16 "Área de registro académico"	UCAN- LEÓN	02–05 dic. de 2004	Dr. Agustín Gutiérrez
17 "Mejoramiento e instalación del sistema automatizado de la gestión"	UAM	02–05 dic. de 2004	Dr. Agustín Gutiérrez
18 "Reforma y modernización de la estructura organizativa y del funcionamiento"	UPOLI	10–18 nov. de 2004	Msc. Walter Vásquez B.



Proyecto	Universidad	Fecha	Consultor (Evaluación Final)
19 "Fortalecimiento de los procesos y procedimiento administrativo".	BICU	10-18 nov. de 2004	Msc. Walter Vásquez B.
20 "Fortalecimiento del Sistema de Administración de Recursos Humanos".	UNAN-LEÓN	10-18 nov. de 2004	Msc. Walter Vásquez B.
21 "Implementación del sistema de planeación, seguimiento y evaluación institucional".	UNA	10-18 nov. de 2004	Msc. Walter Vásquez B.
22 "Sistema de gestión y control académico"	UNICIT	13-17 julio de 2004	Dr. David Fuller
23 "Desarrollo del sistema de información automatizada para la gestión académica"	UENIC	15-19 nov. de 2004	Dr. Antonio Sánchez
24 "Fortalecimiento de la gestión de la investigación"	URACCAN	09-11 dic. de 2004	Lic. Gloria Sánchez
25 "Capacitación y sensibilización para sentar las bases de modernización de la gestión financiera institucional"	UNAN-MGA	15-16 dic. de 2004	Lic. Martha Gutiérrez



La ejecución activa del Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria (PMAET) en definitiva contribuyó al fortalecimiento de la gestión universitaria a través del desarrollo institucional y la aplicación de software.

Al igual que en el componente dos del PMAET, al final de esta etapa, el auditor Francisco Chow Gaitán realizó una auditoría financiera en cada universidad participante en la que se analizaron los procedimientos establecidos en relación con la operatividad



## Programa de formación en Liderazgo Universitario

El Programa de formación en Liderazgo Universitario, impartido por la Universidad de La Plata (Argentina) entre los meses de marzo y octubre del 2004, es la primera capacitación desarrollada en Nicaragua con ese enfoque.

El programa se llevó a cabo en ocho módulos, con ocho encuentros de una semana cada mes. Las temáticas abordadas fueron:

