

Marco Estratégico de la **Educación Superior** **2022-2030**



Marco Estratégico de la Educación Superior **2022-2030**



Marco Estratégico de la Educación Superior 2022-2030

1° ed. septiembre 2022

44p. 27.5 x 21.5 cm

ISBN: 978-99964-970-4-9

e-ISBN: 978-99964-970-5-6

Educación/ horizonte/ procesos/ calidad/ pertinencia

Editorial Consejo Nacional de Universidades (CNU)
Impreso en Managua, Nicaragua
www.cnu.edu.ni



Consejo
Nacional de
Evaluación y
Acreditación

cnu.nic@cnu.edu.ni

www.cnu.edu.ni

Impulsando iniciativas por la calidad de la
Educación Superior



Rotonda Hugo Chávez, 500 metros al Sur,
100 metros al Oeste, mano derecha.
Managua, Nicaragua



2266-2807 / 2266-2808
2266-2835 / 2266-9467
22669468

ÍNDICE

Presentación	9
Introducción	13
1. Contexto Histórico de la Educación Superior	15
2. Fundamentación Legal de la Educación Superior Nicaragüense	19
3. Horizonte de la Educación Superior Nicaragüense	23
4. Lineamientos Estratégicos de la Educación Superior Nicaragüense	29
5. Referencias	35



MARCO ESTRATÉGICO DE LA
EDUCACIÓN SUPERIOR
2022-2030

Miembros del Consejo Nacional de Universidades

MSc. Ramona Rodríguez Pérez

Presidenta Consejo Nacional de Universidades
Rectora

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN Managua)

MSc. Almarina Oliceira Solís Santos

Vicepresidenta
Consejo Nacional de Universidades
Rectora

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN León)

MSc. Glenda Marcia Velásquez Vargas

Rectora Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)

Ing. Alberto Sediles Jaén

Rector
Universidad Nacional Agraria (UNA)

Dr. Carlos Irías Amaya

Rector
Universidad Internacional Antonio de Valdivieso (UNIAV)

MSc. Henningston Hillary Omeir Taylor

Rector
Bluefields Indian and Caribbean University (BICU)

MSc. Ilenia Arllery García Peralta

Rectora
Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense
(URACCAN)

MSc. Juan Carlos Benavides Fuentes

Rector
Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda (UNFLEP)

MSc. Lilliam de Jesús Lezama Gaitán

Rectora
Universidad Nacional Politécnica (UNP)

MSc. Johana Elena Tórrez Mendoza

Rectora

Universidad Nacional Multidisciplinaria Ricardo Morales Avilés

Lic. Maritza Espinales

Secretaria general de FESITUN

Federación de Sindicatos de Trabajadores Universitarios de Nicaragua

Lic. Freddy José Franco

Secretario general de FEPDES

Federación de Profesionales Docentes de la Educación Superior–Nicaragua
(FEPDES)

Cro. Carlos Eduardo Díaz Moreira

Presidente de UNEN

Unión Nacional de Estudiantes de Nicaragua (UNEN)

MSc. Jaime Francisco López Lowery

Secretario Técnico

Consejo Nacional de Universidades

MSc. Roberto Enrique Flores Dias

Secretario del Consejo Nacional de Universidades

Equipo de trabajo

MSc. Isaías Hernández Sánchez

Director

Dirección de Planificación y Desarrollo

MSc. Jazmina Vargas Rodríguez

Directora

Dirección de Desarrollo Curricular

MSc. Linda Ramírez

Asesora Jurídica CNU

MSc. Karelía Mejía

Ejecutiva CNU

Esp. Jairo Lennart Rivera Aguirre

Ejecutivo CNU

MSc. Casilda Sampson Granera

Ejecutiva CNU

Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA)

Dra. Maribel Duriez González

Presidente

MBA. Mario Caldera Alfaro

Vicepresidente

MSc. Francisco Jácamo Ramírez

Miembro secretario

MSc. Isabel Benavides Gutiérrez

Miembro

Dra. Nivea González Rojas

Miembro

Secretaría Técnica CNEA

Dra. Mercedes Tinoco Espinoza

MESS. Marcos Vinicio Sandino Montes



MARCO ESTRATÉGICO DE LA
EDUCACIÓN SUPERIOR
2022-2030

Presentación

El Consejo Nacional de Universidades (CNU) y el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA) con el propósito de fortalecer el subsistema de educación superior de Nicaragua, ponen a disposición de las universidades establecidas en el país el Marco Estratégico de la Educación Superior Nicaragüense, que define el horizonte y los lineamientos para la realización de los procesos académicos y administrativos de cara al aseguramiento de la restitución del derecho a una educación de calidad y pertinente en la formación de los profesionales.

La implementación del Marco Estratégico de la Educación Superior permite asumir los retos y desafíos actuales generados por los avances científico-técnicos y la problemática global como punto de partida para la organización, planificación y desarrollo del quehacer universitario aportando al desarrollo humano del país con visión de futuro.

Como órgano rector de la educación superior (CNU) y órgano de aseguramiento de la calidad y acreditación (CNEA) a nivel de país, ratificamos el compromiso de desarrollar los procesos educativos con calidad y pertinencia centrado en la persona, familia y comunidad privilegiando el aprendizaje, generando competencias científicas y ciudadanas, rescatando los saberes, sentires, haceres y querer desde el entramado social y la construcción colectiva contribuyendo a la erradicación de la pobreza y el buen vivir.

Ramona Rodríguez Pérez

Presidenta CNU

Maribel Duriez González

Presidenta CNEA



MARCO ESTRATÉGICO DE LA
EDUCACIÓN SUPERIOR
2022-2030

C E R T I F I C A C I Ó N

El Suscrito Secretario del Consejo Nacional de Universidades (CNU), por medio de la presente, hago constar que en **Sesión Ordinaria No. 17-2022, del 25 de agosto de 2022**, el Consejo Nacional de Universidades máximo órgano Rector, aprobó por unanimidad, en lo general, el documento denominado así: *“Marco Estratégico de la Educación Superior Nicaragüense 2022-2030”*, presentado por el maestro Jaime Francisco López Lowery, Secretario Técnico y los miembros del Consejo Nacional de Universidades.

