



**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS
DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE**

Guía de Articulación para la Gestión Institucional Intercultural



**Esta guía fue aprobada por el Consejo Universitario de URACCAN,
en la Sesión Ordinaria No. 3, septiembre del 2017.**

© Noviembre 2018, Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN). Todos los derechos reservados.

Licencia

Esta publicación tiene una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-NoDerivadas (CC BY-NC-ND)



Usted es libre para: Compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, bajo los siguientes términos:

- **Atribución**—Usted debe darle crédito a esta obra. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo del licenciente.
- **No Comercial**—Usted no puede hacer uso del material con fines comerciales.
- **Sin Derivar**—Si usted mezcla, transforma o crea nuevo material a partir de esta obra, usted no podrá distribuir el material modificado.

Créditos:

MSp. Alta Hooker

MSc. Serafina Espinoza

MA. Yuri Zapata W.

MSc. Marcos Williamson

MSc. Adrián Puerta

MSc. Carlos Manuel Flores

MSc. Loyda Stamp

MSc. Abner Figueroa

Lic. Lenin Green

Equipo de revisión:

MPhil. Sandra Rojas

MSc. Doris Chacón

MSc. Fidel Wilson

MSc. Glenis Escobar

Lic. Denis Peralta

MSc. Sesiah Davis

MSc. Bernadine Dixon

MA. Yuri Zapata W.

Edición:

Fredy Valiente

Gretta Paiz

Cyril Omeir

Marbel Baltodano

Diseño y Diagramación: Eysner García

Esta publicación obtuvo el financiamiento de SAIH

Índice

SIGLAS	4
I. INTRODUCCIÓN	6
II. JUSTIFICACIÓN	7
III. FUNDAMENTACIÓN	9
IV. MARCO CONCEPTUAL DE LA ARTICULACIÓN	13
V. VALORES, PRINCIPIOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA ARTICULACIÓN	15
VI. ACTORES Y NIVELES DE ARTICULACIÓN	20
VII. BIBLIOGRAFÍA	35
VIII. ANEXO	36

SIGLAS

Abya Yala	América Latina
AISC	Acompañamiento e Incidencia Social y Comunitaria
BE.....	Bienestar Estudiantil
CA.....	Comunidad de Aprendizaje
CAPI.....	Coordinador de Acreditación y Planificación Institucional
CICI.....	Coordinación de Institutos y Centros de Investigación
CIP	Coordinaciones de Investigación y Posgrado
CPI.....	Coordinación de Planificación Institucional
CNU	Consejo Nacional de Universidades
CRCSP	Creación y Recreación de Conocimientos, Saberes y Prácticas
CUU.....	Consejo Universitario de Recinto
CUU.....	Consejo Universitario URACCAN
DEAI.....	Dirección de Evaluación y Acreditación Institucional
DAG	Dirección Académica general
DAPI.....	Dirección y Análisis de Planificación Institucional
DCE	Dirección de Cooperación Externa
DF	Dirección Financiera
DICI	Direcciones de Institutos y Centros de Investigación
DIP.....	Dirección de Investigación y Posgrado
GICI	Gestión Institucional y Comunicación Intercultural
GCI y A	Gobiernos Comunales Indígenas y Afrodescendientes
GCIDI	Gestión y Comunicación Intercultural para el Desarrollo Institucional
GTI y A.....	Gobiernos Territoriales Indígenas y Afrodescendientes
GIMUCI:	Gestión Institucional del Modelo de Universidad Comunitaria Intercultural
UCI	Universidad Comunitaria Intercultural
LN	Laboratorios Naturales
ONGs	Organizaciones no Gubernamentales
ONECA.....	Organización Negra Centroamericana
PEI	Plan Estratégico Institucional
RUIICAY.....	Red de Universidades Indígenas Interculturales Comunitarias de Abya Yala
SAG	Secretaría Académica General
SGU.....	Sistema de Gestión Universitaria
SITICI.....	Sistema de Tecnología de la Información y la Comunicación Institucional
URACCAN	Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense



**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS DE LA COSTA
CARIBE NICARAGÜENSE
(URACCAN)
Secretaría General**

CERTIFICACIÓN DEL ACUERDO NÚMERO ONCE DEL ACTA DE LA TERCERA SESIÓN ORDINARIA DEL CONSEJO UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD (CUU) REFERIDO A LA APROBACIÓN DEL GUIA DE ARTICULACIÓN, LLEVADO A CABO DEL 27 AL 30 DE SEPTIEMBRE EN LA CIUDAD BILWI MUNICIPIO DE PUERTO CABEZAS, RACCN, ACTA ORDINARIA N°03-27-30-09-17.

El suscrito Secretario General de la universidad URACCAN Dr. Cyril Omeir Green, en uso de las atribuciones que le confiere los Estatutos y el reglamento Interno vigente de la universidad URACCAN, certifica el acuerdo número once del acta de la Tercera Sesión Ordinaria del Consejo Universitario de la Universidad URACCAN (CUU), celebrada del 27 al 30 de septiembre del año dos mil diecisiete en el recinto de la URACCAN Bilwi, Región Autónoma del Caribe Norte que integra y literalmente dice:

CERTIFICACIÓN N°077-25-10-17-SGURACCAN

ACUERDO N° 11: Se aprueba por unanimidad el documento Guía de Articulación Intercultural, con las reformas presentadas.

El presente acuerdo certificado se encuentra debidamente copiado en el libro de actas que lleva esta Secretaría General según acta ordinaria N° 03-27-30-09-17, con la que fue debidamente cotejada, la que está firmada por la mayoría de los que participaron en la referida sesión ordinaria.

Extiendo la presente certificación que consta de una hoja útil del papel membretado de esta secretaria, que firmo, rubrico y sello en la ciudad de Managua, Oficina de Enlace a las once y treinta minutos de la mañana del día veinticinco de octubre del año dos mil diecisiete.


 Dr. Cyril Omeir Green
 Secretario General
 URACCAN



I. INTRODUCCIÓN

La URACCAN, Universidad Comunitaria Intercultural nace con la finalidad de responder a las aspiraciones de la población costeña, por acceder a una formación profesional en su municipio y así poder aportar al desarrollo nacional basado en las realidades socioculturales y necesidades de los pueblos de la Costa Caribe de Nicaragua.

En el contexto actual después de más de 23 años del caminar institucional, esos anhelos se reviven y se repiensen para el bien común de los pueblos costeños, comprometidos cada vez más con la educación de calidad, inclusiva y pertinente a la realidad socio-cultural, articulando los saberes colectivos e individuales desde una perspectiva intercultural.

La universidad a medida que ha ido respondiendo a las demandas y necesidades de los pueblos, también ha ido creciendo organizacionalmente proyectando los cambios y las rutas por las cuales asegura un andar certero, preciso en la búsqueda del Bien Común, el Vivir Bien, el Vivir con Dignidad de los pueblos y la construcción de ciudadanías interculturales.

En el marco de estos procesos, el Plan Estratégico Institucional 2015-2019 (PEI) constituye una herramienta fundamental para alcanzar la articulación, participación y concertación entre los diferentes estamentos de la universidad; asegurando saberes, haceres y prácticas con miras a fortalecer las estructuras internas de la universidad, a través de un instrumento que guíe el proceso de gestión institucional intercultural.

Para desarrollar la articulación real, efectiva y práctica se elabora la presente Guía de Articulación Institucional Intercultural asegurando los mecanismos de engranaje horizontal, participativo, integrador y colectivo, en el marco del cumplimiento del Plan Estratégico, con una perspectiva intercultural de género y aseguramiento a la gestión de calidad de URACCAN.

La elaboración de la presente guía se realizó a través de un proceso concertado, participativo, incluyente de los diversos estamentos de la universidad, sistemático y sistémico que permitió contar con este instrumento para la gestión institucional intercultural.

II. JUSTIFICACIÓN

La Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN), nace como un proyecto político educativo de los pueblos Indígenas, Afrodescendientes, Mestizos y otras Comunidades Étnicas de la Costa Caribe nicaragüense, para responder a las realidades y necesidades de la región, evitar la fuga de talentos humanos y contar con modelos pedagógicos propios, que armonicen e implementen los conceptos de identidad cultural mediante el ejercicio efectivo de los derechos colectivos contenidos en la Constitución Política de Nicaragua y en la Ley No.28, Estatuto de Autonomía de las Regiones de la Costa Caribe de Nicaragua.