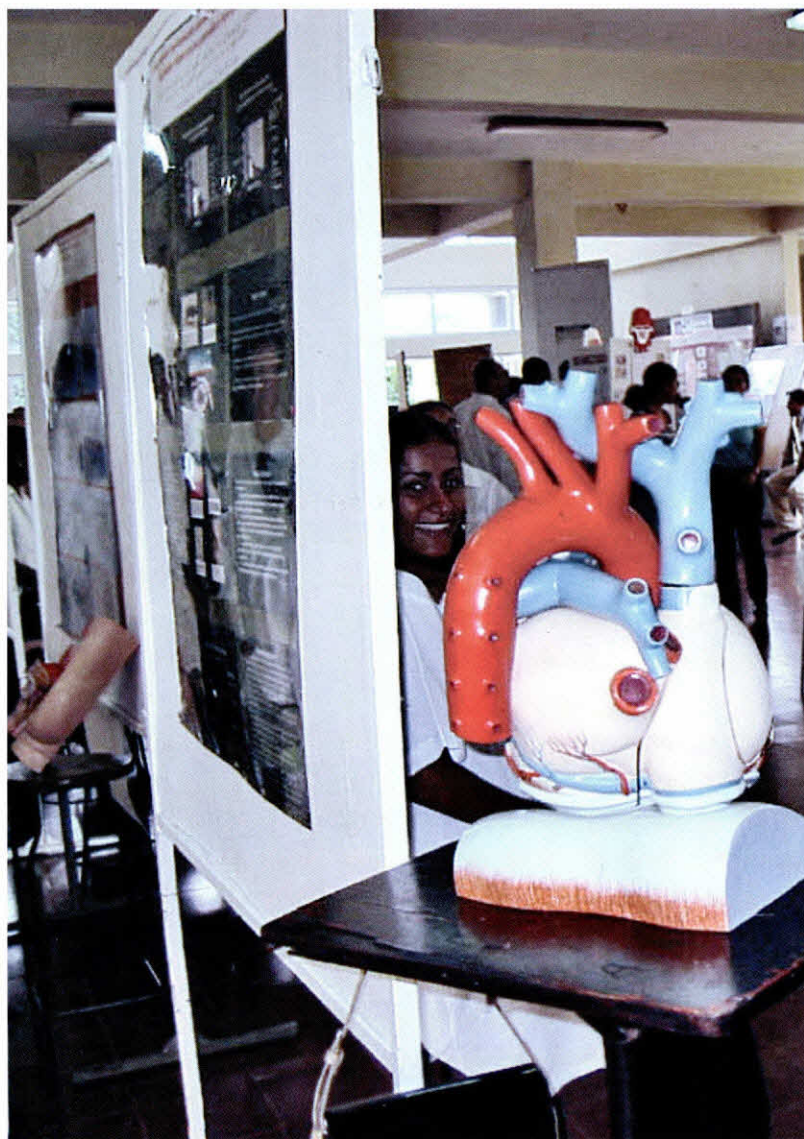
1. Módulo 1: Gestión universitaria.
2. Módulo 2: Gestión financiera y administrativa de las universidades.
3. Módulo 3: Gestión académica y de docencia.
4. Módulo 4: Gestión de la investigación y la innovación.
5. Módulo 5: Gestión de la vinculación universidad-sociedad (estado, sector productivo, otros subsistemas educativos).
6. Módulo 6: Evaluación institucional.
7. Módulo 7: Planeación institucional (planeamiento estratégico y continuo).
8. Módulo 8: El liderazgo universitario.

EL curso inició con 53 participantes provenientes de 27 universidades nicaragüenses. Se finalizó con 49 personas, de los cuales sólo una no cumplió con los requisitos establecidos para recibir su certificación de participación en el programa.

El logro inmediato de este programa sería que los egresados de este curso desempeñen sus atribuciones de una forma más eficaz y eficiente.







- Deficiente planificación para el medio y largo plazo.
- Falta de indicadores de información financiera para determinar la viabilidad de los proyectos.
- Dificultad en la elaboración de indicadores para la autoevaluación.
- Dificultad para desarrollar un pensamiento estratégico que les permitiera trazar líneas de acción para implementar en sus instituciones.
- En los participantes con cargo docente exclusivamente, dificultad para resolver situaciones problemáticas para la gestión.

## Logros:

- Conocimiento y sistematización del estado de situación del sistema universitario nicaragüense en su conjunto.
- Reconocer la importancia de entender los presupuestos y sus variables para asegurar la eficiencia en la administración de las instituciones.
- Considerar a las universidades privadas como instituciones públicas de gestión privada.

Las principales dificultades detectadas durante el desarrollo del programa son:

- Reconocer indicadores que sirvan al conocimiento y análisis de sus instituciones.
- Comunicación deficiente dentro de las instituciones para la toma de decisiones.
- Debilidad en las formas de mediación para abordar conflictos.
- Limitaciones en la planificación para la selección de recursos humanos.





# COMPONENTE III

- Disposición para aumentar las maestrías y doctorados en sus instituciones.
- Elaboración de propuestas para contar con un sistema científico nacional.
- Elaboración de propuestas de vinculación entre la universidad, el estado y el medio productivo.
- Considerar la posibilidad de contar con una agencia de acreditación nacional.
- Compartir con sus pares trabajos conjuntos y consensuados.
- Comprender la necesidad de dedicar un esfuerzo importante a la elaboración y seguimiento de sus planes estratégicos participativos.









