

# Senda recorrida en los procesos de planificación y autoevaluación institucional de la Universidad Comunitaria Intercultural

*Travelled Path in the Institutional Planning and Self-Assessment processes of the Intercultural Community University*

Abner Figueroa Galeano<sup>1</sup>  
Adrián Puerta Chavarría<sup>2</sup>  
Daril Acuña Meza<sup>3</sup>  
Julia Argüello Mendieta<sup>4</sup>  
Marbel Baltodano Baltodano<sup>5</sup>  
María Feliciano Francis<sup>6</sup>  
Shirley Walton Omeir<sup>7</sup>  
Wendy Joseph Cooper<sup>8</sup>  
Yader Galo Sacasa<sup>9</sup>  
Yader Morales Lara<sup>10</sup>  
Yuri Zapata Web<sup>11</sup>

## Resumen

En la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense, la reconstrucción de la senda del proceso de planificación y evaluación institucional permitió la recopilación crítica de las experiencias que se vivieron y que evidencian el desarrollo y crecimiento de la institución. Para esta recreación de experiencias se utilizó la guía “Sendas para recrear y caminar la experiencia con perspectiva intercultural de género.”, que conllevó a vivenciar las tres etapas de la planificación estratégica y los dos procesos de

<sup>1</sup> Máster en Desarrollo con Identidad con Mención en Gobernabilidad, Territorialidad y Manejo de Bosques. Coordinador de Análisis y Planificación Institucional de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense-Recinto Universitario Bilwi. Correo: [planificacion.bilwi@uraccan.edu.ni](mailto:planificacion.bilwi@uraccan.edu.ni) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4708-5171>

<sup>2</sup> Máster en Docencia Universitaria. Director de Análisis y Planificación Institucional de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense. Correo: [dapi@uraccan.edu.ni](mailto:dapi@uraccan.edu.ni) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7975-1960>

<sup>3</sup> Máster en Administración de Agronegocios. Coordinador de Evaluación Institucional de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense-Recinto Universitario Nueva Guinea. Correo: [autoevaluacion.ng@uraccan.edu.ni](mailto:autoevaluacion.ng@uraccan.edu.ni) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6198-8970>

<sup>4</sup> Máster en Metodología, Investigación y Evaluación en la Educación Superior. Coordinadora de Evaluación Institucional de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense-Recinto Universitario Las Minas. Correo: [julia.arguello@uraccan.edu.ni](mailto:julia.arguello@uraccan.edu.ni) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9415-4171>

<sup>5</sup> Máster en Metodología, Investigación y Evaluación en la Educación Superior. Directora de Evaluación Institucional de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense. Correo: [marbel.baltodano@uraccan.edu.ni](mailto:marbel.baltodano@uraccan.edu.ni) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6458-8796>

<sup>6</sup> Máster en Planificación y Desarrollo Regional con Identidad. Coordinadora de Análisis y Planificación Institucional de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense-Recinto Universitario Las Minas. Correo: [planificacion.lasminas@uraccan.edu.ni](mailto:planificacion.lasminas@uraccan.edu.ni) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9709-4549>

<sup>7</sup> Licenciada en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Coordinadora de Evaluación Institucional de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense-Recinto Universitario Bluefields. Correo: [shileywalton@yahoo.com](mailto:shileywalton@yahoo.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1269-7568>

<sup>8</sup> Máster Internacional en Política de Bienestar Social y Salud. Coordinadora de Análisis y Planificación Institucional de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense-Recinto Universitario Bluefields. Correo: [planificacion.blifds@uraccan.edu.ni](mailto:planificacion.blifds@uraccan.edu.ni) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9394-7513>

<sup>9</sup> Máster en Desarrollo con Identidad con Mención en Gobernabilidad, Territorialidad y Manejo de Bosques. Coordinador de Evaluación Institucional de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense-Recinto Universitario Bilwi. Correo: [yader.galo@uraccan.edu.ni](mailto:yader.galo@uraccan.edu.ni) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1389-0730>

<sup>10</sup> Especialista en Manejo de Entornos Virtuales para la Enseñanza Universitaria. Coordinador de Análisis y Planificación Institucional de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense-Recinto Universitario Nueva Guinea. Correo: [planificacion.ng@uraccan.edu.ni](mailto:planificacion.ng@uraccan.edu.ni) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1223-6059>

<sup>11</sup> Máster en Estudios Interdisciplinarios. Vicerrector General de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense. Correo: [yuri.zapata@uraccan.edu.ni](mailto:yuri.zapata@uraccan.edu.ni) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0209-4843>