Desde su apertura, ha desarrollado procesos de formación a nivel de pregrado, posgrado y educación continua. Cada uno de los programas responde a currículos diseñados desde una perspectiva intercultural participativa, de acuerdo al modelo pedagógico de la universidad. La creación y recreación de conocimientos, saberes y prácticas de los pueblos, genera nuevos conocimientos, capacidades e innovaciones a través de procesos participativos e inclusivos mediante la recreación y revalorización de las prácticas históricas y saberes locales de los pueblos y culturas que habitan el Caribe nicaragüense, en la búsqueda del buen vivir, el desarrollo con identidad y la construcción de ciudadanías interculturales con perspectiva de género.

En tanto, el acompañamiento comunitario intercultural se materializa a través del diálogo de saberes implementado por la universidad con los pueblos, comunidades, organizaciones y actores sociales; encaminados al ordenamiento del desarrollo regional y fortalecimiento de los sistemas autonómicos. Vincula el quehacer de la Universidad al desarrollo con identidad mediante la promoción de capacidades de autogestión procurando el fortalecimiento del modelo social, político y económico de la autonomía, desde un

punto de vista integral, y equilibrado en un contexto multiétnico y pluricultural en armonía con la madre tierra.

En octubre de 1999 en el recinto Bilwi se desarrolló un evento internacional denominado Indígenas 2000. Esta actividad se considera como un primer momento de evaluación del quehacer institucional como Universidad Comunitaria Intercultural. Se realizó un proceso de reflexión interno y participativo, determinando la primera visión, misión, y objetivos estratégicos de URACCAN que fueron plasmados en el primer Plan Estratégico Institucional para el período 2001-2005.

El proceso de Planificación Estratégica Institucional 2008-2012, puso de manifiesto la necesidad de profundizar en la articulación desde las principales funciones de la Universidad: “Gestión, docencia, investigación, extensión, internacionalización.” Siendo la gestión institucional el eje articulador entre los estamentos de la estructura organizativa, los territorios, las funciones institucionales y los procesos desarrollados a lo interno y externo de la universidad.

El Plan Estratégico Institucional 2015-2019 está estructurado sobre la base de 5 funciones: 1. Comunidades de Aprendizajes, 2. Creación y Recreación de Conocimientos Saberes y Prácticas, 3. Acompañamiento e Incidencia Social Comunitaria, 4. Gestión y Comunicación Intercultural para el Desarrollo Institucional y 5. Cooperación, Solidaridad y Complementariedad Nacional e Internacional.

Para el cumplimiento de estas funciones, la articulación institucional intercultural constituye la base fundamental para alcanzar las metas propuestas. En este sentido, las relaciones horizontales, las coordinaciones y comunicaciones son elementos claves del proceso.

Entre las limitantes identificadas para el proceso de la articulación tanto a nivel interno como externo se señalan entre las principales: i) Amplia dispersión geográfica de los recintos y extensiones universitarias, así como los diferentes actores y socios de la universidad, ii) El servicio de internet con baja capacidad en algunos recintos al igual que la débil señal telefónica, iii) La poca

coordinación y comunicación entre los distintos estamentos de la universidad, iv) La poca apropiación de trabajo en equipo, v) La débil identificación entre los miembros de la comunidad educativa con la universidad y su modelo comunitario intercultural.

Debido a lo anterior, se propone que los distintos estamentos de la Universidad fortalezcan y promuevan el trabajo en equipo, donde convergen todo el personal institucional de cara al cumplimiento de los distintos procesos de gestión, planificación, implementación, monitoreo y evaluación de las actividades y estrategias establecidas.

En término de la vinculación con la sociedad multiétnica y pluricultural, la Universidad establece y desarrolla relaciones de cooperación con otras universidades a nivel local, nacional e internacional. URACCAN implementa procesos de acompañamiento con los gobiernos regionales, municipales, territoriales comunales, organizaciones y sectores sociales, así como con instituciones públicas y privadas, promoviendo la práctica de relaciones horizontales, de respeto mutuo y con perspectiva intercultural de género.

En este ámbito, URACCAN ha contado con experiencias exitosas y lecciones aprendidas, por lo cual es preciso poner en práctica todos aquellos elementos normativos y operativos de esa articulación, para continuar facilitando las relaciones interculturales a lo interno y externo que contribuyen al fortalecimiento del liderazgo de las organizaciones comunitarias, e instituciones públicas y privadas.

III. FUNDAMENTACIÓN

Con el propósito de garantizar la implementación de la guía de articulación institucional intercultural, como un instrumento operativo que conlleve al desarrollo de acciones entre cada uno de los estamentos de la Universidad URACCAN. Se tomaron en consideración las distintas políticas y normativas vigentes. Se destaca la importancia del trabajo en conjunto del personal de la Universidad donde deben prevalecer la armonía, consenso, solidaridad, responsabilidad y transparencia como un requisito fundamental para la puesta en marcha de este proceso.

Es importante destacar que la articulación institucional intercultural no debe de ejercerse solamente por una vía, sino desde una perspectiva de involucramiento entre las distintas funciones y estamentos de la universidad y, el accionar con diferentes actores del nivel externo, en aras del cumplimiento de los planes operativos y por ende, el Plan Estratégico Institucional.

Con la articulación se pretende lograr la optimización de los recursos financieros, recursos materiales, tecnológicos y de talentos humanos para avanzar en la implementación de las políticas y normativas de la URACCAN de cara a asegurar la sostenibilidad del modelo de universidad comunitaria intercultural, por ende, dar cumplimiento a la visión y misión institucional.

El Estatuto de URACCAN como normativa rectora de la universidad, define la naturaleza institucional, sus funciones, la estructura general, la ubicación y cobertura, así como las disposiciones administrativas generales. Para desarrollar las funciones, se establecen las diferentes políticas funcionales y otras conexas que nos permiten desarrollar la cultura organizacional en el marco del modelo de Universidad Comunitaria Intercultural.

El Régimen Académico, en el artículo No. 7, determina las estructuras y funciones académicas, administrativas, que implica el desarrollo de acciones de coordinación y gerencia en ambos ámbitos. Para el desarrollo de la academia con efectividad desde la implementación del proyecto educativo y el modelo pedagógico, es evidente la necesidad de articular la función de comunidades de aprendizajes, con la función de creación, recreación de conocimientos saberes y prácticas, para que la comunidad universitaria pueda lograr un proceso de aprendizaje vinculado a la realidad sociocultural y ambiental, aportando a la sociedad desde sus prácticas de clase y los procesos de creación y recreación de conocimientos. Pero también llevando a las aulas de clases los nuevos conocimientos generados por y con los Institutos y Centros de Investigación y Extensión de la universidad.

La Política y Agenda Institucional de Creación y Recreación de Conocimientos, Saberes y Prácticas con Perspectiva Intercultural de Género¹ de URACCAN es inclusiva, participativa

¹ Aprobada en el III Sesión Ordinaria del CUU, el 27 de Septiembre del 2017.

y respetuosa de la propiedad intelectual, deja evidenciada la necesidad de realizar acciones de forma articulada, tanto a nivel interno, como a lo externo de la institución, garantizando la participación de actores y aliados claves para la promoción e implementación del desarrollo con identidad para el buen vivir de los pueblos y la construcción de ciudadanías interculturales.

La Política de Extensión Social y Comunitaria mandata a fortalecer el modelo social, el modelo político y el modelo económico de la autonomía, desde un punto de vista integral y equilibrado, empleando métodos participativos y estrategias de acompañamiento culturalmente pertinentes, que articulan los sistemas de conocimientos endógenos y exógenos, respetando los derechos de propiedad intelectual colectiva de los pueblos indígenas, afrodescendientes, mestizos y comunidades étnicas dentro de un marco, inclusivo y multicultural, para lograr el desarrollo humano sostenible² y con identidades claras en los requerimientos de la cohesión, articulación y complementariedad entre las funciones de docencia-investigación-extensión a nivel territorial.

La Política de Gestión Intercultural de la Cooperación Externa con Perspectiva de Género, señala que el éxito de los programas y proyectos de cooperación está determinado en gran medida por la eficacia organizacional, buen y transparente manejo de recursos, un alto nivel de confianza de las contrapartes donantes y población meta, lo que se traduce en los criterios de apropiación, responsabilidad mutua, alineación y armonización, en pro de la gerencia orientada a resultados. Esta eficacia organizacional, descansa en la capacidad de coordinación y articulación institucional, basada en procesos de construcción de trabajo en equipo, el cumplimiento de las responsabilidades, una orientación al aprendizaje (hacer, aprender, mejorar), la inclusión de enfoques diferenciales, caso de la perspectiva de género y la perspectiva intercultural, y la capacidad de transformar las estrategias en prácticas orientadas a resultados.

