



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL **2022-2025**



INSTITUTO SUPERIOR
DE FORMACIÓN DOCENTE
SALOMÉ UREÑA
ISFODOSU

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL **2022-2025**



INSTITUTO SUPERIOR
DE FORMACIÓN DOCENTE
SALOMÉ UREÑA
ISFODOSU

| INFORMES Y MEMORIAS

Plan Estratégico Institucional 2022-2025

Dirección General: **Nurys del Carmen González Durán**, Rectora
Coordinación General: **Andrea Paz**, Vicerrectora de Investigación y
Posgrado, en funciones de Directora de Planificación y Desarrollo,
y **Claudia Brenes**, Coordinadora de Proyectos
Apoyo técnico: **Sabrina Rivas, Brenda Zayas y Mabel Valdez**

Coordinación editorial: **Miguelina Crespo V.**
Diseño de interior y portada: **Julissa Ivor Medina y Yelitza Sosa**
Corrección: **Miguelina Crespo V. y Vilma Martínez A.**

© Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña.
Calle Caonabo esq. C/Leonardo da Vinci
Urbanización Renacimiento, Sector Mirador Sur
Santo Domingo, República Dominicana.
T: (809) 482.3797 www.isfodosu.edu.do

ISBN: 978-9945-9313-6-5

Prohibida la reproducción total o parcial
de este Informe sin autorización.
Enero, 2022

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL **2022-2025**

Santo Domingo, República Dominicana
Enero 2022

ÍNDICE

Junta de Directores	7
Consejo Académico	8
Equipos de Trabajo	
Equipo Técnico	10
Equipo de Apoyo	12
<i>Petit Comité</i>	12
Siglas y Acrónimos	13
Índice Tablas	14
Índice Gráficos	15
Presentación	17
1 Introducción	18
2 Abordaje y estructura del Plan Estratégico Institucional del ISFODOSU	20
3 Experiencias modélicas en materia de formación de docentes en el contexto internacional	26
4 La formación docente en el contexto socioeconómico y político de la República Dominicana	42
5 La inversión en formación docente en la República Dominicana	54
6 El ISFODOSU en el contexto de desarrollo económico, político y social de la República Dominicana. Desafíos y Oportunidades	60
7 Necesidades y expectativas de los grupos de interés en torno al rol del ISFODOSU	74
8 Análisis FODA del ISFODOSU	81
9 Historia y Marco Legal del ISFODOSU	100
10 Marco Estratégico Institucional del ISFODOSU	104
11 Tabla de Resultados, Indicadores y Metas al 2025	109
12 Abordaje del proceso de monitoreo y evaluación del PEI y POA	133





Busto Salomé Ureña, Recinto Félix Evaristo Mejía (FEM).

JUNTA DE DIRECTORES

Roberto Fulcar
Ministro de Educación
Presidente

Radhamés Mejía
Vicepresidente

Nurys del Carmen González Durán
Rectora

Ligia Jeannette Pérez
Viceministra de Servicios Técnicos
y Pedagógicos, Ministerio de Educación

Leonidas Germán
Directora General de Currículo,
Ministerio de Educación

Saturnino Silva Jorge
Director Ejecutivo, Instituto Nacional de
Formación y Capacitación del Magisterio

Franco de los Santos
Representante de la Asociación
Dominicana de Profesores (ADP)

Rafael Emilio Yunén
Magdalena Lizardo
Juan Tomás Tavares
Laura Peña Izquierdo
Laura Lehoux
Ángela Español
José Alejandro Aybar
Alfredo Cabrera
Pedro Agüero

Conducción General

Nurys del Carmen González Durán
Rectora ISFODOSU

CONSEJO ACADÉMICO

Nurys del Carmen González Durán	Rectora
Ligia Pérez	Viceministra de Servicios Técnicos y Pedagógicos, Ministerio de Educación
Saturnino Silva Jorge	Director Ejecutivo de INAFOCAM
Rosa Kranwinkel	Vicerrectora Académica
Andrea Paz	Vicerrectora de Investigación y Postgrado
Maritza Rodríguez	Vicerrectora de Gestión
Milta Lora	Vicerrectora de Desarrollo e Innovación
Ana Julia Suriel	Vicerrectora Ejecutiva Recinto Emilio Prud'Homme
Mercedes Carrasco	Vicerrectora Ejecutiva Recinto Juan Vicente Moscoso
Sauris Ramírez	Vicerrector Ejecutivo (Interino) Recinto Félix Evaristo Mejía
Cristina Rivas	Vicerrectora Ejecutiva Recinto Eugenio María de Hostos
David Capellán	Vicerrector Ejecutivo Recinto Luis Napoleón Núñez Molina
Jorge Sención	Vicerrector Ejecutivo Recinto Urania Montás
Carmen Gálvez	Decana de Grado
Angelquis Aquino	Directora de Postgrado y Educación Permanente
Ramón Apolinar Méndez	Director de Extensión
Carlos de Jesús Nova	Representante de los profesores
Elisa Mena	Representante de los directores académicos
Isamar Laguna Noesi	Representante de los estudiantes



Bustos en homenaje a Eugenio María de Hostos, Salomé Ureña y Félix Evaristo Mejía.
Recinto FEM.

EQUIPOS DE TRABAJO

Coordinación Técnica General Plan Estratégico ISFODOSU

Andrea Paz
Vicerrectora de Investigación y
Posgrado y Directora de Planificación y
Desarrollo (Interina)

EQUIPO TÉCNICO

Nurys del Carmen González Durán	Rectora
Andrea Paz	Vicerrectora de Investigación y Postgrado
Rosa Kranwinkel	Vicerrectora Académica
Maritza Rodríguez	Vicerrectora de Gestión
Milta Lora	Vicerrectora de Desarrollo e Innovación
Carmen Gálvez	Decana de Grado
Charly Tolentino	Director de Recursos Humanos
Angelquis Aquino	Directora de Postgrado y Educación Permanente
Clara Báez	Directora de Centros Cogestionados
Laura Rodríguez	Directora de Despacho - Rectoría
Apolinar Méndez	Director de Extensión
Rossely Alcántara	Directora de Postgrado y Educación Permanente
Sabrina Rivas	Directora Secretaría General Junta de Directores y Consejo Académico
Santa Jiménez	Directora de Proyección Institucional
Víctor Liria	Director Programa de Maestría Gestión de Centros Educativos
Yudelka Ciprián	Directora de Gestión de Admisiones y Registro
Vladimir Figueroa	Director de Investigación
Patricia Mora	Encargada Departamento de Difusión y Relaciones Públicas
Aura Juan	Encargada Departamento Desempeño y Capacitación
Fidel Fabián Jiménez	Encargado División de Plataformas Educativas
Vilma Gerardo	Encargada Departamento Evaluación Institucional
Elisandre Polanco	Encargada División de Activos Fijos
Hugo Moreta	Encargado Departamento Relaciones Interinstitucionales
Jany Beltré	Encargada Departamento Jurídico

José Ernesto Jiménez	Encargado Departamento Financiero
Juan Medina	Encargado División de Servicios Generales
María Teresa Peralta	Encargada Departamento de Bienestar Estudiantil
Mayra Lara	Encargada Departamento de Registro, Control y Nómina
Mayrení Arias	Encargada Departamento de Reclutamiento y Selección
Yvanova Santamaría	Encargada División de Eventos y Protocolo
Mirla Ozuna	Encargada de Calidad en la Gestión
Naife Vélez	Encargada División de Ingeniería y Planta Física
Roberto Batista Caba	Encargado División de Servicios Generales
Sebastián Almonte	Encargado Departamento Egresados
Tomás Álvarez	Encargado Departamento Tecnología de la Información y Comunicación
Ramón Vilorio	Encargado Departamento de Recursos para el Aprendizaje
Ana Basden	Coordinadora de Proyectos - Vicerrectoría de Innovación y Desarrollo
Awilda Ramírez	Coordinadora de Calidad en la Gestión
Bismar Galán	Coordinador de Maestría
Brenda Zayas	Coordinadora Departamento de Calidad en la Gestión
Claudia Brenes	Coordinadora de Proyectos Vicerrectoría Académica
Génesis Oleaga	Coordinadora de Proyectos Vicerrectoría de Gestión
Katherine Montero	División de Relaciones Institucionales
Mabel Valdez	Coordinadora de Proyectos Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
María Scharbay	Coordinadora Prensa Externa
María Del Rosario	Coordinadora de la Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela
Nidia Columna	Coordinadora de Desarrollo Profesoral
René Piedra	Coordinador Licenciatura en Matemática orientada a la Educación Secundaria
Teresa Bautista	Coordinadora Departamento de Recursos para el Aprendizaje
Wilson Contreras	Coordinador Departamento de Desarrollo Institucional
Fioldaliza López	Analista de Presupuesto

Facilitador del Plan Estratégico Institucional

Pedro L. Guerrero C., Asesor

EQUIPO DE APOYO

Yvanova Santamaría	Encargada División de Eventos y Protocolo
Dahiana Rodríguez	Coordinadora General Eventos
Venecia Peguero	Gestora de Eventos
Sugeiri García	Gestora de Eventos
Franklin Pérez	Camarero
Elizabeth Guerrero	Registro
Lucía Acosta	Registro
Dany Montero	Soporte Técnico
María Scharbay	Coordinadora Prensa Externa
Yashara Canaán	Coordinadora de Medios Digitales
Rafael Paulino	Webmaster
Evelin Santos	Asistente de Difusión y Relaciones Públicas

PETIT COMITÉ

Andrea Paz	Vicerrectora de Investigación y Postgrado
Anthony Paniagua	Director Académico - Recinto Urania Montás
Braulio de los Santos	Director Académico - Recinto Félix Evaristo Mejía
Pedro Diep	Director Académico - Recinto Luis Napoleón Núñez Molina
María Montás	Directora Académica - Recinto Eugenio María de Hostos
Elisa Mena	Directora Académica - Recinto Juan Vicente Moscoso
Rosanny Tavárez	Coordinadora División de Servicios Estudiantiles y Sección de Orientación - Recinto Emilio Prud'Homme
Patricia Mora	Encargada de Difusión y Relaciones Públicas
Génesis Oleaga	Coordinadora de Proyectos
Ana Basden	Coordinadora de Proyectos
Claudia Brenes	Coordinadora de Proyectos
Mabel Valdez	Coordinadora de Proyectos

Siglas y Acrónimos

CEPREV: Centro de Prevención de la Violencia
COMPETIC: Desarrollo Curricular por Competencias con apoyo de las TIC
CORENOR: Comisión para la Reestructuración de las Escuelas Normales
DIGEPEP: Dirección General de Proyectos Estratégicos y Especiales
DIGECOG: Dirección General de Contabilidad Gubernamental
DPyD: Departamento de Planificación y Desarrollo
EDUCA: Acción Empresarial por la Educación
END: Estrategia Nacional de Desarrollo
ERP: Sistema de Planificación de Recursos Empresariales
FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IDEICE: Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa
INAFOCAM: Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio
INE: Instituto Nacional de Educación
INTEC: Instituto Tecnológico de Santo Domingo
ISFODOSU: Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña
ITECO: Instituto Tecnológico del Cibao Oriental
ITICge: Índice de Uso de TIC e implementación de Gobierno Electrónico en el Estado dominicano
MAP: Ministerio de Administración Pública
MESCyT: Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología
MH: Ministerio de Hacienda
MINERD: Ministerio de Educación de la República Dominicana
N/A: No aplica
NCTD: National Center for Teachers Development
NOBACI: Normas Básicas de Control Interno
O&M: Universidad Dominicana
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEI: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura

PAA: Prueba de Aptitud Académica
PACC: Plan Anual de Compras y Contrataciones
PEI: Plan Estratégico Institucional
PES: Planificación Estratégica Situacional
PIB: Producto Interno Bruto
PISA: Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes
PNPSP: Plan Nacional del Sector Público.
POA: Plan Operativo Anual
POMA: Prueba de Orientación y Medición Académica
PUCMM: Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra
RD: República Dominicana
SIB-ISFODOSU: Sistema Integrado de Bibliotecas ISFODOSU
SIGEF: Sistema Integrado de Gestión Financiera
SISACNOC: Sistema de Análisis del Cumplimiento de las Normativas Contables
SISMAP: Sistema de Monitoreo de la Administración Pública
SME: Sistema de Monitoreo y Evaluación
STEAM: Science, Technology, Engineering, the Arts and Mathematics
TIC: Tecnología de la Información y Comunicaciones
TIMMS: Trends in International Mathematics and Science Study
UASD: Universidad Autónoma de Santo Domingo
UCATECI: Universidad Católica del Cibao
UCE: Universidad Central del Este
UCNE: Universidad Católica Nordestana
UCSD: Universidad Católica de Santo Domingo
UNAD: Universidad Adventista Dominicana
UNEV: Universidad Nacional Evangélica
UNIBE: Universidad Iberoamericana
UNIREMHOS: Universidad Eugenio María de Hostos
UNPHU: Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña
UTESA: Universidad Tecnológica de Santiago
UTESUR: Universidad Tecnológica del Sur

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1.	Puntajes obtenidos por países en Habilidad de lectura, Matemáticas y Ciencias acorde al Informe PISA 2018	28
Tabla 2.	Datos acumulados agosto 2016 - diciembre 2020	46
Tabla 3.	Becas otorgadas por INAFOCAM	47
Tabla 4.	Total de becas otorgadas por INAFOCAM a docentes en servicio, por modalidad. 2020-2021	48
Tabla 5.	Total de becas otorgadas en el período 2013-2021 Inversión en becas otorgadas en el período 2013-2021	49
Tabla 6.	Becas nacionales otorgadas en programas y carreras del área de educación 2017-2020	50
Tabla 7.	Cantidad de becas en programas de educación por Instituciones de Educación Superior (IES) 2017-2020	51
Tabla 8.	Estadísticas de egresados por recinto. ISFODOSU, 2020-2021	52
Tabla 9.	Relación de alumnos matriculados en ISFODOSU por planes de estudio de grado. Septiembre-diciembre 2021	52
Tabla 10.	Relación entre el rango de ingresos mensuales y el número de personas empleadas año 2020	56
Tabla 11.	Distribución de los centros educativos cogestionados por el ISFODOSU	63
Tabla 12.	Distribución de estudiantes de postgrado matriculados por programa durante el período septiembre-diciembre 2021	65
Tabla 13.	Resultados generales de Prueba de Aptitud Académica (PAA) 2018-2020	66
Tabla 14.	Distribución de colaboradores por recintos (2021)	68
Tabla 15.	Beneficiarios de becas. 2018-2021	69
Tabla 16.	Avances en la Infraestructura período 2015-2021	70
Tabla 17.	Ficha técnica del estudio de posicionamiento, satisfacción general y satisfacción con proceso de comunicación	74
Tabla 18.	Atributos de la institución	76

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Fundamentos, abordaje y estructura general del Plan Estratégico Institucional (PEI) ISFODOSU 2022-2025	20
Gráfico 2.	Cadena de valor y la gestión por resultados de sector público	21
Gráfico 3.	Estadíos estratégicos	29
Gráfico 4.	Variables utilizadas en el diagnóstico por país	29
Gráfico 5.	Cantidad de docentes formados 2010-2020	46
Gráfico 6.	Evolución del salario de los docentes de primaria y secundaria a precios corrientes. 1996-2020	55
Gráfico 7.	Evolución del salario de los docentes de primaria y secundaria a precios constantes. 1996-2020	55
Gráfico 8.	Evolución de la calificación promedio de las Pruebas Nacionales de Primaria y Secundaria, 1998-2019	57
Gráfico 9.	Inversión en RD en formación docente 2010-2020 en dólares	57
Gráfico 10.	Inversión en formación docente como porcentaje del PIB, 2010-2020	58
Gráfico 11.	Distribución recintos ISFODOSU	60
Gráfico 12.	Matriculación por recinto	64
Gráfico 13.	Distribución de estudiantes matriculados por planes de estudio. (2021)	65
Gráfico 14.	Camino hacia la Acreditación Institucional	69
Gráfico 15.	Perfil de la muestra del estudio de posicionamiento, satisfacción general y satisfacción con proceso de comunicación del ISFODOSU	75
Gráfico 16.	Grupos de Interés - Importancia y posicionamiento	75
Gráfico 17.	Grupos de Interés según tipo de influencia	75
Gráfico 18.	Atributos de la institución	76
Gráfico 19.	Situación en los medios masivos. Cantidad de menciones año 2019	77



Recinto Luis Napoleón
Núñez Molina.

Presentación

Estimada comunidad académica:

El presente documento es el resultado del esfuerzo colectivo realizado durante jornadas de intenso trabajo reflexivo, donde vicerrectores, directivos y encargados de diversas áreas de la institución hemos aportado nuestro conocimiento, creatividad y habilidades para, juntos, constituir las bases que guiarán los pasos del ISFODOSU durante el próximo cuatrienio.

Un equipo comprometido, que hace honor a la cultura que tradicionalmente impera en esta casa de Estudios Superiores, ha ayudado a trazar la filosofía institucional que reenfoca nuestra misión, visión, valores y ejes estratégicos, así como también nuestros objetivos y estrategias guías para llevarlos a cabo.

La planificación estratégica es, sin lugar a dudas, la vía idónea para lograr que las organizaciones, especialmente aquellas compuestas por muchas personas, puedan coordinar sus acciones y ejecuciones por los objetivos comunes.

Este documento compendia el resultado del ejercicio que en conjunto hemos realizado para definir hacia dónde queremos ir, de acuerdo con los ejes que traza nuestro órgano rector, el Ministerio de Educación, en consonancia con las necesidades del sistema educativo dominicano actual.

Los tiempos que vivimos han impuesto grandes cambios, transformaciones que aún están en desarrollo, por lo que debemos ser conscientes de que cuanto más organizados y planificados estemos en lo esencial, mejor podremos reaccionar a las situaciones imprevistas que se puedan presentar en el futuro.

Un plan estratégico no es un compendio de palabras o ideas; es un instrumento obligado al momento de elaborar los planes de acción de cada área. Por ello, al presentar este documento a toda nuestra comunidad académica, nos estamos comprometiendo a velar por su ejecución, para que sea una herramienta viva que permita el logro de todos los objetivos de La Pedagógica Dominicana.

De la mano de este Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2025, junto con el compromiso y el trabajo apasionado de todos los miembros de la institución, estoy segura de que lograremos alcanzar la alta misión que nos hemos trazado.

Dra. Nurys del Carmen González Durán
Rectora ISFODOSU

1 | Introducción

El presente documento corresponde con el Plan Estratégico Institucional del ISFODOSU para el período 2022-2025, tomando como referencia el Plan Estratégico del MINERD 2021-2024. Establece los lineamientos estratégicos y programáticos que guiarán el quehacer del Instituto en los próximos cuatro años, para garantizar los grandes cambios e innovaciones que en materia de formación de profesionales de la Educación requiere el sistema educativo dominicano.

La formulación del presente plan conllevó la realización de diferentes actividades, con la participación de los directivos y técnicos de las distintas áreas de la institución, a los fines de identificar y definir todos los requerimientos que permitan asegurar la robustez del mismo.

Para la elaboración del plan se agotaron múltiples etapas y fases que facilitaron el proceso de su formulación.

Primero, se realizó un análisis situacional de la institución que sirvió de base para la definición de los lineamientos estratégicos y programáticos del PEI. Dicho análisis se estructuró desde tres perspectivas diferentes y complementarias: a) Diagnóstico situacional del ISFODOSU en el contexto del desarrollo político, económico y social. b) Resultados de la consulta a los grupos de interés del ISFODOSU. c) Análisis FODA, que permitió la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno institucional, así como de las fortalezas y debilidades internas.

Segundo, se definió el nuevo marco y lineamiento estratégico del ISFODOSU para el período 2022-2025 integrado por la misión, visión, valores, ejes, objetivos estratégicos y estrategias. En dichos lineamientos se esbozan los cambios y transformaciones para el mejoramiento del servicio en materia de formación de profesionales de la Educación, que pretende impulsar el ISFODOSU para los próximos años.

Tercero, se elaboró la tabla de alineamiento estratégico superior en donde se articulan y vinculan los compromisos institucionales definidos en el marco estratégico del PEI con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030), el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP 2017-2020), los Objetivos del Desarrollo Sostenible al 2030, las metas del Gobierno para el período 2020-2024 y el PEI del MINERD.

Finalmente, estas fases generaron los resultados, indicadores y metas al 2025 que permitirán definir, medir y cuantificar las transformaciones que, en función de cada eje estratégico, pretende lograr el ISFODOSU, los cuales ponemos a su disposición en este plan.

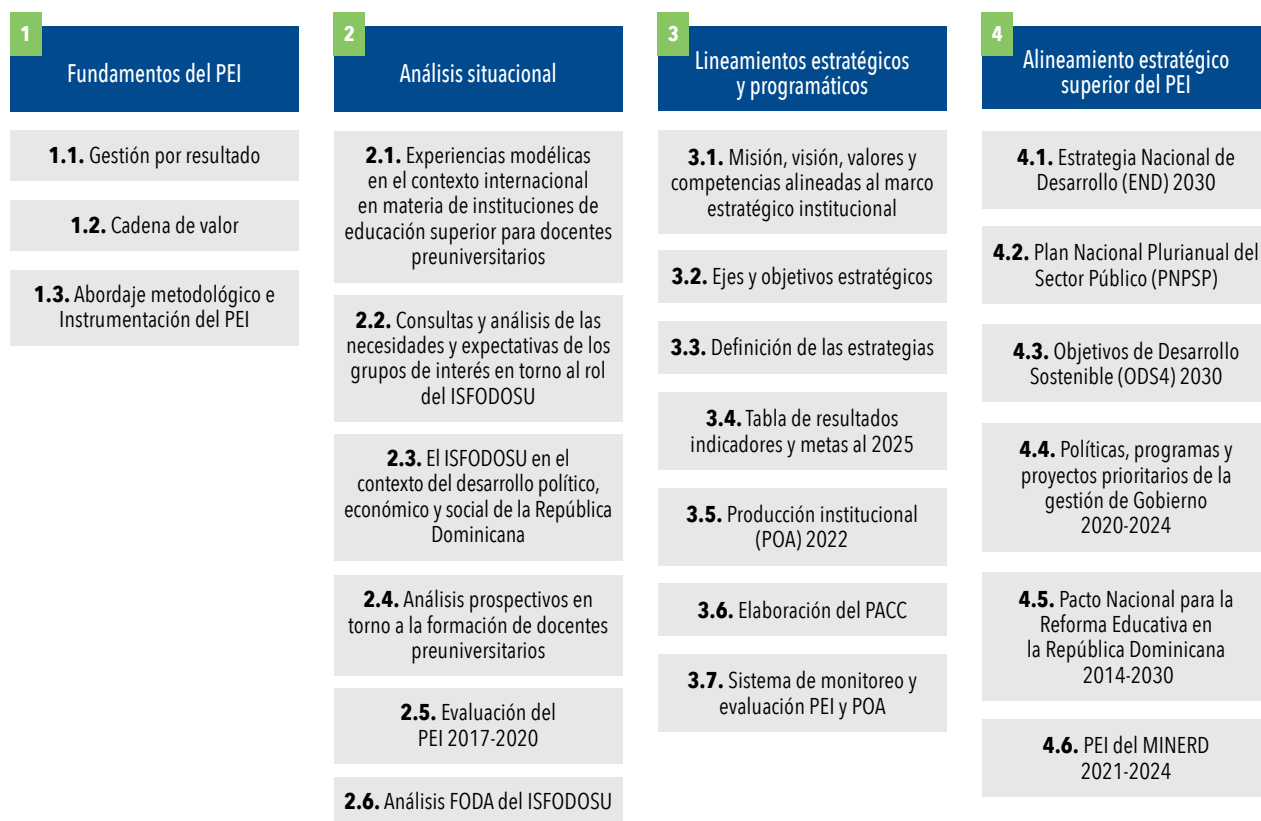


Abordaje y estructura del Plan Estratégico Institucional del ISFODOSU

2 | Abordaje y estructura del Plan Estratégico Institucional del ISFODOSU

Con el objetivo de facilitar la comprensión del diseño y abordaje del Plan Estratégico Institucional del ISFODOSU, para el período 2022-2025, presentamos a continuación el esquema de los fundamentos, abordaje metodológico y estructuración general.