**PRINCIPALES LOGROS  
DEL PROYECTO DE  
MODERNIZACIÓN Y  
ACREDITACIÓN A LA  
EDUCACIÓN  
TERCIARIA  
(PMAET)**





## PRINCIPALES LOGROS DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN Y ACREDITACIÓN A LA EDUCACIÓN TERCIARIA (PMAET)

- 1) La ejecución del proyecto avanzó de acuerdo a lo previsto en los planes operativos, y las metas establecidas se han cumplido de manera oportuna y satisfactoria.
- 2) Se mantiene una fluida y armónica relación de colaboración con la gran mayoría de las universidades.
- 3) La ejecución satisfactoria y cumplimiento de los indicadores de resultados se ha llevado adelante, a pesar de haber existido un contexto difícil y algunas presiones negativas.
- 4) Los procesos de auto evaluación impulsados por el proyecto han servido, de manera inédita, como articuladores del subsistema educación terciaria.

- 5) Se ha logrado el interés y participación no sólo de las autoridades universitarias, sino también de mandos medios y académicos en los procesos de auto evaluación. Prueba

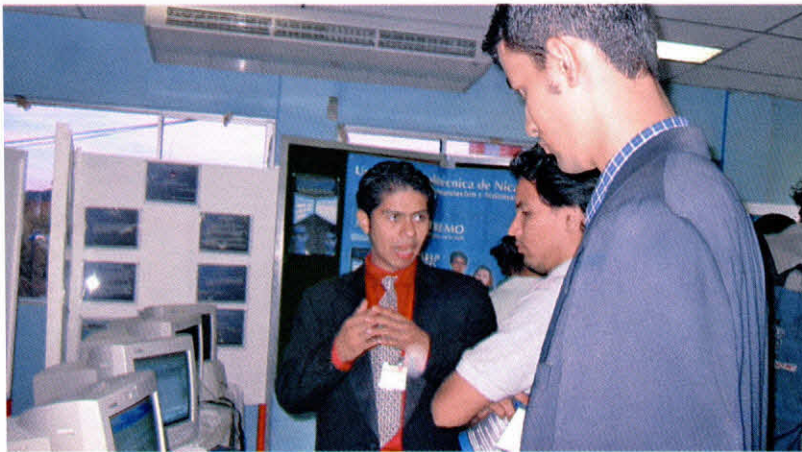






de ello es el porcentaje de instituciones que comenzaron estos procesos con el proyecto y los culminaron.

- 6) Se ha comenzado a crear una cultura de la evaluación, lo cual es muy positivo para las propias universidades y sociedad en general.



- 7) Se ha desarrollado e implementado un sistema de información universitario que ha permitido difundir a la comunidad universitaria y sociedad, información relevante del quehacer universitario, no socializada hasta el momento que se inicia la ejecución del proyecto.
- 8) Se dispone de importante información relativa a aspectos tales como: Inserción laboral de egresados, Análisis jurídico de la normativa legal que rige la Educación Terciaria, Catálogo de las instituciones, Educación Técnica en Nicaragua, etc.
- 9) La metodología y normativa establecida para los desembolsos en los componentes dos y tres han servido para fortalecer el sistema de rendición de cuentas.



- 10) Se ha capacitado a unas 3,000 personas, entre académicos, autoridades universitarias, dirigentes gremiales y estudiantiles, personal profesional e integrantes de asociaciones profesionales, a través de más de 200 eventos de capacitación de distinto tipo.
  - 11) El papel del comité directivo ha sido muy importante en cuanto a las orientaciones estratégicas que ha formulado a la ejecución del proyecto.
  - 12) Se ha generado preocupación creciente por parte de la sociedad y las propias universidades respecto a aspectos claves como la calidad, pertinencia, financiamiento de las entidades públicas, normativa legal que rige el subsistema terciario, equidad frente a los otros subsistemas, etc. generándose los foros de la educación superior.
  - 13) Existe amplio consenso respecto a la necesidad de crear un sistema nacional de acreditación universitaria en Nicaragua.
  - 14) El total de auditorías realizadas al proyecto, arrojaron resultados altamente satisfactorios, tanto para el BID como para el Gobierno de la República de Nicaragua.
  - 15) Están establecidas las bases para abordar la institucionalización del subsistema de Educación Terciaria en el país.
- El programa inició con 32 universidades y luego pasaron a ser 41.
  - De 34 universidades que iniciaron la auto evaluación, 34 lo concluyeron.
  - En el Proyecto de “Modernización y Acreditación a la Educación Terciaria” (PMAET) se involucró toda la comunidad universitaria y a miembros de instituciones que se relacionan con ésta.