La Política Intercultural de Gestión de Talentos Humanos establece que la responsabilidad de los resultados en el desarrollo de las actividades relativas a la administración del talento humano, corresponde a los distintos niveles. Es decir, a los directivos y

² URACCAN. Política de Extensión Social y Comunitaria. Noviembre 2005.

a todos aquellos que tengan personal bajo su cargo; estos deben ser partícipes activos en la planeación, organización, orientación, capacitación, evaluación del desempeño, prestaciones, comportamiento organizacional, supervisión, evaluación y control de personal; aún cuando en tales unidades hubiere expertos en el campo (personal nombrado para la administración de recursos humanos). Con estas disposiciones se deja clara la necesidad y responsabilidad de las distintas instancias con personal a su cargo de coordinar y articular todo lo relacionado a la administración del talento humano.

La Política de Comunicación Intercultural de URACCAN, define que la comunicación debe verse como el espacio necesario e ideal para establecer un diálogo interno que nos lleve a articular el quehacer de una institución, conformada por hombres y mujeres que planifican rigiéndose por el Plan Estratégico Institucional, como la herramienta básica que direcciona nuestros procesos de reflexión. Este es un instrumento de comunicación y difusión de la estructura organizacional, adoptada para que las autoridades y funcionarios/as, que laboran en la Universidad, divulguen las distintas actividades que se desarrollan en cada una de las funciones según el PEI³.

La Política Intercultural de Género de URACCAN describe en sus objetivos y lineamientos el fortalecimiento y la articulación entre las funciones básicas de: docencia, investigación innovación, extensión social y comunitaria e internacionalización de la institución.

El Reglamento Interno de la Universidad, establece los deberes, obligaciones, derechos, sanciones y leyes por las cuales se dirigirán todas las personas involucradas con la Institución a fin de laborar de manera más ordenada y eficiente. Es evidente la importancia de establecer un régimen de reglas, deberes y derechos a fin de crear una sociedad culta y organizada como efecto multiplicador pretendemos fortalecer la capacidad de autogestión, desarrollo y administración de la Institución, contribuyendo así a resolver problemas que se den en la misma y a la vez establecer

³ URACCAN Manual de Funciones 2007.

una completa armonía entre todas y todos aquellos vinculados a cumplir la Misión y Visión de URACCAN⁴.

El Reglamento de los Institutos y Centros, en su artículo 13 señala que “la articulación es un proceso de fortalecimiento institucional que se manifiesta: a) Intra; en cada uno de los Institutos y Centros de Investigación; b) Entre los Institutos y Centros de Investigación, a través de las coordinaciones que se establezcan vía rectoría; c) Entre los Institutos y Centros de Investigación, autoridades universitarias y las demás áreas especializadas de la Universidad; d) Con actores del proceso de autonomía, autoridades gubernamentales y comunitarias, agentes sociales, instituciones u organismos externos a la Universidad. Estas manifestaciones de articulación institucional serán reguladas por normativas internas de la Universidad a propuesta de los Consejos de Dirección de los Institutos y Centros de Investigación y/o Rectoría”.

IV. MARCO CONCEPTUAL DE LA ARTICULACIÓN

Si buscamos el significado de la palabra articular, el diccionario nos habla de: “unir”; “enlazar”; “juntar” y articulación refiere a la acción y efecto de articular o articularse.

La articulación nos habla de una acción referida a provocar la unión, el enlace entre varios actores. Al lograrse, puede organizarse (coordinarse) de determinadas maneras, para lo cual será necesario alguna forma de colaboración (cooperación), ya que se persiguen iguales objetivos. En la medida que estas acciones logran afirmarse a través de la negociación, se podrá acordar, pactar, convenir (concertar) en base al respeto de los intereses de las partes en juego. Este momento lo podemos evaluar como el de mayor compromiso, formalización o institucionalización del enlace, el que podría incluso apoyarse en una forma jurídica determinada (Marsiglia 2010:4)

La articulación de actores para el desarrollo local podría definirse como un proceso por el cual se establecen relaciones permanentes entre los actores-agentes de desarrollo de un territorio, en

⁴ URACCAN Reglamento Interno. 2007.

función de la búsqueda de objetivos comunes que trascienden los intereses particulares o sectoriales, sin anularlos, aunque puestos en situación de cooperar. Implica la identificación del interés o del bien común, lo que se puede lograr en base a instancias de negociación, donde se establecen reglas de juego, en un marco de relaciones de poder que admiten cierta flexibilidad y que pueden cambiar en el tiempo (Ibíd.).

El Plan Estratégico Institucional 2015-2019 define la articulación como: la interrelación concertada entre las distintas instancias y actores involucrados, asegurando la optimización de los recursos y el cumplimiento de las normativas de la universidad, con la finalidad de alcanzar un objetivo común⁵.

Partiendo de lo anterior, en URACCAN vamos a entender la Articulación Institucional Intercultural como “el proceso de interrelación concertada, previa, libre, informada entre los actores del desarrollo de los pueblos para el impulso del buen vivir y la construcción de ciudadanías interculturales”.

Se entiende a este proceso de articulación como el establecimiento de vínculos con diversas instituciones públicas y privadas en función de generar sinergia, complementariedad, focalizar y optimizar recursos en los territorios con miras a facilitar la movilidad de las personas entre los distintos niveles. Por otro lado, se hace necesario conocer las capacidades y objetivos que las distintas partes poseen y ordenar en el tiempo y espacio las tareas que estas dependencias realizan de tal manera que no se contradigan, ni superpongan, sino que se acoplen armónicamente en pro de un mismo objetivo.

Lo anterior implica el reconocimiento de los aprendizajes obtenidos en distintos escenarios formativos, de creación, recreación de conocimientos, saberes y haceres de los pueblos y el mejoramiento continuo de la pertinencia para mejorar la calidad de las funciones intra e inter-institucionales.

⁵ URACCAN, Plan Estratégico Institucional 2015-2019.

Particularidades de la articulación

Para poder desarrollar una articulación pertinente al modelo de Universidad Comunitaria Intercultural se debe de considerar entre otros aspectos:

- Establecer vínculos entre los diferentes estamentos y funciones de la Universidad.
- Coordinar esfuerzos para la puesta en marcha de los planes, programas, proyectos y procesos que se desarrollan.
- Compartir ideas y experiencias con el otro y establecer acuerdos.

V. VALORES, PRINCIPIOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA ARTICULACIÓN

El Plan Estratégico Institucional 2015-2019, define un conjunto de valores y principios que deberán marcar la actuación de los miembros de la comunidad universitaria de manera que el ejercicio colectivo permita identificar la cultura organizacional de la Universidad.

5.1 Valores institucionales⁶:

Entre los valores institucionales de la articulación se detallan los siguientes:

- **Identidad Institucional:** Es el compromiso, lealtad, ética, transparencia y sentido de pertenencia, que demuestran los miembros de la comunidad universitaria de la URACCAN en cumplimiento al marco filosófico y estratégico institucional.
- **Respeto:** Es el reconocimiento y valoración de las diversidades, las ideas individuales, las colectivas y la propiedad individual y colectiva como base fundamental para el equilibrio, y la armonía con la Madre Tierra para el buen vivir de los pueblos.
- **Ética:** Es un conjunto de normas conductuales que rigen a las personas miembros de la Universidad Comunitaria, el funcionamiento institucional y de las personas dirigidas a generar

⁶ URACCAN Plan Estratégico Institucional 2015-2019.

diálogos horizontales, confianza, respeto, sinergia, equilibrio y armonía a lo interno y externo de la universidad.

- **Actitud:** Consiste en valores humanos vistos desde la capacidad de cada persona con miras al cumplimiento de acciones de forma propositiva y profesional. La necesidad de una actitud positiva por parte de todos los componentes de un grupo laboral es esencial a la hora de mantener una relación favorable y que el trabajo salga bien.
- **Solidaridad:** Es la sensibilidad, empatía y colaboración entre los actores institucionales y sociales que favorece el desarrollo individual y colectivo.
- **Humanismo:** Es el trato digno de todos los miembros de la comunidad universitaria y la sociedad multiétnica para la promoción de la calidad humana y consolidación de una cultura de paz.
- **Transparencia:** Son prácticas que aseguran claridad, honradez, confianza y armonía en el funcionamiento de la Universidad y la comunidad.
- **Co-responsabilidad:** Es asumir una responsabilidad institucional compartida entre las y los actores para cumplir con los planes de vida y contribuir al Buen Vivir de los pueblos.
- **Confianza:** Es el sentido de actuación con respeto, responsabilidad y transparencia que genera ambientes armónicos, colaborativos, de seguridad y credibilidad entre los individuos y la colectividad institucional.
- **Complementariedad:** Es la comprensión y actuación de forma conjunta y colaborativa que conlleva a la unidad y equilibrio entre los individuos y su entorno para potenciar las capacidades y alcanzar las metas institucionales.
- **Conciencia ambiental:** Es el sentido de valoración intrínseca y protección de la biodiversidad y ecosistemas naturales que se expresa con acciones constantes y sostenibles para garantizar la calidad de vida humana en equilibrio y armonía con la Madre Tierra.