Recibido: 30/08/2019 - Aprobado: 11/11/2019

autoevaluación institucional que se desarrollaron. En este sentido, se reconoció la importancia de contar con una variedad de puntos de vista, análisis documental, así como el cumplimiento de una ruta metodológica que se realizó en cinco momentos diferentes y con propósitos particulares. Cabe señalar que el proceso de sistematización incluyó a la comunidad universitaria de los cuatro recintos de URACCAN y extensiones, así como la oficina de enlace, en donde los informantes narraron sus experiencias tanto de los 3 procesos de la planificación como de los procesos de evaluación institucional. Evidenciando que, en esta etapa, los equipos de planificación y evaluación aprendieron a caminar de la mano para asegurar los procesos, se logró un mayor ordenamiento institucional y articulación de las áreas, creándose así un Sistema de Gestión Universitaria, se fortalecieron aspectos fundamentales que tenían que ver con el modelo de universidad comunitaria intercultural, se consolidó el modelo de universidad y su proyección hacia afuera, lográndose el reconocimiento local, nacional e internacional.

**Palabras clave:** autoevaluación; evaluación; planificación institucional.

## **Abstract**

At the University of the Autonomous Regions of the Nicaraguan Caribbean Coast, the reconstruction of the path of the institutional planning and evaluation process allowed the critical compilation of the experiences and demonstrate the development and growth of the institution. For this recreation of experiences, the guide “Paths to recreate and walk the experience with an intercultural gender perspective” was used, which led to experiencing the three stages of strategic planning and the two institutional self-evaluation processes that were developed. In this sense, the importance of having a variety of points of view, documentary analysis, as well as the fulfillment of a methodological route that was carried out at five different times and with particular purposes was recognized. It should be noted that the systematization process included the university community of the four URACCAN campuses and extensions, as well as the headquarter office, where the informants narrated their experiences of the 3 planning processes and the institutional evaluation processes. It was demonstrated that, at this stage, the planning and evaluation teams learned to walk hand in hand to ensure those processes. A greater institutional ordering and articulation of the areas was achieved, as a result of this, it was created the University Management System, fundamental aspects that had to do with the intercultural community university model were strengthened, the university model and its outward projection were consolidated, allowing so the achievement of local, national and international recognition.

**Keywords:** Self-Assessment; Evaluation; Institutional Planning.

## **I. Introducción**

En la URACCAN, la reconstrucción de la senda del proceso de planificación y evaluación institucional, permitió la recopilación crítica de las experiencias que se vivieron y que evidencian el desarrollo y crecimiento de la institución. Es importante recalcar que la planificación estratégica, surgió a partir de eventos como Indígenas 2000 y se contó con el apoyo de asesores expertos en el tema.

La experiencia de evaluación institucional se dio en el 2001 en el marco del Programa de Acreditación y Modernización de la Educación Terciaria (PMAET) en Nicaragua, el cual permitió evidenciar que URACCAN contaba con una identidad que la define como comunitaria intercultural y que era capaz de brindar una educación de calidad.

Esto permitió que estos procesos empezaran casi en los mismos períodos y se organizaron paralelamente desde los momentos iniciales, por lo que fue necesario recrear ambas experiencias y recopilar todas

las vivencias que dieran fe del bien hacer institucional en los años de vida como universidad al servicio de la autonomía de los pueblos.

Este proceso de recreación de las sendas fue con la colaboración de los equipos de planificación y evaluación de la universidad y el acompañamiento de las respectivas direcciones, que contaron con la experiencia en temáticas de planificación y autoevaluación institucional, además de conocer y manejar el marco filosófico institucional.

## **II. El proceso de la recreación**

Para la recreación de las experiencias se utilizó la guía “Sendas para recrear y caminar la experiencia con perspectiva intercultural de género” que integra una serie de pasos y/o procedimientos necesarios para documentar experiencias vividas que son de importancia para la vida de la universidad y la comunidad, retomando de esto, las lecciones que se aprendieron en los diferentes procesos.

La recreación de la senda tiene un carácter retrospectivo, dado que conllevó a vivenciar las experiencias que ya concluyeron tanto de las tres etapas de la planificación estratégica como de los dos procesos de autoevaluación institucional que se desarrollaron, lo que implicó la reconstrucción y el rescate de las experiencias que se vivieron.

En este sentido, se reconoció la importancia de contar con una variedad de puntos de vista, por lo que fue necesario identificar a diferentes actores cuya participación fue muy relevante en ambos procesos y así poder recoger las diferentes miradas sobre los mismos hechos, también se contó con fuentes secundarias, las que corresponden a todos los documentos, los cuales se revisaron a través de la técnica de análisis documental y aportaron información valiosa sobre los hechos vividos.