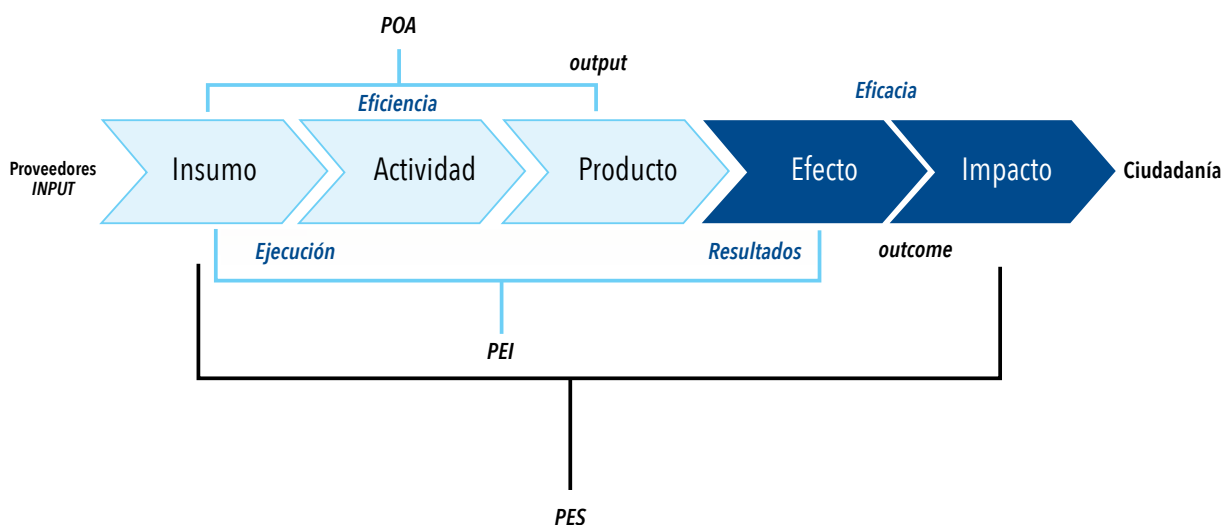
Gráfico 1. Fundamentos, abordaje y estructura general del Plan Estratégico Institucional (PEI) ISFODOSU 2022-2025



I. Planeación por resultado y cadena de valor

El Plan Estratégico Institucional del ISFODOSU está fundamentado en la planeación por resultado y la cadena de valor, acorde a los requerimientos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública de la República Dominicana.

Gráfico 2. Cadena de valor y la gestión por resultados de sector público



Fuente: ISFODOSU

La gestión por resultado supone una gestión eficiente, eficaz y con mecanismos de control interno y social, a través de un sistema robusto de monitoreo y evaluación, partiendo de:

- La planeación y administración estratégica de la gestión.
- Formulación de planes operativos.
- La formulación de presupuesto por resultado.
- Establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación, retroalimentación y mejora continua.
- Diseño y rediseño de procesos que aseguren la eficiencia de la gestión, así como la entrega oportuna de servicios y satisfacción de los usuarios.
- Estructuras funcionales que faciliten y agilicen la toma de decisiones.
- Mejoramiento de las competencias del personal.

La cadena de valor tiene como fundamento asegurar la eficiencia y eficacia en la producción de los servicios de una institución pública, que, en el marco de este Plan Estratégico Institucional, debe prestar el ISFODOSU para contribuir al mejoramiento de la calidad del sistema educativo dominicano.

II. Diagnóstico situacional del ISFODOSU

Además de los fundamentos señalados, para la formulación del PEI del ISFODOSU, se consideró la realización de un diagnóstico situacional del Instituto que sirviera de insumo fundamental, a partir del cual se definieron sus lineamientos estratégicos y programáticos para los próximos cuatro (4) años.

Este diagnóstico situacional se elaboró considerando los siguientes aspectos:

1. Realización de una consulta y análisis de las necesidades y expectativas de los grupos de interés en torno al rol del ISFODOSU, que también sirvan de referente para la definición de los nuevos lineamientos estratégicos y programáticos del PEI.
2. Elaboración de un documento en el que se analizó y evaluó al ISFODOSU en el contexto del desarrollo político, económico y social de la República Dominicana, orientado a determinar la situación actual de la institución respecto a los resultados de efectos alcanzados y a la producción de sus servicios, que permitió identificar las capacidades y brechas de la organización.
3. La realización de un análisis FODA, donde se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del ISFODOSU, su priorización, y la definición de estrategias para optimizar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y evitar o minimizar el impacto de las amenazas. El resultado del análisis FODA también se convirtió en un insumo fundamental para la formulación del PEI.

III. Definición de los lineamientos estratégicos y programáticos del PEI del ISFODOSU

Considerando los fundamentos del PEI y los resultados del análisis situacional del ISFODOSU se definió el nuevo marco estratégico institucional, integrado por la misión, visión y valores de la institución.

También se definieron los ejes y objetivos estratégicos, así como las estrategias del plan, a partir de los cuales, y articulados con el marco estratégico, se elaboró la tabla de resultados de efectos, indicadores y metas al 2025.

Articulada con el contenido de la tabla citada se definió la cadena de producción institucional, para reflejar el conjunto de servicios terminales e intermedios que debe entregar o generar la institución, a los fines de lograr dichos resultados.

IV. Alineamiento estratégico del ISFODOSU con la planificación global

Para asegurar y asumir los compromisos del ISFODOSU con la planificación global, el abordaje metodológico del PEI consideró su articulación con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en lo particular el ODS4, las políticas, programas y proyectos prioritarios de la gestión de Gobierno 2020-2024, el Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030 y el PEI del MINERD para el período 2021-2024.



3.

Experiencias modélicas en materia
de formación de docentes en el
contexto internacional

3 | Experiencias modélicas en materia de formación de docentes en el contexto internacional

Partiendo del precepto de que no existe ninguna experiencia externa que sea 100 % aplicable a nuestro sistema de educación pública, sin antes hacer un proceso de adaptación a las condiciones sociales, culturales, económicas, tecnológicas y políticas del país, se ha tomado como visión para este diagnóstico, lograr que el análisis y ponderación de la información sirvan como elementos de inspiración, motivación y desafío, en la concepción del Diagnóstico Estratégico Institucional del ISFODOSU 2022-2025.

1. Antecedentes

De los antecedentes analizados destaca el hecho de que Singapur es uno de los países, que por su sistema educativo y de formación de docentes, está mejor catalogado en los *rankings* internacionales. Para mejorar su sistema realizaron un estudio de las mejores prácticas a nivel internacional, las cuales adoptaron e implementaron.

Guardando las reservas del caso, lo realizado por Singapur pudiera ser similar a lo que debiera desarrollar cualquier país para mejorar de forma consistente su sistema educativo y la formación de los profesionales de la Educación.

Para realizar el estudio de experiencias modélicas, y en base a la información disponible, se determinaron tres escenarios:

Un escenario aspiracional, un enfoque más cercano y pertinente a la realidad dominicana y un escenario de ejemplos destacables de buenas prácticas de los países más aventajados en materia de formación y gestión docente.

Para la propuesta de estos escenarios se evaluaron dos *rankings* internacionales: el Informe PISA (por sus siglas en inglés: Programme for International Student Assessment) del año 2018, elaborado por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), cuyos resultados fueron publicados en el 2019, el cual centró su evaluación

en la medición de la capacidad de lectura en un entorno digital junto a los conceptos de matemáticas y ciencias, que contrastados con los Informes de la Prueba TDES M del IEA –test de conocimiento matemático aplicado a profesores de primaria y secundaria, con cuestiones distintas para ambos niveles–, y la prueba PIRLS –Estudio internacional de progreso y comprensión de lectura. De igual forma, con el Informe TIMMS (del inglés Trends In International Mathematics and Science Study) en su última versión del año 2007.

A continuación se expone el análisis como producto de una matriz comparativa por país, cuyo índice se elaboró en base al promedio de las tres competencias evaluadas por PISA. Las conclusiones derivaron en diferentes tablas de posicionamiento, acorde a los resultados de cada país en las distintas competencias.

2. Escenario Aspiracional

Del análisis antes señalado, se concluyó que, como Escenario Aspiracional, es conveniente analizar los modelos de los siguientes países:

- Singapur, primer puesto en el *ranking* PISA, con índice promedio entre las tres competencias de 556.3 puntos.
- Japón, segundo puesto en el *ranking* PISA, con un índice promedio entre las tres competencias de 520 puntos.
- Finlandia, tercer puesto en el *ranking* PISA, con un promedio entre las tres competencias de 516.3 puntos.

De estos países, Singapur y Japón comparten el hecho de ser sociedades orientales, expuestas a situaciones muy extremas en su historia y evolución, el orden económico y social, los cuales han logrado alcanzar una situación expectante en el contexto global, donde el modelo de educación pública ocupó, y ocupa, un rol esencial.

Por otro lado, Finlandia es un país con condiciones extremas y adversas en lo climático y ubicación geográfica, el cual se ha posicionado exitosamente en forma integral en el contexto global, sustentado en la calidad de su modelo de educación pública, siendo el país occidental con mejor ubicación en el *ranking* PISA.

3. Escenario cercano y pertinente

Para la definición de este escenario, se tomó como criterio mirar dos países que sirven de referente en el continente americano:

- Canadá, país ubicado en los primeros lugares del Informe PISA con 516.7 puntos.

- Chile, país con el primer lugar en Latinoamérica, con un promedio de 437.7 puntos (PISA).

Ejemplos destacables de buenas prácticas

En base a los resultados de la evaluación PISA se escogieron los siguientes países para este análisis:

- Corea del Sur
- Australia
- Nueva Zelanda
- Reino Unido
- Estados Unidos

Análisis Comparativo

En la Tabla 1 a continuación, se muestran los países seleccionados, incluyendo a la República Dominicana, con los puntajes obtenidos en el Informe PISA del 2018 en Habilidad de lectura, Matemáticas y Ciencias, indicando la brecha porcentual que tiene nuestro país en cada habilidad. En las tres últimas columnas se presentan la brecha promedio, el índice promedio de cada país y el porcentaje que implica este índice promedio en el *ranking* general.

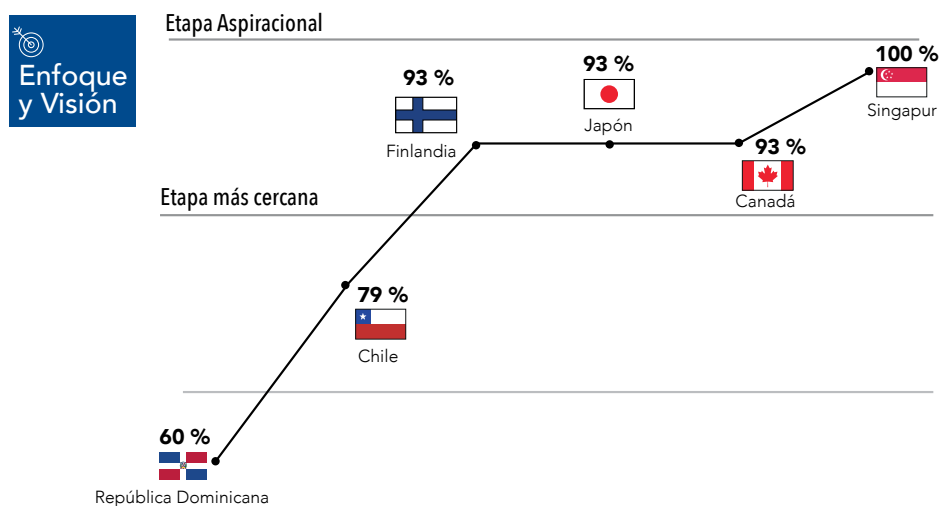
Tabla 1. Puntajes obtenidos por países en Habilidad de lectura, Matemáticas y Ciencias acorde al Informe PISA 2018

País	Habilidad de lectura	Brecha porcentual	Matemáticas	Brecha porcentual	Ciencias	Brecha porcentual	Promedio brecha	Índice promedio	Porcentaje
Singapur	549	38 %	569	43 %	551	39 %	39.9 %	556.3	100 %
Japón	504	32 %	527	38 %	529	36 %	35.7 %	520.0	93 %
Finlandia	520	34 %	507	36 %	522	36 %	35.3 %	516.3	93 %
Canadá	520	34 %	512	37 %	518	35 %	35.3 %	516.7	93 %
Chile	452	24 %	417	22 %	444	24 %	23.6 %	437.7	79 %
República Dominicana	342	0 %	325	0 %	336	0 %	0.0 %	334.3	60 %

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (Programme for International Student Assessment).

El enfoque y visión de estos escenarios se muestran en el Gráfico 3, que sigue:

Gráfico 3. Estadíos estratégicos

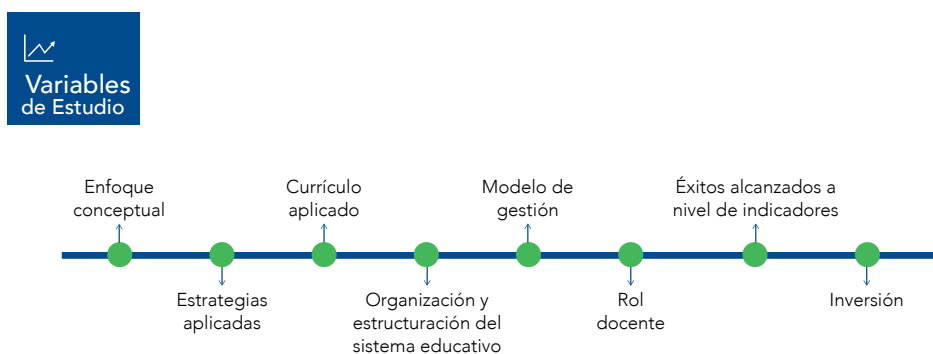


Fuente: Plan Estratégico MINERD 2021-2024.

Variables de Estudio

Para el diagnóstico se consideraron las Variables de Estudio indicadas en el Gráfico 4.

Gráfico 4. Variables utilizadas en el diagnóstico por país



Fuente: Plan Estratégico MINERD 2021-2024.

Resultados de diagnóstico por países

A continuación se exponen los resultados por país, producto de un análisis comparativo de sus sistemas educativos preuniversitarios, de las estrategias implementadas para la formación inicial de docentes, la visión o el rol del docente ante la sociedad, la inversión realizada por cada país en sus sistemas educativos, entre otras variables.



I. Enfoque conceptual

1. El sistema de formación de los docentes se orienta a potenciar al máximo sus habilidades.
2. Los docentes son considerados actores claves del desarrollo del país.
3. Los docentes son el pilar fundamental del sistema, quienes están orgullosos de serlo, ya que esta profesión está considerada de máximo orgullo.
4. Reconocimiento del rol del docente mediante una exigente selección, preparación, seguimiento y formación continua, unido a una valoración y remuneración equivalente a una profesión de alto prestigio.
5. El Estado suple los costos de la formación inicial y el desarrollo continuo de los docentes mediante subvenciones y becas.

II. Estrategias implementadas

1. Sistema Nacional de Formación Inicial y Continua del Docente que busca la calidad, flexibilidad y diversidad, denominado Modelo de Crecimiento Docente (Escuelas pensantes, Nación que Aprende), el cual cubre todas las categorías de docentes del modelo educativo integral.

2. Se implementó un modelo cimentado en valores, habilidades y conocimientos.
3. Se regula el ejercicio inicial de la profesión docente mediante certificaciones, mentorías, asignación de docentes a las escuelas.
4. Se regula el desarrollo profesional docente, mediante tres opciones disponibles: liderazgo, competencias de enseñanza en el aula y especialización educativa.
5. La carrera docente cuenta con incentivos salariales por logros y nivel de educación alcanzado, los cuales son evaluados en forma continua.

III. Currículo aplicado

1. El programa de desarrollo docente está orientado a la formación inicial, docentes en ejercicio, directivos escolares, especialistas curriculares y profesores investigadores.
2. Hay un nivel inicial de formación, luego del cual los docentes son asignados a un establecimiento escolar donde reciben tres tipos de mentorías: de inducción (desarrollo de vínculo), de desarrollo (identificar área específica de desarrollo) y de crecimiento (establecimiento de metas personales, visión de carrera y crecimiento profesional).
3. Se ofrecen tres tipos de carreras profesionales según las características personales de cada docente.
4. La primera opción es la de liderazgo, dirigida a docentes que desean desempeñar roles administrativos y de apoyo al sistema educativo.
5. La segunda opción es la enseñanza, a la cual pueden ingresar los docentes que quieren desarrollar capacidades pedagógicas de excelencia.
6. La tercera opción es relativa a la especialización, a la cual pueden optar aquellos que quieren trabajar en diseño y desarrollo de currículos, psicología de la educación y orientación,

evaluación y medición educativa, investigación y estadística educativa.

7. A través de la Academia de Profesores de Singapur el docente puede optar por diferentes áreas de especialización, entre ellas: Humanidades, Matemáticas y Ciencias.
8. Los docentes, además, participan en redes de investigación y en la producción de textos escolares (dos para cada asignatura).

IV. Organización del sistema educativo

1. El Ministerio de Educación de Singapur diseñó un sistema educativo, luego de un examen muy cuidadoso, de las mejores prácticas a nivel internacional.
2. La formación inicial de los docentes es ofrecida por el Instituto Nacional de Educación (INE), institución autónoma que forma parte de la Universidad Tecnológica de Nanyang, cuyo financiamiento es fiscal.
3. El sistema de reclutamiento de docentes para el programa inicial del INE depende del Ministerio de Educación; se busca reclutar el 30 % de los mejores candidatos de cada conjunto de postulantes.
4. El INE es gobernado por un Consejo compuesto por nueve distinguidos miembros del ámbito público y privado.
5. El INE tiene una oferta educativa compuesta por una Licenciatura en Educación con especialidad, programa de Diplomado en Educación y programa de Postgrado en Educación.

V. Modelo de gestión

1. El Ministerio de Educación desarrolla estrategias variadas para la contratación, compensación e inducción de los docentes de primaria y secundaria.
2. El Ministerio de Educación mantiene una estrecha relación con el INE. Los postulantes aceptados por el INE pasan a ser funcionarios del Estado y reciben remuneración y otros beneficios sociales.
3. Los docentes son evaluados anualmente, usando el Sistema de Gestión del Rendimiento Mejorado (EPMS).
4. Otro actor relevante del Modelo de Crecimiento Docente es la Academia de Profesores de Singapur (AST), la cual reúne a profesores de

diferentes escuelas y les proporciona oportunidades de aprendizaje colaborativo en base a temas de interés.

5. Un tercer actor del modelo son las propias escuelas, donde el aprendizaje de los profesores se hace en el contexto de cada escuela en particular, mediante un enfoque colaborativo y enfocado a la comunidad.

VI. Rol docente

1. Solo los estudiantes mejor calificados y con mejores resultados académicos pueden ser profesores.
2. El proceso selectivo es muy riguroso y centralizado, y consta de las siguientes etapas:
 - Reclutamiento, donde aparte de las cualidades académicas se consideran las personales.
 - Dominio de la lengua de instrucción (inglés, chino malasio o tamil).
 - Entrevista en el Ministerio de Educación o con un director de escuela.
 - Inserción para comprobar si está realmente motivado y si la docencia es algo que quiere hacer a lo largo de su vida profesional.
 - Ingreso a un programa de formación docente en el National Institute of Education.
3. Los docentes tienen el derecho, no la obligación, de asistir a 100 horas de perfeccionamiento, con facilidades otorgadas para las escuelas donde trabajan.
4. Su remuneración es equivalente a la de un ingeniero, por el prestigio que se le asigna.
5. Los profesores reciben, además, bonificaciones y beneficios ligados al *ranking* que consiga su escuela y a su antigüedad en la profesión.

VII. Éxitos alcanzados a nivel de indicadores

Segundo lugar en Prueba TDES M del IEA –test de conocimiento matemático aplicado a profesores de primaria y secundaria, con cuestiones distintas para ambos niveles.

Primeros lugares en la medición en la prueba PIRLS –Estudio internacional de progreso y comprensión de lectura.

Primer lugar en el Informe PISA (2018), en las áreas de ciencias, habilidad de lectura y matemática.

Informe TIMMS 2007: Tercer lugar en Matemática. Primer lugar en Ciencias.

VIII. Inversión

La inversión en educación representa alrededor del 28 % del presupuesto nacional y aproximadamente un 3 % del PIB, equivalentes a una inversión de 1,31 euros por cápita.

Es gestionada por el Ministerio de Educación, el que sustenta el gasto de la educación primaria (es gratis solo con el pago de cuotas misceláneas) y la educación secundaria, que tiene un costo para los padres, dependiendo del tipo de escuela secundaria a la que asistan; también está subvencionada por el Ministerio de Educación.



JAPÓN

I. Enfoque conceptual

1. El sistema educativo y la formación de los docentes, se sustenta en un enfoque holístico basado en tres pilares fundamentales: conocimiento, moral, (respeto por la familia, por las tradiciones, por los animales y la naturaleza) y cuerpo (el deporte se considera fundamental, junto con unos buenos hábitos alimenticios).
2. Las escuelas, los docentes, las familias y la comunidad se unen para lograr la optimización del sistema educativo.
3. Los profesores son parte fundamental del entramado del sistema.
4. Promover la educación en todos los niveles y actores del sistema educativo, incluyendo a los docentes, que fortalezca las capacidades del país para responder a la globalización de las sociedades (hiperconectividad, acciones de

prevención de desastres, cuidado de la salud, incremento exponencial de la tecnología).