Para los fines que estimen pertinentes, se extiende la presente **CERTIFICACIÓN**, dado en la ciudad de Managua, a los doce días del mes de diciembre del año dos mil veintidós.


Roberto Enrique Flores Díaz
Secretario del CNU





MARCO ESTRATÉGICO DE LA
EDUCACIÓN SUPERIOR
2022-2030

Introducción

El presente documento comprende los lineamientos estratégicos del subsistema de educación superior de Nicaragua sustentado en la Constitución Política y sus leyes; así como la nueva concepción y horizonte de la educación superior en correspondencia con las políticas públicas del país y, particularmente, con el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026.

El marco estratégico del subsistema de Educación Superior está conformado por cuatro apartados:

- El primero hace referencia a la evolución histórica de la Educación Superior hasta la actualidad.
- El segundo es el Marco Legal de la Educación Superior, en el cual se indican las leyes que regulan el quehacer universitario y definen las funciones del órgano rector de la educación superior (CNU) y el rector del aseguramiento de la Calidad (CNEA).
- El tercero denominado: El Horizonte de la Educación Superior Nicaragüense, se refiere a la nueva concepción de la educación sustentada en el modelo educativo del país que, apuesta por el aprendizaje centrado en la persona, familia y comunidad, fundamentado en los hallazgos científicos del nuevo paradigma educativo. Todo ello, para dar cumplimiento a las aspiraciones revolucionarias contempladas en la constitución.
- El cuarto recoge los lineamientos estratégicos vinculados con los procesos académicos y administrativos de las Instituciones de Educación Superior de Nicaragua, para el aseguramiento de una educación de calidad, pertinente, inclusiva, intercultural con equidad de género, que responda a las disposiciones constitucionales y anhelos del pueblo nicaragüense.

El ámbito de aplicación del Marco Estratégico de la Educación Superior abarca a todas las IES debidamente establecidas a nivel nacional, de carácter público, comunitario y privado, en los distintos niveles de formación universitaria (pregrado, grado y posgrado).



MARCO ESTRATÉGICO DE LA
EDUCACIÓN SUPERIOR
2022-2030

1. Contexto Histórico de la Educación Superior

La historia de la Educación Superior de Nicaragua nace con la fundación de la Universidad de León en el año 1812, a fines del periodo colonial en la Provincia de Nicaragua, lo que marcó su actuación como institución educativa superior en las próximas seis décadas después de la Independencia. La Universidad continuó enseñando las mismas cátedras en una buena parte del siglo XIX.

Nicaragua como nación entró en una relativa estabilidad política y cierta dinamización económica en la segunda mitad del siglo XIX. La Universidad de León se reorganizó a mediados de la década de los años 1880 sobre la base del modelo napoleónico o profesionalizante, bajo la influencia del esquema organizativo asumido por el resto de las universidades latinoamericanas.

Esto fue consecuencia del Decreto del Presidente Joaquín Zavala en 1879, en que el Estado se convierte en un actor importante en el control de la universidad, incidiendo en su misión y objetivos, y reorganizándola en el periodo 1879-1888. En este sentido, la Universidad se organiza en escuelas y facultades con disciplinas específicas, abriendo las puertas de la enseñanza a las ciencias experimentales, dentro de una concepción positivista, propio de la época.

De esta manera la Universidad respondió a los intereses de la oligarquía cafetalera y de capitales extranjeros desde fines del siglo XIX y primeras décadas del siglo XX.

Sin duda, el contexto de la pos-segunda guerra mundial y los procesos integracionista regionales y desarrollista, promovidos en el continente americano por órganos supranacionales de reciente creación como la CEPAL y el sistema de integración centroamericano, propiciaron una mayor apertura modernizante de las Universidades privadas en la Región y en Nicaragua.

Marco Estratégico de la Educación Superior 2022-2030

La creación en 1948 del Consejo Superior de Universidades de Centroamérica favoreció la lucha por la autonomía universitaria, logrando este cometido la Universidad Nacional de Nicaragua el 25 de marzo de 1958, a través del Decreto N° 38.

En los años 60 y 70, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, se convirtió en un referente fundamental en las luchas por las transformaciones sociopolíticas de Nicaragua, que condujo al triunfo de la Revolución Popular Sandinista en 1979.

La Educación Superior en Nicaragua dio un salto cualitativo a partir de las transformaciones generadas por la Revolución Popular Sandinista después del 19 de julio de 1979, fortaleciendo su carácter público, su capacidad académica, su vida democrática-participativa y su carácter social, propiciando el acceso de la educación superior a las grandes mayorías, privilegiando la participación de las mujeres.

Se destaca en 1982 la creación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) y la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León (UNAN-León), mediante el decreto 1036 de la Junta de Gobierno de Reconstrucción Nacional. En 1983, se crea la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). En 1987 se creó el Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias (ISCA), que posteriormente se convirtió en Universidad Nacional Agraria (UNA).

Nicaragua se enfrentó a una nueva situación socio-política a partir del mes de abril de 1990, cuando asumen el poder las fuerzas políticas neoliberales promotoras de la privatización y de la economía capitalista. Y en materia de educación se centraron en la liberalización de las instituciones educativas, promoviendo la educación como una mercancía. Y desde el Gobierno y de la Asamblea Nacional se aprobaron por Ley, como Asociaciones sin Fines de Lucro, decenas de Universidades Privadas en Nicaragua, que crecieron significativamente en los siguientes años, sin control estatal.

La Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior (Ley 89) de abril de 1990, se aprobó para defender y mantener legalmente los logros institucionales, académicos y sociales alcanzados después de 1979, con relación a la educación superior pública en el período de la Revolución Popular Sandinista. En virtud de

dicha Ley, se creó el Consejo Nacional de Universidades (CNU) como órgano coordinador y asesor de la educación superior para atender las políticas de este subsistema educativo.

En dicha Ley se especificó el ámbito de la Autonomía Universitaria y se incluyó a ocho instituciones de educación superior como instituciones de servicio público con derecho a recibir el 6% del Presupuesto General de la República para asegurar el derecho del pueblo a la educación superior.

La nueva situación creada de 1990 a 2006 en Nicaragua, representó, en el caso de la educación superior, la defensa del carácter público y del 6% constitucional por parte de las Comunidades Universitarias aglutinadas en el CNU.