Además, fue necesario establecer una ruta metodológica que se realizó en cinco momentos diferentes y con propósitos particulares, pero subsecuentes uno del otro, pero también, se transversalizó la perspectiva intercultural de género como eje central lo que permitió contar con información relevante donde se visibilizaron los actores participantes, con la respectiva preponderancia relacional.

## **III. Marco referencial**

El propósito de la recreación, fue la reconstrucción e interpretación crítica de lo que se vivió durante el proceso e implementación de la planificación estratégica donde se retomaron tres procesos de planificación y la autoevaluación institucional que fueron dos procesos para contribuir al mejoramiento y fortalecimiento de la universidad comunitaria desde una visión metodológica colaborativa e intercultural.

El proceso de sistematización incluyó a la comunidad universitaria de los cuatro recintos de URACCAN y extensiones, así como la oficina de enlace tomando en cuenta la interpretación crítica, identificación del impacto a nivel interno y externo, así como el análisis de las lecciones aprendidas de ambos procesos para contribuir al mejoramiento institucional.

## **IV. Socialización de las vivencias y contextos**

La actual Rectora de URACCAN, refirió que la educación superior en la Costa Caribe se remonta a los años setenta cuando estudiantes y académicos costeños/as impulsaron la iniciativa de abrir dos núcleos de la UNAN-Managua: uno en Puerto Cabezas y otro en Bluefields para que maestros y maestras en sus períodos vacacionales estudiaran y pudieran dar respuesta a una demanda histórica de siglos de exclusión

y marginación económica, política, cultural y social, experiencia que se interrumpió por la lucha revolucionaria y el posterior triunfo de la Revolución Popular Sandinista, el 19 de Julio de 1979.

Luego se reanudaron las gestiones con los dirigentes de la educación superior y se abrió el Programa Universitario de Educación a Distancia (PRUEDIS), lográndose acreditar a los primeros maestros como profesores de Educación Media, en especialidades de Ciencias de la Educación con menciones en: Geografía, Historia, Física, Matemáticas e Inglés.

En abril de 1987 se realizó la Asamblea Multiétnica en Bilwi, Puerto Cabezas, RACCN, en el marco de la discusión de la Ley de Autonomía Regional, en donde se hizo el planteamiento sobre la necesidad de contar con una universidad propia, con la aprobación de la Ley de Autonomía en octubre de 1987 se reconocen los derechos políticos, económicos, educativos, sociales, culturales, jurídicos y ecológicos de los pueblos indígenas, afrodescendientes y comunidades que habitan en la Costa Caribe de Nicaragua.

La idea de una universidad propia nace para hacer posible el acceso a la educación superior de los pueblos indígenas y afrodescendientes a quienes se le negó el derecho a la educación. El proyecto de universidad facilitaría el acceso a la formación profesional en la región para evitar la fuga de cerebros, mejorar las condiciones de vida de la población, luchar contra el racismo, la exclusión, la marginación y aportar al desarrollo con identidad.

Sin embargo, no se logró materializar la idea de una universidad propia, por lo que se constituyó la Asociación Pro-URACCAN, dirigida por líderes y lideresas indígenas, afrodescendientes y mestizos de ambas Regiones Autónomas del Caribe de Nicaragua, quienes gestionaron la personería jurídica de URACCAN, logran la autorización ante el Consejo Nacional de Universidades (CNU)<sup>12</sup> y después en la Asamblea Nacional<sup>13</sup>.

El 9 de enero de 1995, la universidad abrió las puertas a las comunidades multiétnicas y multiculturales de la Costa Caribe de Nicaragua. En la RACCN se ubicaron los Recintos Bilwi con su extensión en Waspam y Las Minas (Siuna), con sus extensiones en Bonanza, Rosita y Waslala<sup>14</sup>. En la RACCS, se estableció el recinto de Bluefields el que posteriormente inició una extensión en Nueva Guinea.<sup>15</sup> También se contó con la Oficina de Enlace en Managua, donde se desarrollaron los procesos de gestión en el ámbito nacional e internacional.

Seguidamente, URACCAN se incorporó al CNU con la ley 218, que la incluía como parte de la Ley 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior, donde obtuvo la potestad para desarrollar, certificar y acreditar programas académicos en diferentes niveles. En el período 2002-2004 se llevó a cabo el proceso de autoevaluación institucional, en el marco del Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria lo que permitió identificar la necesidad de construir un modelo que respondiera al contexto regional y a las expectativas de sus habitantes.