5. Promover un sistema de aprendizaje a lo largo de toda la vida.

II. Estrategias implementadas

1. Sensibilizar y reclutar los mejores candidatos para la carrera docente.
2. Reclutar y capacitar personal de supervisión, para librar tiempo de los docentes en ejercicio dedicados a esta labor.
3. Fortalecer la respuesta de los docentes en la adaptación de las TIC en la metodología docente.
4. Fortalecer la participación y capacitación de los docentes en programas entre las escuelas y la comunidad, como preparación para las nuevas eras y con un enfoque regional.
5. Mejorar la calidad y habilidades de los docentes a lo largo de su carrera, bajo el enfoque de que el mejoramiento de las escuelas se sustenta en dar soporte a los docentes.

III. Currículo aplicado

1. La certificación inicial de un docente contempla una etapa de cursos de capacitación, después una de práctica docente; luego se otorga el certificado.
2. La certificación regular, que dura 10 años, puede ser especializada luego de completar un grado de maestría. Certificado I para los graduados de una universidad y Certificado II para los graduados de un *junior college*.
3. La certificación especializada, válida por 10 años, es solo para aquellos docentes que muestren un grado superior de conocimientos y experiencia.
4. La certificación provisional es de carácter excepcional y se otorga a los que no aprobaron la certificación inicial.
5. Los profesores deben renovar su certificado educativo cada 10 años, realizando un curso en el Ministerio de Educación, Cultura, Deporte, Ciencia y Tecnología.
6. Los profesores reciben una capacitación especial a los 5, 10 y 15 años de servicio.
7. Se está promoviendo y fortaleciendo el aprendizaje colaborativo, por escuelas y regiones, orientado a la transmisión de las mejores prácticas a sus pares.

IV. Organización del sistema educativo

1. El sistema docente se basa en cuatro principios básicos: control por parte del Ministerio de Educación, Cultura, Deporte, Ciencia y Tecnología, competitividad a nivel regional, eficiencia en la focalización de recursos y esfuerzos requeridos por el sistema educativo y equidad.
2. La formación inicial y el desarrollo profesional posterior es realizado por el National Center for Teachers Development (NCTD), organismo dependiente del Ministerio.
3. El NCTD es responsable de la certificación de los profesores a lo largo de toda su carrera.
4. La sensibilización y captación de postulantes para la carrera docente es responsabilidad del NCTD; esta labor se realiza en las universidades regulares y universidades especializadas en formación docente, así como también en los niveles secundarios de las escuelas.
5. El NCTD entrega tres tipos de certificaciones: Certificación regular y Certificación especializada válidas por 10 años, y Certificación provisional, válida por 3 años.

V. Modelo de gestión

1. El sistema docente está a cargo del Ministerio de Educación, Cultura, Deporte, Ciencia y Tecnología.
2. El currículo se establece a nivel nacional mediante una legislación educativa muy estable y duradera.
3. El currículo se actualiza cada 10 años, con la participación de los actores y asesores.
4. La producción y adaptación de textos y material de apoyo didáctico es permanente, mediante un trabajo en equipo multidisciplinario.
5. Certificación y capacitación de los profesores, mediante pruebas estandarizadas y educación continua.

VI. Rol docente

1. Los docentes son respetados socialmente y parecen estar muy bien remunerados.
2. Los ciudadanos que deseen ser profesores o maestros de escuelas públicas deben contar con certificado de enseñanza, que obtienen luego de un riguroso y competitivo examen que mide su capacidad en temas generales, profesionales y educativos.

3. Para postular a una certificación docente se debe poseer un grado a nivel universitario.
4. Sus horarios suelen extenderse desde las ocho y media de la mañana a las cinco de la tarde, pero se extienden en sus labores debido a actividades extraescolares y clubes de alumnos, en los que participan para supervisarlos y dirigirlos.
5. Se consideran los servidores públicos y ven su trabajo como una misión.

VII. Éxitos alcanzados a nivel de indicadores

En el Informe PISA 2018, Japón obtuvo el segundo lugar en Ciencias, octavo lugar en Habilidad de lectura y quinto lugar en Matemáticas.

Está colocado en el segundo lugar en el *ranking* ponderado PISA.

En el Informe TIMMS 2007 obtuvo el quinto lugar en Matemáticas y tercer lugar en Ciencias.

VIII. Inversión

El sistema educativo recibe un 3.2 % del PIB y representa un 9 % del gasto público, el cual incluye todo el sistema educativo.

El gasto del personal docente representa 28.7% del total del presupuesto del Ministerio.

En el sector preescolar se invierte un 2.8 %, en educación primaria un 33.1 % y en educación secundaria un 40.3 %.



FINLANDIA

I. Enfoque conceptual

1. Para la sociedad finlandesa, la educación es la base y el futuro del desarrollo del país.
2. El docente se considera pieza clave de la calidad de la educación.

3. Practica la equidad, incluyendo el aprendizaje para toda la vida.
4. El Sistema curricular nacional incluye libertad a nivel local y responsabilidad.
5. La evaluación es permanente para progresar.

II. Estrategias implementadas

1. Apoyar la competitividad educativa, cultural y económica de la sociedad finlandesa.
2. Diversificar la proyección internacional de Finlandia.
3. Selección rigurosa de los docentes, máximo respeto por la profesión y formación constante, con una remuneración atractiva y bonos por resultados.
4. Uso intensivo, capacitación y recursos TIC a los docentes, para el desarrollo de nuevas metodologías.
5. Evaluación y adaptación permanente del desarrollo profesional docente.

III. Currículo aplicado

1. En el año 2016 todos los centros educativos del país introdujeron el método Phenomenon Based Learning (PhenoBL). En este, las materias tradicionales son sustituidas por proyectos y se trabaja íntegramente con ellos, logrando que los alumnos sean los protagonistas de su aprendizaje y participen activamente en él, donde el docente ocupa un rol de facilitador y guía.
2. Es muy importante que el docente esté formado ética y moralmente porque es un ejemplo social y trabaja con niños y adolescentes, quienes le tendrán como referente.
3. Consideran imprescindible que el personal docente esté capacitado y cualificado como es debido para llevar a cabo la profesión, ya que en este país los maestros disponen de total libertad y autonomía para desarrollar sus clases, siempre teniendo en cuenta el programa nacional de estudio el cual propone el Gobierno finlandés.
4. Los programas de formación son intelectualmente exigentes, pero están conectados con la práctica en tres fases: orientación, prácticum intermedio y prácticum avanzado, las cuales son supervisadas por profesionales expertos.
5. El objetivo es fomentar que los futuros docentes sean reflexivos y críticos.

6. Parte de la formación continua profesional se desarrolla en la escuela mediante los proyectos de desarrollo escolar.
7. En la formación docente se privilegia la formación investigadora y el futuro profesor debe participar en seminarios y proyectos de investigación, donde aprende metodologías de investigación.
8. La formación continua del docente se basa en el enfoque pedagógico denominado Aprendizaje por Diseño, cuyo enfoque es el de aprendiz, en contextos reales bajo una supervisión experta.
9. Para la inducción de los profesores nuevos se usa un sistema de tutelaje grupal, a nivel de cada establecimiento.

IV. Organización del sistema educativo

1. Para ser profesor de primaria o secundaria es necesario tener un título de maestría en Educación.
2. Los profesores del sistema público son elegidos directamente por la directiva del centro educativo.
3. La docencia es uno de los ámbitos más demandados a nivel laboral; por tanto, si nos centramos en el aspecto pedagógico, los centros escolares pueden escoger los perfiles que crean más adecuados, entre distintos candidatos.
4. La formación de los docentes la realizan las universidades, donde se les ofrece un grado (tres años) y un máster (dos años).
5. La selección de los candidatos por parte de las universidades se sustenta en una prueba de conocimientos con un 60 % de ponderación y en entrevistas personales con un 40 % de ponderación, donde se evalúan otras habilidades y competencias y en particular la disposición personal hacia la carrera docente.

V. Modelo de gestión

1. El Ministerio de Educación tiene la responsabilidad social de promover la educación, la cultura y el bienestar de la población finlandesa.
2. La responsabilidad de los servicios educativos, como de la formación docente continua, es responsabilidad de cada Junta Municipal.
3. Los que contratan a los docentes deben ofrecer recursos de formación continua.

4. La colaboración de los docentes con la comunidad educativa y con colaboradores externos son parte del desarrollo profesional de la carrera.
5. Las juntas municipales deben promover la integración de la comunidad escolar y otros actores del municipio.

VI. Rol docente

1. Para ser profesor de primaria o secundaria es necesario un título superior de máster en Magisterio.
2. Además, la labor del profesor es muy respetada y hay un alto nivel de competición entre los candidatos que desean acceder a dichos estudios.
3. Los profesores respetan y son respetados, forman parte del proceso educativo y son los principales agentes que guían la educación, lo que no quiere decir que sean autoritarios.
4. Los requisitos para ser profesores de educación primaria y secundaria los obliga a poseer un título de licenciatura; los maestros de formación y capacitación profesional deben tener una carrera universitaria y estudios pedagógicos, en particular en pedagogías emergentes de la sociedad digital.
5. Cada profesor no imparte clases en su jornada completa, destinando parte de la jornada a organizar la asignatura, así como a investigar y trabajar con otros educadores.

VII. Éxitos alcanzados a nivel de indicadores

- Informe PISA 2018: quinto lugar en Ciencias, cuarto lugar en Habilidad de lectura y lugar número 12 en Matemáticas.
- Tercer lugar en el *ranking* ponderado del Informe PISA. Uno de los mejores sistemas educativos occidentales de este informe.
- Quinto lugar en el Informe PIRLS 2016.

VIII. Inversión

El gasto público en educación es equivalente al 6.3% del PBI, equivalente al 11,75 % del presupuesto nacional. En preescolar se invierte un 10.8 %, en educación primaria un 19.1 %, y en secundaria se invierte un 42.9 %

El gasto en educación per cápita es de 24,32 euros.



I. Enfoque conceptual

1. El modelo educativo del país demuestra la diversidad del país.
2. Enfoque descentralizado, con cumplimiento de las normativas y la legislación educativa.
3. Políticas educativas que permean la formación docente, que apuntan a lo multicultural e inclusivo.
4. Tres cosas que van de la mano: buenos profesores, buen desarrollo en el trabajo e intervención.

II. Estrategias implementadas

1. Atraer a las personas correctas hacia la profesión docente (inteligentes y que les guste enseñar).
2. Dar a los docentes una fuerte formación inicial.
3. Desarrollo de líderes de profesores, entrenadores y mentores.
4. Establecer algunas pautas comunes en la formación de los docentes.

III. Currículo aplicado

1. Se pone énfasis en los métodos de enseñanza y en la práctica; se destaca la formación del carácter.
2. Se busca la idea de profesión junto a la imagen de los docentes.
3. La provincia de Ontario tiene un enfoque de desarrollo docente centrado en la escuela.
4. La formación se realiza con un tiempo en la facultad (70 %) y un tiempo de práctica (30 %) y es supervisada por un docente experto.
5. Los temas que incluye la formación son, entre otros, habilidades generales de enseñanza, de comunicación y manejo del aula. Además de competencias para establecer metas y realizar

evaluaciones, metodologías pedagógicas, psicología y sociología de la educación.

IV. Organización del sistema educativo

1. No existe un Ministerio Nacional de Educación.
2. Existen ministerios y departamentos por cada provincia.
3. La administración del modelo educativo docente no es única; por el contrario, se mantiene individualizada según las características específicas de cada provincia.
4. En el país existen trece sistemas educativos autónomos para la formación de docentes.

V. Modelo de gestión

1. La formación inicial docente es impartida por las universidades.
2. Las universidades ofrecen dos modelos de formación de docentes.
3. La licenciatura en Educación dura entre cuatro a cinco años en una de ellas.
4. Además está el nivel de Postgrado en Educación, cuya duración es de uno a dos años.
5. Los mecanismos de ingreso son selectivos y se basan en calificaciones, cartas de recomendación, experiencia laboral y entrevistas personales.

VI. Rol docente

1. Para ser profesor debe tener una licenciatura y/o un postgrado universitario.
2. El profesor es valorado como una pieza clave y considerado importante.
3. Los profesores reciben el debido respeto y forman parte del proceso educativo y son los principales agentes que guían la educación.
4. Los docentes se deben considerar, asimismo, como herederos críticos e intérpretes profesionales de la cultura y el conocimiento.

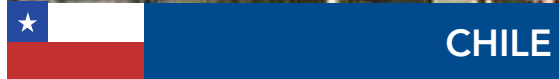
VII. Éxitos alcanzados a nivel de indicadores

- Informe PISA 2018, quinto lugar.
- Lugar 23 en la prueba PIRLS.

VIII. Inversión

El gasto público en educación es equivalente al 5.5 % del PBI, equivalente a un 13.4 % del gasto público.

Tiene uno de los más altos índices de inversión en educación per cápita US\$ 13.225.



I. Enfoque conceptual

1. Las acciones formativas para educadores y docentes se definen bajo tres propósitos: Fortalecimiento, Actualización y Especialización.
2. El sistema formativo se basa en los principios de Profesionalidad docente, Autonomía profesional, Responsabilidad y Ética profesional, Desarrollo continuo.
3. Se fomenta la investigación, la innovación y la reflexión pedagógica.
4. Se orienta la formación bajo un esquema de colaboración, equidad, participación y compromiso con la comunidad.
5. Apoyo a la labor docente mediante acciones de apoyo pedagógico y formativo.

II. Estrategias implementadas

1. Creación del Modelo de Formación para el Desarrollo Profesional Docente y Directivo, bajo la dirección y gestión del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP).
2. Sistema de reconocimiento y promoción del desarrollo profesional.
3. Formación profesional y una escuela que aprende.

III. Currículo aplicado

1. La formación de docentes y de directivos se hace a lo largo de toda la trayectoria del servicio.
2. El desarrollo profesional se hace a nivel local, mediante un diagnóstico y el diseño de un plan de mejoramiento.
3. Los temas que cubre este plan de mejoramiento son los siguientes:
 - Fortalecimiento de las estrategias de aprendizaje.

- Fortalecimiento del liderazgo pedagógico.
 - Actualización de capacidades, preparación de enseñanza y trabajo colaborativo.
 - Formación en análisis de resultados y reflexión de las mejores prácticas.
 - Reforzamiento de las relaciones con la comunidad y redes profesionales.
 - Actualización en materias de trabajo colaborativo y enfoque interdisciplinario.
4. Los propósitos formativos se sustentan en el desarrollo de acciones de fortalecimiento, actualización y especialización.
 5. Para cada perfil, docentes y directivos, se diseña un plan de actualización y especialización, el cual considera, entre otras, definición de las competencias a desarrollar, prácticas pedagógicas, proyectos de innovación pedagógica y postítulos.

IV. Organización del sistema educativo

1. El Ministerio de Educación de Chile es el órgano rector del Estado encargado de fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles.
2. La formación inicial es impartida solo por universidades con requisitos claros y comunes de ingreso a la carrera de Pedagogía, con estándares pedagógicos y disciplinarios
3. La formación del docente se hace a lo largo de toda su trayectoria.
4. El Ministerio de Educación se reserva y aplica el derecho de realizar visitas de supervisión con o sin coordinación previa.
5. Además, el Ministerio aplica encuestas a los participantes de las acciones formativas, para controlar la calidad de la infraestructura física y tecnológica.

V. Modelo de gestión

1. Se sustenta en la formación docente y de directivos de una escuela que aprende.
2. Basado en la escuela como una organización que aprende, que se transforma, que optimiza y administra sus recursos mediante: a) la centralidad en la formación integral de los estudiantes, b) responsabilidad por el propio desarrollo profesional, c) compromiso con el desarrollo y d) mejoramiento de la organización escolar.

3. El modelo se sustenta en la aplicación de una evaluación auténtica, la cual debe ser permanente, flexible, integral, participativa y centrada en el logro de propósitos.
4. La evaluación debe tener un seguimiento y una retroalimentación desde el demandante.
5. Se debe aplicar una evaluación desde la perspectiva de los beneficiarios.

VI. Rol docente

1. Fortalecimiento de las capacidades de directores, jefes de Unidades Técnico-Pedagógicas (UTP) y otros actores a cargo de entregar los lineamientos al interior de los establecimientos educacionales.
2. Para lograrlo, se ha avanzado en la definición de los ámbitos de acción que corresponden a los cargos directivos, en el apoyo a los procesos de selección y en el desarrollo de capacidades directivas.
3. Existe un creciente número de candidatos a la docencia que se preparan en una variedad de instituciones universitarias y no universitarias, públicas y privadas, en horarios regulares y en horarios vespertinos, con modalidades presenciales y semipresenciales.
4. El docente debe estar capacitado en modalidades de aprendizaje, híbridas y flexibles, usando las TIC.
5. El docente debe desarrollar la habilidad para dar tutoría a estudiantes.

VII. Éxitos alcanzados a nivel de indicadores

En el Informe PISA 2018, el país logró el primer lugar a nivel de los países latinoamericanos, ubicándose a nivel mundial en el lugar 44 en Ciencias, en el lugar 42 en Habilidad de lectura y en el lugar 48 en Matemática.

Obtuvo el lugar 36 en la prueba PIRLS y primer lugar a nivel latinoamericano.

VII. Inversión

Se invierte el 6,9 por ciento de su Producto Interno Bruto (PIB) en instituciones educativas, por encima de la media de la OCDE, situada en el 6,1 por ciento.

El país tiene la mayor inversión per cápita en educación, US\$ 4.021 a nivel primario y US\$ 4.127 a nivel secundario.

En los últimos años esta cifra ha estado en el 20 % del gasto público.



Ejemplos destacables de buenas prácticas



1. COREA DEL SUR

El punto de partida es la calidad y excelencia académica de quien ingresa y de quien egresa.

Es relevante en el proceso de selección de ingreso a la carrera docente, el deseo de enseñar, sus valores, habilidades comunicativas y otras habilidades que le permitan ser un ejemplo para los estudiantes.

Seis decisiones claves en la dimensión del recurso docente:

- Formación previa al servicio.
- Selección
- Retención y promoción.
- Evaluación para el mejoramiento continuo.
- Formación en el servicio y a nivel de escuelas.
- Remuneración

El currículo enfatiza el aprendizaje activo y la adquisición de habilidades tales como creatividad, innovación, autoaprendizaje y trabajo en equipo.

Los salarios de los docentes son los más altos a nivel mundial.

La experiencia es el criterio de mayor importancia en los ascensos, seguido por el desempeño y las actividades de actualización.



2. AUSTRALIA

La formación inicial se da a nivel de universidades públicas que reciben apoyo estatal y universidades privadas, cuyos detalles se muestran a continuación:

- Licenciatura en Educación - 4 años.
- Doble grado, que incluye especialidad en la disciplina y en Educación - 4 años.
- Diploma de especialización, posterior a la especialidad - 1 año.
- Maestría en Educación - 2 años.



3. NUEVA ZELANDA

- En el modelo de formación docente que utiliza Nueva Zelanda, insta a los docentes a usar metodologías que brinden a los estudiantes total protagonismo para resolución de problemas y toma de decisiones por medio de la creatividad, innovación y análisis.
- El apoyo y vanguardia de las TIC es fundamental para estos fines.
- La existencia de un Consejo de profesores adscrito al Ministerio de Educación neozelandés, ha sido fundamental para guiar a los docentes en el desarrollo de sus áreas de especialización.
- La carrera docente se centra en la investigación y la capacitación permanente.



4. REINO UNIDO

Programas de licenciatura en Educación, generalmente de 4 años.

Programas de postgrado.

Las becas y créditos para la carrera docente se ligan estrictamente a la demostración de competencias.



5. ESTADOS UNIDOS

- Incremento de las prácticas en la formación docente.
- Incorporan a profesores con experiencia a las aulas de otros docentes.
- Los directores de las escuelas son líderes pedagógicos y referentes.
- Facilitan el aprendizaje mutuo.
- Se asigna importancia al tiempo dedicado a la planificación de la docencia en conjunto.



4.

La formación docente
en el contexto socioeconómico y
político de la República Dominicana

4 | La formación docente en el contexto socioeconómico y político de la República Dominicana

La formación docente es un reto que el Gobierno dominicano debe afrontar ante los nuevos desafíos y desarrollos que se experimentan en el mundo científico y tecnológico. Es por tal razón que la capacitación de nuevos saberes y la adaptación a la tecnología es una forma estratégica que el docente de estos tiempos debe asumir, como herramienta fundamental para absorber los cambios y transformaciones que se experimentan en el área educativa (Rodríguez, 2012).

El financiamiento de un 4% del PIB para la educación estaba contemplado desde 1997 en la Ley General de Educación 66-97 (art. 197), donde se estipula que debía ser ejecutado dos años después de la promulgación de dicha ley. Sin embargo, fue 16 años después, en el 2013, cuando fue aplicado al presupuesto de Educación, gracias a la lucha de toda la sociedad dominicana en favor de mejorar la calidad educativa del país. En continuación con los esfuerzos para transformar la educación se establece al año siguiente el Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030, en el cual se reafirman las intenciones de todos los sectores a colaborar con dichos cambios.

Estos movimientos de cambios, que buscan una reingeniería en la formación docente del país, basados en estudios etnográficos, para elevar la calidad en la profesión magisterial, expresan que, no solo debía mejorarse el perfil de ingreso a la carrera pues esto era insuficiente si el estudiante no dedicaba el tiempo necesario a su formación. Esto así, debido a que las clases eran impartidas una vez por semana para su formación inicial, lo que daba paso a que el estudiante se desconectara de sus estudios para trabajar de lunes a viernes. Por tal razón, surge en el 2015 la Normativa 09-15, por medio de la cual se establecen ciertas condiciones para mejorar el desempeño de la carrera docente, donde las clases debían ser impartidas presencialmente, cuatro veces a la semana y en horario regular (ISFODOSU, 2021).

Específicamente, el acápite 5.1.6 del Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030 insta a «Implementar, con carácter obligatorio, una prueba de ingreso, para iniciar estudios a nivel terciario en el área del magisterio». Con miras a cumplir dicho compromiso, el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT) convocó a una comisión para revisar y reformar la «Normativa 09-15 para la Formación Docente de Calidad en la República Dominicana», que fue finalmente aprobada en 2015 (MESCyT, 2015).

Entre las instituciones de estudio superior que reciben ayuda para la formación docente, se destacan la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) y el Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU), ya que las mismas son de carácter estatal. El ISFODOSU cuenta con todo el apoyo del Ministerio de Educación para subsidiar y becar a sus estudiantes; por lo tanto, todo estudiante que logra ingresar a la carrera de Educación, para su formación docente debe haber superado la Prueba Orientación y Medición Académica (POMA) y la Prueba de Aptitud Académica (PAA).