5.2 Principios institucionales⁷:

Los principios que rigen el proceso de articulación institucional intercultural son:

- **Autonomía Universitaria.** La URACCAN tiene autodeterminación para la gerencia académica, financiera, orgánica y administrativa regida por su propio marco normativo y cultura organizacional.
- **Accesibilidad:** La universidad asegura y promueve las condiciones con calidad para el acceso y permanencia de mujeres y hombres indígenas, afrodescendientes, mestizos y otras comunidades étnicas, a los servicios institucionales universitarios, sin ningún tipo de discriminación, priorizando a los grupos vulnerables e históricamente excluidos.
- **Equidad:** Son los procesos de toma de decisiones políticas y normativas con sentido de justicia, respecto a sistemas de admisión, contratación, permanencia, evaluación, promoción, reconocimiento de méritos, a partir de un análisis interseccional en todo el quehacer institucional.
- **Interculturalidad:** En la URACCAN, la interculturalidad es concebida como un proceso permanente de construcción, establecimiento y fortalecimiento de espacios de diálogo, comunicación e interacción horizontal de doble vía, entre personas, comunidades y pueblos de diferentes culturas. La interculturalidad comprende el desarrollo de procesos de toma de decisiones conjuntas en igualdad de condiciones. Su finalidad es la promoción y práctica de la equidad, el respeto, la comprensión, la aceptación mutua y la creación de sinergias para el establecimiento de sociedades inclusivas, no discriminatorias y libres de racismo.
- **Comunitariedad:** Es un proceso permanente de acompañamiento con calidad, de doble vía, en la construcción de planes, proyectos, estrategias, acorde a los modos de vida de las comunidades y pueblos para el Buen Vivir, en correspondencia al modelo de universidad comunitaria intercultural.

⁷ URACCAN Plan Estratégico Institucional 2015-2019.

- **Identidad Cultural:** Es el reconocimiento, respeto y promoción del sentido de pertenencia desde las cosmovisiones de cada cultura, que involucra las tradiciones, espiritualidades, lenguas, sistemas productivos, organizativos y modelos económicos de cada uno de los pueblos.
- **Unidad Regional:** Reconoce y promueve el respeto de los derechos colectivos, la hermandad, complementariedad, solidaridad y cooperación entre las personas, organizaciones, instituciones, comunidades y pueblos, a partir del carácter multicultural y las condiciones de vida de sus sociedades para el fortalecimiento de la Autonomía Regional.
- **Unidad Nacional:** Los principios educativos de la Universidad son coherentes y complementarios con los promovidos por el subsistema de educación superior nacional.
- **Construcción Colectiva:** Procesos de participación democrática e inclusiva, donde convergen diferentes instancias y representaciones con el fin de planificar, ejecutar y evaluar concertadamente, acciones institucionales encaminadas al cumplimiento de planes de vida institucionales y de los pueblos.
- **Cultura de Calidad:** Es la práctica de calidad institucionalizada de los procesos de planificación, organización, coordinación, articulación, implementación y evaluación permanente, que asegura la consistencia interna y externa, para el mejoramiento continuo en la implementación de sus funciones, del proyecto de vida institucional y los principios que aplican en la articulación de URACCAN.
- **Comunicación Intercultural:** Es el espacio necesario e ideal para establecer un diálogo interno que nos lleve a articular el quehacer de una institución, conformada por hombres y mujeres que planifican rigiéndose por el Plan Estratégico Institucional, como la herramienta básica que direcciona nuestros procesos de reflexión. La Comunicación Intercultural, implica tomar oportunidades para acercarnos desde la universidad a demandas sugeridas y propias de la comunidad y la sociedad en su conjunto.

5.3 Características de la articulación

La articulación institucional en URACCAN se caracteriza por ser:

- **Participativa e Inclusiva.** Propicia que todas y todos los actores sean considerados en los procesos en igualdad de oportunidades y condiciones.
- **Previa, Libre e Informada.** Implica la comunicación pertinente y efectiva.
- **Colaborativa.** Vista desde la posibilidad de que la participación se desarrolle de manera activa.
- **Intercultural.** Considera todas las formas de participación y expresión en los procesos.
- **Complementaria.** Refiere que cada una de las partes son importantes en el total y que esto implica una armonía en el funcionamiento global.
- **Integral y Holística.** Considera todos los elementos constitutivos de los procesos.
- **Oportuna.** Precisa su actuación en aspectos que refieren atención de manera inmediata.
- **Espacial.** Implica el desarrollo de acciones en ámbitos particulares: institucional, territorial, particular o colectivo.
- **Dinámica.** Considera la actuación permanente.
- **Motivadora.** Establece principios de fuerza motora para el desarrollo de los procesos.
- **Flexible.** Se va acondicionando de acuerdo al contexto de las acciones y procesos que se implementan.

5.4. Condiciones necesarias para asegurar la articulación

Como una herramienta de gestión y gerencia, los procesos de articulación interna y externa requieren de una serie de elementos y condiciones necesarias para su implementación efectiva. Entre estas están:

- Practicar actitudes positivas en pro del trabajo en equipo.

- Creación de empatías institucionales, organizacionales y comunitarias.
- Desarrollar procesos de comunicación intercultural.
- Cumplir con los acuerdos y compromisos adquiridos (oral o escritos).
- Aseguramiento de la organización de equipos multidisciplinares.
- Practicar la transparencia institucional y rendición de cuentas en tiempo y forma.

VI. ACTORES Y NIVELES DE ARTICULACIÓN

6.1. Gestión de articulación interna

URACCAN define en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015 – 2019 cinco funciones institucionales: 1. Comunidades de aprendizaje (Docencia), 2. Creación y Recreación de Conocimientos Saberes y Prácticas (Investigación), 3. Acompañamiento e incidencia social y comunitaria (Extensión), 4. Gestión y comunicación intercultural para el desarrollo institucional (Gestión institucional), 5. Cooperación, Solidaridad y Complementariedad Nacional e Internacional (Internacionalización).

Las cinco funciones institucionales antes mencionadas se articulan a través de la Gestión Institucional del Modelo de Universidad Comunitaria Intercultural (GIMUCI) para la toma de decisiones en aspectos normativos, presupuestarios y de representación ante los diferentes actores siendo los garantes de la implementación del sistema la Dirección Ejecutiva de URACCAN.

Desde la gestión institucional se deberá promover una serie de articulaciones internas y externas siguiendo los principios de unidad, coherencia e integración que la institución demanda. Se define como un primer nivel de articulación la interrelación entre las diferentes funciones institucionales contenidas en el Plan Estratégico 2015-2019: Rectoría, Vicerrectoría General, Secretario General, Vice – Rectores de Recintos, Direcciones de Áreas, Institutos y Centros. Implica, el cumplimiento de los lineamientos,

objetivos, metas y acciones anuales del PEI mediante la implementación del Sistema de Gestión Universitaria (SGU).

El segundo nivel es el espacio de articulación entre Vice rectorías y las diferentes coordinaciones de áreas, institutos y centros y extensiones vinculados al quehacer institucional.