También se afirma que en el contexto en que desarrollaron estos procesos, había una crisis institucional porque se estaba en conflicto con la Asociación pro URACCAN y se dio una ruptura puesto que en ese momento se determinó que URACCAN se regía por la Ley 89 y no respondía a las particularidades de la Asociación. En el primer período de la planificación (2001 – 2005), era fundamental que hubiese amplia participación de agentes nacionales e internacionales.

---

<sup>12</sup> En el año 1992 el Consejo Nacional de Universidades (CNU) dio la autorización para funcionar como institución de educación superior

<sup>13</sup> Se obtuvo la personería jurídica en 1993

<sup>14</sup> Esta surgió en el año 2000.

<sup>15</sup> La extensión de Nueva Guinea se constituyó en Recinto en el año 1991, mediante acuerdo del CUU.

Los contextos cambiaron en términos de fortalecimiento, definición con más claridad de lo que es y debe de ser una universidad diferente, que responde a los intereses y particularidades de los pueblos y se nutre de lo que la comunidad y la sociedad dice para empujar los diferentes procesos. El plan estratégico fue coherente con el tema de la autonomía ya que ayudaría a hacer incidencia en leyes que interesaba a URACCAN que se aprobaran en ese momento, sirvió para formular el plan de desarrollo de la Costa Caribe que ahora está en proceso de actualización para el período 2020-2029.

Cabe resaltar, que los contextos político, social, económico, cultural, incidieron en la primera planificación estratégica, hubo serias amenazas de sacar a la universidad de la partida presupuestaria y de no entregar el 6%, lo que fue muy estresante para la comunidad universitaria

Por otro lado, había muchos fondos provenientes de recursos internacionales y con estos se crearon las capacidades para fortalecer el área de Cooperación Externa que fue la que se encargó de captar los recursos para apoyar a la universidad. Fue un contexto difícil y complejo, pero al mismo tiempo las finanzas de la universidad estaban bastante bien por el apoyo externo y se logró el posicionamiento de la universidad en el ámbito internacional.

Para la planificación 2008-2012 se produjeron una serie de eventos externos e internos a nivel político y en la región se hicieron muchos cambios tanto a nivel administrativo cómo económico, social y ambiental, cambios paradigmáticos, hubo una visión diferente porque URACCAN se proyectó más como modelo de universidad comunitaria intercultural, se establecieron la misión, visión y ejes transversales, hubo mayor acercamiento con las comunidades, se contaba con un gobierno y consejo regional, había mejor organización de los gobiernos territoriales y comunales, una mayor cantidad de institutos y centros, se tenían nichos en cada uno de los recintos. Eso sirvió para orientar e identificar las estrategias y acciones a implementar.

La planificación 2015-2019 fue un contexto totalmente complicado y difícil, se presentó una situación sociopolítica en el 2018 que casi desestabiliza el país, el efecto fue la reducción presupuestaria en el 2019 cuando se termina de evaluar el último plan y se plantea un nuevo reto con una situación de crisis económica.

En el último plan, las elecciones de nuevas autoridades institucionales en el periodo 2016-2021, la apuesta de la universidad para impactar o empezar a trabajar más a nivel internacional y el conflicto político actual en el país; afectaron los procesos institucionales, pero se logró fortalecer todo lo que se relaciona con la interculturalidad y posicionarse como una universidad diferente que apuesta por el buen vivir, sin embargo hay que ser realistas y plantear acciones que se puedan alcanzar y mejorar el trabajo en la institución.

En relación al proceso de autoevaluación 2001-2004, la universidad se involucró y se sentaron las bases, porque permitió evaluar, el camino que llevaba la universidad y se fortalecieron otras áreas, aunque fue muy traumático, pues tomó más de un año y se tuvo que cambiar varias veces de asesor.

Sin embargo, las autoridades, con la participación de la comisión técnica institucional de autoevaluación, acordaron con la dirección del PMAET<sup>16</sup> y el CNU, el cambio de asesoría a una nacional, lo que conllevó a la redefinición del proyecto de autoevaluación, con la cual se terminó el proceso de manera satisfactoria.

El segundo proceso 2012-2015 no fue tan traumático porque se tenía alguna experiencia y se llegó a consolidar con el desarrollo de acciones de mejora con fines de acreditación institucional y de programas para garantizar una educación de calidad.

---

<sup>16</sup> Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria.

## **V. Reconstrucción de la memoria: lo que se anduvo y lo que se vivió**

En este capítulo se presenta un relato de los procesos de planificación y autoevaluación por etapas y momentos según las vivencias y experiencias a lo largo de todo el periodo que se estableció para la sistematización.