La formación docente en los últimos nueve años ha tenido un aumento sustancial en el aspecto económico, a los fines de alcanzar lo establecido en el Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030, la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, y el objetivo 4 de los ODS. En este acápite se busca realizar un análisis sobre la Inversión en la formación docente en la República Dominicana, haciendo una breve recopilación de las principales acciones tomadas a partir del aumento del 4% del PIB para la educación, desde el 2013 hasta el 2021, en relación con los subsidios y becas nacionales otorgadas a los estudiantes de la carrera de Educación, la efectividad de dicho financiamiento y su proyección en el logro de la calidad de los aprendizajes esperados en el grado.

Justificación

La formación docente en la República Dominicana ha tenido un gran respaldo en el presupuesto para educación, con miras a establecer un sistema educativo que sea gestor de individuos competentes, y para tal encomienda es imprescindible robustecer la formación docente. En dirección a esto, la Ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 plantea la línea de acción 2.1.1.4 de fortalecer la formación, profesionalización y capacitación en el servicio de los docentes y los formadores de docentes de la educación pública, a fin de capacitarlos con las destrezas y habilidades para impartir una formación de calidad. Pero es relevante el cuestionamiento acerca de si se han obtenido los resultados esperados de dicha inversión, de acuerdo con lo tratado en el Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030 y la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.

En la actualidad hay muchos estudios que comprueban la relación que existe entre la calidad del profesional de la docencia y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes (Viceministerio de Planificación y Desarrollo Educativo, 2021); por tal razón, se ha intentado mejorar muchas de las condiciones de los aspirantes a ingresar a la carrera docente, con miras a que puedan dedicar tiempo y esfuerzo al desarrollo de habilidades y destrezas para la enseñanza; sin embargo, también existen investigaciones que comprueban que la relación en el aumento del financiamiento para la formación docente, no se refleja precisamente en los aprendizajes esperados en los estudiantes. (Lapaix, 2014).

Este tema tiene como propósito presentar la importancia de la inversión y los resultados que la sociedad espera en materia de formación docente en República Dominicana. Su utilidad radica en la profundización acerca de la formación docente y su inversión. Esto, con la finalidad de crear conciencia respecto a la importancia e impacto de la formación e inversión en los docentes, puesto que sin una buena administración de los recursos financieros, las metas planteadas para ser logradas en el Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030 y la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 no podrían llegar a su fiel cumplimiento, lo cual resultaría en seguir movilizand o grandes inversiones económicas a favor del fortalecimiento de la formación docente, para seguir obteniendo los mismos resultados.

La inversión en la formación inicial docente

La calidad en la formación docente, según EDUCA (2016), se relaciona directamente con la calidad en sus gastos; en ese sentido, Julio Valeirón, exdirector del Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación para la Calidad Educativa (IDEICE), concuerda al decir que la calidad en la formación docente inicial se vio afectada debido a la baja inversión que recibía el sistema educativo dominicano antes de aplicarle el 4 % (Pérez, 17 de marzo, 2015). Este aumento en educación de acuerdo con la Oficina de Planificación y Desarrollo Educativo y Programación Financiera fue de un 70.04 %; pasando de RD\$58,590 millones en el 2012 a RD\$99,628 millones en 2013 (MINERD, 10 de diciembre, 2012).

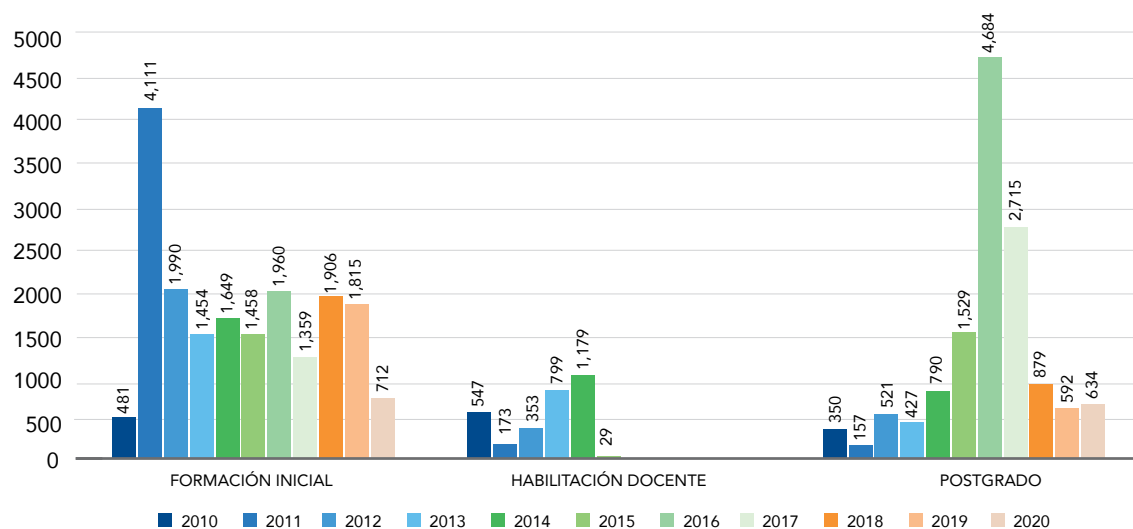
Para el 2015, según declaraciones del Dr. Julio Valeirón (Pérez, 17 de marzo, 2015), el Gobierno invierte RD\$2,300 millones para la formación docente, mientras que antes el promedio por año era de RD\$50 millones, y alude a esto el déficit en la preparación de la clase magisterial; en tanto Lapaix (2014, p.5) argumenta que «En muchos países, se ha fracasado en obtener resultados básicos consistentes en términos educativos que guarden correlación con los incrementos en el financiamiento».

La planificación de las políticas educativas en el Plan Decenal 2008-2018, ya estaban en marcha, y en busca de hacer caminos viables para el logro de las propuestas pedagógicas y financieras planteadas allí, se pacta por la educación el 1 de abril del 2014, con metas orientadas al mejoramiento de la calidad educativa a los fines de fortalecer la carrera docente. El punto 3.4.5 del Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030 plantea la aplicación de un sistema transparente de subsidios y becas para estudiantes de escasos recursos, bajo los principios de equidad y sobre la base de méritos académicos, y que estos vayan en relación con programas educativos que den cumplimiento a la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. Igualmente, señala en el punto 5.1.7 el establecimiento de mecanismos que permitan atraer a la formación docente a bachilleres con alto rendimiento académico y vocación para la docencia (Palacio Nacional, 1 de abril, 2014).

Los problemas detectados en cuanto a la preparación de los docentes, tanto en el manejo de los contenidos del grado que impartían como los reflejados en los concursos de oposición docente, llevaron a la comunidad educativa a incentivar un incremento en la inversión pública en formación docente, la cual pasó de RD\$603 millones en 2011 a RD\$2,972 millones en 2015, para la totalidad de acciones formativas del sistema educativo. Dicho presupuesto el MINERD lo distribuye entre el ISFODOSU y el INAFOCAM (MINERD, 2015 citado en EDUCA, 2016).

Las inversiones en formación docente para el 2011 fueron de RD\$9,146, y para el 2015 fue de RD \$35,375 por docente, con un incremento cercano al 400 %. No obstante, EDUCA (2016, p. 76-77) resalta en su informe que el incremento de estas inversiones no se traduce positivamente en la mejoría de los resultados en las Pruebas Nacionales, pero aclaran que al ver los datos por regional, se puede observar una ligera mejoría. Para el 2017 se realizó un acuerdo tripartito que venía trabajándose desde el 2015, entre los Ministerios de Educación (MINERD), Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT), y el Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (INAFOCAM), en el cual se prometía invertir RD\$ 10,000 millones para la formación docente, comenzando en una primera fase con 3,000 estudiantes, con una meta de becar a 20 mil maestros de excelencia. En este acuerdo se estableció que para la selección de las IES o universidades se tomarían en cuenta para otorgar las becas, aquellas que estuvieran bajo la Normativa 09-15 y que su oferta formativa correspondiera con las proyecciones de necesidades de docentes preuniversitarios para el período 2017-2024 realizadas por el Ministerio de Educación (Batista, 25 de julio, 2017).

Gráfico 5. Cantidad de docentes formados 2010-2020



Fuente: Memoria Anual, Ministerio de Educación. 2020.

Tabla 2. Datos acumulados agosto 2016 - diciembre 2020

Modalidades / Años	Metas	Becas Otorgadas					
	2016-2020	Agto. - Dic. 2016	2017	2018	2019	2020	Total general 2016-2020
Licenciaturas	8,000	-	-	1,284	1,038	539	2,861
Diplomados	14,400	1,457	2,197	10,118	7,283	8,693	29,748
Talleres, congresos, cursos y seminarios		2,140	2,132	3,766	4,856	11,990	24,884
EFCCE	60,000	16,737	25,098	25,098	14,470	14,470	31,207
Especialidades	3,559	137	686	570	1,024	1,274	3,691
Maestrías		-	136	-	-	20	156
Doctorados		-	-	-	20	-	20
Total general		20,471	30,249	40,836	28,691	36,986	92,567

Fuente: INAFOCAM, Resumen de estadísticas 2020.

Para eficientizar la formación docente, declara el MINERD (13 de agosto, 2020), que creó un nuevo modelo de capacitación llamado: «Programa para la Formación de Docentes de Excelencia», al cual desde el 2016 al 2020 habían ingresado unos 6,246 estudiantes, becados al 100%, en el Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio

(INAFOCAM), y en el Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU); adicional, recibieron su alimentación y un estipendio estudiantil. La inversión en la formación docente entre 2013-2019 fue de RD \$18,768,317,205. Las becas nacionales otorgadas en el nivel de grado en el 2017 fueron 400, en el 2018, 200, y en el 2019, 165 (MESCyT, 2019). Para el año 2020 el Ministerio destinó 3,240.84 millones de pesos para la formación docente, a fin de cumplir con el marco legal del MINERD y las políticas educativas establecidas, otorgando en el nivel de grado 2,303 becas (Viceministerio de Planificación y Desarrollo Educativo, 2021).

Las becas otorgadas por INAFOCAM en el 2013 a nivel de grado fueron 1,269 en formación inicial docente, y en formación continua 71,236 becados en todo el país. En el 2014, para la formación inicial se asignaron 1,595 becas; y en la formación continua 51,790. En el 2015, a nivel de grado (formación inicial), hubo 2,199 beneficiarios, mientras que para la formación continua, 30,641 becados. Para el 2016 los beneficiarios en formación inicial fueron 4,677; y en formación continua un total de 83,653.

Tabla 3. Becas otorgadas por INAFOCAM

Actividades	Presupuesto por actividad
Ingreso de 1,300 estudiantes para la formación inicial docente.	174,892,000.00

Fuente: Memoria Institucional INAFOCAM. 2020.

En el 2017 no se registran becas para el nivel de grado, pero sí 30,476 becados para formación continua. En el 2018 fueron otorgadas 1,288 becas a nivel de grado, y en formación continua 13,218. En el 2019 los becados para la formación inicial fueron 1,038; y en formación continua 27,653. Para el 2020 los beneficiarios en la formación inicial docente fueron 539, y en educación permanente docente 36,447. En el 2021, año actual, se han otorgado en los primeros tres trimestres 410 becas para formación inicial, y 46,776 para capacitación continua (INAFOCAM, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021).

Tabla 4. Total de becas otorgadas por INAFOCAM a docentes en servicio, por modalidad. 2020-2021

Modalidades	Metas del período 2021-2024	Becas otorgadas por año		Total general	% Logrado vs Meta
		Agto. - Dic. 2020	Enero - Sept. 2021		
Formación inicial					
Licenciaturas	3,700	208	410	618	17%
Formación continua					
Diplomados	317,657	29,672		29,672	9.3%
Talleres, congresos, cursos y seminarios		8,000	14,270	22,270	7.0%
EFCCE	16,800	-	492	492	2.9%
Posgrado					
Especialidades	8,606	440	651	1,091	13%
Maestrías		-	1,246	1,246	14%
Doctorados		-	35	35	0.41%
Total general	346,763	8,648	46,776	55,424	16%

Fuente: Resumen Estadístico Formación y Desarrollo Profesional de Docentes Julio-Septiembre 2021.

Pese a todos los esfuerzos hasta la fecha, la eficacia de dichas inversiones en la formación inicial docente se encuentra en números rojos, al compararla con los resultados de las Pruebas Nacionales en el Nivel Básico (EDUCA, 2016), las cuales para el 2012 eran de 15.42 puntos; al 2015 de 16.12 puntos, y en el 2016 el puntaje fue de 16.58. Y aún menos significativo ha sido lo alcanzado en el nivel medio en la modalidad académica o general, la cual promedió un puntaje de 17.40. En el 2012 de 17.47; en el 2016 de

17.55; en el 2017 de 17.57; en el 2018 de 17,63 y en el 2019 fue de 15,64 (MINERD, 2021). El promedio del logro de los aprendizajes entre los años 2015 al 2019 arroja un puntaje de 17.17, el cual está por debajo de lo que se obtenía antes del financiamiento en el 2012.

Instituciones de Educación Superior (IES) orientadas a la Formación Docente

En el 2016, según el informe sobre la puesta en marcha de los compromisos asumidos en el Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030, de actualizar, adecuar y hacer coherentes los programas de formación docente, fueron aprobados por el Consejo Nacional de Educación los nuevos perfiles para formación docente de los niveles Inicial, Primario y Secundario, con sus respectivos ciclos. El MESCyT ha seguido implementando la política para mejorar la formación inicial de los docentes; es así como el área de currículum reflejó un incremento de planes de estudios introducidos y rediseñados, en los tres niveles antes mencionados, bajo la nueva Normativa 09-15.

Tabla 5. Total de becas otorgadas en el período 2013-2021

Área académica	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021 hasta el 30 de septiembre	Total
Licenciaturas	1,791	1,595	2,199	0	0	1,284	1,038	539	410	8,856
Posgrados	1,434	5,054	4,099	890	822	570	1,044	1,294	1,932	17,139
Total general	3,225	6,649	6,298	890	822	1,854	2,082	1,833	2,342	25,995

Fuente: SAIP. (2021). Becas otorgadas en el período 2013-2021.

Inversión en becas otorgadas en el período 2013-2021

Área académica	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Total
Licenciaturas	65,333,660.00	144,393,414.66	199,623,411.53	434,853,814.66	303,230,787.05	297,511,575.06	293,315,132.05	405,520,647.48	271,289,305.43	2,415,071,747.92
Posgrados	64,146,479.45	239,029,192.74	292,383,089.20	448,769,007.33	228,728,561.61	89,388,149.57	97,865,756.07	93,470,514.35	156,629,893.07	1,710,410,643.39
Total general	129,480,139.45	383,422,607.40	492,006,500.73	883,622,821.99	531,959,348.66	386,899,724.63	391,180,888.12	498,991,161.83	427,919,198.50	4,125,482,391.31

Fuente: SAIP. (2021). Becas otorgadas en el período 2013-2021

Para garantizar que el currículo de los niveles inicial, primario y secundario se constituya en el referente fundamental para la formación docente, el INAFOCAM, en el período reseñado monitoreó 32 programas de Licenciatura en Educación en las universidades UCE, UNPHU, ISA, UTESUR, UCATEBA, UNICDA, UTECO y UCNE. Como resultado de este proceso se detectó la necesidad de realizar planes de mejora en seis programas formativos de las IES evaluadas.

Tabla 6. Becas nacionales otorgadas en programas y carreras del área de educación 2017-2020

Año	Técnico	Grado	Especialidades y maestrías	Doctorado	Totales
2013	-	32	4	-	36
2014	-	179	52	-	231
2015	-	353		-	353
2016	-	248	15	-	263
2017	-	492	595	16	1,103
2018	-	393	221	12	626
2019	-	479	219	2	700
2020	-	449	284	49	782
2021	-	425	433	32	890
					4,984

Fuente: Datos suministrados por el MESCyT vía el SAIP, al corte del 21/10/2021

Para priorizar la formación en programas de doctorados y postgrados y reforzar las escuelas formadoras de docentes, desde el ISFODOSU fueron beneficiados 418 profesionales de Educación, matriculados en programas de posgrado y de especialidades, con énfasis en el Nivel Inicial, Educación para la Diversidad, Biología con orientación a la Enseñanza, Matemática con orientación a la Enseñanza y en Educación Primer Ciclo con énfasis en Lectoescritura y Matemática. A su vez, se otorgaron maestrías en Matemática Educativa, Lingüística aplicada a la Enseñanza de la Lengua Española y Ciencias Sociales orientada a la Investigación y la Enseñanza.

El MESCyT, en el 2016 inserta estudiantes al programa de doctorado en Educación. En ese mismo año, para el establecimiento del programa de becas en formación inicial para estudiantes meritorios, a través del ISFODOSU han sido beneficiados un total de mil 976 becarios de formación inicial con el complemento a becas. (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2016).

Tabla 7. Cantidad de becas en programas de educación por Instituciones de Educación Superior (IES) 2017-2020

N.º	Instituciones de Educación Superior	Convocatorias 2017-2020
1	INTEC	18
2	PUCMM	1
3	UAFAM	15
4	UAPA	18
5	UASD	2,076
6	UCATEBA	9
7	UCE	15
8	UCNE	-
9	UCSD	33
10	UNAPEC	32
11	UNEV	36
12	UNIBE	23
13	UNISA	123
14	UNPHU	36
15	UTECO	83
16	UTESA	5
Total		2,523
Monto aprobado becas		195,329,633.42

Fuente: Datos suministrados por el MESCyT, vía el SAIP, al corte del 21-10-2021.

ISFODOSU

La Pedagógica Dominicana

El Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña, ISFODOSU, es la única institución en el país especializada en formar profesionales de la Educación (ISFODOSU, 2021).

El Sistema de Prácticas Docentes del ISFODOSU es pionero en el país y es referencia para universidades pedagógicas de la región. En 2015, el Instituto se convirtió en la primera institución de Educación Superior del Caribe en recibir la validación de su programa de Prácticas Docentes, por parte del Comité de Prácticum y Pasantías Externas de Pontevedra, España. Desde el primer año de carrera, los universitarios participan en prácticas supervisadas por tutores especializados en centros de estudios del país, acumulando 1,354 horas de prácticas al finalizar sus estudios.

En relación con la formación de los 20,000 mil docentes de excelencia a nivel de grado, de acuerdo a la meta presidencial establecida para el 2016-2020, bajo la Normativa 09-15,

se le asignaron 12 mil becas al ISFODOSU y 8,000 mil al INAFOCAM hasta el 2021, se registran 1,116 egresados del ISFODOSU entre 2020-2021.

Tabla 8. Estadísticas de egresados por recinto. ISFODOSU, 2020-2021

Recinto	Mes graduación	Cantidad egresados año	
		2020	2021
Recinto Félix Evaristo Mejía	Octubre	126	117
Recinto Eugenio María de Hostos	Octubre	71	72
Recinto Luis Napoleón Núñez Molina	Octubre	120	72
Recinto Emilio Prud'Homme	Octubre	52	27
Recinto Juan Vicente Moscoso	Octubre	99	143
Recinto Urania Montás	Octubre	43	174
Total egresados 2020-2021		1,116	

Fuente: Sistema de información ISFODOSU.

Tabla 9. Relación de alumnos matriculados en ISFODOSU por planes de estudio de grado. Septiembre-diciembre 2021

Planes de Estudio	Cantidad de Alumnos
Licenciatura en Educación Básica	4
Licenciatura en Educación Inicial	906
Licenciatura en Educación Física	276
Licenciatura en Educación Primaria	889
Licenciatura en Educación Secundaria	1,621
Total de alumnos matriculados de grado	3,696

Fuente: Sistema de información ISFODOSU.

Conclusión

En la región latinoamericana, República Dominicana es el país que más invierte en la capacitación de las competencias que requiere el maestro del presente siglo.

El ISFODOSU, dedicado exclusivamente a la formación docente, cuenta con una buena reputación, avalada por el desempeño de sus egresados en los concursos de oposición docente, así como por los testimonios de aquellos empleadores que tienen egresados del Instituto a su servicio.

La calidad de la inversión en formación docente debe tomarse en cuenta para una buena gestión y el logro de los resultados esperados con eficacia y eficiencia.



La inversión en
formación docente en la
República Dominicana

5 | La inversión en formación docente en la República Dominicana

Marco normativo de la inversión

- Fortalecer la formación, profesionalización y capacitación en el servicio de los docentes y los formadores de docentes de la educación pública, con miras a dotarlos de las destrezas y habilidades para impartir una formación de calidad. (Ley N.o 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, Línea de acción 2.1.1.4).
- Formación con énfasis en el dominio de los contenidos, en metodologías de enseñanza adecuadas al currículo, en herramientas pedagógicas participativas y en competencias para el uso de las tecnologías de la información y comunicación. (Pacto Nacional para la Reforma Educativa en la República Dominicana 2014-2030).
- El Estado dominicano fomentará y garantizará la formación de docentes a nivel superior para la integración al proceso educativo en todos los niveles y las distintas modalidades existentes, incluyendo el fortalecimiento de centros especializados para tales fines. (Ley General de Educación 66-97, artículo 126).
- Existe actualmente un volumen considerable de investigaciones que indican que la calidad de los profesores y de su enseñanza es el factor más importante para explicar los resultados de los estudiantes. Existen también considerables evidencias de que los profesores varían en su eficacia. La enseñanza es un trabajo exigente; no es posible para cualquiera ser un profesor eficaz y mantener esa eficacia a lo largo del tiempo. (OCDE, 2005).

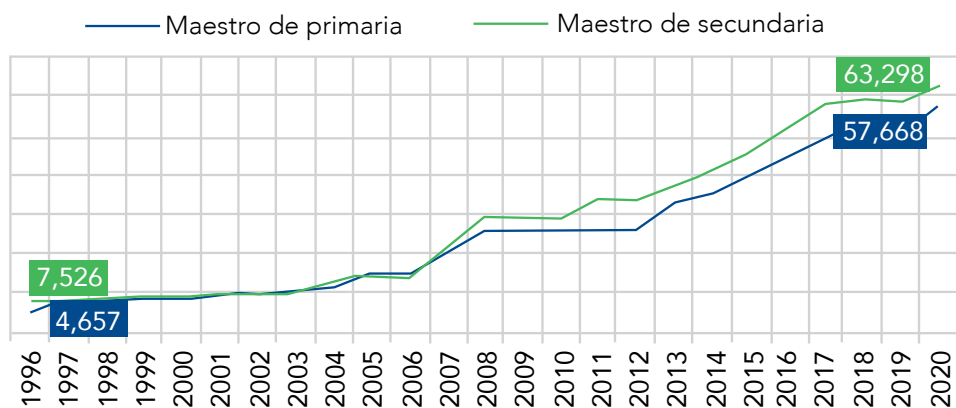
Razonamiento teórico asociado a la formación docente.

- Si las condiciones del docente son afectadas y/o mejoradas en función de dignificar su salario, se intuye que esta línea de acción debería lograr un docente más

comprometido con su labor diaria y, por ende, con el cumplimiento de las metas que la rectoría del sistema desea se obtengan en las aulas.