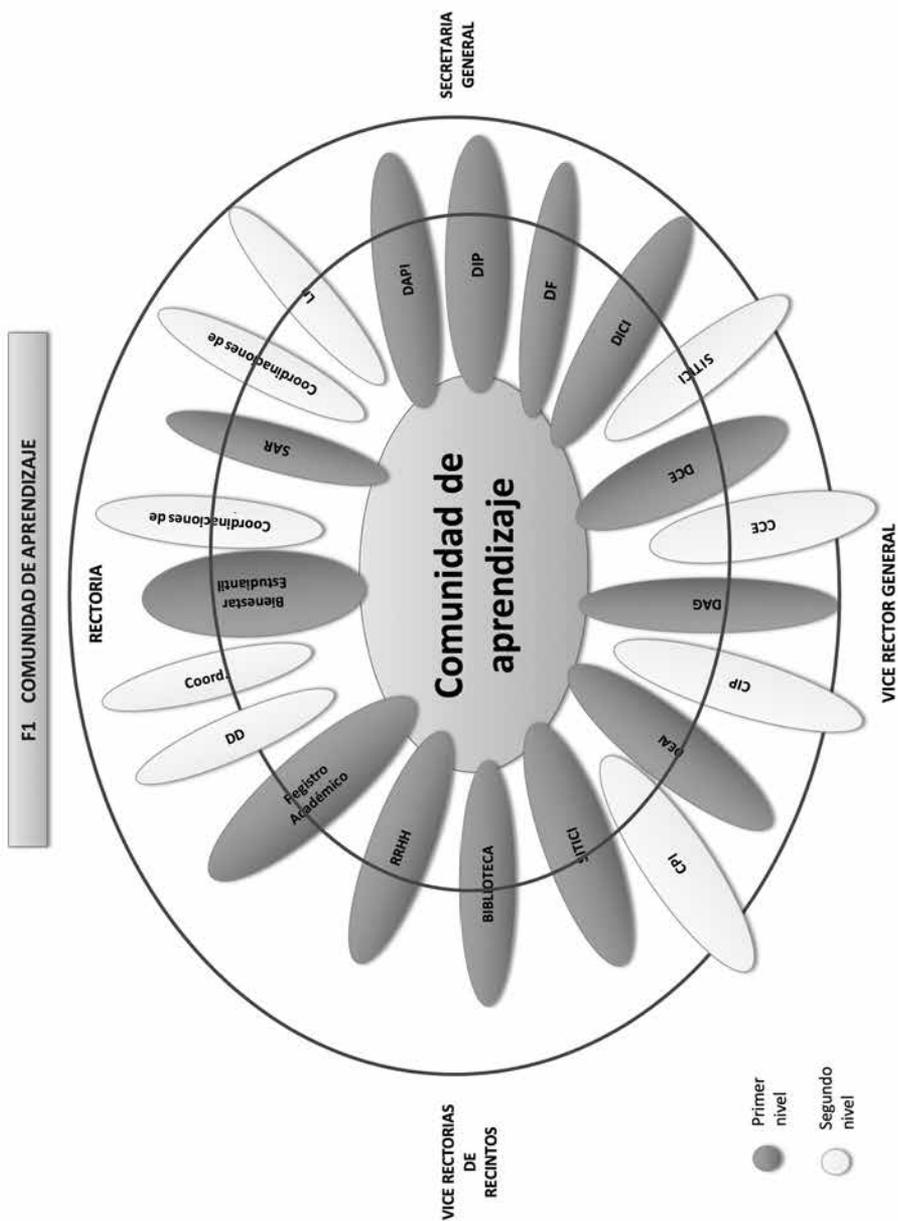
La planificación operativa conjunta, la coordinación permanente de acciones planificadas, los procesos de análisis y reflexión para el monitoreo y evaluación, deben convertirse en una práctica rutinaria en cada una de las funciones, promoviendo en su conjunto una cultura de gestión con calidad.

En todos los niveles debe desarrollarse una triangulación horizontal en la toma de decisiones de tal manera que el quehacer universitario sea de calidad y pertinencia. En este sentido cabe mencionar que este tejido organizacional nos indica los caminos a seguir para el logro de las metas y propósitos planteados en el PEI.

6.1.1. Función 1: Comunidades de aprendizajes

Comprende actividades orientadas a la creación, recreación, disseminación e intercambio de conocimientos, saberes, valores y prácticas desde dos vías: la interacción entre conocimientos locales, ancestrales y conocimientos occidentales para el desarrollo de competencias en el mundo del trabajo, el desarrollo de valores y actitudes que preparen a los educandos para enfrentar con éxito los desafíos de la vida y fortalezcan el proceso de Autonomía de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe nicaragüense. Son componentes fundamentales de esta función: desarrollo de la oferta formativa presencial y virtual, fortalecimiento curricular, construcción de conocimientos, tecnologías de la información y aprendizaje, espacios de aprendizajes, internacionalización.

La función “comunidades de aprendizajes” en su desarrollo está en constante articulación con las funciones de “creación y recreación de conocimientos, saberes y prácticas”, “acompañamiento e incidencia social y comunitaria”, “gestión y comunicación intercultural para el desarrollo institucional” y “cooperación, solidaridad y complementariedad nacional e internacional” que asegura, garantiza y apoya el desarrollo de las diferentes actividades que van dirigidas al cumplimiento de la misión y visión institucional.

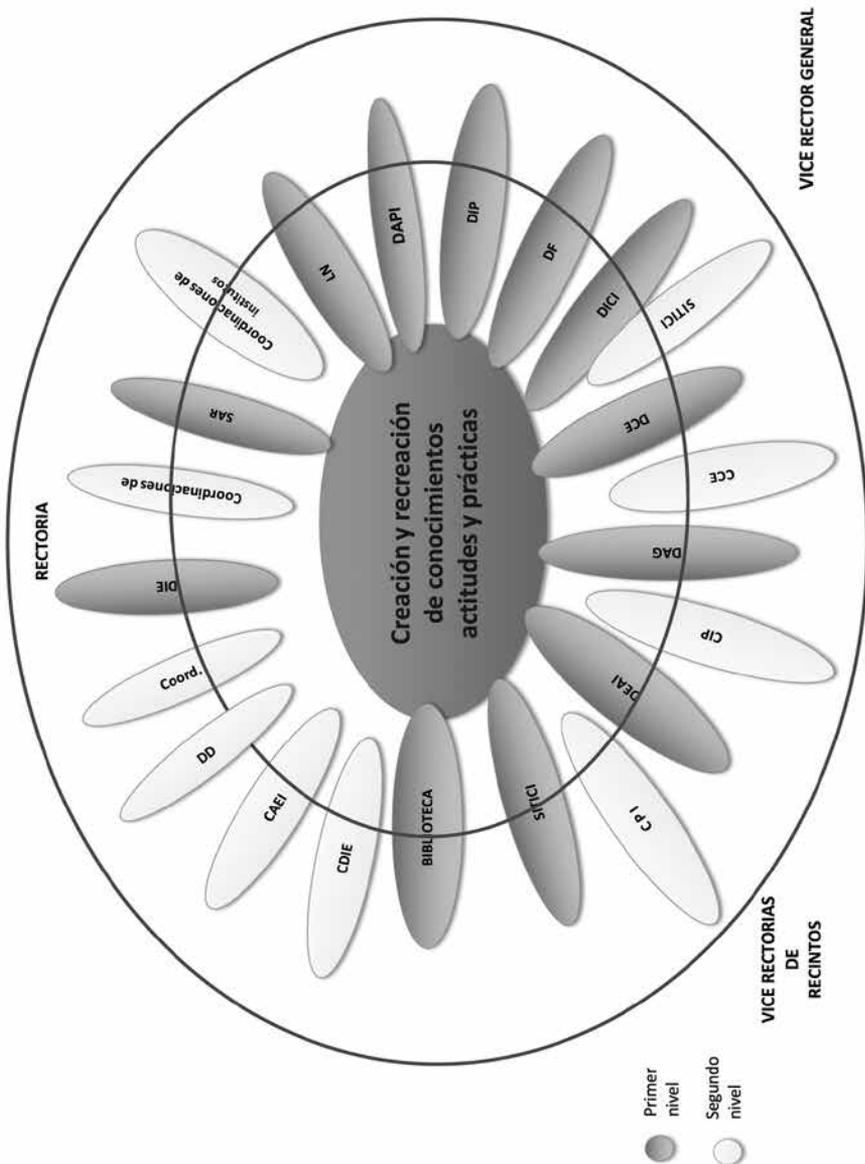


6.1.2. Función 2: Creación y recreación de conocimientos, saberes y prácticas.

En URACCAN la creación y recreación de conocimiento, saberes y prácticas se define como un proceso participativo que genera nuevos conocimientos, capacidades e innovaciones. Sistematiza y revaloriza las prácticas históricas y saberes locales de los pueblos indígenas, afro-descendientes, mestizos y comunidades étnicas en la búsqueda del buen vivir.

En este sentido la articulación en esta función está enfocada al cumplimiento de la agenda de investigación y la política de investigación donde participan los diferentes estamentos de la universidad.