### **5.1 Planificación estratégica**

#### **5.1.1. Planificación 2001-2005**

Los procesos de planificación, según la primera Secretaria Académica, se dieron en URACCAN a partir del origen y funcionamiento que fue en 1992, cuando se planificó el proyecto y en 1995 surgió como institución de educación superior. En ese periodo, la planificación era llevado a cabo exclusivamente por los miembros de la Asociación que fueron de gran apoyo constitutivo de la universidad, junto con los pocos docentes que había en ese momento para dar inicio al primer año académico.

En ese período, la primera Secretaria Académica General dirigía la planificación retomando la información de los territorios y aportes de los miembros de la Asociación. La planificación se hacía anual en el primero y segundo año de funcionamiento de la universidad hasta el año dos mil.

A partir del encuentro de Indígenas 2000 que se dio en 1999 en Bilwi, inicia la primera etapa de la planificación estratégica en URACCAN (2001 – 2005). En este encuentro se convocó a representantes de las diferentes comunidades, pueblos y de todos los recintos para una sesión de trabajo con el fin de hacer una especie de evaluación social del quehacer de URACCAN y contar con una lluvia de ideas sobre cómo se miraba la institución en el futuro, esto permitió contar con elementos para tener una idea global de lo que se quería hacer.

A partir de la evaluación social, se empezaron a organizar consultorías para desarrollar el proceso porque en ese momento no se contaba con los recursos humanos y con las capacidades necesarias que pudieran hacerlo, por lo que las autoridades decidieron contratar a una persona externa, quien fue el señor Alfonso Román, quien en ese momento contaba con el acompañamiento de Carlos Alemán, quien asumía el proceso de planificación institucional.

El proceso inició con talleres y reuniones con docentes, estudiantes, personal administrativo y gente externa, donde se dio a conocer lo que se quería hacer en la universidad. Para ello, se estructuraron los primeros Equipos de Planificación Estratégica (EPE), en cada uno de los territorios, los que trabajaron con el acompañamiento del consultor hasta lograr el primer plan estratégico que aprobó el Consejo Universitario. A partir de ahí se empezó a instaurar la cultura de la planificación en URACCAN.

Este proceso de planificación estratégica desarrollada en URACCAN en ese tiempo, fue una de las primeras experiencias en el ámbito de la educación superior en Nicaragua.

#### **5.1.2. Planificación 2008-2012**

Antes de entrar a la segunda etapa de planificación 2008 al 2012 se dio un espacio que se llamó “Plan Puente” correspondiente a los años 2006 y 2007, según la Vicerrectoría General, se crearon las coordinaciones de planificación y evaluación en los recintos para desarrollar los procesos en cada uno de los territorios.

A diferencia del primer proceso, la construcción del segundo Plan estratégico 2018-2012 fue más fácil debido a que se contaba con mayor experiencia y personal especializado, lo que permitió tener una visión más general y amplia de lo que se quería. Se fortalecieron aspectos fundamentales que tenían que ver con el modelo de universidad comunitaria intercultural, se visionaron elementos como la interculturalidad, la perspectiva intercultural de género y autonomía que venía desde el primer plan estratégico.

El segundo proceso fue asumido principalmente por las autoridades y trabajadores de la URACCAN. Se volvió a tomar en cuenta la participación de toda la comunidad universitaria: estudiantes, docentes trabajadores administrativos y autores externos, lo cual es una característica particular de la institución.

En la etapa de implementación del plan se identificaron algunas debilidades relacionadas a la falta de conocimiento de la gerencia en dirigir el proceso, problemas de actitudes en algunos recintos para operativizar el plan, la articulación de los institutos y centros, situaciones que se superaron en su momento.

Otra debilidad encontrada fue la evaluación intermedia del PEI, que no se logró realizar en el periodo establecido y el seguimiento no era lo esperado, refieren los participantes, pero sí permitió tener una base para la planificación operativa y los informes de gestión. Se considera que al final se dio cumplimiento con la planificación estratégica.

### **5.1.3 Planificación 2015-2019**

Concluyendo el segundo plan estratégico 2008-2012, la rectoría autorizó hacer un plan puente para el periodo 2013-2014 mientras se organizaban los equipos de planificación y evaluación para entrar al proceso mandatado por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA).

En ese marco, para optimizar los recursos financieros asignados, las autoridades decidieron unir los dos procesos, evaluación del PEI (2008-2012) y autoevaluación institucional. Para llevar a cabo estos procesos se crearon la Dirección de Evaluación Institucional y las coordinaciones en los territorios. Se articularon ambos equipos de planificación y evaluación y se capacitaron. Los equipos trabajaron en la construcción de una metodología que diera como resultado los dos productos.