La defensa de la Educación Superior pública y el presupuesto universitario constituyó una permanente lucha contra los regímenes neoliberales. En abril de 1996 se incluyó a las dos Universidades de la Costa Caribe nicaragüense, que se habían formado como Asociaciones: la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua (URACCAN) y la Bluefields Indian and Caribbean University (BICU), para garantizar la restitución del derecho a la Educación Superior de los pueblos originarios y afrodescendientes de la Costa Caribe lo que implicó una reforma a la Ley 89.

En el 2006, se aprueba la Ley General de Educación (Ley No. 582) la cual establece los lineamientos generales de la Educación y crea al Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA) como único órgano competente del Estado para acreditar a las IES, tanto públicas como privadas.

Otro momento significativo para la educación superior en Nicaragua, lo constituye la llegada al poder del FSLN en el año 2007, que permitió restituir el derecho pleno a la educación superior gratuita, pertinente y de calidad a través de las universidades miembros del CNU, destacando el rol de las universidades en el desarrollo humano mediante la participación de la comunidad universitaria en los planes de desarrollo del país.

Así mismo en el 2011, se aprueba la Ley Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (Ley No. 704). Y en el 2013, el CNEA se inicia el primer proceso de autoevaluación institucional de las universidades con fines de mejora.

Marco Estratégico de la Educación Superior 2022-2030

En el contexto más inmediato se ha consolidado la institucionalidad pública del CNU como órgano Rector del subsistema de educación superior en la reciente reforma a la Ley N° 89 y Ley N° 582 en febrero de 2022, ampliando y fortaleciendo sus funciones y atribuciones para asegurar la calidad y pertinencia de todas las instituciones de educación superior de Nicaragua, en beneficio de nuestro pueblo y el desarrollo nacional.

De igual manera, con la reforma a la Ley N° 704 se fortalece las funciones y atribuciones del CNEA en materia de los procesos de evaluación y acreditación de la calidad de las IES y carreras.

En el año 2022, como parte del fortalecimiento de la educación superior y el aseguramiento de la calidad de la formación de los profesionales desde la Asamblea Nacional de nuestro país se aprobó la Ley N° 1108; Ley N° 1109; y la Ley N° 1110, que dieron origen a la creación de tres universidades estatales, estas son: Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda; Universidad Nacional Politécnica (UNP) y Universidad Nacional Multidisciplinaria Ricardo Morales Avilés, con el objetivo de continuar creando espacios para la restitución del derecho y cobertura de la educación superior con calidad y pertinencia.

Lo anterior ha facilitado la definición del marco de trabajo conjunto entre los órganos rectores de la educación superior nicaragüense (CNU-CNEA) para el aseguramiento de la calidad y pertinencia en la formación de los profesionales.

2. Fundamentación Legal de la Educación Superior Nicaragüense

La Educación Superior nicaragüense desde su concepción, planificación y desarrollo se corresponde con lo establecido en la Constitución Política de la República de Nicaragua, en el Título VII, Capítulo Único, Educación y Cultura, el cual en su artículo 116 refiere que la educación es factor fundamental para la transformación y el desarrollo del individuo y la sociedad. Teniendo como objetivo “la formación plena e integral del nicaragüense; dotarlo de una conciencia crítica, científica y humanística; desarrollar su personalidad y el sentido de su dignidad y capacitarlo para asumir las tareas de interés común que demandan el progreso de la nación”.

Asímismo, en el artículo 117 plantea que:

La educación es un proceso único, democrático, creativo y participativo que vincula la teoría con la práctica, el trabajo manual con el intelectual y promueve la investigación científica. Se fundamenta en nuestros valores nacionales, el conocimiento de nuestra historia, de la realidad, de la cultura nacional y universal y en el desarrollo constante de la ciencia y de la técnica; cultiva los valores propios del nuevo nicaragüense, de acuerdo con los principios establecidos en la Constitución, cuyo estudio deberá ser promovido.

Marco Estratégico de la Educación Superior 2022–2030

El subsistema de Educación Superior reconoce que la educación es función indeclinable del Estado y corresponde a éste planificarla, dirigirla y organizarla. El sistema nacional de educación funciona de manera integrada y de acuerdo con planes nacionales. Su organización y funcionamiento son determinados por ley, según lo establecido en el artículo 119 de la Constitución Política de Nicaragua.

La educación superior asume el modelo educativo de Nicaragua centrado en la persona, la familia y la comunidad, en coherencia con lo expresado en la Constitución Política en su artículo 118.

En esta segunda etapa de la Revolución Popular Sandinista, se garantiza el cumplimiento de la responsabilidad constitucional del Estado de velar por la función social y la restitución del derecho humano de acceso a la educación de calidad. En este contexto, el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN) ha impulsado el desarrollo de la educación superior nicaragüense, mediante las leyes 89 y 582, así mismo, la implementación de procesos de aseguramiento de la calidad a través de la ley 704.

En las últimas décadas, el crecimiento de la matrícula y de instituciones públicas y privadas, entre otros, han establecido nuevas demandas, retos y desafíos relativos a la pertinencia, calidad e impacto de los procesos sustantivos (formación, investigación, extensión). Lo que ha provocado cambios en la política pública en materia de educación y su correspondencia en la legislación que reafirma la restitución y defensa del derecho de la población a la educación superior, mediante la promulgación de las siguientes leyes:

- a) **Ley 1087.** Ley de Reformas y Adiciones a la Ley No. 704, Ley Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, publicada en La Gaceta No. 199 del 27 de octubre del 2021. Esta reforma amplía las facultades del CNEA para desarrollar de forma expedita los procesos de evaluación y acreditación de calidad de las instituciones y de las carreras de la educación superior nicaragüense.