Esto indica que hubo un cambio de dinámica de trabajo interinstitucional, permitiendo así el intercambio de experiencias positivas entre ellas.

Este interés y expectativas tanto de la sociedad civil, como de la comunidad universitaria por la creación del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Terciaria, se logró por un eficiente liderazgo del proyecto.

Los procesos de sensibilización sobre la necesidad de mejorar los servicios en el sector educativo terciario fueron exitosos: tanto la ciudadanía como las mismas universidades han visto la importancia de discutir y tomar medidas sobre la pertinencia, calidad, financiamiento de las entidades públicas y la normativa legal de la educación superior.

Como consecuencia de esto, existe un amplio consenso sobre la necesidad de crear un Sistema Nacional de Acreditación Universitaria en Nicaragua.

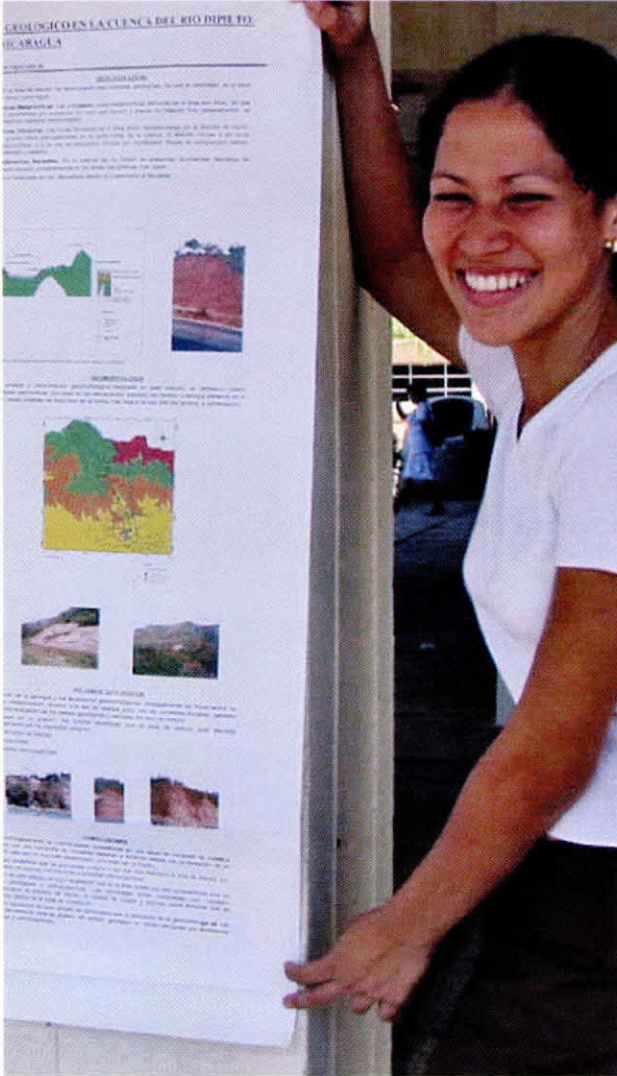
- La participación e interés de los involucrados en este proyecto puede considerarse como positiva, ya que el nivel de convocatoria para las actividades del PMAET fue excelente.

La retroalimentación entre universidades públicas y privadas no existía antes de que el PMAET iniciara.

- Al final del proyecto se obtuvo información antes *inexistente sobre la inserción laboral de los egresados*, análisis jurídico de la normativa legal que rige la educación terciaria, catálogo de







- Las redes informáticas están trabajando en óptimas condiciones y con altos grados de satisfacción por parte de los usuarios, iniciando así una nueva etapa de retos en la calidad de los servicios universitarios.
- Hubo una gran cobertura de los avances del proyecto por parte de los medios de comunicación social, lo cual puede considerarse como un éxito, ya que la imagen reflejada por éstos fue muy positiva.
- Las pocas universidades que no cumplieron con los objetivos de su proyecto se vieron imposibilitadas por el deficiente apoyo de las autoridades en la toma de decisiones relacionadas al desarrollo del mismo. El personal tenía limitados conocimientos en informática y el espacio físico no prestaba las condiciones para realizar el trabajo. También se dio la situación de que no se protegió el equipo y tampoco se le dió la importancia que merecía el proyecto.

las instituciones y la educación técnica en Nicaragua.