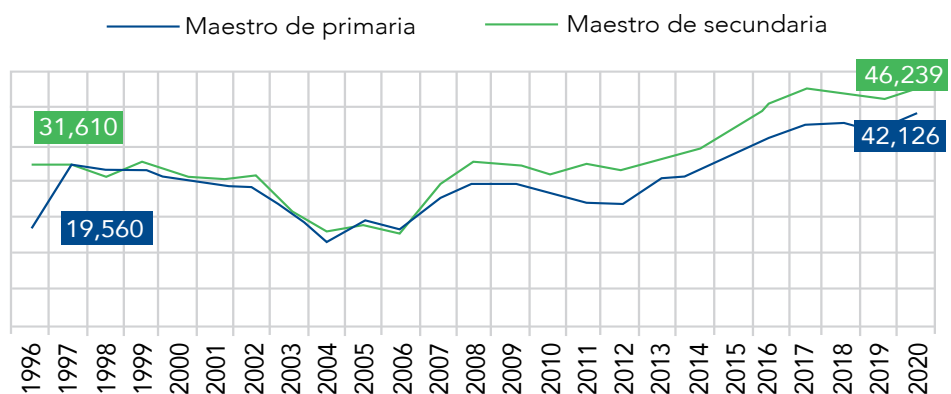
- Si el sistema, a sabiendas de que el proceso de enseñanza es evolutivo porque se basa en conocimiento y técnicas cambiantes, acuerda invertir de forma intensiva en la profesionalización y educación continua de su capital humano más importante, generaría en términos teórico-prácticos, a mediano o largo plazo, un resultado positivo respecto a los aprendizajes de los estudiantes.

Gráfico 6. Evolución del salario de los docentes de primaria y secundaria a precios corrientes. 1996-2020



Fuente: Elaborado por la Oficina de Planificación y Desarrollo Educativo del MINERD.

Gráfico 7. Evolución del salario de los docentes de primaria y secundaria a precios constantes. 1996-2020



Fuente: Elaborado por la Oficina de Planificación y Desarrollo Educativo del MINERD.

Evolución del salario de los docentes de primaria y secundaria

Es una realidad que los niveles salariales de los maestros de primaria y secundaria calculados a precios corrientes han aumentado. Este incremento es de 9.93% veces el salario del año 1996. Si tomamos en cuenta el promedio de los incrementos en este intervalo de tiempo, el sueldo del maestro de primaria creció en promedio 12.14 % anual y el de secundaria en 9.92 %.

Los salarios de los docentes del nivel primario superan la inflación promedio del período 1996-2020 en un 7.88 %.

Evolución de la calificación promedio de las Pruebas Nacionales de primaria y secundaria

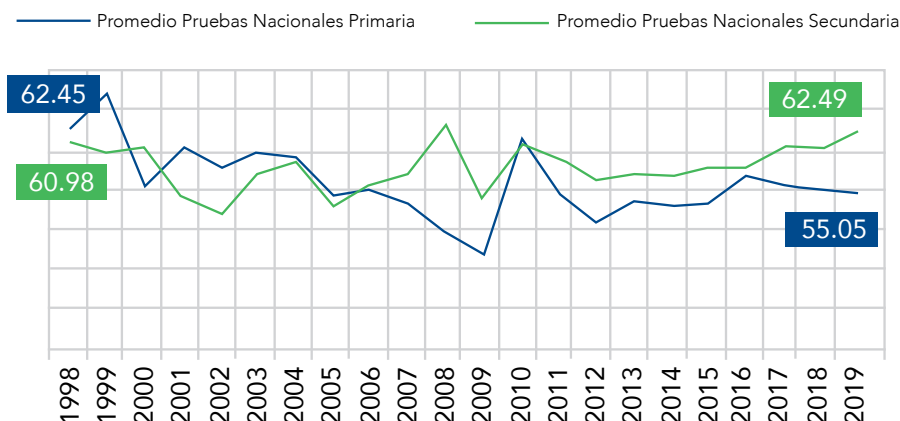
- El promedio de las variaciones porcentuales del 1998 al 2019 de los resultados de las Pruebas Nacionales de primaria presentó una tendencia negativa de 0.20 %.
- Para secundaria, el promedio de la variación de los resultados de las Pruebas Nacionales de 1996-2019 tiene una tendencia positiva de 0.33 %.

Tabla 10. Relación entre el rango de ingresos mensuales y el número de personas empleadas año 2020

Rango de ingresos	Población ocupada	Participación
0.00 - 10,000.00	1,471,184	33.85 %
10,000.01 - 20,000.00	1,869,440	43.01 %
20,000.01 - 30,000.00	535,837	12.33 %
30,000.01 - 40,000.00	102,551	2.36 %
40,000.01 - 50,000.00	115,110	2.65 %
Más de 50,000.01	252,172	5.80 %
Total	4,346,295	100.00 %

Fuente: Oficina de planificación y Desarrollo Educativo del MINERD.

Gráfico 8. Evolución de la calificación promedio de las Pruebas Nacionales de Primaria y Secundaria, 1998-2019

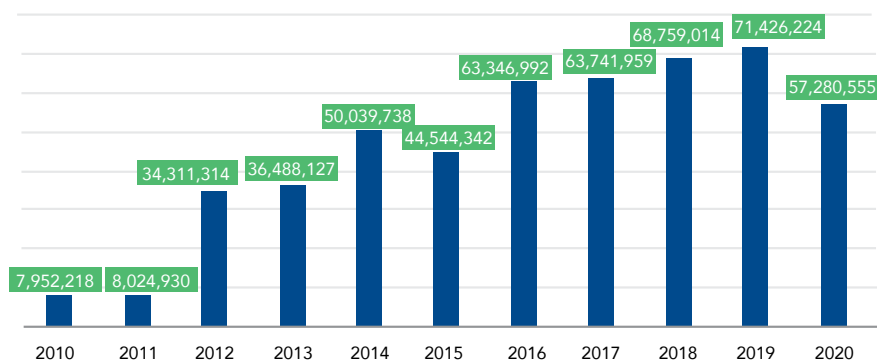


Fuente: Elaborado por la Oficina de Planificación y Desarrollo Educativo del MINERD.

Inversión en formación docente

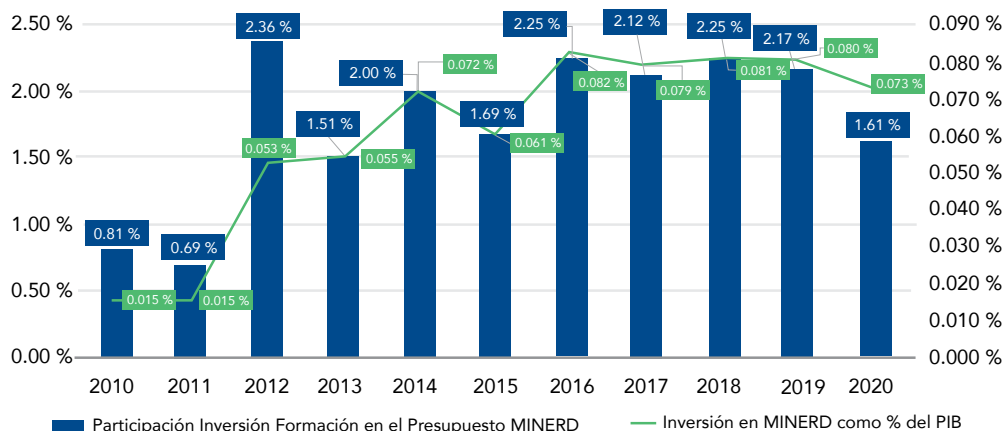
- La inversión en formación docente de la República Dominicana alcanza los US\$ 57,280,555.
- Guatemala invirtió alrededor de 15 millones de dólares en formación docente, mientras que México destinó 23 millones de dólares en su programa de carrera docente, según las memorias institucionales del año 2014.
- El Salvador consignó un monto de 408 mil dólares al Plan Nacional de Docentes en Servicio del Sector Público. Bolivia programó para el 2015 invertir 4 millones de dólares para el Plan de Formación Docente y Profesionalización de Maestros Interinos.

Gráfico 9. Inversión en RD en formación docente 2010-2020 en dólares



Fuente: Elaborado por la Oficina de Planificación y Desarrollo Educativo del MINERD.

Gráfico 10. Inversión en formación docente como porcentaje del PIB, 2010-2020



Fuente: Elaborado por la Oficina de Planificación y Desarrollo Educativo del MINERD.

El aumento de la inversión debería ampliar el radio de acción en pos de los objetivos de calidad de las demás intervenciones que componen el servicio y esto, a su vez, aumentar las posibilidades de ir acercándose a niveles mayores de eficiencia en los aprendizajes deseados.

Los aumentos de la inversión global deberían ir presentando cambios positivos en ciertos indicadores educativos o, como mínimo, un incremento mayor que en los períodos en los que la inversión total era menor.

No hay correlación directa entre lo invertido en el sistema en términos globales, lo invertido en formación y en la mejora de las condiciones laborales de los maestros, con respecto a los movimientos en las calificaciones de las pruebas de aprendizaje.

Consideraciones generales

La capacidad de avanzar en términos de formación docente inicial y continua, que reditúe de forma positiva en los aprendizajes, dependerá mucho del nivel del capital humano que ejecute tan inmensa y compleja tarea. Se hace necesario:

1. Alinear y fortalecer las funciones metodológica y operativo-pedagógica, ya que las mismas no han estado presentes en esta evolución de la función financiera.
2. Radicalizar las ideas que se tienen hoy en día sobre la formación docente y los logros de aprendizaje.
3. Aumentar las competencias de docentes, sus capacidades para transmitirlos a los niños y configurar los medios instrumentales que la modernidad puede brindar para apoyarlos en el proceso enseñanza-aprendizaje.



El ISFODOSU en el contexto de
desarrollo económico, político y
social de la República Dominicana.

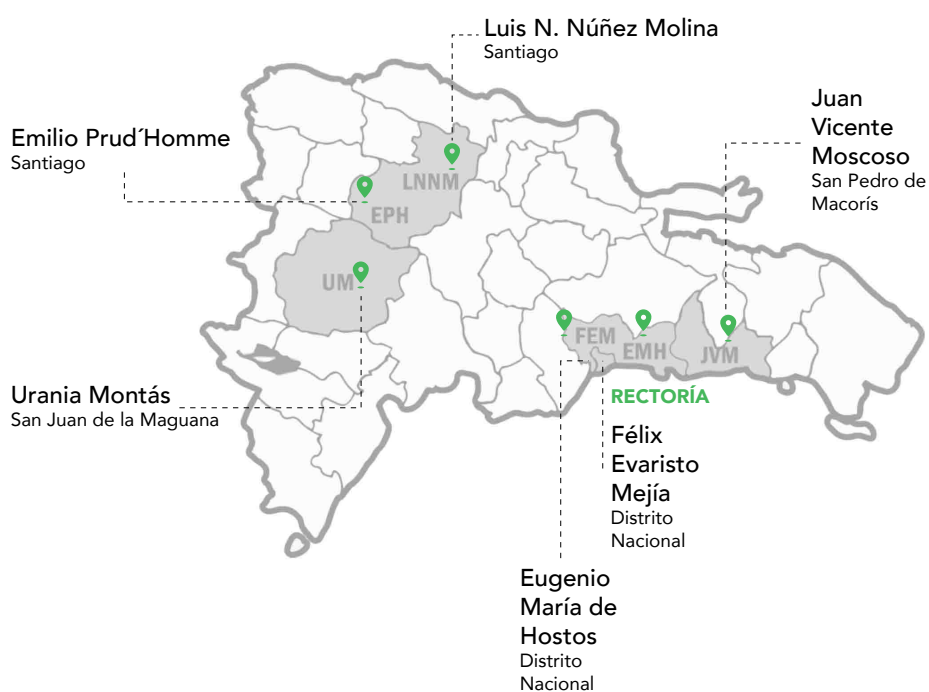
Desafíos y Oportunidades

6 | El ISFODOSU en el contexto de desarrollo económico, político y social de la República Dominicana. Desafíos y Oportunidades

El Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña es una institución de educación superior de carácter estatal y de servicio público, dedicada a la tarea de formar docentes. Tiene como meta ser la institución de referencia en la formación de los docentes que demanda el fortalecimiento del sistema educativo dominicano con calidad y equidad.

El ISFODOSU cuenta con la rectoría y 6 recintos distribuidos en 4 provincias.

Gráfico 11. Distribución recintos ISFODOSU



Logros de investigaciones

Al finalizar el año 2021, los logros en el área de investigación se reflejan en las siguientes cifras:

- 23 investigaciones activas
- 27 grupos de investigación
- 178 investigadores internos
- 33 investigadores externos
- 192 semilleros de investigación
- 174 publicaciones científicas en los últimos 4 años
- 286 participaciones en eventos académicos nacionales e internacionales

Revista Caribeña de Investigación Educativa (RECIE)

- 82 artículos publicados
- 217 artículos recibidos
- 508 autores registrados
- 135 citas
- 9 volúmenes publicados

Logros de publicaciones

Dentro de la labor editorial del ISFODOSU, se destacan los logros citados a continuación:

114 publicaciones

- 19 Libros de texto:
 - 10 Guías de Nivelación Académica para la Admisión Universitaria para docentes y estudiantes
 - 3 Guías Prepa K-12. Preparación para ingreso a la carrera de Educación
 - Programa de Formación en Neuroética y Neurociencia (Tomos I y II)
 - 4 Guías de acompañamiento
- 21 obras literarias en colección Clásicos de la literatura dominicana
 - Diez obras de la Serie Narrativa
 - Once obras de la Serie Ensayos
- 12 ediciones especializadas del área de investigación
- Dos libros de Ciencias Sociales e Historia
 - La Primera Guerra Mundial en las Antillas
 - Introducción a la Historia Social Dominicana, segunda edición

- 4 audiolibros
- 18 reglamentos, políticas y normativas institucionales
- 13 publicaciones de informes, memorias
- 21 boletines institucionales
- Otras publicaciones (4)

Programa de formación en gestión de organizaciones educativas

El Programa de formación en gestión de organizaciones educativas cuenta actualmente con 379 matriculados. Fue precedido por la Escuela de Directores, de la cual egresaron 2,319 participantes durante el período 2012-2018. Los beneficiarios de este programa son:

- Directores regionales
- Directores y técnicos de distritos
- Directores de centros educativos
- Coordinadores pedagógicos
- Personal directivo y técnico de la sede central del MINERD

El programa recibe el apoyo internacional de los siguientes organismos:

- Aptus Chile
- Banco Mundial
- Uncommon Schools
- UNED

Otras informaciones del programa:

- Debido a su configuración modular, los participantes pueden egresar con una certificación de diplomado o con un título de maestría
- Consta de 5 módulos compuestos por 19 cursos
- Tiene una duración total de 1,410 horas
- Enfoque aplicado, con asignación de tareas prácticas y seguimiento.

Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela (EFCCE)

Distritos impactados

- 02-05 – San Juan Este
- 02-06 – San Juan Oeste

Esta iniciativa ha formado a 674 docentes y 1,324 personas han sido beneficiadas, entre ellas:

- Técnicos regionales y distritales
- Directores y subdirectores
- Coordinadores pedagógicos
- Orientadores y psicólogos
- Bibliotecarios, secretarias, conserjes y personal de apoyo

La EFCCE impacta a 8,849 estudiantes en 150 centros educativos.

Escuelas Cogestionadas

A través de la Orden Departamental 64-2018 el ISFODOSU tiene a su cargo la cogestión de 10 centros educativos, que actualmente tienen 6,191 estudiantes y 444 docentes.

Tabla 11. Distribución de los centros educativos cogestionados por el ISFODOSU

UBICACIÓN	CENTROS EDUCATIVOS	DOCENTES	ESTUDIANTES
Santo Domingo	2	50	1,198
Santiago	1	24	616
Licey al Medio	2	38	690
San Pedro de Macorís	2	81	1,621
San Juan de la Maguana	3	251	2,066

Fuente: Sistema de Información ISFODOSU.

Programa de prevención de violencia escolar

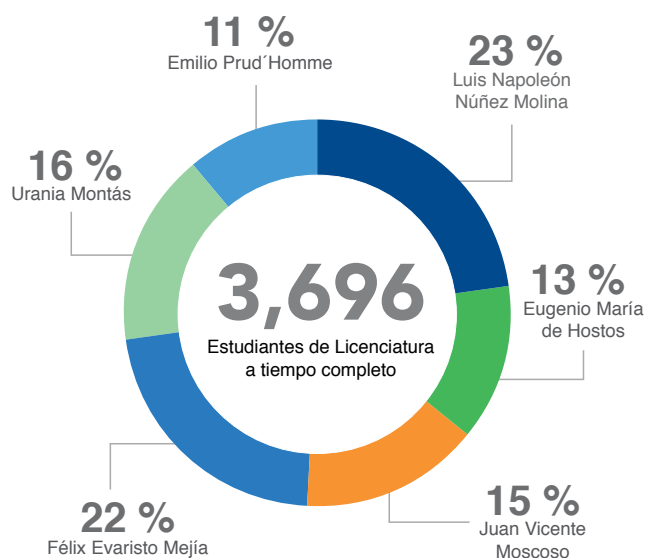
Talleres en el Modelo CEPREV

- Formación de formadores
2018: 20 participantes | 2019: 25 participantes (técnicos del MINERD, docentes y orientadores de ISFODOSU).
- Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela
2019: 160 participantes (orientadores, psicólogos y coordinadores de centros).

Formación en promoción de salud preventiva

- En alianza con Misión ILAC
- Piloto enero-agosto 2019, donde participaron 216 estudiantes

Gráfico 12. Matriculación por recinto



El Gráfico 11 anterior refleja la cuota de matriculación de cada uno de los recintos del Instituto, para un total de 3,696 estudiantes de grado, matriculados en los programas académicos ofertados:

- Educación Inicial
- Educación Primaria Primer Ciclo
- Educación Primaria Segundo Ciclo
- Educación Física
- Matemática orientada a la Educación Secundaria
- Biología orientada a la Educación Secundaria
- Lengua Española y Literatura orientada a la Educación Secundaria
- Ciencias Sociales orientada a la Educación Secundaria

Gráfico 13. Distribución de estudiantes matriculados por planes de estudio. (2021)

El ISFODOSU también imparte programas de postgrado. Los programas activos actualmente son los siguientes:

Tabla 12. Distribución de estudiantes de postgrado matriculados por programa durante el período septiembre-diciembre 2021

PROGRAMA	CANTIDAD
Maestría en E-Learning	30
Especialidad en Educación Inicial	32
Maestría en Educación Inicial	25
Maestría en Educación Física Integral	32
Maestría en Lengua Española y Literatura	66
Maestría en Matemática Superior orientada a la Educación Secundaria	33
Maestría en Biología orientada a la Enseñanza y la Investigación	26
Especialidad en Educación Ambiental	99
TOTAL	334

Fuente: Sistema de Información ISFODOSU.

Programas de admisión

- **PREPA K-12** - Talleres formativos sabatinos gratuitos de preparación para la PAA dirigidos a estudiantes que aprueban la POMA.
- **NIVELACIÓN ACADÉMICA**, diseñado en colaboración con la OEI. Formación intensiva de un cuatrimestre, en Lengua Española y Matemáticas, para estudiantes que no aprobaron la PAA pero con puntuaciones muy próximas. Los resultados obtenidos se reflejan en la Tabla 13 .

Tabla 13. Resultados generales de Prueba de Aptitud Académica (PAA) 2018-2020

Resultado		Primera prueba		Segunda prueba		Total	%				
		Sin programa	%	Nivelación	%						
2018	Aprobado	857	30 %	191	71 %	1048	34 %				
	Nivelación	811	29 %	-	-	811	26 %				
	No Aprobado	1164	41 %	78	29 %	1242	40 %				
Resultado		Primera prueba						Segunda prueba		Total	%
		Sin programa	%	Prepa K-12	%	Total	%	Nivelación	%		
2019	Aprobado	169	26 %	588	40 %	757	36 %	166	76 %	923	40 %
	Nivelación	130	20 %	470	32 %	600	28 %	-	-	600	26 %
	No Aprobado	354	54 %	395	27 %	749	36 %	53	24 %	802	34 %
	Total	653	100 %	1453	100 %	2106	100 %	219	100 %	2325	100 %
2020	Aprobado	143	29 %	332	36 %	475	34 %	145	51 %	620	37 %
	Nivelación	75	15 %	197	22 %	272	19 %	-	-	272	16 %
	No Aprobado	269	55 %	385	42 %	654	47 %	142	49 %	796	47 %
	Total	487	100 %	914	100 %	1401	100 %	287	100 %	1688	100 %

Fuente: Sistema de Información ISFODOSU.

Egresados

En 23 años de historia, el ISFODOSU ha graduado 36,081 estudiantes.

Datos relevantes:

- 94% de los egresados se emplea durante el primer año.
- 70% en los primeros 5 meses.
- Los egresados pasan por un sistema intensivo y extensivo de prácticas profesionalizantes.
 - Este sistema posee validación internacional.
 - Institución pionera en colocar la práctica docente en República Dominicana en la década del 50.
 - Modelo de práctica desde el primer año de carrera.
 - 1,354 horas en contextos reales.
 - 6 cuatrimestres.

Diferenciadores

- **Programa Valora Ser**
 - Neuroética y Neurociencia para la formación en valores
 - 2 cuatrimestres
 - 60 horas teóricas y 20 horas prácticas
 - Publicación de 2 tomos especializados en estos temas
 - En alianza con el BHD
- **Diplomado intensivo de Inglés para Docentes**
 - 960 horas - 6 cuatrimestres
 - Mínimo: Nivel B1. Opcional B2
 - Habilita para certificación internacional
- **Diplomado en Tecnología Educativa**
 - 396 horas - 7 módulos
 - En alianzas internacionales con INTEL, MICROSOFT, QUALITAS LEARNING Y CEEC-SICA

Programa de Movilidad Estudiantil

El ISFODOSU encabeza el liderazgo en movilidad estudiantil en educación. 190 estudiantes han participado en movilidad entrante y 95 estudiantes en movilidad saliente.

Algunas características del programa:

- Pioneros en la implementación del Programa Paulo Freire de Movilidad Académica - OEI.
- Más de 15 universidades desarrollan este programa en: Colombia, China, EE.UU., Alemania, México, Ecuador, Cuba, Puerto Rico, Honduras y El Salvador.
- Duración desde 2 semanas hasta 4 meses (1 cuatrimestre).
- Realización de prácticas pedagógicas.

Avances en educación digitalizada

Programas virtuales:

- Diplomado COMPETIC, con 355 egresados.
- Diplomado en Neuropsicología e Intervención Psicopedagógica, con 38 egresados.
- Diplomado en Incorporación del enfoque de género y desarrollo de estrategias para la prevención de la violencia basada en género (VBG) y embarazo en adolescentes (EA) desde los enfoques de coeducación, afectivo-sexual e interseccionalidad, con 355 egresados.
- Diplomado Estrategias Didácticas para la Enseñanza de la Lectoescritura. Con 66 egresados.