- b) Ley 1088.** Ley de Reconocimiento de Títulos y Grados Académicos de la Educación Superior publicada en La Gaceta No. 199 del 27 de octubre del 2021, para regular la forma de emisión de títulos y grados académicos otorgados por las universidades, centros de educación superior e instituciones facultadas para emitirlos, así como la creación del Registro Nacional de Títulos y Grados Académicos, otorgados en el ámbito nacional como en el extranjero. Esta ley pretende regular los mecanismos de emisión de títulos que faciliten la graduación y titulación y, con ello, favorecer la eficiencia terminal y el éxito de las IES.
- c) Ley 1114.** Ley de Reforma a la Ley No. 582, Ley General de Educación y de Reforma y Adición a la Ley 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior. Esta Ley establece que el Consejo Nacional de Universidades (CNU), es el ente rector de la educación superior nicaragüense con nuevas atribuciones que regulan los procesos académicos y administrativos que realizan las instituciones de educación superior.

Esta ley define atribuciones que articulan las estrategias y acciones que realizan el CNU y el CNEA, de manera conjunta y como órganos del Estado competentes para asegurar la calidad y regulación de la educación superior.

El marco legal de la Educación Superior es coherente con los principios y valores constitucionales en correspondencia con el modelo educativo establecido en el país. El Estado garantiza el acceso a la educación universitaria inclusiva, intercultural, pertinente y de calidad.



MARCO ESTRATÉGICO DE LA
EDUCACIÓN SUPERIOR
2022-2030

3.

Horizonte de la Educación Superior Nicaragüense

La Revolución Popular Sandinista, es y seguirá siendo una gran escuela integral y fuerza permanente de sabiduría y fortaleza, incluyendo la apertura de oportunidades para las grandes mayorías. Esta segunda etapa de la Revolución nos está permitiendo, y debe seguir permitiendo, hacer realidad los compromisos para actuar a favor de nuestro pueblo, la juventud de la ciudad y del campo, los(as) trabajadores(as), las mujeres, las familias y comunidades, los que día a día luchan por sacar adelante a nuestro país.

En nuestra condición de instituciones educativas que estamos responsabilizadas de la formación de la juventud, asumimos este desafío teniendo como referente el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026, en circunstancias más que favorables para continuar generando de manera decidida procesos de cambio y transformaciones en el quehacer educativo en todos los niveles y ámbitos geográficos de nuestro país. Nuestro gobierno, como ejemplo, de cómo deben ser las políticas públicas está pendiente desde la cobertura de la merienda escolar para los más pequeños, hasta la calidad e inclusividad de la educación superior, sentando pautas de cómo debe ser una educación humanista y humanizadora al servicio del pueblo.

La educación en nuestras universidades debe ser verdaderamente inclusiva, intercultural, innovadora, creativa y flexible, teniendo como centro a la juventud estudiantil, la familia y la comunidad. De ahí la necesidad de que continuemos fortaleciendo el pensamiento creativo y propositivo en estudiantes de pregrado, grado, posgrado y formación continua para aprender a ser personas y no capital humano, tal como se considera en la sociedad de mercado.

Marco Estratégico de la Educación Superior 2022-2030

Por ello, debemos continuar fortaleciendo los cambios, concibiendo la educación como proceso, considerando la misión, visión y políticas educativas como la dinámica de transformación coherente con los procesos de construcción que a diario vive nuestro pueblo, haciendo de nuestras instituciones, unidades eficientes, transparentes y organizadas, lo que implica tomar decisiones ágiles y tener confianza en lo que estamos haciendo.

Nuestro compromiso debe ser contribuir al desarrollo de la conciencia y una educación en valores sociales y humanísticos, como la solidaridad, la cooperación genuina, la justicia, la cultura de paz, el amor al pueblo... trabajando desde la construcción... desde la vivencia, para lograr la formación integral y la implicación de los actores educativos en la solución de los problemas. En nuestro horizonte debe estar siempre la restitución del derecho a la educación con calidad humana, pertinente, equitativa y al servicio de la comunidad educativa y de nuestro pueblo.

El papel formador e integrador de nuestras instituciones educativas es un aspecto que se dejó claro en la declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior, CRES 2018, que se refiere a desarrollar y/o promover la participación plena de los distintos sectores de la sociedad en el fortalecimiento de la identidad nacional, logrando la sinergia entre las distintas funciones que le corresponden a educación y basada en la presencia territorial y social de nuestras instituciones de educación superior.

En este sentido, debemos fortalecer el programa de Universidad en el Campo asegurando su incidencia en los 153 municipios de Nicaragua, para continuar llevando la educación con calidad y pertinencia a las comunidades más lejanas del país, y hacer efectivo este derecho a los jóvenes, protagonistas del desarrollo socioeconómico y cultural de sus comunidades y territorios, fortaleciendo la participación de familias y comunidades en alianza con todas las instituciones educativas y protagonistas que trabajan en el ámbito local y regional.

Avanzar en los próximos años en una educación en el campo, ampliando de forma significativa la matrícula y los niveles de eficiencia terminal con carreras cada vez más vinculadas con la realidad de nuestros territorios, y trabajando plenamente para garantizar la restitución del derecho a la educación superior gratuita y de calidad.

Las instituciones educativas debemos actuar en correspondencia con las exigencias del rol de la educación en la erradicación de la pobreza para lograr el pleno desarrollo humano. En consecuencia, debemos promover transformaciones educativas estimulando la participación de los miembros de la comunidad educativa, basándonos en:

- Tener como horizonte el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza para el Desarrollo Humano y los principios y valores legados por el general de hombres y mujeres libres "Augusto C. Sandino", Rigoberto López Pérez y, los que continuaron su obra, como el Comandante Carlos Fonseca Amador y los miles de héroes y mártires que sellaron con decisión y con su propia sangre un camino luminoso.
- Debemos continuar fortaleciendo el trabajo conjunto para consolidar todos los procesos educativos, y lograr que los jóvenes puedan insertarse en el ámbito laboral correspondiente, asumiendo un enfoque inter y transdisciplinario en el abordaje de las situaciones o problemas a resolver, avanzando en el logro de las competencias ciudadanas y profesionales que constituyan la base de formación de un profesional capaz y comprometido, dispuesto a participar en los procesos evolucionarios y revolucionarios que vive nuestro pueblo en todos los ámbitos.
- Es necesario dinamizar el acto educativo, donde ocurre el encuentro entre los mediadores de aprendizajes y los aprendientes y que, juntos desarrollan la docencia, investigación y la vinculación con la sociedad, con el Estado, con la pequeña y mediana empresa. Este trinomio de docencia, investigación y extensión o vinculación con la sociedad siempre lo hemos concebido separado; sin embargo, es necesario entrelazarlos para generar las investigaciones desde el aula en interacción con el entorno. Asimismo, necesitamos fortalecer la aplicación de las diferentes estrategias didácticas y de aprendizajes, de evaluación del aprendizaje, el trabajo colaborativo y el uso de las tecnologías.
- Profundizar en la mejora continua de nuestras instituciones de Educación Superior; de ahí la necesidad de involucrar a todos los protagonistas en cada programa, para darnos cuenta si estamos formando los profesionales

que requiere nuestro país, profesionales creativos, propositivos, capaces de asumir riesgos para atender la incertidumbre que genera los avances de la ciencia y la tecnología, y los grandes cambios en el ámbito mundial.