- El constante seguimiento y evaluación en cada uno de los componentes del PMAET, facilitaron la prevención de obstáculos que impidieran la realización del proyecto y en el sentido contable, controlar y supervisar el grado de cumplimiento de los fondos asignados a las propuestas universitarias.
- La consolidación de una base científico-técnica propicia el crecimiento económico y se esperan resultados en esta área.









# LECCIONES APRENDIDAS





- 1) Los objetivos del proyecto han sido muy ambiciosos y difíciles de cumplir en las condiciones del país.
- 2) Ha sido muy positivo que el director del proyecto sea internacional, en atención a su independencia de criterio e imparcialidad.
- 3) Ha quedado demostrada la necesidad insoslayable de generar confianza en todos los actores a fin de poder realizar el trabajo y cumplir los objetivos propuestos.
- 4) El proyecto ha permitido obtener un mejor conocimiento de la realidad interna del sistema de educación superior nacional. La masa de información que la UEP consiguió recopilar, sistematizar y analizar, supera con creces cualquier otro esfuerzo que se haya hecho anteriormente en el país.
- 5) La amplia participación de las IET en el proyecto y la perseverancia de las mismas, a pe-

sar de los celos y suspicacias, se debió a la adopción de la consulta y la búsqueda de consenso como método de trabajo permanente.

- 6) Un factor que otorgó gran credibilidad y legitimidad al proyecto fue la participación de consultores internacionales de alto nivel. Su presencia permitió a todas las IET aprender y apropiarse de las mejores prácticas y experiencias que habían sido aplicadas con éxito





en otros países, cuyas IET han alcanzado un mayor grado de desarrollo y madurez institucional. La sinergia producida con los consultores nacionales fue muy positiva. El equilibrio entre consultores nacionales e internacionales también ha sido considerado como muy positivo.

- 7) El profesionalismo de los consultores y del personal de la UEP. El sentido de probidad, imparcialidad y honestidad intelectual de todos ellos, contribuyó de manera significativa a refrendar la legitimidad del proyecto.
- 8) Las universidades necesitan continuar fortaleciendo el mejoramiento de las prácticas de planeamiento y administración, incluyendo la utilización regular del actual Sistema de Información (SIGPRO).
- 9) Es esencial continuar con una segunda etapa del proyecto para aprovechar el clima favorable al cambio generado por el proyecto actual y dado que están establecidas las bases para el establecimiento de un sistema nacional de acreditación.





ALBUM  
FOTOGRAFICO







# LECCIONES APRENDIDAS









# LECCIONES APRENDIDAS

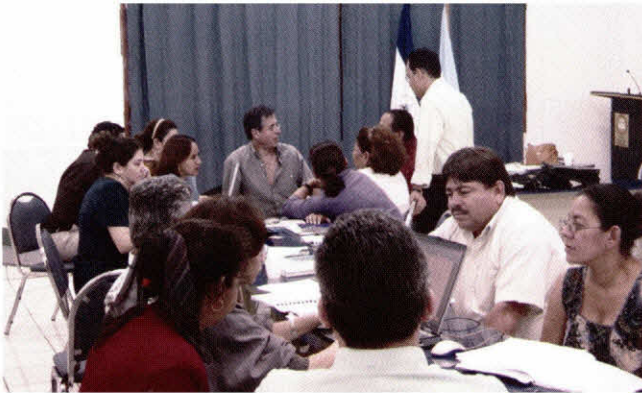








# LECCIONES APRENDIDAS





Bajo la supervisión técnica de EDITARTE, esta memoria en papel satinado, que consta de 1,000 ejemplares, se terminó de imprimir en el mes de mayo del 2005, en la ciudad de Managua, Nicaragua.





MINISTERIO DE HACIENDA  
Y CREDITO PUBLICO



IDB