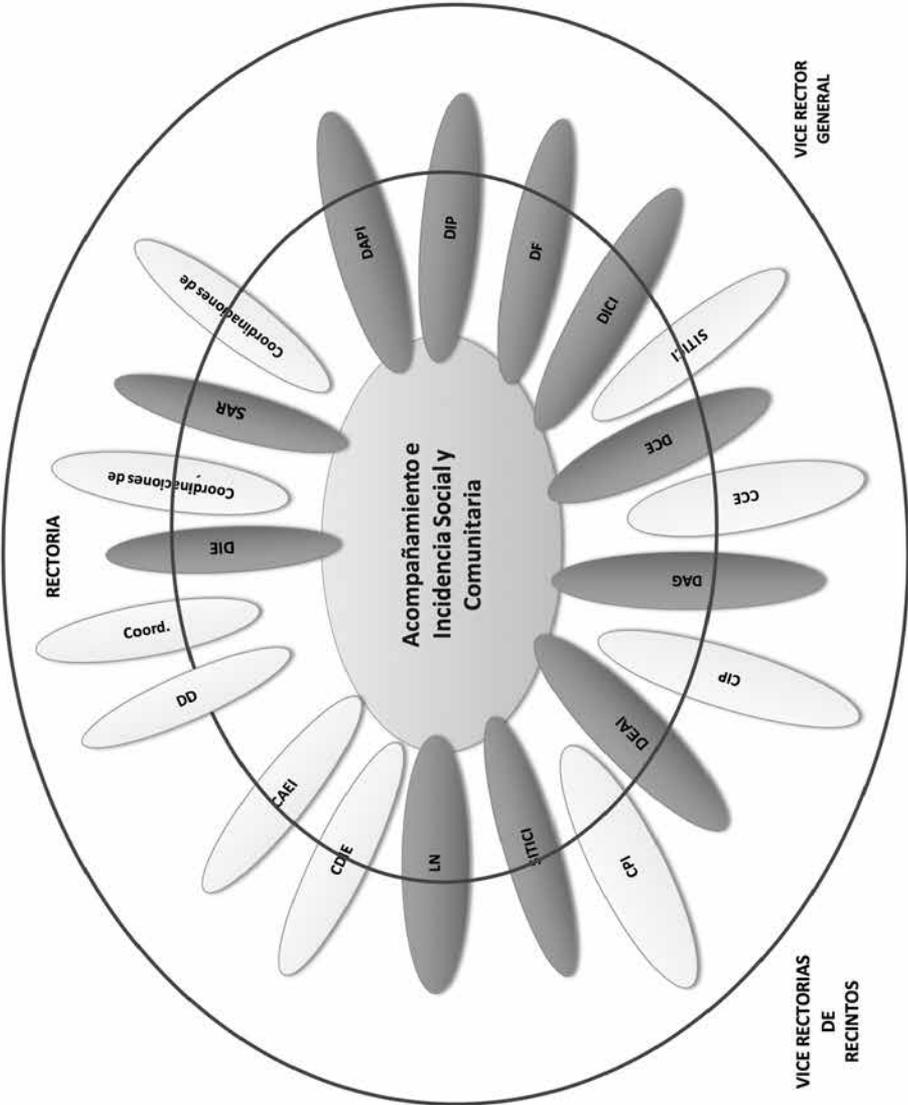
F2 CREACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CONOCIMIENTOS
ACTITUDES Y PRÁCTICAS



6.1.3. Función 3: Acompañamiento e incidencia social y comunitaria.

Se define como un proceso de diálogo de saberes implementado por la universidad con las comunidades y actores sociales; encaminados al ordenamiento de desarrollo regional y fortalecimiento de los sistemas autonómicos y la promoción del patrimonio cultural desde un enfoque de equidad de género, para la construcción colectiva del Buen Vivir de los pueblos, el respeto, equilibrio y armonía con la Madre Tierra a nivel nacional e internacional.

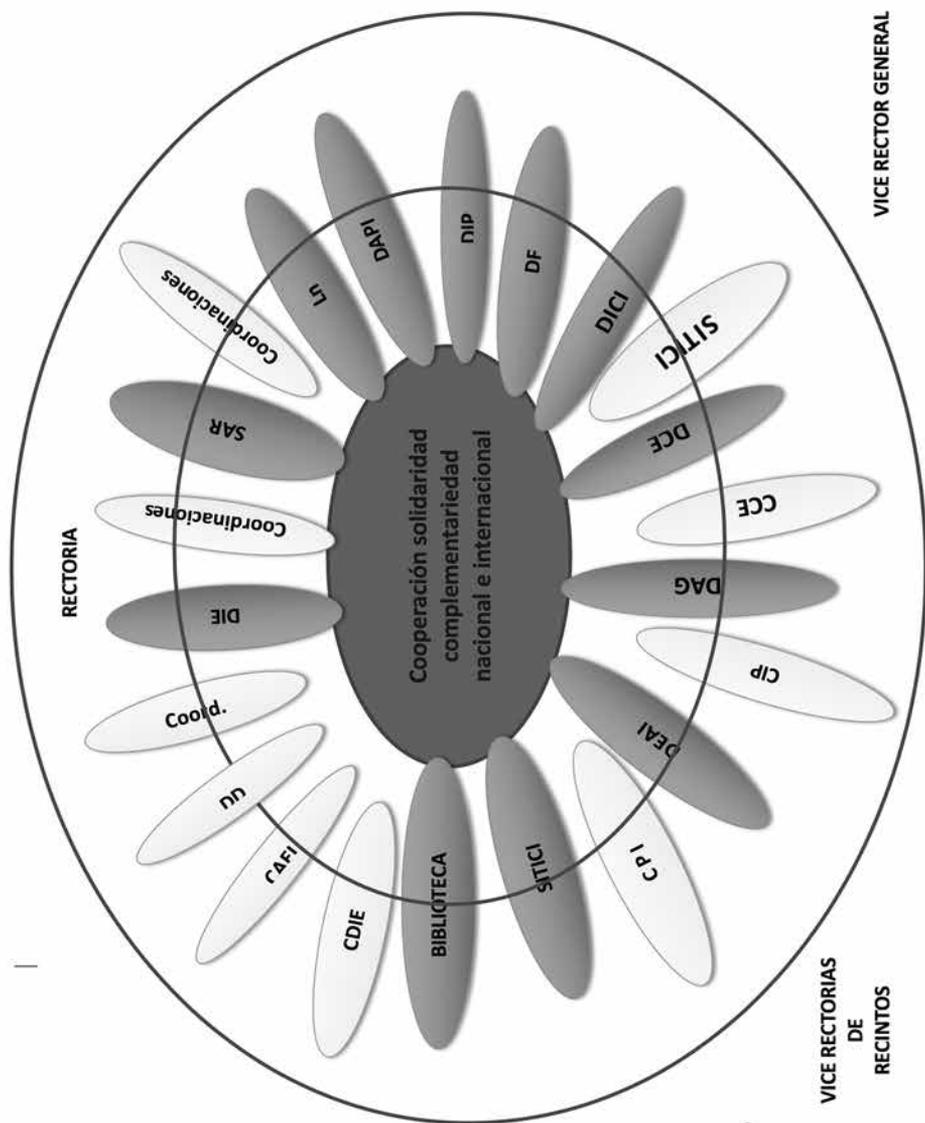
Al igual que resto de funciones le compete la articulación con los diferentes estamentos de la articulación.



Primer nivel
Segundo nivel

6.1.4. Función 4: Gestión y comunicación intercultural para el desarrollo institucional

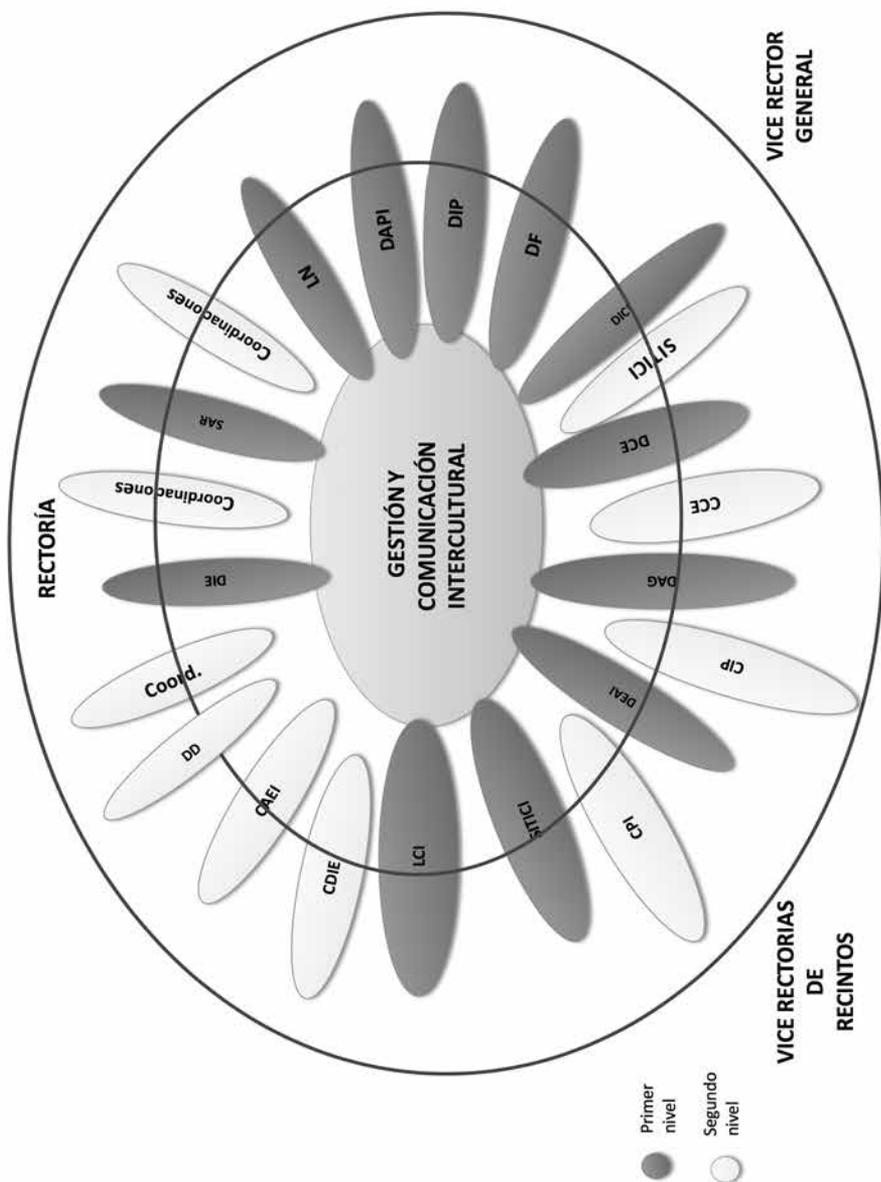
Consiste en el proceso de gerencia pertinente y de calidad a través de la construcción concertada de planes institucionales donde se implemente, monitoree, acompañe y evalúa a todos los niveles, tareas y procedimientos que garantizan el desarrollo efectivo de las funciones básicas de la institución. La gerencia, garantiza la implementación de las políticas, normativas y planes institucionales asegurando los recursos técnicos y financieros necesarios. En este proceso la comunicación intercultural es el instrumento base para la articulación y gerencia efectiva de las distintas instancias, haciendo posible el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.