- Mejorar significativamente nuestra oferta académica; hay que leer el contexto y preguntarnos si la oferta que ponemos a disposición de la juventud es la que requiere el país, o debemos tener mayores elementos a partir del conocimiento de las tendencias nacionales e internacionales, del desarrollo social y económico de la ciencia y la técnica, de las afectaciones a la salud por los fenómenos naturales o sociales, y así conformar una oferta más pertinente. Los aportes de la transformación evolutiva de la educación en Nicaragua son elementos esenciales para darle un giro a la oferta educativa. De igual manera, la notable evolución del programa Educación en el Campo siendo un indicador fundamental para profundizar este análisis y construir oferta de carreras de país. Es importante continuar con las formaciones flexibles, que en corto tiempo generan habilidades y destrezas para que los jóvenes se desarrollen en los campos laborales emergentes.
- Debemos seguir impulsando nuestros procesos de inclusividad e interculturalidad, favoreciendo el ingreso a nuestras carreras y programas a aquellas personas históricamente menos favorecidas y fortaleciendo el proceso de restitución de derechos, particularmente en algunas áreas geográficas históricamente marginadas, con especial atención a nuestra Costa Caribe.
- Para retroalimentar los procesos se requiere la investigación básica y aplicada; esta debe de ser una meta de corto plazo porque necesitamos tomar decisiones con argumentos, con base en los estudios y resultados del avance de la ciencia. La autoridad científica nos la dará la calidad de las investigaciones en las diferentes áreas del conocimiento. La investigación que responda a las líneas de país generará las innovaciones necesarias que recojan toda la capacidad creativa de nuestro pueblo. En consecuencia, hay que fortalecer esta línea de trabajo para continuar generando innovaciones de procesos, servicios, productos y tecnología.

En fin, nuestro horizonte está centrado en alcanzar una comunidad universitaria orgullosa de su pasado e identificada con los intereses revolucionarios, capaz de evolucionar hacia metas más altas, de calidad y compromiso con nuestro pueblo; que incida de forma positiva en las grandes tareas del presente y del futuro fortaleciendo la equidad de género; que fortalezca las alianzas con las instituciones del Estado y de gobierno, con los líderes territoriales, incorporando a miles y miles de jóvenes y de ciudadanos del campo y de la ciudad de todas las edades a la educación superior; así mismo, cómo aplicar toda la experiencia docente e investigativa en el desarrollo de los grandes objetivos de país; promoviendo la sinergia con las distintas instituciones que aportan a la innovación cultural, tecnológica e investigativa.

Alcanzar a corto y mediano plazo comunidades de aprendizaje donde los docentes sean facilitadores de procesos integrales que combinen la capacidad académica con una alta sensibilidad hacia los intereses de nuestro pueblo, capaces de ser gestores de los distintos desafíos que la realidad les plantee, con calidad académica para traducir sus capacidades.

Una visión eficiente y transparente para administrar las distintas funciones y procesos que debe desempeñar nuestra educación superior, que partiendo de los valores supremos, que como sociedad nicaragüense nos caracterizan, sepa inculcar a los jóvenes que transitan por las aulas universitarias, entendiendo que en nuestros recintos universitarios la educación no se limita a la instrucción y al logro de competencias académicas sino a la formación integral y al desarrollo de la conciencia plena para el logro del pleno bienestar o del buen vivir de los y las nicaragüenses.



MARCO ESTRATÉGICO DE LA
EDUCACIÓN SUPERIOR
2022-2030

4. Lineamientos Estratégicos de la Educación Superior Nicaragüense

Los lineamientos estratégicos definidos para la educación superior nicaragüense contemplan lo establecido por la legislación correspondiente vinculado con el quehacer académico y administrativo de las instituciones en pro de la restitución del derecho a la educación superior con calidad, incluyente, intercultural y con equidad de género.

Esto contribuirá al cumplimiento de las metas impulsadas desde el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano (2022-2026), que establece la prioridad del cumplimiento de los procesos integrales en la Gestión Universitaria. Todo ello, conforme a las funciones y atribuciones dadas por ley a los órganos rectores CNU y CNEA. Estos lineamientos están en coherencia con los horizontes planteados para la Educación Superior en este mismo documento.

A continuación, se detallan los lineamientos estratégicos que guiarán el quehacer del subsistema de educación superior:

a) Formación en pregrado, grado y posgrado

- Avanzar en la implementación de un modelo curricular de calidad, centrado en los aprendizajes para la vida, desarrollando competencias ciudadanas y profesionales que impliquen soluciones a las demandas de la sociedad del siglo XXI. Lograr un graduado con más competencias académicas y profesionales, pero con mayor compromiso con el pueblo.
- Fortalecer el modelo curricular que contenga los elementos del desarrollo curricular establecidos por ley e incorporando la modalidad de graduación como parte del plan de estudios y la malla curricular en las distintas carreras universitarias que se ofrecen.