Alianzas:

- Gordon College, Israel: Programa de Capacitación TIC, Innovación en la Educación, con la participación de 18 maestros y duración de 2 semanas.
- Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España: acceso libre a repositorio de producciones digitales educativas.

Personal del ISFODOSU

Al finalizar el año 2021, el ISFODOSU cuenta con colaboradores distribuidos por recinto, como se indica en la Tabla 14.

Tabla 14. Distribución de colaboradores por recintos (2021)

RECINTO	ADMINISTRATIVOS	DOCENTES
REC	263	-
FEM	92	96
EMH	78	65
JVM	69	59
EPH	77	58
LNNM	111	108
UM	73	85
TOTAL	763	471

Fuente: Sistema de Información ISFODOSU.

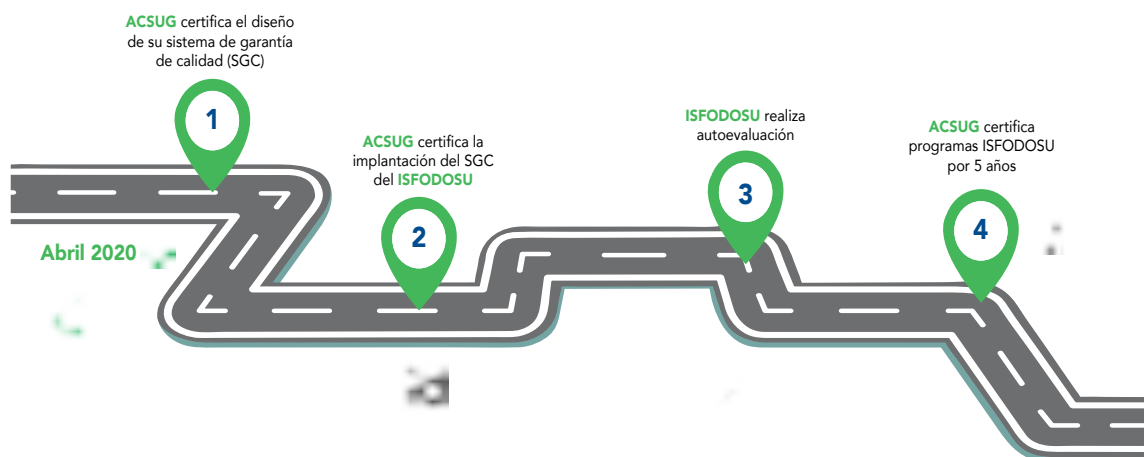
Este personal ha sido beneficiado con becas durante el período 2018-2021:

Tabla 15. Beneficiarios de becas. 2018-2021

BENEFICIARIOS	CANTIDAD
Docentes	143
Administrativos	38
Estudiantes	10
Administrativos / Docentes	2
TOTAL	193

Fuente: Sistema de Información ISFODOSU.

Gráfico 14. Camino hacia la Acreditación Institucional



A través de un convenio con ACSUG el **ISFODOSU** está trabajando en acreditar los siguientes programas académicos:

Licenciatura en Educación Inicial
 Licenciatura en Educación Primaria Primer Ciclo
 Licenciatura en Educación Primaria Segundo Ciclo



Fuente: Agencia para la Calidad de Sistema Universitario de Galicia (ACSUG) e ISFODOSU.

Tabla 16. Avances en la Infraestructura período 2015-2021

Distribución de espacios Académicos por Recinto	Año 2015														Año 2021														
	Cantidad (UD)							Capacidad (personas)							Cantidad (UD)								Capacidad (personas)						
	FEM	EMH	JVM	LNNM	UM	EPH	TOTAL	FEM	EMH	JVM	LNNM	UM	EPH	TOTAL	FEM	EMH	JVM	LNNM	UM	EPH	TOTAL	FEM	EMH	JVM	LNNM	UM	EPH	TOTAL	
Aulas																													
Tipo I	7	10			10	3	30	280	350			350	120	1,100	12	14	8	5	7	8	54	480	490	280	200	245	280	1,975	
Tipo II	12		4	2		6	24	420		140	80		180	820	10	2	4	5	14	4	39	350	70	140	200	490	140	1,390	
Tipo III			3	5	1		9			105	200	35		340	2		3	5	1	1	12	50		105	200	35	20	410	
Tipo IV			4	5			9			140	200			340	2		4	5		1	12	40		140	200		20	400	
Tipo V			1				1			35				35			1	6		1	8			35	150		28	213	
Tipo VI			1				1			40				40			1			2	3			40			60	100	
Total aulas	19	10	13	12	11	9	74	700	350	460	480	385	300	2,675	26	16	21	26	22	17	128	920	560	740	950	770	548	4,488	
Laboratorios																													
Laboratorio de biología	1		1	1	1	1	5	35		35	35	35	30	170	1		1	1	1	1	5	35		35	35	35	30	170	
Laboratorio de química	1		1	1	1	1	5	35		35	35	35	10	150	1		1	1	1	1	5	35		35	35	35	10	150	
Laboratorio de física	1		1	1	1		4	30		35	35	35		135	1		1	1	1		4	30		35	35	35		135	
Laboratorio morfofuncional		1					1		20					20		1		1	1		3		20		10	20		50	
Laboratorio de informática I	3	1	3	4	3	2	16	96	23	69	84	63	40	375	3	1	1	4	3	2	14	96	23	23	84	63	80	369	
Laboratorio de informática II		1	2				3		48	80				128		1	2				3		48	78				126	
Total laboratorios	6	3	8	7	6	4	34	196	91	254	189	168	80	978	6	3	6	8	7	4	34	196	91	206	199	188	120	1,000	
Áreas complementarias																													
Comedor	1	1	1	1	1	1	6	198	150	186	192	250	200	1,176	1	1	1	1	1		5	324	245	245	192	250		1,256	
Residencia Estudiantil I			1	1	1		3			48	129	282		459			1	1	1		3			24	124	282		430	
Residencia Estudiantil II				1			1				48			48				1			1				36			36	
Residencia Estudiantil III			1	1			2			96	236			332			1		1		2			200		152		352	
Biblioteca	1	1	1	1	1	1	6	84	61	67	300	27	50	589	1	1	1	1	1		5	90	61	67	236	72		526	
Auditorio/ multiusos	1	1	1	1	1	1	6	262	250	100	180	250	200	1,242	2	1	2	3	1		9	283	250	250	580	250		1,613	
Total complementarios	3	3	5	6	4	3	24	544	461	497	1,085	809	450	3,846	4	3	6	7	5	0	25	697	556	786	1,168	1,006	0	4,213	

Fuente: Sistema de Información ISFODOSU.

Reconocimientos a la gestión

Avances junto al MAP en:

- Diseño Organizacional
- Manual de Funciones
- Manual de Cargos
- Escala Salarial
- Competencias Organizacionales
- Gestión del Desempeño

Logros en cuanto a los indicadores de monitoreo de la gestión pública:

- 83 % SISMAP
- 82 % ITICGE
- 63 % NOBACI
- 99 % Cumplimiento Ley 200-04
- 98 % Contrataciones públicas
- 99 % Transparencia gubernamental

Otros logros:

- 2015-2016. Premio Nacional y Premio Provincial a la Calidad del MAP. Medalla de bronce.
- 2016 . Premio Nacional a la Calidad del MAP. Medalla de plata.
- 2017-2019. Certificaciones por cumplimiento Ética Pública.
- Certificación NORTIC A1 Uso e Implementación de las TIC.
- Certificación NORTIC A3 Datos Abiertos.
- Certificación NORTIC E1 Gestión de Redes Sociales en los Organismos Gubernamentales.
- 2019. Reconocimiento DIGEPEP por aportes ISFODOSU a programa Quisqueya Aprende Contigo (más de 3,000 alfabetizados).
- 2020. Reconocimiento de la DIGECOG «Por haber cumplido con las normativas contables vigentes para el sector público en la RD en el 2020».
- 2020-2021. Cumplimiento del 80 % de los objetivos del SISMAP.



Necesidades y expectativas de
los grupos de interés en torno
al rol del ISFODOSU

7 | Necesidades y expectativas de los grupos de interés en torno al rol del ISFODOSU

A los fines de identificar las necesidades y expectativas respecto al posicionamiento del Instituto se realizó un estudio con los siguientes objetivos: 1. identificar el posicionamiento e imagen del ISFODOSU en sus principales grupos de interés y 2. delimitar los ejes estratégicos de comunicación que determinarán las acciones del Instituto en el corto, mediano y largo plazo.

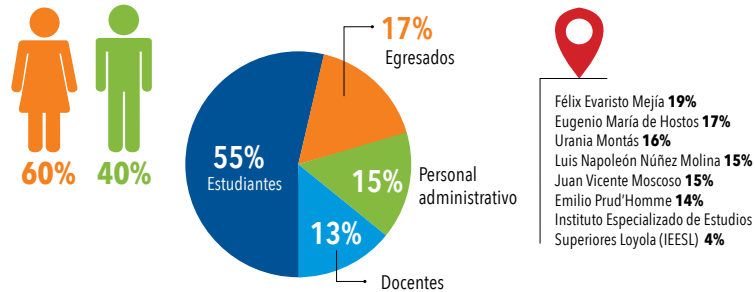
La metodología usada para el estudio de posicionamiento, satisfacción general y satisfacción con proceso de comunicación realizado a solicitud del ISFODOSU durante el período noviembre 2019 - enero 2020, se detalla en la Tabla 17.

Tabla 17. Ficha técnica del estudio de posicionamiento, satisfacción general y satisfacción con proceso de comunicación

Público objetivo	Estudiantes de distintos años, egresados, docentes y personal administrativo
Área de cobertura	Santo Domingo, San Pedro de Macorís, San Cristóbal, Santiago, San Juan de la Maguana.
Recolección de la información	Egresados: encuesta <i>online</i> aplicada vía correo electrónico. Resto: cuestionario cara a cara en laboratorio de cómputos de los recintos.
Muestra	989 encuestados divididos por los grupos de interés. Nivel de confiabilidad: 95%. Margen de error: 10%.
Tipo de muestreo	Aleatorio simple. Los estudiantes fueron divididos por año de ingreso para obtener representatividad.
Cuestionario	25 preguntas con 65 aspectos evaluados.
Locación	Recintos ISFODOSU.

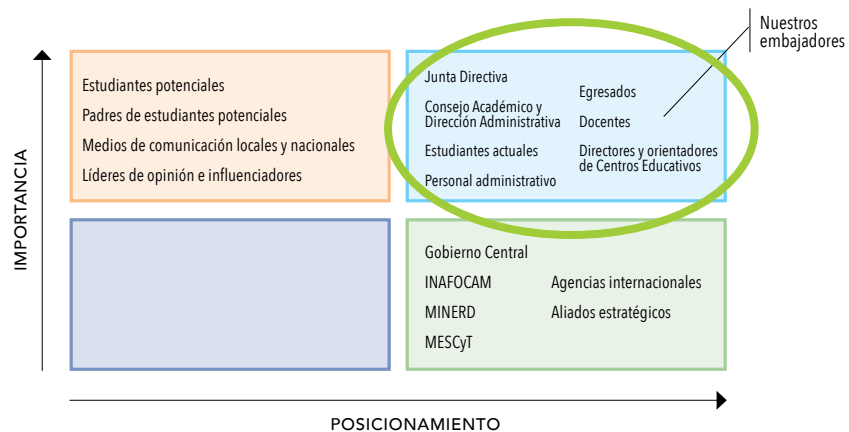
Fuente: Sistema de Información ISFODOSU.

Gráfico 15. Perfil de la muestra del estudio de posicionamiento, satisfacción general y satisfacción con proceso de comunicación del ISFODOSU



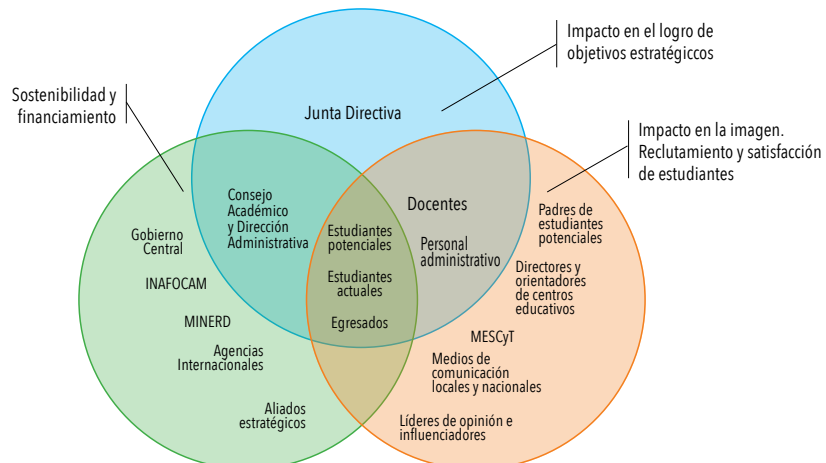
Fuente: Sistema de Información ISFODOSU.

Gráfico 16. Grupos de Interés - Importancia y posicionamiento



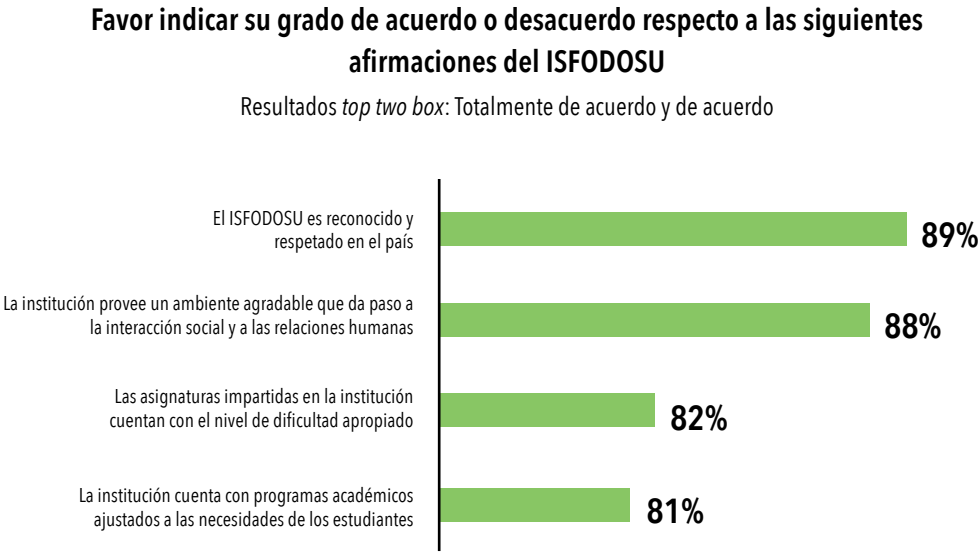
Fuente: Sistema de Información ISFODOSU.

Gráfico 17. Grupos de Interés según tipo de influencia



Fuente: Sistema de Información ISFODOSU.

Gráfico 18. Atributos de la institución



Fuente: Sistema de Información ISFODOSU.

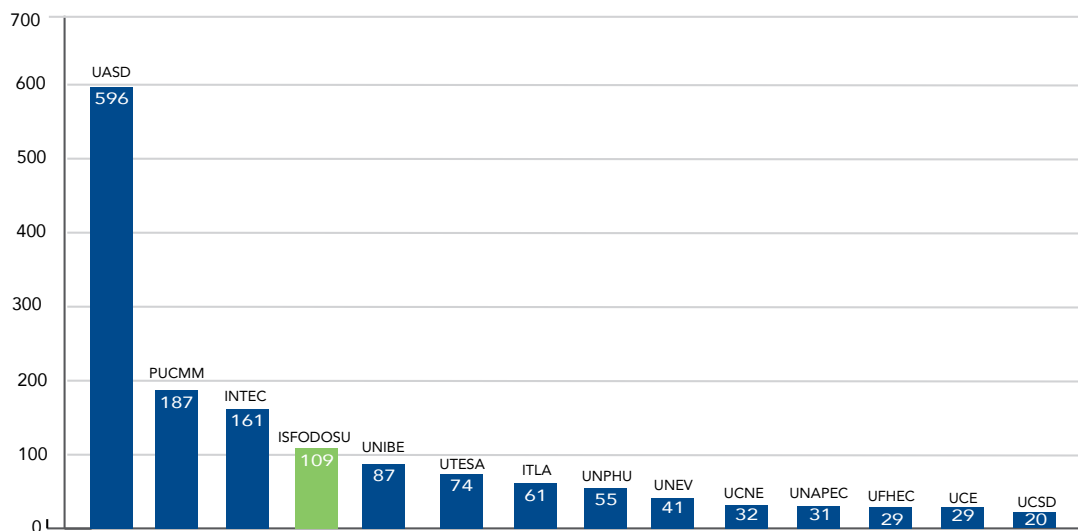
Tabla 18. Atributos de la institución

Favor indicar su grado de acuerdo y desacuerdo respecto a la siguientes afirmaciones del ISFODOSU

Resultados *top two box*: Totalmente de acuerdo y de acuerdo

	Estudiantes	Egresados	Personal Adm.	Docente
La institución cuenta con programas académicos ajustados a las necesidades de los estudiantes	74%	91%	88%	85%
Las asignaturas impartidas en la institución cuentan con el nivel de dificultad apropiado	78%	91%	80%	86%
La institución provee un ambiente agradable que da paso a la interacción social y a las relaciones humanas	86%	98%	85%	88%
El ISFODOSU es reconocido y respetado en el país	84%	98%	96%	90%

Fuente: Sistema de Información ISFODOSU.

Gráfico 19. Situación en los medios masivos. Cantidad de menciones año 2019

Fuente: Sistema de Información ISFODOSU.

Directivos-Percepción General

1. En términos generales se percibe un capital reputacional muy elevado y con un potencial importante de reconocimiento.
2. Hay una coincidencia general en que el ISFODOSU es una institución de alta calidad y se identifican como sus principales fortalezas cercana a la máxima puntuación: su currículo ampliado, la práctica docente, la jornada de tiempo completo y, en menor medida, la movilidad estudiantil. Los resultados de empleabilidad de los egresados se reconocen como el medio de verificación de esta calidad.
3. Se destaca la herencia de las Escuelas Normales al mismo tiempo que se reconoce un importante avance y desarrollo en la construcción de la identidad sombrilla.

Conclusiones

1. Consenso sobre las principales fortalezas de la institución de cara a su oferta educativa

- a) Estudiantes a tiempo completo.
- b) Currículo ampliado: Inglés por Inmersión, Tecnología Educativa, Neuroética.
- c) Práctica docente.

- d) Internacionalización: institución, profesores, estudiantes.
- e) Resultados en empleabilidad de egresados.

2. Algunos elementos de la imagen y la comunicación presentan oportunidades de mejora

- a) Aún se percibe falta de identidad común entre los recintos y un mayor conocimiento del recinto que de la sombrilla ISFODODU por parte del público, aunque se ha avanzado.
- b) La dicotomía universidad o instituto afecta la identidad.
- c) El nombre es muy largo y las siglas impronunciables.
- d) Dispersión en las palabras claves que definen la institución.
- e) Medios y códigos de comunicación no adaptados a características de los blancos de público.
- f) Se observa un buen seguimiento en los medios masivos. Sin embargo, la mayoría de las noticias cubiertas son informativas y relacionadas a eventos.

3. Enorme orgullo y percepción muy positiva en grupos de interés internos

- a) Esta percepción abarca a todos: los directivos, docentes, el personal administrativo, los egresados y estudiantes, aunque estos últimos en menor medida.

4. Percepción variable en grupos de interés externos

- a) Buena percepción de quienes están ligados al ámbito educativo: directores y docentes de colegios o escuelas.
- b) Escaso conocimiento y bajo posicionamiento en aquellos desligados del ámbito educativo: estudiantes y padres de estudiantes de colegios.



Análisis FODA
del ISFODOSU



Recinto Urania Montás

8 | Análisis FODA del ISFODOSU

Las oportunidades son condiciones actuales o futuras del contexto externo de la organización, que se pueden usar para beneficio propio y representan elementos que se pueden potencializar.

Las amenazas suponen el conjunto de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos que se producen en el contexto externo de una institución, las cuales representan riesgos que demandan esfuerzos de adaptación a las nuevas circunstancias. Son condiciones presentes o futuras que pueden resultar perjudiciales para la organización.

Las fortalezas son activos de la organización que se destacan favorablemente. Es necesario realizar un inventario de tales activos, como nivel de prestación del servicio, su sistema de políticas y planes, el desarrollo organizacional, la gestión humana, la infraestructura tecnológica, el posicionamiento e imagen institucional, el liderazgo, la sostenibilidad financiera, entre otros.

Las debilidades son condiciones internas que actúan como débitos y afectan el desempeño de la organización.

Las fortalezas y debilidades buscan identificar la capacidad de respuestas de la organización, a partir de las percepciones de los líderes actuales.

En el análisis FODA del ISFODOSU se realizó un inventario de aquellas variables que se entendía representaban las mayores oportunidades y amenazas, así como las mayores fortalezas y debilidades.

A partir del análisis FODA se buscó elegir la estrategia fundamentada en las fortalezas internas de la organización, a los fines de corregir sus debilidades, para tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Las matrices que se presentan a continuación reflejan el análisis realizado, a partir del cual se definieron las estrategias pertinentes, así como su priorización de cara a los próximos años.

ANÁLISIS FODA

Matriz plana de las Oportunidades y Amenazas

	Variables	Oportunidades	Amenazas
AMBIENTE EXTERNO	Políticas públicas	Se cuenta con un marco estratégico y normativo de mediano y largo plazo definido para fortalecer la formación docente. Documentos soporte: 1. Ley N.º 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo. Objetivos 2.1.1.4, 2.1.1.5, 2.1.1.6. 2. Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 4 3. Plan Estratégico del MINERD 2021-2024. 4. Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030. 5. Normativa 09-15 para la formación docente de calidad en la República Dominicana. Acápites 6.	La intencionalidad de variar la Normativa 09-15, con relación a la selección de los perfiles y en cuanto a los criterios e instrumentos para la admisión de los candidatos a las carreras de grado en Educación.
		Existe un reconocimiento social, que es una condición indispensable para mejorar la calidad educativa en la República Dominicana. El compromiso del 4% del PIB destinado a la educación se ha mantenido y se perfila que perdure en el corto y mediano plazo.	
AMBIENTE EXTERNO	Económica	Reducción de costos que pueden implicar las nuevas modalidades de enseñanza facilitadas por la tecnología.	En la medida en que la educación no pueda mostrar resultados favorables podría disminuir la posibilidad de apoyo social para sostener o aumentar el financiamiento.
			La incertidumbre de que el Estado dominicano no cuente con los recursos suficientes para garantizar que la educación reciba el 4 por ciento del PIB en un contexto postpandemia.
			Pudiera generalizarse la percepción de que el costo por estudiante en ISFODOSU es elevado sin tomar en cuenta la inversión en otras funciones estratégicas propias de las instituciones públicas de educación superior.
			Los efectos de los resultados de la inversión en formación docente son a largo plazo, lo que dificulta medir sus efectos a corto plazo; por tanto, puede amenazar el incremento de la inversión en la formación.
			El sistema educativo continúa atrayendo hacia la profesión docente a estudiantes de menor cualificación en el ámbito de su rendimiento académico, lo que impacta en la calidad final de su desempeño como docentes.