Se volvió a realizar consulta a la comunidad universitaria, pero esta vez fue más amplia, se tomó en cuenta la participación de líderes religiosos, sociedad civil, empleadores, egresados, graduados y cooperantes. Se hicieron asambleas con los consejos consultivos en los recintos Bilwi, Bluefields, Las Minas y Nueva Guinea.

Como resultado se elaboró el plan de mejora y el plan estratégico 2015-2019. La articulación de ambos procesos no fue nada fácil, significó días y noches de trabajo de los equipos, cansancio, pero el resultado obtenido fue apremiante. Ayudó bastante la voluntad y apoyo de parte de las autoridades de la universidad, la capacidad y experiencia del equipo para realizar los procesos. En este proceso se generaron discusiones profundas sobre el modelo de universidad comunitaria intercultural y lo que comprende la interculturalización de la educación superior en Nicaragua y en Latinoamérica.

En este tercer plan 2015-2019, se hace un cambio de estructura de la misma, organizándolo por funciones institucionales, según el contexto de la educación superior en Nicaragua, por lineamientos, objetivos estratégicos y metas. Otro cambio relevante en el plan fue el nombramiento de las funciones de acuerdo con el desarrollo del Modelo de Universidad Comunitaria Intercultural de los pueblos del Caribe nicaragüense. En ese sentido, la función docencia fue llamada por URACCAN como Comunidad de Aprendizaje, a la Investigación se le nombró, Creación y Recreación de Conocimientos, Saberes y Prácticas, a la extensión,

Acompañamiento e Incidencia Social Comunitaria y a la función de Gestión como Gestión y Comunicación Intercultural para el Desarrollo Institucional. Además de las cuatro funciones reconocidas por el CNU, la URACCAN agrega una quinta, que se llamó Cooperación, Solidaridad y Complementariedad Nacional e Internacional.

En esta etapa, los equipos de planificación y evaluación aprendieron a caminar de la mano para asegurar los procesos. Se definieron con mayor claridad los responsables de las acciones. Se logró un mayor ordenamiento institucional y articulación de las áreas. Se creó un Sistema de Gestión Universitaria, (SGU) para facilitar el proceso de planificación y monitoreo.

Se consolidó el modelo de universidad comunitaria intercultural y su proyección hacia afuera. Se logró el reconocimiento local, nacional e internacional y se avanzó en el proceso de institucionalización de la planificación estratégica.

## **5.2 Contexto de la autoevaluación**

### **5.2.1. Autoevaluación 2001 – 2004 y 2012-2015**

La primera experiencia de autoevaluación institucional se realizó en el 2001-2004, en el marco del proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Superior financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este proceso fue un primer ejercicio en Nicaragua, donde la URACCAN se involucró y se sentaron las bases para evaluar el camino que llevaba la universidad, definir el marco filosófico y pedagógico, lo que ha permitido el fortalecimiento de la institución en aspectos académicos.

Para el desarrollo de este proceso se capacitaron a las personas de la universidad, en métodos alternativos de autoevaluación, que incluía elementos de la planificación. Como resultado de este proceso se crean algunas estructuras y aparece la figura de la Dirección de Análisis y Planificación Institucional a cargo de una sola persona en la URACCAN para desarrollar los dos procesos: planificación y evaluación.

La primera Autoevaluación Institucional se hizo con el acompañamiento de la actual presidente del CNEA y se denominó: “Un Camino para aprender y mejorar” y se realizó con el objetivo de valorar la situación actual de las funciones de docencia, investigación y extensión de la URACCAN, expresadas en su Misión mediante la definición de criterios e indicadores generales de calidad, que permitieran la toma de decisiones para el mejoramiento institucional.

El enfoque metodológico que se asumió para el desarrollo del proceso de autoevaluación fue de carácter interpretativo, en correspondencia con el modelo de autoevaluación del SICEVAES, y se consideró la complementariedad de métodos cuantitativos y cualitativos. Los métodos cuantitativos permitieron enfatizar en el análisis descriptivo para conocer la situación y analizar tendencias en los distintos factores institucionales. Los métodos cualitativos permitieron profundizar en el análisis y explicación de aspectos no abordados en las técnicas descriptivas.