Marco Estratégico de la Educación Superior 2022–2030

- Implementar el Sistema Nacional de Evaluación de los Aprendizajes, que enfatice en la evaluación como proceso pedagógico, reflexivo, analítico y de construcción de significados y rescate de las experiencias y saberes, que rompa con los modelos evaluativos tradicionales centrados en la enseñanza.
- Fortalecer la formación en la modalidad de Educación a Distancia Virtual, en el pregrado, grado, posgrado y educación continua, desde la plataforma Universidad Abierta en Línea (UALN) y otras plataformas que nos permita, aprovechando las nuevas tecnologías, incorporar más jóvenes a la actividad educativa.
- Ampliar la cobertura de la educación superior y la eficiencia terminal, en cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026, particularmente en el Programa de Universidad en el Campo incorporando anualmente nuevos municipios y carreras a este programa. Debemos incluir cada vez más protagonistas, particularmente en los municipios rurales de Nicaragua.
- Garantizar la permanencia de los estudiantes universitarios y la gratuidad de la educación superior, mediante el sistema de becas y programas de bienestar estudiantil que incorporen cada vez más jóvenes provenientes sobre todo de los municipios que históricamente han tenido menor acceso a la educación superior.
- Fortalecer los procedimientos y mecanismos del seguimiento a los graduados de la educación superior para la mejora del currículo de las carreras y la continuidad académica de los profesionales. Nuestras universidades deben establecer una relación fluida con los graduados de las diversas carreras que, por otra parte, fortalezcan la vinculación de la universidad con los protagonistas en las diversas áreas geográficas de Nicaragua.
- Implementar la armonización de carreras nacionales, considerando el modelo educativo de país, las líneas de desarrollo estratégico de país y los marcos de cualificación internacionales para el reconocimiento de títulos universitarios en todos los niveles de la educación superior.

- Definir la oferta educativa con base en los requerimientos de país, las transformaciones educativas, científicas y tecnológicas actuales, tomando en cuenta, además, las nuevas profesiones que van surgiendo como parte de las demandas de desarrollo.
- Establecer el Sistema de Estudios de Posgrado congruente con la necesaria gestión del talento humano y del quehacer investigativo articulado con el grado y con las acciones estratégicas que se establecen en materia de innovación e investigación. El Sistema de Estudios de Posgrado estará conformado por carreras o programas de especialidades, maestrías y doctorados en cumplimiento con los planes de desarrollo de Nicaragua.
- Fortalecer la formación de doctores comprometidos con el modelo socio-político y económico de Nicaragua y en las distintas áreas del conocimiento en correspondencia con las líneas de desarrollo del país, consolidando las relaciones de colaboración e intercambio académico nacionales e internacionales y con incidencia en nuestra realidad.

b) Investigación

- Desarrollar procesos de investigación e innovación inter y transdisciplinario incorporando las principales líneas de desarrollo del país: Agroindustria, Recursos Naturales (biodiversidad terrestre y marina, suelos, agua y bosques), Gestión Integral de Riesgo y Cambio Climático, Biomedicina, Energía Renovable, Biotecnología, entre otras, que aporten a la toma de decisiones para la resolución de problemas nacionales en coherencia con nuestro modelo. Se debe trabajar de forma sistemática en la consolidación de la Red Nacional de Investigadores.
- Poner a disposición de los distintos sectores y protagonistas los resultados de las investigaciones a los diversos sectores, mediante el incremento en cantidad y calidad publicaciones en diferentes formatos y medios a nivel nacional e internacional.

c) Vinculación con la comunidad

- Impulsar las alianzas estratégicas con las instituciones de Estado y de Gobierno nacional, regional y local, las pequeñas y medianas empresas para contribuir al fortalecimiento del Sistema de Producción, Consumo y Comercio, Economía Creativa y comisiones nacionales de los diversos sectores.
- Promover alianzas que faciliten el desarrollo de espacios de colaboración para la aplicación de las prácticas profesionales y una mayor vinculación entre la teoría y la práctica de los futuros profesionales.
- Fortalecer las alianzas con instituciones académicas nacionales e internacionales que permitan el intercambio, movilidad académica y estudiantil, y el desarrollo de capacidades institucionales.

d) Gestión Universitaria

- Garantizar la gestión universitaria eficiente, eficaz y transparente
- Fortalecer la cultura de planificación y evaluación estratégica que contribuya al cumplimiento de las metas de la educación superior y el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano (2022-2026).
- Desarrollar el talento humano con capacidades y habilidades para el desarrollo de los procesos académicos y administrativo y promoviendo la evaluación al desempeño.
- Impulsar la transformación digital en todos los procesos académicos y administrativos que garanticen eficiencia, calidad y pertinencia de todas las Instituciones de Educación Superior.
- Impulsar cambios estructurales institucionales con nuevos instrumentos y métodos de gestión que permitan la modernización y optimización de los recursos para incidir con mayor eficiencia en una educación superior más comprometida con nuestro modelo de desarrollo como país.
- Fortalecer las universidades comunitarias de la Costa Caribe que permita posicionar a los pueblos originarios y afrodescendientes, su historia, cosmovisión, derechos lenguas, etc., poniendo énfasis en la búsqueda de

la equidad socio-educativa desde la perspectiva intercultural y de género, reconociendo la diversidad cultural. Y enfatizando en el diálogo de sentires, saberes y haceres para el buen vivir. Incorporar a los pueblos originarios y afrodescendientes en el proceso de mejoramiento de la educación superior y de la educación en general.

- Impulsar valores y actitudes humanistas, así como una cultura de paz, convivencia, respeto y hábito saludable, diálogo, equidad de género, cuidado y conservación de la madre Tierra e interculturalidad. Todo ello en función del bienestar de las familias y comunidades.

e) Aseguramiento y Gestión de Calidad

- Promover el mejoramiento continuo de la calidad de las instituciones de educación superior nicaragüense, sus programas y carreras de pregrado, grado y posgrado, según lo establecido en la ley correspondiente.
- Acreditar la calidad académica de las instituciones y carreras de pregrado, grado y posgrado de la educación superior debidamente dictaminadas, aprobadas y autorizadas conforme a lo establecido por la ley de la materia.
- Impulsar los sistemas de gestión de la calidad en función de la mejora continua del quehacer universitario.
- Disponer de un sistema nacional de información y estadísticas de la educación superior que permita la toma de decisiones oportuna y eficiente.

f) Acompañamiento y Monitoreo a las IES

- Disponer de las regulaciones para el proceso de autorización o cancelación de IES o sedes, programas, carreras de pregrado, grado y posgrado, en correspondencia con lo establecido por ley. Para ello se debe dar seguimiento y supervisión a todas las IES para el cumplimiento de todo lo establecido por la ley y las normativas, así como el cumplimiento de las regulaciones para la emisión y registro de las titulaciones
- Supervisar la gestión de las IES autorizadas, en pro del funcionamiento óptimo y pertinente en correspondencia con las regulaciones establecidas por ley.