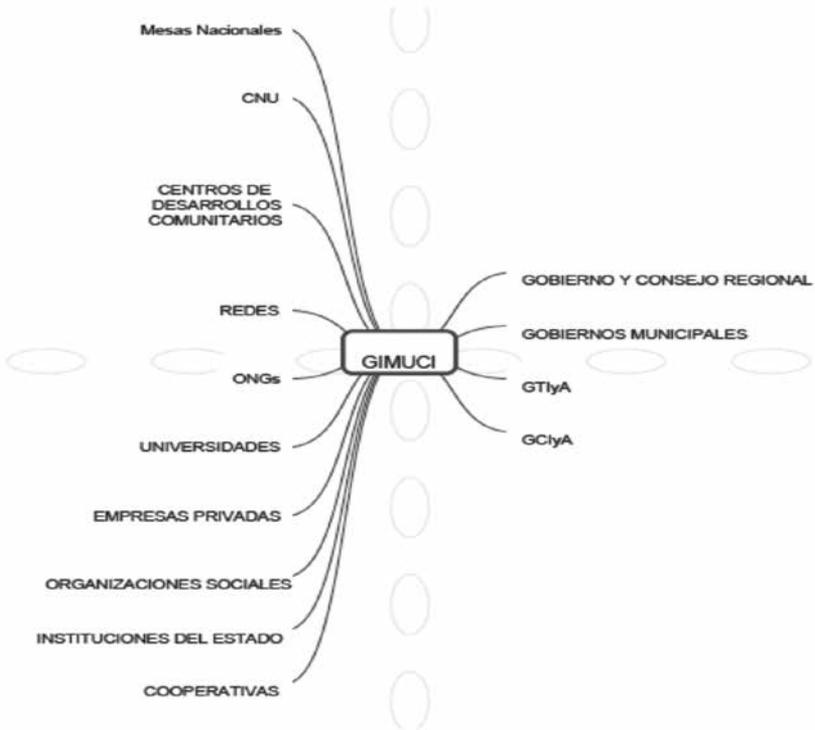
6.1.5. Función 5: Cooperación, Solidaridad y Complementariedad Nacional e Internacional.

Entendida como los procesos de gestión y gerencia proactiva de recursos y financiamientos externos, nacionales e internacionales, dirigidos al cumplimiento del Plan de Vida Institucional 2015-2019 y el acompañamiento universitario integral a los diversos pueblos y comunidades desde una perspectiva intercultural de género para el fortalecimiento del Buen Vivir y/o Desarrollo con Identidad.

Como se puede apreciar en la descripción de cada una de estas funciones, todas son interdependientes y complementarias para alcanzar el fin institucional, por ello la articulación es un elemento fundamental. No se pueden ni deben ejercer funciones aisladas.



6.2. Gestión de la articulación externa



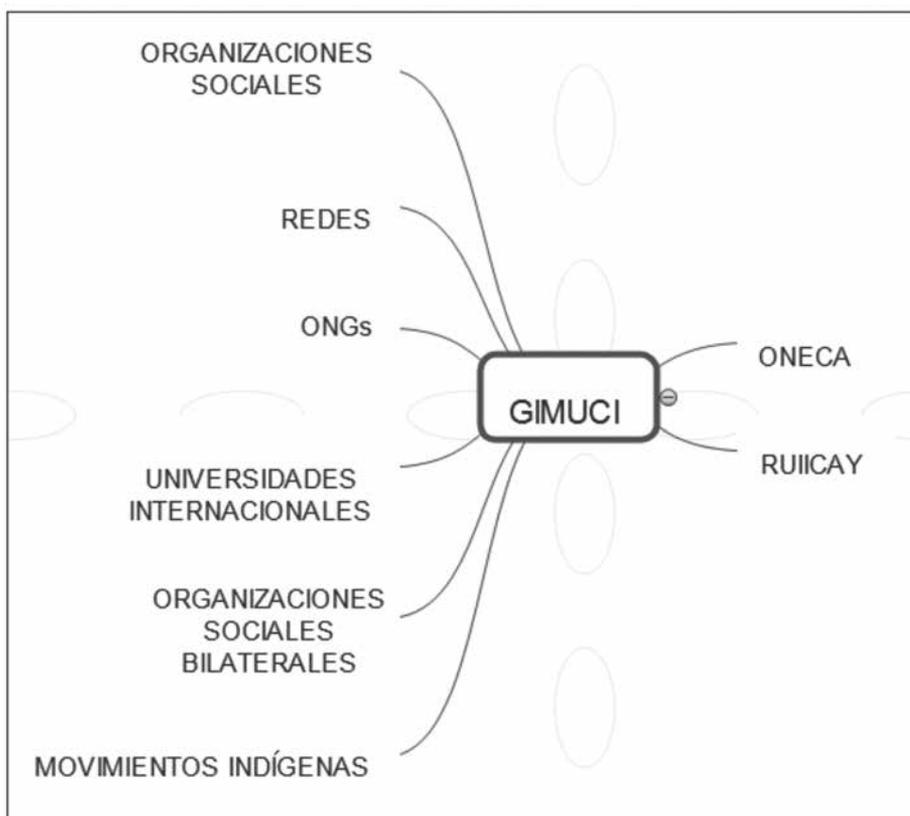
La articulación externa o interinstitucional que se desarrolla desde las cinco funciones institucionales con actores externos, se establecen diálogos y acciones en materia ambiental (Madre Tierra), social, político, humano y económico para el fortalecimiento del sistema autonómico y buen vivir de los pueblos.

En todos los niveles, debe desarrollarse una triangulación horizontal en la toma de decisiones, de tal manera que el quehacer universitario sea de calidad y pertinencia. En este sentido cabe mencionar que este tejido organizacional nos indica los caminos a seguir para el logro de las metas y propósitos planteados en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

6.3. Gestión de Articulación y Cooperación Internacional

URACCAN plantea en su visión el ser líder en el modelo de universidad comunitaria a nivel regional, nacional e internacional con calidad y pertinencia acompañando procesos de gestión e incidencia para la construcción de ciudadanías interculturales de género.

Para el logro de lo planteado, es fundamental mantener estrecha vinculación con los diferentes actores externos a nivel internacional. La función Cooperación, Solidaridad, Complementariedad, Nacional e Internacional (CSCNI), en articulación con las demás funciones institucionales establece relaciones de amistad y cooperación con pueblos hermanos y diversas organizaciones para echar andar el proyecto educativo institucional.