Al final se logró presentar un informe con los resultados de la Autoevaluación Institucional que se realizó en la universidad. El Informe se estructuró en dos partes fundamentales. En la primera se presentó la caracterización de la universidad, justificación, objetivos del proceso, el marco conceptual y metodológico que guiaron el proceso. En la segunda se discutieron los resultados por factor, fortalezas y debilidades, así como las conclusiones y recomendaciones globales que derivaron en un plan de mejora institucional.



### 5.2.2 Autoevaluación 2012-2015

El segundo proceso de autoevaluación institucional se desarrolló en cuatro momentos. El primero fue cuando en el 2011, el Consejo Universitario de URACCAN tomó la decisión de iniciar el proceso de autoevaluación, preparándose para cuando el CNEA hiciera la convocatoria con fines de mejora. Esta decisión implicó en su momento determinar la estructura de funcionamiento, la definición de los recursos humanos tecnológicos y financieros que se requerirían.

El segundo momento fue cuando se inició el proceso de diálogo y consenso con el CNEA para la interculturalización de los indicadores de la guía que incluía 141 indicadores. En este caso, URACCAN agregó 8 indicadores más a la guía, los que sumaron 149 y además se incluyeron dos criterios de valoración: género e interculturalidad.

En el tercer momento se realizó la definición de la estructura organizativa que iba a dirigir el proceso por lo que se establecieron tres comisiones: Institucional, Técnica y las de Recinto.

Un cuarto momento que consistió en la construcción del marco conceptual y metodológico del Proyecto de Autoevaluación Institucional, lo que incluyó diseño, validación y aplicación de los instrumentos a las unidades seleccionadas previamente.

En este período las autoridades decidieron unificar los dos procesos, autoevaluación institucional y evaluación del PEI 2008-2012, con el propósito de optimizar el tiempo, recursos humanos y económicos. Por ende, se articularon los equipos de planificación y evaluación, y se trabajó en conjunto con las comisiones formadas (planificación y evaluación) para la elaboración, aplicación de instrumentos, ordenamiento de la información y redacción del informe de autoevaluación.

Este proceso se desarrolló de manera participativa y amplia, se tomó en cuenta la opinión de actores internos y externos de la universidad. Se logró recopilar los insumos necesarios para elaborar los dos informes: autoevaluación institucional, evaluación del PEI y para construir el Plan de Mejora y el nuevo Plan Estratégico 2015-2019.

El informe de autoevaluación institucional con fines de mejora se entregó al CNEA en octubre del 2014 y fue regresado a la universidad con algunas observaciones de mejoras relacionados a la conceptualización y forma de trabajar de la universidad. Las observaciones se tomaron en cuenta y se volvió a presentar el informe al CNEA. Posteriormente, se contó con la visita de los pares evaluadores en la URACCAN para constatar lo reportado en el informe.

El informe de visita de los pares evaluadores también sirvió de insumo para la elaboración del plan de mejora. En este proceso participaron directamente las autoridades y miembros directivos de las diferentes estructuras de la Universidad, con la facilitación de los equipos técnicos de las direcciones de Evaluación y Planificación, también se contó con la asesoría externa de la agencia de cooperación internacional Horizont 3000.

En el plan se plantearon 119 acciones de mejora para superar las debilidades encontradas y se revisaron de acuerdo con las condiciones mínimas que se requerían para el funcionamiento y acreditación de las universidades, según el artículo 10 de la Ley 704. Una vez concluido con la elaboración del Plan de Mejora 2015-2018, se presentó ante el Consejo Universitario de URACCAN (CUU) para su respectiva aprobación.

Luego, se procedió a la implementación en todos los territorios y se realizó el monitoreo de forma trimestral para conocer el nivel de avance de la misma y presentar los resultados ante los Consejos Universitarios de Recintos (CUR), al Consejo Universitario (CUU) y al Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA) de forma anual a como se establecía en la ley.

## VI. Interpretación de la realidad

En las reflexiones sobre los procesos de planificación y evaluación institucional en URACCAN se logró recrear lecciones, así como buenas prácticas, las cuales se mencionan a continuación:

- ▶ La elaboración de los planes se considera muy ambiciosa, se sueña mucho con el modelo de universidad y en la mayoría de las veces no se toma en cuenta la demanda presupuestaria para cubrir las acciones que establece el plan.
- ▶ No ser tan románticos ni soñadores cuando se planifica.
- ▶ No se debe planificar acciones o actividades que no van a tener el respaldo económico.
- ▶ Los equipos de planificación y evaluación se han fortalecido con estos procesos.
- ▶ Se considera que somos buenos para hablar, pero no lo suficientemente consistentes en escribir, en hacer el análisis de todo lo que se realizó para poder identificar los impactos de la universidad en la Costa Caribe.
- ▶ Se debe lograr que los informes sean menos extensos y demuestren los impactos de la universidad en la sociedad.
- ▶ La dirección de Tecnología Educativa expresa que aprendió a articularse mejor y a coordinar cada actividad que está en el plan operativo y a desarrollarlo de manera conjunta. Asimismo, considera que se mejoraron los procesos de comunicación, porque antes era un caos comunicarse.
- ▶ Debemos ser menos soberbios y concientizar al personal de los recintos, extensiones y oficina de Enlace para verse como una sola institución.
- ▶ Se considera que todavía hay debilidades a superar en relación a la comunicación, porque en algunos recintos la información no fluye de la manera como se requiere, las personas tienen que conocer cuáles son las prioridades institucionales y no personales, dejar ese protagonismo y unirse como una sola institución bajo una misma visión.
- ▶ El trabajo en equipo, la articulación, concertación y el consenso es una lección aprendida en estos procesos, no dejar solo a los equipos, sino que tener el apoyo constante y la confianza de las autoridades, así como tomar en cuenta el contexto para poder decidir cuáles son las medidas más pertinentes.
- ▶ La creación de alianzas a nivel nacional e internacional y contar con aliados estratégicos es muy importante para incidir en diversos espacios como la CREES, CSUCA, la RUICAY y en ONECA. Estos se deben consolidar y fortalecerse.
- ▶ La perspectiva intercultural de género es una lección de cómo pasar de la acción a la profundización de las cosas, en términos teóricos, de elaboración de documentos.

- ▶ La masiva participación de la comunidad es vital en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación para lograr el empoderamiento de la universidad.
- ▶ Ser muy ambiciosos en querer crecer de forma acelerada y ponerse metas bien altas, no es malo, pero se requiere contar con los mecanismos que logren analizar y hacer ajustes cuando las metas sobrepasan las capacidades institucionales y así evitar las frustraciones.
- ▶ La URACCAN es una institución joven con recursos limitados, la mayoría proveniente del estado y de la cooperación externa, por lo que la sostenibilidad en situaciones de inestabilidad nacional es un tema que se debe analizar con profundidad.
- ▶ Se aprendió a ser tolerante en este proceso y a escuchar. Porque en las primeras etapas de la universidad, no todas las personas tenían esa tolerancia para pasar días y toda una semana en el tema de la planificación, para muchos se sentía como una carga.
- ▶ En el proceso de autoevaluación se aprendió a hacer las cosas en base a los errores que se cometieron.
- ▶ Se considera que hizo falta experiencia y asesoría en el diseño de instrumentos, ya que al final se generó tanta información que no se aprovechó.

## **VII. Las conclusiones**

1. La URACCAN fue una de las primeras instituciones de educación superior en Nicaragua que iniciaron procesos de planificación estratégica y operativa que contribuyeron al desarrollo organizacional.
2. Estos procesos plantearon las estrategias para contribuir al desarrollo de las alianzas con diferentes actores en todos los niveles, principalmente con la RUICAY, otros organismos y agencias internacionales.
3. En la mayoría de estos procesos se plantea y se plasma el espíritu soñador y se adelantan acciones de futuro para el desarrollo institucional.
4. Hace falta la evaluación intermedia en los procesos de planificación para, reflexionar y determinar el grado de avance, de manera que se puedan tomar acciones correctivas y continuar el camino.
5. Con la recreación de los procesos de planificación y evaluación institucional, se hicieron importantes aportes a la articulación, comunicación y armonía institucional.

## **VIII. Lista de referencias**

- Hooker Blandford, A. S. (2009). *La Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN)*. Managua: URACCAN. Recuperado en abril de 2019.
- URACCAN. (2004). *Informe final proceso de autoevaluación Institucional de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense*. Managua: URACCAN.

URACCAN. (2007). *Sistematización del proceso de creación y desarrollo de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense en el Triángulo Minero Período 1995 – 2005*. Managua: URACCAN.

URACCAN. (2013). *Proyecto de autoevaluación institucional con fines de mejora de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense*. Managua: URACCAN.

URACCAN. (2014). *Informe de Autoevaluación Institucional con fines de mejora de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense*. Managua: URACCAN.

URACCAN. (2015). *Plan de mejora de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (octubre 2015 – octubre 2018)*. Managua: URACCAN.

URACCAN. (2015). *Plan estratégico participativo de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (PEI 2015 – 2019)*. Managua: URACCAN.

URACCAN. (2017). *Sendas para recrear y caminar la experiencia con perspectiva intercultural de género*. Managua: URACCAN.