(Continuación Matriz plana de las Oportunidades y Amenazas)

	Variables	Oportunidades	Amenazas
AMBIENTE EXTERNO	Sociocultural	Mayor demanda de docentes en diferentes áreas del conocimiento.	Poco atractivo de la formación docente para los estratos sociales más altos.
			La realidad socioeconómica de la población estudiantil a quienes el ISFODOSU brinda servicios de formación, impacta en la calidad de los aprendizajes de los que aspiran a ser docentes.
			Dificultad para ejecutar acciones formativas en horarios nocturnos por razones de inseguridad ciudadana.
			El nivel de involucramiento de la sociedad no es el más adecuado para empoderarse y reclamar mayor pertinencia de la educación, como factor para incidir en el mejoramiento de la calidad del sistema educativo dominicano y, en particular, en la formación docente.
	Tecnología	Se dispone de <i>firewalls</i> que permiten proteger la red de la institución contra virus e intrusos que garantizan la seguridad y preservación de la información.	Ataques de virus sofisticados.
		Evolución de la infraestructura tecnológica en la nube que permite una evolución tecnológica rápida, confiable y segura.	Incumplimiento de los servicios por parte de los prestadores.
		Las tendencias en tecnología educativa a nivel regional, tales como: robótica educativa, realidad aumentada, realidad virtual, impresión 3D, metodología STEAM, que favorecen los procesos de aprendizaje que están siendo utilizadas por instituciones educativas.	Inestabilidad de energía eléctrica que puede perjudicar el funcionamiento de los equipos tecnológicos y el proceso de enseñanza y aprendizaje en línea.
		El Gobierno dominicano contempla, dentro de la Estrategia Nacional de Desarrollo, la instalación de una planta de producción y ensamblaje de dispositivos tecnológicos, cuyos productos serán entregados a las universidades públicas para uso de los estudiantes y docentes.	Incumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de los equipos a la institución.

(Continuación Matriz plana de las Oportunidades y Amenazas)

	Variables	Oportunidades	Amenazas
AMBIENTE EXTERNO	Tecnología	Se dispone de programas informáticos que incluyen inteligencia artificial para aumentar la eficiencia y productividad, como CRM y servicios en la nube.	Inestabilidad y altos costos de la conectividad y equipos tecnológicos.
		Se dispone de tecnología para el desarrollo de aplicaciones y recursos digitales de apoyo al aprendizaje, como: tecnología web, HTML5, PHP, los entornos de desarrollo de aplicaciones de Apple y Android.	
		El personal de TIC tiene posibilidad de obtener certificación a través de las academias en línea como Cisco, Microsoft, Oracle, entre otras.	
		Las instituciones formadoras de docentes con modelo pedagógico para incluir la educación a distancia han adoptado modelos de aseguramiento de la calidad de los programas formativos en línea.	
		Las prestadoras de servicios de telecomunicaciones ofrecen facilidades para dotar de conectividad a bajo costo a docentes y estudiantes.	

Matriz plana de las Fortalezas y Debilidades

Variables	Fortalezas	Debilidades
Prestación del Servicio	Docentes con grado de maestría.	Bajo porcentaje de docentes con doctorados (alrededor del 6%) y quienes lo tienen no siempre están relacionados a los contenidos académicos que se imparten.
	Planes de estudios actualizados y aprobados.	Docentes con bajo dominio de competencias en tecnología.
		Poca flexibilidad del horario formativo, que impide el aprovechamiento de los programas del Instituto en segmentos de la población interesada.
	Programas diferenciadores mediante un currículo ampliado.	Docentes con maestrías en áreas diferentes a su formación inicial.
	Amplio programa de bienestar estudiantil que fortalece la retención de los estudiantes.	Bajo porcentaje de contratación de formadores a tiempo completo.
		Falta de políticas y formación para accesibilidad a estudiantes con condiciones y necesidades especiales.
	Programa de movilidad estudiantil que permite que los estudiantes del ISFODOSU tengan experiencias de intercambio de formación con centros de estudio de educación superior, a nivel nacional e internacional.	Dificultad en la captación de estudiantes de alto nivel académico y con vocación hacia la carrera docente.
	Acuerdos y convenios con organismos nacionales e internacionales que han permitido ampliar la oferta académica del ISFODOSU en materia de postgrado, diversificar los programas de formación académica para los estudiantes y mejorar su posicionamiento internacional.	Baja cantidad de docentes titulados en disciplinas especializadas que limitan la diversificación de la oferta académica.
	Como soporte al proceso enseñanza-aprendizaje en modalidad virtual, se cuenta con la plataforma LMS-Moodle.	Personal académico y docente con bajas competencias tecnológicas.
		Bajo acceso de docentes y estudiantes a dispositivos y conectividad.
	El Instituto cuenta con un manual de estilo estandarizado para la virtualización de asignaturas.	No se cuenta con el personal con el perfil que se necesita para la producción y curación de los recursos didácticos digitales.
	Alta proporción del profesorado formado en competencias para tutorar en entornos virtuales.	Carencia de recursos humanos cualificados en las bibliotecas de los recintos.

(Continuación Matriz plana de las Fortalezas y Debilidades)

Variables	Fortalezas	Debilidades
Prestación del Servicio	Proceso de admisión de estudiantes para programas de postgrado sistematizado.	Falta de integración de la plataforma de gestión administrativa y financiera de la institución con la plataforma de gestión académica
	Se cuenta con las herramientas de evaluación de la práctica docente bajo un modelo 360.	No es posible implementar un régimen de consecuencia para el profesor nombrado por el MINERD.
Políticas, Planes y Desarrollo Organizacional	El ISFODOSU cuenta con Manual de Cargos y Funciones aprobado.	Deficiencia en el Manual de Cargos y Funciones relacionada a la inconsistencia de criterios técnicos en la clasificación y en la definición de los perfiles y requerimientos de esos cargos.
	El Instituto dispone de su Manual de Funciones.	No se cuenta con una Estructura organizativa que responda a los lineamientos estratégicos actuales de la institución.
	La institución tiene su estructura organizativa.	No se auditan los procesos de la institución, faltan determinados procesos por documentar e implementar algunos de los documentados.
Gestión Humana	El Subsistema de Evaluación de Desempeño operando con la metodología parcial de resultados y competencias.	Carencia del perfil adecuado y de competencias del puesto de los encargados de Recursos Humanos en algunos recintos.
	Evaluaciones periódicas de desempeño docente.	No se está implementando el debido proceso para la depuración de las competencias blandas de los profesores.
	El procedimiento para la escogencia de los puestos claves de alta jerarquía (rectora y vicerrectores) está definido y se aplica a través de un proceso abierto y competitivo.	Debilidades en el proceso de selección y ejecución de los programas de capacitación.
	Los puestos medios de Carrera Administrativa están siendo escogidos por el sistema de concursos establecidos en el MAP.	
Gestión y Liderazgo	El ISFODOSU cuenta con líderes con altas capacidades gerenciales, de liderazgo y académicas.	Las actividades no necesariamente están alineadas a un objetivo estratégico, sino a un objetivo presupuestario.
Imagen y Posicionamiento Institucional	ISFODOSU goza de una excelente reputación entre los grupos de interés.	Desvinculación de la identidad de los recintos con la identidad del ISFODOSU.
	ISFODOSU cuenta con un posicionamiento adecuado en los medios de comunicación masiva.	
	Dispone de canales de comunicación institucionales activos y actualizados y una gestión de comunicación adecuada y efectiva.	Escaso posicionamiento del ISFODOSU.

(Continuación Matriz plana de las Fortalezas y Debilidades)

Variables	Fortalezas	Debilidades
Infraestructura Física y Tecnológica	Docentes con las competencias digitales básicas.	No todos los docentes han desarrollado las competencias digitales requeridas para integrar las tecnologías en las diversas áreas disciplinares, por cuanto se ha debido recurrir a tutorías y acompañamientos.
	Portal web institucional con altos niveles de seguridad, facilidad y accesibilidad.	Ausencia de un sistema de evaluación que permita identificar las competencias digitales de docentes y estudiantes.
	Infraestructura robusta para la gestión de los aprendizajes: • Plataforma de teleformación • Sistema para la gestión académica	
	Software y protocolo para el uso de los equipos informáticos de la institución.	
	La infraestructura del ISFODOSU se ha ido ajustando a las necesidades de desarrollo institucional y ha contado con recursos financieros y el apoyo del liderazgo del sector educativo nacional.	Áreas con carencias de almacenes, de espacios para choferes, aulas, cocinas, entre otros. Existen áreas vulnerables en términos de seguridad.
Gestión de Administración y Finanzas	Asignación presupuestaria anual adecuada para ejecutar de acuerdo a las necesidades.	Limitaciones para segregar los registros de presupuesto y compras a nivel de las diferentes unidades subejecutoras.
		Los recursos están disponibles de manera tardía para iniciar la ejecución ágil y efectiva en el primer trimestre.
		Se registran retrasos en aprobaciones por parte de las instituciones rectoras del sistema administrativo y financiero del Estado.
	Los procesos internos financieros y administrativos de los recintos fluyen rápidamente.	Los usuarios cuentan con débiles competencias para realizar las requisiciones, pliego de condiciones, seguimiento y reporte de incidencias que cumplan con lo estipulado en las normativas de compras y contrataciones.
		Faltas de competencias internas para definir pliego de condiciones.
		Débil alineación entre la formulación del plan estratégico, el plan operativo, anteproyecto del presupuesto y el plan anual de compras.
		Falta de seguimiento adecuado, por parte del área responsable a las ejecuciones de contratos y órdenes de compras.
	Alto nivel de cumplimiento en los indicadores de gestión de administración y finanzas por organismos rectores.	Falta de desarrollo de un sistema para la integración del SIGEF, a compras, cuentas por pagar, contabilidad y activos fijos, que permita presentar la información por recinto.
	El Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF), ofrece información actualizada y oportuna de la ejecución presupuestaria.	

Matriz priorizada de las oportunidades, amenazas y sus estrategias

Variables	Oportunidades	Estrategias para aprovechar las oportunidades	Amenazas	Estrategias para minimizar las Amenazas o evitarlas
Políticas Públicas	Se cuenta con un marco estratégico y normativo de mediano y largo plazo definido para fortalecer la formación docente. Documentos soporte: 1. Ley N.º 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo. Objetivos 2.1.1.4, 2.1.1.5, 2.1.1.6. 2. Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 4 3. Plan Estratégico del MINERD 2021-2024. 4. Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030. 5. Normativa 09-15 para la formación docente de calidad en la República Dominicana. Acápites 6.	Acorde al marco estratégico y normativo institucional, evidenciar el perfil deseado de los docentes mediante los resultados de evaluaciones realizadas en base a estándares internacionales válidos para la formación inicial de maestros y de la formación de formadores.	La intencionalidad de variar la Normativa 09-15 con relación a la selección de los perfiles, criterios e instrumentos para la admisión de los candidatos a la formación inicial docente.	Abogacía en el rol de selección de docentes para atraer a los mejores estudiantes a la formación docente inicial, a semejanza de los sistemas educativos que están teniendo buenos resultados a nivel mundial.
	Existe un reconocimiento social, que es una condición indispensable para mejorar la calidad educativa en la República Dominicana.	Planificar las acciones de mejora sobre la base de los diagnósticos.		
	El compromiso del 4% del PIB destinado a la educación se ha mantenido y se perfila que perdure en el corto y mediano plazo.	Evidenciar la gestión eficiente y transparente de los recursos, para rendir cuentas a los órganos de gobierno y a la sociedad, y mostrar el logro de los resultados asociados con la inversión pública.		Fortalecer los programas de nivelación orientados a garantizar la equidad en el proceso de admisión de estudiantes.
Económica	Reducción de costos que pueden implicar las nuevas modalidades de enseñanza facilitadas por la tecnología.	Formalización y fortalecimiento, con base a estándares internacionales, en el modelo educativo institucional de las modalidades de la enseñanza-aprendizaje facilitadas por las tecnologías, para un uso más eficiente de los recursos y ampliación de cobertura.	En la medida en que la educación no pueda mostrar resultados favorables podría disminuir la posibilidad de apoyo social para sostener o aumentar el financiamiento.	Implementar una estrategia de comunicación efectiva para divulgar los resultados obtenidos por el Instituto en términos de equidad y calidad, así como del buen uso de los recursos.
			La incertidumbre de que el Estado dominicano no cuente con los recursos suficientes para garantizar que la educación reciba el 4 por ciento en un contexto postpandemia.	Comunicar los resultados obtenidos por el Instituto en la formación de los docentes, en coherencia con el marco estratégico vigente.
			Pudiera generalizarse la percepción de que el costo por estudiante en ISFODOSU es elevado sin tomar en cuenta la inversión en otras funciones estratégicas propias de las instituciones públicas de educación superior.	Realizar alianzas estratégicas con actores sociales para lograr apoyo en el financiamiento e impulso a las políticas de formación docente.
			Los efectos de los resultados de la inversión en formación docente son a largo plazo, lo que dificulta medir el efecto de dicha inversión, por lo que puede amenazar el incremento de la inversión en dicha formación.	Realizar una evaluación de la eficiencia del uso de los recursos de la institución e identificar oportunidades de mejora y hacer rendición de cuentas como corresponde.
			El sistema educativo sigue atrayendo a cursar la profesión docente a los estudiantes de menor cualificación en el ámbito de su rendimiento académico, lo que impacta en la calidad final de su desempeño como docentes.	
			Poco atractivo de la formación docente para los estratos sociales más altos.	

(Continuación Matriz priorizada de las oportunidades, amenazas y sus estrategias)

Variables	Oportunidades	Estrategias para aprovechar las oportunidades	Amenazas	Estrategias para minimizar las Amenazas o evitarlas
Sociocultural	Existe mayor demanda de docentes en diferentes áreas del conocimiento.		La realidad socioeconómica de la población estudiantil a quienes el ISFODOSU brinda servicios de formación, impacta en la calidad de los aprendizajes de los que aspiran a ser docentes.	
			Dificultad para ejecutar acciones formativas en horarios nocturnos por razones de inseguridad ciudadana.	
			El nivel de involucramiento de la sociedad no es el más adecuado para empoderarse y reclamar mayor pertinencia de la educación, como factor para incidir en el mejoramiento de la calidad del sistema educativo dominicano y en particular en la formación docente.	
Tecnológica	Se dispone de <i>firewalls</i> que permiten proteger la red de la institución contra virus e intrusos que garantizan la seguridad y preservación de la información.	Adquirir el <i>firewall</i> que permita la optimización de la red y garantice la seguridad de la información.	Ataques de virus sofisticados.	Adquirir el <i>firewall</i> que permita la optimización de la red y garantice la seguridad de la información.
	Evolución de la infraestructura tecnológica en la nube que permite una evolución tecnológica rápida, confiable y segura.	Movilizar todos los servicios críticos del ISFODOSU desde la premisa hacia la nube.	Incumplimiento de los servicios por parte de los prestadores.	Realizar contratos de servicios con empresas certificadas por los fabricantes.
	Existen tendencias a nivel regional de tecnología educativa como robótica educativa, realidad aumentada, realidad virtual, impresión 3D, metodología STEAM que favorecen los procesos de aprendizaje que están siendo utilizadas por instituciones educativas.		Inestabilidad de energía eléctrica que puede perjudicar el funcionamiento de los equipos tecnológicos y el proceso de enseñanza y aprendizaje <i>online</i> .	Crear salas y cubículos en los recintos con conectividad y electricidad para que los estudiantes puedan continuar su formación en línea.
	El Gobierno dominicano contempla, dentro de la Estrategia de Desarrollo, la instalación de una planta de producción y ensamblaje de dispositivos tecnológicos cuyo productos serán entregados a las universidades públicas para uso de los estudiantes y docentes.	Garantizar tener un acuerdo interinstitucional con acceso a la primera fase de entrega de equipos contemplada en el proyecto.	Que no se pueda cumplir con los plazos establecidos para la entrega de los equipos a las instituciones.	
	Se dispone de nuevos <i>softwares</i> que incluyen inteligencia artificial para aumentar la eficiencia y productividad, tales como: software CRM y servicios en la nube.		Inestabilidad y altos costos de la conectividad y equipos tecnológicos.	Establecer alianzas con las prestadoras de servicios a fin de que la comunidad educativa del ISFODOSU pueda beneficiarse de sus facilidades.
	Se ha creado la tecnología para el desarrollo de aplicaciones y recursos digitales de apoyo al aprendizaje, tales como: tecnología web, HTML5, PHP, los entornos de desarrollo de aplicaciones de Apple y Android.			
	El personal TIC tiene posibilidad de obtener certificación través de las academias en línea como Cisco, Microsoft, Oracle.			
	Las instituciones formadoras de docentes con modelo pedagógico para incluir la educación a distancia han adoptado modelos de aseguramiento de la calidad de los programas formativos en línea.	Actualizar el modelo pedagógico institucional para adecuarlo a las modalidades de formación virtual y semipresencial, y diseñar un plan de aseguramiento de la calidad de estos planes de estudio.		
	Las prestadoras de servicios de telecomunicaciones ofrecen facilidades para dotar de conectividad a bajo costo a docentes y estudiantes.	Firmar acuerdos interinstitucionales que garanticen y amplíen el acceso a Internet en calidad y cantidad suficientes para acceder a la formación en línea de docentes y estudiantes.		

Matriz priorizada de las Fortalezas, Amenazas y sus estrategias

Variables	Fortalezas	Estrategias para optimizar las Fortalezas	Debilidades	Estrategias para superar las Debilidades
Prestación del Servicio	Docentes con grado de maestría.	Implementar un plan de desarrollo del personal docente y diseñar una estrategia para su permanencia.	Bajo porcentaje de docentes con doctorados (alrededor del 6%) y quienes lo tienen no siempre están relacionados a los contenidos académicos que imparten.	Organizar y ofrecer programas de formación doctoral, en convenio con universidades aliadas.
	Planes de estudios actualizados y aprobados.	Mantener los planes de estudio actualizados.	Docentes con bajo dominio en competencias en tecnología.	Capacitar en tecnología mediante talleres y diplomados.
	Programas diferenciadores mediante un currículo ampliado.	Actualizar y evaluar los currículos permanentemente .	Poca flexibilidad del horario formativo que impide el aprovechamiento de nuestros programas en segmentos de la población interesada.	
			Docentes con maestrías en áreas diferentes a su formación inicial.	Liberar la carga académica a los docentes en proceso de formación de maestría y doctorado. Ofrecer mejores condiciones laborales para lograr la dedicación laboral a tiempo completo de los docentes (salarial, de capacitación, de seguridad, de permanencia, etc.).
	Amplio programa de bienestar estudiantil que fortalece la retención de los estudiantes.	Fortalecimiento de los procesos de la prueba de evaluación de admisión a la carrera docente.	Dificultad en la captación de estudiantes de alto nivel académico y con vocación hacia la carrera docente. Falta de políticas y formación para accesibilidad a estudiantes con condiciones y necesidades especiales.	En los procesos de admisión establecer la motivación vocacional.
	ISFODOSU tiene acuerdos y convenios con organismos nacionales e internacionales que le han permitido ampliar la oferta académica del ISFODOSU en materia de postgrado, diversificar los programas de formación académica para los estudiantes y mejorar su posicionamiento internacional.	Mantener y ampliar la cartera de acuerdos y convenios.	Bajo acceso de docentes y estudiantes a dispositivos y conectividad.	Incrementar los acuerdos y convenios con universidades nacionales e internacionales.
	Como soporte al proceso proceso enseñanza-aprendizaje en modalidad virtual, se cuenta con la plataforma LMS-Moodle.	Mantener actualizada la plataforma LMS-Moodle y dar seguimiento a opciones del mundo del desarrollo tecnológico para determinar si existen plataformas que optimizan los aprendizajes.	Personal académico y docente con bajas competencias tecnológicas.	Diseño y propuesta de nuevas ofertas académicas en educación especial, enseñanza de idiomas y otros.
			No se cuenta con el personal con el perfil que se necesita para la producción y curación de los recursos didácticos digitales.	Estudio de impacto de los diferenciadores.
	Alta proporción del profesorado formado en competencias para tutoriales en entornos virtuales.	Mantener la actualización permanente e incorporar nuevos profesores con las competencias para entornos virtuales.	El Centro de Coordinación Técnica (CCT) no cuenta con la cantidad de personal técnico requerido para la implementación y gestión del SIB-ISFODOSU en condiciones óptimas.	Contratar personal faltante.
	Se cuenta con las herramientas de evaluación de la práctica docente bajo un modelo 360.		Falta de integración de la plataforma de gestión administrativa y financiera de la institución con la plataforma de gestión académica.	Realizar un diagnóstico para determinar la posibilidad de realizar interfaces entre la administración financiera y la plataforma de gestión académica. En su defecto, desarrollar y/o adquirir una plataforma que permita interfaces entre la gestión financiera y la gestión académica.

(Continuación Matriz priorizada de las Fortalezas, Amenazas y sus estrategias)

Variables	Fortalezas	Estrategias para optimizar las Fortalezas	Debilidades	Estrategias para superar las Debilidades
Políticas, Planes y Desarrollo Organizacional	El ISFODOSU cuenta con Manual de Cargos y Funciones aprobado.	Actualizar el Manual de Cargos y Funciones acorde a los requerimientos del nuevo plan estratégico.		
	El Instituto dispone de su Manual de organización y funciones.	Actualizar el manual de organización acorde a los requerimientos del nuevo plan estratégico.		
Gestión y Liderazgo	El procedimiento para la escogencia de los puestos claves de alta jerarquía (rector y vicerrectores), está definido y se aplica a través de un proceso abierto y competitivo.	Mantener el procedimiento actualizado.	No se está haciendo el debido proceso para la depuración de las competencias blandas de los profesores.	Aplicar la evaluación de las competencias establecidas en el Diccionario de Competencias.
	El ISFODOSU cuenta con líderes con altas capacidades gerenciales, de liderazgo y académicas.	Ampliar el programa de desarrollo de liderazgo.	Los servicios no necesariamente están alineados a un objetivo estratégico, sino a un objetivo presupuestario.	Alinear el Plan Operativo Anual al Plan Estratégico Institucional.
Imagen y Posicionamiento Institucional	ISFODOSU goza de una excelente reputación entre los grupos de interés.	Mantener una estrategia de comunicación permanente con los grupos de interés respecto al quehacer del ISFODOSU.	Escaso posicionamiento del ISFODOSU. Desvinculación de la identidad de los recintos con la identidad del ISFODOSU.	Implementar una estrategia de comunicación que posicione la institución en los escenarios y públicos de interés.
	ISFODOSU cuenta con un posicionamiento adecuado en los medios masivos de comunicación.	Mantener y mejorar una estrategia de posicionamiento en medios masivos de comunicación.		
	Dispone de canales internos de comunicación institucional, activos y actualizados, y una gestión de comunicación adecuada y efectiva.	Seguir fortaleciendo la estrategia de comunicación.		
Infraestructura Física y Tecnológica	Docentes con las competencias digitales básicas.	Elevar los niveles de competencias digitales del personal docente.	No todos los docentes han desarrollado las competencias digitales requeridas para integrar las tecnologías en las diversas áreas disciplinares, por cuanto se ha debido recurrir a tutorías y acompañamientos.	Ampliar la cobertura de formación docente en competencias digitales.
	Portal web institucional con altos niveles de seguridad, facilidad y accesibilidad.			
	Infraestructura robusta para la gestión de los aprendizajes. • Plataforma de teleformación. • Sistema para la gestión académica.	Mantener actualizada la plataforma.		
	La infraestructura del ISFODOSU se ha ido ajustando a las necesidades de desarrollo institucional y ha contado con recursos financieros y el apoyo del liderazgo del sector educativo nacional.	Actualizar y dar continuidad al Plan Maestro de infraestructura de los recintos.	Áreas con carencias de almacenes, de espacios para choferes, aulas, cocinas, entre otros.	Actualizar y dar continuidad a los proyectos de ampliación y mejora de la planta física de todo el ISFODOSU.
			Existen áreas vulnerables en términos de seguridad.	Concluir el plan de gestión de riesgos, el cual debe incluir evaluaciones de infraestructura, mejoramiento del sistema de seguridad, del sistema contra incendios, entre otros.