Marco Estratégico de la Educación Superior 2022–2030

- Dar seguimiento al cumplimiento de las regulaciones para la emisión y registro de las titulaciones otorgadas por las IES conforme la ley correspondiente.
- Establecer las normativas y regulaciones para la intervención de las IES, según lo definido por la ley correspondiente.
- Implementar los mecanismos pertinentes para el seguimiento y monitoreo de los procesos académicos y administrativos de las IES.

La educación superior nicaragüense, comprometida con el desarrollo del país asume los lineamientos estratégicos como el mecanismo que permitirá continuar en la lucha permanente contra el atraso, la pobreza y la desigualdad, compartiendo con la población nicaragüense sus capacidades profesionales, científicas, académicas, tecnológicas y culturales para avanzar en nuestro desarrollo integral y el bienestar de todos los y las nicaragüenses.

5. Referencias

- Acosta A. (2011). El buen (con) vivir, una utopía por (Re). construir. Alcance de la Constitución de Montecristi. *Revista de Ciencias Sociales*, 6(1), 3367.
- Aguirre, J., Balmaceda, H., Figueroa, S., Espinoza, F., Vallecillo, M. y López, L. (2021). Despertar la conciencia del cuidado esencial de las personas y los bienes comunes para el buen vivir. (Disertación Doctoral, Universidad Internacional Antonio de Valdivieso, UNIAV)
- Alarcón Ortiz Rodolfo Abel, Guzmán Miras Yordanka, & García González Maryuri. (2019). Formación Integral en la Educación Superior: Una visión cubana. FLACSO. *Revistas Estudios Del Desarrollo Social: Cuba y América Latina.*, 7(3), 73–82. <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/395>
- ALARCÓN, G. J., Alarcón, P. I., & GUADALUPE, S. E. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. Recuperado de <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/654321/7400>
- Alvarado Cordero, S. E. La alquimia de la orientación: propuesta pedagógica desde el paradigma de la complejidad/Counseling's alchemy: pedagogical proposal from The complexity paradigm. <https://hdl.handle.net/10669/17086>
- Arellano, J. E. (1973). *Historia de la Universidad de León (Tomo1)*. León: Editorial Universitaria, UNAN.
- Asamblea Nacional (2011). Ley N° 704 Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. Managua, Nicaragua. Gaceta Diario Oficial N° 172.

Marco Estratégico de la Educación Superior 2022–2030

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, Ley N° 1 114. Ley de Reforma a la Ley N° 582. Ley General de Educación y de Reforma a la Ley N° 89. Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior. La Gaceta, Managua, Nicaragua, 6 de abril de 2022. <http://digesto.asamblea.gob.ni/consultas/utitil/pdf.php?type=rdd&rdd=4aHWMzYr4%2FM%3D>

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, Ley N° 681. Ley Orgánica de Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los bienes y recursos del Estado. La Gaceta, Managua, Nicaragua, 26 de marzo de 2009. [http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/%28\\$All%29/5F242CF8FE6DA9820625764F00602768?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/%28$All%29/5F242CF8FE6DA9820625764F00602768?OpenDocument)

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, Ley N° 704. Ley Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Acreditación. La Gaceta, Managua, Nicaragua, 12 de septiembre de 2011. <http://legislacion.asamblea.gob.ni>

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (27 de octubre de 2021). Ley de reformas y adiciones a la Ley N°. 704, Ley creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. La Gaceta, Diario Oficial, No. 199.

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (27 de octubre de 2021). Ley de reformas y adiciones a la Ley N°. 704, Ley creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. La Gaceta, Diario Oficial, No. 199.

Asamblea Nacional. (28 de enero de 2019). Ley No. 985. Ley para una Cultura de Diálogo, Reconciliación, Seguridad, Trabajo y Paz. La Gaceta. Diario Oficial No. 17.

Barrios, Jorge Guerrero, & Resendiz, Ma. Teresa Faro. (2012). Breve análisis del concepto de Educación Superior. Alternativas en Psicología, 16(27), 34-Recuperado em 05 de agosto de 2022, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-339X2012000200003&lng=pt&tlng=es.

- Battram A. (2001). Navegar por la complejidad. Guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión. Editores Granica S.A.
- Bohm David. (1992). La totalidad y el orden implicado. Editorial Kairós.
- Canepa, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12(Nº2). <https://journals.openedition.org/laboreal/2314>
- Capra F. (1991). El nuevo Paradigma. *Nueva Conciencia*, 22, 28-31.
- Capra Fritjof. (1992). El punto crucial. *Ciencia, Sociedad y Cultura naciente* (Troquel S.A. (ed.)).
- Capra Fritjof. (2003). Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo. Anagrama.
- Carazo, Evaristo & Zavala, Adrián. (25 de febrero de 1988). Decreto por el que se establece una universidad en león y otra en granada y se dispone el modo como deben regirse. *La Gaceta Diario Oficial* (11).
- Consejo Nacional de Educación Superior [CNEA]. (2019). Estadísticas preliminares de la Educación Superior Nicaragüense en el año 2018. No publicado. No publicado.
- Consejo Nacional de Educación Superior. (1988). *La Educación Superior en Nicaragua*. Caracas: CRECALC-UNESCO.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA). (2020). *Glosario de Educación*. Managua, Nicaragua: Editorial Universitaria / UNAN-Managua.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación [CNEA]. (2019). *Modelo de Calidad de la Educación Superior Nicaragüense*. Managua, Nicaragua.: Editorial Universitaria / UNAN-Managua.