6.6. Monitoreo de los procesos de articulación

Con el objeto de determinar los avances en materia del cumplimiento de metas establecidas de acuerdo al PEI, el monitoreo estará dirigido por la dirección de análisis y planificación institucional, y la dirección de evaluación y acreditación institucional. Estas áreas elevarán los resultados a los órganos de gobierno que a continuación se describen:

1. Consejo Universitario de URACCAN
2. Dirección Ejecutiva
3. Consejo Universitario de los Recintos

Componentes y acciones para fortalecer el proceso de articulación

Componente	Acciones
1. Fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer programas de formación en gerencia, cultura organizacional, liderazgo, otros que propicien la articulación institucional para la gestión.
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación con enfoque en Identidad institucional.
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre marco normativo de la universidad URACCAN.
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar espacios de diálogo de saberes y armonización.
2. Planificación y evaluación institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación operativa anual en todos los niveles.
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación con fines de mejora.
	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de gestión institucional.
	<ul style="list-style-type: none"> • Despachos sistemáticos con los estamentos.
3. Comunicación y divulgación institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y aplicación del plan de divulgación de la universidad de forma articulada con los estamentos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación del quehacer institucional a través de los medios escritos, radiales y televisivos de la institución.
	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones a través de revistas y boletines trimestrales de las acciones desarrolladas.

6.7. Indicadores

En el marco del desarrollo del proceso de articulación interna y externa (intra e interinstitucional) se establecen los mecanismos que posibilitan la implementación exitosa de los programas, proyectos y acciones. Estos mecanismos implican ser más eficientes y efica-

ces. Para los procesos de articulación se plantean los siguientes mecanismos a saber⁸:

- **A nivel Interno:** coordinaciones entre cada uno de los estamentos de la universidad según área especializada, para el desarrollo de procesos, comunidades de aprendizaje, creación, recreación de conocimientos, saberes y prácticas, acompañamiento e incidencia social comunitaria e internalización.
- **A nivel externo:** coordinaciones interinstitucionales que conlleven a la participación activa en los procesos de desarrollo con identidad y buen vivir de los pueblos.

6.7.1. Tipos de indicadores

Con el propósito de garantizar la implementación de la presente guía de articulación se considerarán los siguientes tipos de indicadores:

- a) Indicadores estructurales:** Permiten evaluar cuantitativamente y comparar los resultados de las metas y objetivos establecidos. Este indicador es importante, ya que constituye una base estadística indispensable, pues permite establecer un balance anual claro de la situación en cuanto a avances de la implementación del PEI garantizando una determinada estabilidad en el tiempo. La lista de los indicadores está reflejada en el Plan Estratégico vigente. Por lo tanto, para efectos de la implementación de la guía esos son los indicadores a implementar por mandato institucional.
- b) Indicadores de procesos:** Determina las distintas acciones que conllevan al logro de metas. Cada acción es registrada en una base de datos que constituye la fuente principal para posteriormente valorizar las metas, sea esto con enfoque cuantitativo y cualitativo.
- c) Indicadores de resultados:** Manifiestan los logros obtenidos con relación a los objetivos y metas planteados. Es posible distinguir entre resultados intermedios y resultados finales o de impacto. Los resultados intermedios hacen refe-

⁸ Referirse al PEI página 24 al 90 para la consulta de los indicadores.

rencia a los cambios de comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes y servicios de un programa o acción pública.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Armijo. (2009). *Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño*. ILPES / CEPAL.
- Marsiglia, Javier (2010). *¿Cómo gestionar la diferencias?: la articulación de actores para el desarrollo local?* Trabajo presentado en las IX Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR, Montevideo, 13-15 de setiembre de 2010.
- URACCAN. (2005). *Política de extensión social y comunitaria de la URACCAN*.
- URACCAN. (2009). *Política de Comunicación Intercultural de URACCAN*.
- URACCAN. (2010). *Estatutos de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense*.
- URACCAN. (2013). *Políticas, Normativas y Reglamento de URACCAN 2008 – 2012*.
- URACCAN. (2013). *Régimen Académico*.
- URACCAN. (2013). *Política de Gestión Intercultural de la Cooperación Externa de con Perspectiva de Género*.
- URACCAN. (2014). *Políticas, Normativas y Reglamento de URACCAN 2005 – 2009*.
- URACCAN. (2010). *Política Intercultural de Género*.
- URACCAN. (2015). *Plan Estratégico Institucional 2015 – 2019*.

VIII. ANEXO

A continuación se presenta un cuadro de doble vía donde se ejemplifican de manera general algunos niveles de articulación entre las distintas funciones institucional.

Anexo 1

Matriz de doble vía entre las funciones institucionales.

Funciones	CA	CRCSP	AISC	GCIPI	CSCNI
CA	<ul style="list-style-type: none"> -Implementación del modelo pedagógico. -Nuevos conocimientos. -DAG,REGISTRO-BIBLIOTECA-SITICI-SAR. 	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevos conocimientos. -Aplicación de la política y agenda de investigación (DIP-CIP-SAR-Coordinationes de carreras). 	<ul style="list-style-type: none"> -Procesos de acompañamiento e incidencia social (Pasantías, Creaciones, Educación continua). -Institutos y centros. 	<ul style="list-style-type: none"> -Propuesta de actualización, aprobación y Aplicación de marco normativo. -Reflexiones pedagógicas interculturales (Círculos de calidad) -Divulgación. -(DIRECCIÓN FINANCIERA-CUU, Rectoría). Presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos innovadores. Maestrías. Pasantías (Rectoría, RUIICAY, (Dirección de cooperación externa)
CRCSP	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la política y agenda de investigación (Creaciones, capacitaciones, jornadas) Dirección Académica 	<ul style="list-style-type: none"> -Comisión de investigación (Revisión normativas, capacitaciones, jornadas) DIP-CIP 	<ul style="list-style-type: none"> Investigaciones aplicadas al contexto. Publicación de artículos. Congresos. Direcciones de institutos y centros de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Normativas. -CUU. -Rectoría. 	<ul style="list-style-type: none"> -Proyectos de investigación (Dirección de cooperación externa)
AISC	<ul style="list-style-type: none"> -Aprobación curricular de cursos de educación continua. -Cátedras Insumos de investigación (Dirección académica-SAR). 	<ul style="list-style-type: none"> -Retroalimentar el contexto de la política y agenda de investigación Artículos, publicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de marco normativo. Elaboración de programas y proyectos. Compartir documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Normativas. -Presupuesto. -Rectoría. -CUU. 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestionar Programas y proyectos. -Acompañamientos a pueblos indígenas nacionales e internacionales (Dirección de cooperación externa)

Funciones	CA	CRCSP	AISC	GCIPI	CSCNI
GCIPI	-Presupuesto para la gestión académica. -Asambleas. -Círculos de calidad. -Aprobación normativas y curriculum.	-Aprobación normativas.	-Presupuesto. -Aprobación normativas. -Planificación. -Convenios .	-Presupuesto. -Infraestructura. -Beneficios sociales. -Normativas. -Equipamiento (CUU-CE)	-Convenios. -RUICAY.
CSCNI	-Pasantías. -Programas y proyectos.	-Programas y proyectos de investigación.	-Programas y proyectos de acompañamiento e investigación Capacitaciones	-Convenios	-Gestión de programas y proyectos.

Para la implementación de la guía participan cada uno de los estamentos de la universidad comunitaria intercultural donde las responsabilidades varían según su área de especialización y por ello se presentan las siguientes particularidades:

De manera general resulta importante considerar algunos factores y elementos que inciden e incidirán en el éxito de la aplicación del modelo de articulación funcional, por un lado reconocer que cada una de las funciones cuentan con una agenda operativa, liderada por lineamientos, metas e indicadores del PEI sobre la base del cual se estará desarrollando la articulación funcional.

Esta guía fue aprobada por el Consejo Universitario de URACCAN, en la Sesión Ordinaria No. 3, septiembre del 2017.



MSp. Alta Hooker Blandford
Rectora



Dr. Cyril Omeir
Secretario General



Visión:

Ser líder en el modelo de Universidad Comunitaria Intercultural reconocida a nivel regional, nacional e internacional por su calidad y pertinencia, que acompaña procesos de gestión e incidencia, para la construcción de ciudadanías interculturales de género, que conlleven al Buen Vivir y la autonomía de los pueblos indígenas, afrodescendientes, mestizos y otras comunidades étnicas.

Misión:

Formar hombres y mujeres con conocimientos, saberes, capacidades, valores, principios, actitudes humanistas, sentido de emprendimiento e innovación, en equilibrio y armonía con la Madre Tierra para el fortalecimiento de las autonomías de los pueblos.

Ejes transversales:

- Perspectiva intercultural de género.
- Interculturalidad.
- Autonomía de los pueblos.
- Buen vivir y desarrollo con identidad.
- Diálogo de saberes.
- Articulación institucional.

Principios institucionales:

- Autonomía universitaria.
- Accesibilidad.
- Equidad.
- Interculturalidad.
- Servicio comunitario.
- Identidad cultural.
- Unidad regional.
- Unidad nacional.
- Construcción colectiva.
- Cultura de calidad.

Esta publicación obtuvo el financiamiento de SAIH