Marco Estratégico de la Educación Superior 2022–2030

- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación [CNEA]. (2020). Glosario de Educación. Managua, Nicaragua: Editorial Universitaria / UNAN-Managua.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. (2021). Modelo de Calidad de la Educación Superior Nicaragüense. Managua, Nicaragua:
- Consejo Nacional de Universidades. (2019). Programa Universidad para la Paz:
- De Castilla Urbina, M. (19 de enero de 2018). La universidad neoliberal en Nicaragua. Obtenido de migueldecastilla.blogspot.com: https://migueldecastilla.blogspot.com/2018/01/la-universidad-neoliberal-en-nicaragua_19.html
- De Castilla Urbina, M. (1979). Universidad y Sociedad en Nicaragua. . León: Editorial Universitaria, UNAN.
- Duriez, M. & Zamora, B. (2011). La educación superior en Nicaragua 2005 - 2009. Santiago, Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA.
- Duriez, M. (2016). Informe sobre la educación superior en Nicaragua 2010-2015. Santiago de Chile: CINDA.
- Duriez, M. (2021). Discurso de acreditación de mínimos de calidad UNAN-Managua. Managua: Publicación digital CNEA.
- Equipo Envío. (1986). La universidad en Nicaragua: una transformación en marcha. Revista Envío, 57.
- Escobar, A. (2010). "Una minga para el postdesarrollo: lugar, medio ambiente y movimientos sociales en las transformaciones globales. Biblioteca digital Juan Comas.

- Estrada García A. (2020). Los principios de la complejidad y su aporte al proceso de Enseñanza. Ensayo: Aval. Pol. Públ. Educ, 28(109). <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/b4CvmDH3fNCRvZT3K3MrQnj/?lang=es&format=pdf>
- Gálvez, J. R. R. (2016). La enseñanza universitaria y los retos hacia el futuro. Revista Torreón Universitario, 5(13), 13-20. Recuperado de <https://www.camjol.info/index.php/torreon/article/view/3882>
- Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional. (2021). Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza.2022-2026. <https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:118872-plan-nacional-de-lucha-contra-la-pobreza-y-para-el-desarrollo-humano-2022-2026>
- González-González, J., Yáñez-Ordóñez, O., Gold-Morgan, M., & Méndez-Contreras, J. I. EL MODELO "V" DE EVALUACIÓN-PLANEACIÓN COMO INSTRUMENTO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. INTERNACIONAL, 1. UDUAL, UNAM, RIEV. Versión electrónica
- Grillo M. (2016). Los tres principios que fundamentan el cambio educativo. El paradigma emergente. https://www.educarjuntos.com.ar/wp-content/imagenes/Lostresprincipiosquefundamentanelcambioeducativo_002.pdf
- III Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (2018), Plan de Acción 2018-2028. https://drive.google.com/file/d/1Mr_obMED-yv2RalSeC6L1YeStb1CgtiU/view
- Irías C. (2016). Proyecto Educativo Institucional. Universidad Internacional Antonio de Valdivieso.
- Irías, C (s.f.). Visión sistémica de la vida. Una mirada desde patrón, estructura y proceso.
- Juárez José Manuel, & Comboni Salinas Sonia. (2012). Epistemología del Pensamiento Complejo. Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios., 65, 38-51.

Marco Estratégico de la Educación Superior 2022–2030

- Latif Olmos S., & Niño Arteaga Y. (2020). La ecología de saberes como impulso teórico a proyectos económicos regionales, estudio de caso: Las potencialidades ecoturísticas de la ciudad de Ipales, Colombia. *Tendencias*, XXI (2), 167190. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932020000200167
- López, M. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno: un estudio de casos múltiple en empresas murcianas (Doctoral dissertation, Universidad de Murcia). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=46254>
- Mallar, M.Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1), 0-0. Recuperado de http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/index.php?option=com_content&view=article&id=184&Itemid=51
- Medina, L., Nogueira, R.D., Hernández, N.A., & Viteri, M.J. (2010). Relevancia de la Gestión por procesos en la planeación estratégica y la mejora continua. *Revista Eidos Vol II; N (2)*, pp 1-14.
- Morin E. (2004). La epistemología de la Complejidad. *Gazeta de Antropología*, 20, 43–77. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/7253>
- Morin E., Ciurana E., & Motta R. (2002). *Educación en la era Planetaria. El pensamiento complejo como método de aprendizaje en el error y la incertidumbre humana* (Secretariado de Publicaciones. Universidad de Valladolid (ed.); IV).
- Naciones Unidas (2018), *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Najmanovich, D. (2005). *Estética del Pensamiento Complejo*. *Andamios*, 1(2), 19–42.
- Najmanovich, D. (2019). *Complejidades del saber* (1ra.). Centro de Publicaciones Educativas y material Didáctico.
- NAJMANOVICH, D. (2017). El sujeto complejo: La condición humana en la era de la red. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 22(78), 25–48. <https://www.redalyc.org/journal/279/27952381004/html/>

- Penalva, J. (2009). Paradigmas escolares vigentes. Influjos en el sistema educativo español. *Educación XX1*, 181-199.
- Ricard, D. M. (2017). Procedimiento metodológico para diseñar el Sistema de Control Interno con enfoque por proceso en Universidades Cubanas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en ciencias Contables y Financieras. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.
- Rico, V. R., & Aldeanueva, C. M. (2004, septiembre). Aplicación de la gestión por procesos en el ámbito universitario. In VIII Congreso de Ingeniería de Organización (pp. 71-80). Recuperado de <http://www.adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/1230>
- Senge, P. (s.f.). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Recuperado de https://www.academia.edu/45134876/Senge_Peter_La_Quinta_Disciplina
- Sloan D. (2015). Más allá del mundo mecanicista. Waldorflibrary.Org.
- Valera R. (2010). El proceso de formación del profesional en la educación superior basado en competencias: el desafío de su calidad, en busca de una mayor integralidad de los egresados. *Civiliar*, 10(18), 117-134. <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v10n18/v10n18a12.pdf>
- Veliz-Briones, V. F., Alonso-Becerra, A., Fleitas-Triana, M. S., & Alfonso-Robaina, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 466-482. Recuperado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582016000300466
- Yanes Jaime. (2022, Julio). Pensar lo Pensado. La Complejidad Del Mundo Actual y sus Carencias Cognitivas. <https://pensar-lopensado.com/la-complejidad-del-mundo-actual-y-sus-carencias-cognitivas-por-jaime-yanes-guzman/>



Impulsando iniciativas por la calidad de la Educación Superior

ISBN 978-99964-970-4-9



ISBN 978-99964-970-5-6