(Continuación Matriz priorizada de las Fortalezas, Amenazas y sus estrategias)

Variables	Fortalezas	Estrategias para optimizar las Fortalezas	Debilidades	Estrategias para superar las Debilidades
Gestión de Administración y Finanzas	Asignación presupuestaria anual adecuada para ejecutar de acuerdo a las necesidades.	Mejorar el porcentaje de ejecución del presupuesto asignado para acortar la brecha entre lo planificado y lo ejecutado.	Limitaciones para segregar los registros de presupuesto y compras a nivel de las diferentes unidades subejecutoras.	Convocar oportunamente la formulación de las herramientas de planificación, y, una vez definidas, utilizarlas como instrumentos de gestión.
			Los recursos están disponibles de manera tardía para iniciar la ejecución de manera ágil y efectiva en el primer trimestre.	Anticipar la planificación de las actividades del primer trimestre en el último trimestre del año anterior.
				Continuar con el proceso de fortalecimiento del Intranet para que las aprobaciones de procesos críticos sean electrónicas y que permitan identificar dónde se encuentran los retrasos.
	Los procesos internos financieros y administrativos de los recintos fluyen rápidamente.	Agilizar trámites deliberativos de los procesos de compras y contrataciones, los cuales, aunque han mostrado mejoras, se deben continuar fortaleciendo.	Se registran retrasos en aprobaciones por parte de las instituciones rectoras del sistema administrativo y financiero del Estado.	Mejorar la coordinación interinstitucional con actores externos y órganos rectores con visitas puntuales, planteando situaciones y acordando líneas de acción.
			Los usuarios cuentan con débiles competencias para realizar las requisiciones, pliego de condiciones, seguimiento y reporte de incidencias que cumplan con lo estipulado en las normativas de Compras y Contrataciones.	Reducir las urgencias y fortalecer la planificación de requisiciones de compras.
			Faltas de competencias internas para definir pliego de condiciones.	Mejorar la elaboración de los términos de referencia o pliegos de condiciones para los procesos de compras y contrataciones.
			Débil alineación entre la formulación del plan estratégico, el plan operativo, anteproyecto del presupuesto y el plan anual de compras.	Alinear PEI, POA, PACC y Presupuesto.
			Falta de seguimiento adecuado, por parte del área responsable, a las ejecuciones de contratos y órdenes de compras.	Fortalecer los procesos de seguimiento a las ejecuciones de las órdenes de compra y contratos establecidos.
	Alto nivel de cumplimiento en los indicadores de gestión de administración y finanzas por parte de organismos rectores.	Dar continuidad al uso apropiado del SIGEF y otros sistemas conexos del circuito financiero.	Falta de desarrollo de un sistema para la integración del SIGEF, compras, cuentas por pagar, contabilidad y activos fijos, que permita presentar la información por recinto.	Evaluar si se mantiene la implementación del ERP República Dominicana como medida para mejorar el elemento de oportunidad y comprensión de la información financiera. Desarrollar internamente las herramientas necesarias.
	El Sistema de Información de la Gestión Financiera, ofrece información actualizada y oportuna de la ejecución presupuestaria.	Desarrollar las herramientas para utilizar adecuadamente las informaciones generadas por el SISCOMPRAS y el SIGEF conforme a las particularidades del ISFODOSU.		



Historia y Marco
Legal del ISFODOSU

9 | Historia y Marco Legal del ISFODOSU

La historia del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña, ISFODOSU, tiene su origen en las Escuelas Normales, las cuales representan el más noble antecedente de la herencia del pensamiento hostosiano.

El surgimiento de estas se remonta al año 1880 con la creación de la Escuela Normal Preparatoria, creada por el insigne educador puertorriqueño Eugenio María de Hostos. En la primera promoción, en 1884, de la que egresaron los seis primeros maestros graduados, se encontraban Félix Mejía, Arturo Grullón y Francisco José Peynado.

Un año más tarde, en 1881, se creó el «Instituto de Señoritas», dirigido por Salomé Ureña de Henríquez, que funcionó hasta el año 1893. En 1896 reabre sus puertas bajo la dirección de las hermanas Pellerano de Castro. En 1887, Catalina Pou, Leonor María Félix, Ana Josefa Puello, Mercedes Laura Aguiar, Luisa Ozema Pellerano de Castro y Altagracia Henríquez Perdomo fueron las seis primeras graduadas de Maestras Normales del Instituto.

Más adelante, con la Ley 842/50, se crearon las siguientes Escuelas Normales:

- Luis Napoleón Núñez Molina, en el municipio Licey al Medio de la provincia Santiago, fundada en 1950.
- Emilio Prud'Homme, en Santiago de los Caballeros, fundada en 1952.
- Félix Evaristo Mejía, en el Distrito Nacional, fundada en 1952.
- Juan Vicente Moscoso, en San Pedro de Macorís, fundada en 1956.
- Urania Montás, en San Juan de la Maguana, fundada en 1976.

La escuela Eugenio María de Hostos, nombre actual, fue fundada en 1942 en el Distrito Nacional con el nombre de Escuela Central de Gimnasia; más tarde pasó a llamarse Escuela Nacional de Educación Física, ENEF.

Proceso de reestructuración de las Escuelas Normales

Dentro de los lineamientos generales del Plan Decenal de Educación 1993-2002, se estableció la reestructuración de las Escuelas Normales. Con tal motivo, la Secretaría de Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos creó mediante la Ordenanza 8-93, la Comisión para la Reestructuración de las Escuelas Normales, CORENOR, cuya misión principal sería la elaboración de una propuesta dirigida al establecimiento de un «Nuevo Sistema de Formación de Maestros para el Nivel Básico».

Como resultado de sus estudios, la CORENOR recomendó que las Escuelas Normales fueran transformadas en una sola institución nacional de educación superior, descentralizada, con personalidad jurídica y presupuesto propio, dirigida por una Junta integrada por reconocidos intelectuales, científicos, educadores y representantes de amplios sectores de la sociedad civil.

El proceso de conformación como Instituto de Nivel Superior entre 1997 y 2003

La Ley 66/97 reconoció a las Escuelas Normales como instituciones de educación superior.

En el primer período de gobierno del doctor Leonel Fernández, del año 1996 al 2000, y mediante el Decreto N.º 427/00, las Escuelas Normales fueron denominadas Institutos Universitarios de Formación Docente.

El Instituto Superior de Formación Docente consolidó su estructura de Institución de Educación Superior con el nombramiento de su primer Rector, mediante la Orden Departamental N.º 10/2003 del 20 de mayo del 2003.

Ese mismo año, mediante el Decreto 571 '03, al Instituto se le asignó el nombre de Salomé Ureña, pasando entonces a llamarse «Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña».



10.

Marco Estratégico
Institucional del
ISFODOSU

10 | Marco Estratégico Institucional del ISFODOSU

Misión

Contribuir con la calidad del sistema educativo dominicano preuniversitario mediante la formación integral de profesionales de la Educación.

Visión

Ser la institución de educación superior de referencia en la formación de profesionales de la educación de excelencia, con programas acreditados que aseguran la calidad de los aprendizajes y la transformación efectiva del sistema educativo dominicano.

Ejes Estratégicos

- Calidad académica.
- Impacto sectorial de programas y proyectos educativos.
- Fortalecimiento institucional.

Objetivos Estratégicos

- Garantizar una formación integral, oportuna y de calidad a favor de los estudiantes, mediante la aplicación de un modelo pedagógico innovador y eficiente.
- Desarrollar nuevos conocimientos e integrarlos al patrimonio intelectual del país, mediante la oferta de servicios de extensión, educación permanente, asesoría, consultoría y orientación a las comunidades educativas de nuestra influencia.

- Garantizar un desempeño superior de la gestión institucional, a través del aseguramiento de la eficiencia, eficacia y calidad de la organización.

Valores

Compromiso

Asumimos con dedicación y esmero las responsabilidades, excediendo siempre las expectativas.

Integridad

Nos manejamos siempre apegados a los principios éticos y morales.

Respeto

Modelamos con el ejemplo la consideración y valoración a los otros.



11.

Tabla de Resultados,
Indicadores y Metas
al 2025



EJE I

Calidad académica

Consiste en desarrollar acciones que apunten al mejoramiento continuo de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de grado, postgrado y educación continua, a través del adecuado desarrollo de los planes de estudio y la implementación de programas cocurriculares y psicoafectivos que aporten consecuentemente al perfil de egresado al que se aspira.

Objetivo Estratégico

Garantizar la formación integral, pertinencia y de calidad de los estudiantes mediante la aplicación de un modelo pedagógico innovador y un eficiente sistema de carrera académica.

Estrategia

Mejoramiento continuo de los aprendizajes: Busca desarrollar procesos de formación que aseguren la calidad de los aprendizajes de los estudiantes a través de la implementación de un modelo pedagógico eficiente e innovador, de planes de estudios actualizados, programas cocurriculares y psicoafectivos, uso de tecnologías y procesos de evaluación pertinentes.

ISFODOSU
Tabla de resultados, indicadores y metas al 2025

Eje Estratégico I: Calidad académica														
Objetivo Estratégico: Garantizar la formación integral, pertinencia y de calidad de los estudiantes mediante la aplicación de un modelo pedagógico innovador y un eficiente sistema de carrera académica.														
1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de efecto	Indicador(es)	Línea base	Meta al 2025	Medios de verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos financieros	Requerimientos no financieros	Supuestos y/o riesgos
								2022	2023	2024	2025			
Mejoramiento continuo de los aprendizajes	Incrementar los niveles de competencias de los estudiantes de grado y posgrado.	Porcentaje de mejora del nivel de dominio de competencias del plan de estudio de grado para el nivel autónomo.	4%	8%	Informes de evaluaciones de medio término y de evaluación final.	Vicerrectoría Académica.	- Direcciones académicas. - Departamento de Evaluación. - Coordinadores de carreras - Coordinadores de áreas académicas. - Docentes.	5%	6%	7%	8%	- Contratación de personal. - Convenios o alianzas. - Acreditación de tres (3) planes de estudio de grado. - Acreditación de un (1) programa de posgrado. - Internacionalización del currículo como soporte a la formación. - Formación de docentes. - Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB-ISFODOSU) implementado. 122 asignaturas virtualizadas de grado, postgrado y educación permanente. - Doce (12) aulas híbridas implementadas. - Recursos didácticos digitales producidos para 122 asignaturas. - Actualización del currículo.	- Modelo pedagógico implementado. - Programas de bienestar estudiantil desarrollados. - Estudiantes motivados a aprender mediante los programas de bienestar estudiantil desarrollados. - Lineamientos de desarrollo curricular. - Normativas institucionales.	- Cambios en las políticas públicas sobre la formación docente. - Que los estudiantes terminen en el tiempo requerido. - Abandono o deserción estudiantil.
		Tasa de graduación de posgrado.	ND	75%	- Bases de datos de egresados. - Bases de datos de matriculados. - Estadísticas de matriculación y de egreso.	Dirección de Postgrado y Educación Permanente.	Dirección de Gestión de Admisiones y Registro.	70%	71%	73%	75%			
		Índice de correlación entre las calificaciones obtenidas por los estudiantes y el nivel de dominio de competencias.	ND	Aumento de cinco (5) puntos porcentuales anualmente en el índice de correlación entre las calificaciones obtenidas por los estudiantes y el nivel de dominio de competencias, a partir de la medición de la línea base.	Informes de evaluaciones y planes de mejora.	Vicerrectoría Académica.	- Departamento de Evaluación Institucional. - Directores académicos. - Coordinadores de carreras. - Coordinadores de áreas académicas. - Docentes.	+5% respecto al año anterior.	+5% respecto al año anterior.	+5% respecto al año anterior.	+5% respecto al año anterior.	- Contratación para el diseño de evaluación de competencias y calificaciones. - Contratación de evaluadores.	Crear el índice de correlación entre las calificaciones obtenidas por los estudiantes y el nivel de dominio de competencias, mediante evaluaciones externas e internas.	Cambio en las políticas públicas en materia de educación.

(Continuación EJE I. Calidad académica)

1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de efecto	Indicador(es)	Línea base	Meta al 2025	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos financieros	Requerimientos no financieros	Supuestos y/o riesgos
								2022	2023	2024	2025			
Mejoramiento continuo de los aprendizajes	Implementados los programas curriculares no formales.	Porcentaje de estudiantes que participan en programas curriculares no formales.	ND	60%	Informes de evaluaciones de aprendizaje.	Vicerrectoría Académica.	Dirección de Bienestar Estudiantil.	30%	45%	55%	60%	Contratación de talleristas para impartir programas curriculares no formales.	Programas curriculares no formales diseñados adecuadamente para que los estudiantes tengan las competencias requeridas.	Documentación no adecuada y sistemática de los resultados de estos programas.
	Implementados los programas de apoyo psicoafectivo.	Porcentaje de estudiantes intervenidos con competencias psicoafectivas.	ND	16%	Informe de implementación.	Vicerrectoría Académica.	• Coordinadores de carreras. • Coordinadores de áreas académicas. • Docentes • Orientadores estudiantiles.	10%	12%	14%	16%	• Adquisición de pruebas psicológicas • Inversión en talleres de formación psicoafectiva.	Diseño del proceso de seguimiento a los programas de apoyo psicoafectivo.	Otras causas incidiendo en el desempeño académico de los estudiantes y que afecten los resultados de los programas.
	Incrementada la cobertura de estudiantes de los niveles de grado, posgrado y formación continua.	Cantidad de estudiantes matriculados en el nivel de grado.	3,696	4,880	Reportes de matriculados del sistema de gestión académica.	Dirección de Gestión de Admisiones y Registro.	Divisiones de Registro y Documentación Académica.	3,898	4,189	4,502	4,880	• Ampliación y diversificación de la oferta de grado. • Aprovechamiento del modelo de enseñanza híbrido.	Permanencia del sistema de gestión académica.	• No efectividad del programa de promoción. • Aprobación de modalidad híbrida. • Efectividad de la virtualidad. • Disponibilidad del espacio físico.
		Cantidad de estudiantes matriculados en el nivel de posgrado.	334	500	Reportes de solicitudes de admisión del sistema de gestión académica.	Dirección de Gestión de Admisiones y Registro.	Divisiones de Registro y Documentación Académica.	300	350	400	500	• Ampliación y diversificación de la oferta de posgrado. • Aprovechamiento del modelo de enseñanza híbrido.	Permanencia del sistema de gestión académica.	No efectividad del programa de promoción.
		Cantidad de estudiantes matriculados en el nivel de formación continua.	68	200	Reportes de solicitudes de admisión del sistema de gestión académica.	Dirección de Gestión de Admisiones y Registro.	Divisiones de Registro y Documentación Académica.	120	200	200	200	• Ampliación y diversificación de la oferta de formación continua. • Aprovechamiento del modelo de enseñanza híbrido.	Permanencia del sistema de gestión académica.	No efectividad del programa de promoción.



EJE II

Impacto sectorial de programas y proyectos educativos

Se define como el impacto en el sistema educativo dominicano mediante un conjunto de acciones y estrategias articuladas de buenas prácticas, planes, proyectos de investigación y extensión que mejoren los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, integra y potencializa la capacidad investigativa de profesionales de la Educación, estudiantes y egresados, e igualmente genera nuevos conocimientos e innovaciones que pueden ser transferidos para la mejora continua de la calidad educativa a través de la toma de decisiones.

Objetivo Estratégico

Identificar y desarrollar nuevos conocimientos e integrarlos al patrimonio intelectual del país, mediante la oferta de servicios de extensión, educación permanente, asesoría, consultoría y orientación a las comunidades educativas de nuestra influencia.

Estrategia

- Investigación, transferencia e innovación: Persigue desarrollar proyectos y planes de investigación con docentes, estudiantes y egresados para generar nuevos conocimientos e innovaciones que puedan ser transferidos para la mejora continua de la calidad educativa a través de la toma de decisiones.
- Egresados con compromiso institucional: Egresados que al culminar sus estudios continúan vinculados a la institución y han desarrollado un sentido de pertenencia, identidad y compromiso institucional que les permiten hacer aportes desde su contexto y desempeño.
- Planes y proyectos de extensión: Conjunto de acciones y estrategias articuladas para fortalecer el funcionamiento institucional y pedagógico de los centros educativos, desarrollando buenas prácticas que mejoren los aprendizajes de los estudiantes e impacten los entornos de las comunidades de influencia.

ISFODOSU
Tabla de resultados, indicadores y metas al 2025

Eje Estratégico II: Impacto sectorial de programas y proyectos educativos														
Objetivo Estratégico: Identificar y desarrollar nuevos conocimientos e integrarlos al patrimonio intelectual del país, mediante la oferta de servicios de extensión, educación permanente, asesoría, consultoría y orientación a las comunidades educativas de nuestra influencia.														
1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de efecto	Indicador(es)	Línea base	Meta al 2025	Medios de verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos financieros	Requerimientos no financieros	Supuestos y/o riesgos
								2022	2023	2024	2025			
Investigación, transferencia e innovación	Transferidos los conocimientos y aplicaciones nuevas para mejorar la calidad educativa.	Porcentaje de proyectos de investigación que satisfacen los requerimientos de las políticas educativas.	ND	50%	- Acta de aprobación de los proyectos del Consejo Asesor de Investigación. - Certificado de revisores.	Dirección de Investigación.	Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación.	20%	30%	40%	50%	- Financiamientos de proyectos de investigación. - Incentivos para la productividad científica y la innovación. - Contratación de facilitadores para programas de formación.	- Movilidad de investigadores. - Trabajo en redes de investigadores. - Intercambio con investigadores e instituciones aliadas.	Los procesos de Compras y Contrataciones pueden impedir el llamado a las convocatorias de investigación y la financiación de los proyectos de investigación.
	Fortalecida la capacidad investigativa de docentes investigadores, estudiantes y egresados.	Cantidad de docentes investigadores con proyectos de investigación aprobados.	35	65	- Certificación de proyecto aprobado. - Actas de proyectos de investigación.	Dirección de Investigación.	Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación.	45	45	65	65			
		Cantidad de estudiantes con proyectos de investigación aprobados.	27	57	- Certificación de proyecto aprobado. - Actas de proyectos de investigación.	Dirección de Investigación.	Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación.	37	37	57	57			
		Cantidad de egresados con proyectos de investigación aprobados.	0	20	- Certificación de proyecto aprobado. - Actas de proyectos de investigación.	Dirección de Investigación.	Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación.	5	10	20	20			
Egresados como compromiso institucional	Desarrollada una conexión consistente y de beneficio mutuo con los egresados.	Porcentaje de proyectos institucionales con participación de egresados.	ND	80%	Informes de Ejecución de Proyectos.	Departamento de Egresados.	Todas las unidades sustantivas de Rectoría y recintos.	40%	50%	65%	80%	- Material promocional. - Recursos humanos. - Contratación de servicios de eventos. - Coctel y alimentación. - Personal de animación de eventos. - Desarrollo de plataforma para gestión de egresados.	- Desarrollo de contenidos de la página de egresados. - Diseño de políticas, reglamentos y procedimientos de egresados. - Gestión de medios de comunicación con egresados. - Alianzas con instituciones externas.	Departamentos no enlazados con la estrategia de egresados.

(Continuación EJE II. Impacto sectorial de programas y proyectos educativos)

1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de efecto	Indicador(es)	Línea base	Meta al 2025	Medios de verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos financieros	Requerimientos no financieros	Supuestos y/o riesgos
								2022	2023	2024	2025			
Planes y proyectos de Extensión	Aseguradas las buenas prácticas y su impacto en las comunidades educativas de influencia.	Porcentaje de mejora de los aprendizajes de los estudiantes (áreas de Lengua Española y Matemática) de los centros educativos impactados por planes y programas de extensión.	ND	70% respecto a la línea base anualmente.	Informe de los resultados de las pruebas diagnósticas e intermedias realizadas a los centros de influencia.	Dirección de Cogestión.	- Dirección de Extensión. - Vicerrectorías ejecutivas. - Dirección del proyecto de Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela (EFCCE).	70% respecto a la línea base anualmente.	70% respecto a la línea base anualmente.	70% respecto a la línea base anualmente.	70% respecto a la línea base anualmente.	- Personal docente y especialistas por áreas. - Materiales didácticos, bibliográficos y gastables para los centros educativos y para gestión del programa. - Equipos para actores del programa y mobiliario de salón de profesores y bibliotecas de los centros educativos. - Impresión de pruebas, de documentos de apoyo a la labor docente y de sistematización del programa. - Alimentación y sustento para actividades formativas (talleres, reuniones, seminarios y pasantías).	- Instrumentos de acompañamiento y monitoreo. - Alianzas con instituciones de la comunidad. - Creación de procedimientos y normativas.	- Interrupción del programa de Cogestión por parte del MINERD. - Eliminación o limitación de los vínculos con los centros educativos.
	Mejorado el desempeño de los centros educativos como consecuencia de los proyectos de extensión.	Porcentaje de mejora de los indicadores propuestos por proyectos de extensión.	ND	80%	- Informe de resultados de los proyectos de extensión desarrollados. - Listado de participantes impactados por los planes y proyectos de extensión.	Dirección de Extensión.	- Dirección de Cogestión. - Dirección del proyecto de Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela (EFCCE).	50%	60%	70%	80%	- Financiamiento para proyectos de extensión aprobado. - Pago de horas para ejecución de proyectos aprobados. - Capacitación en gestión de proyectos para el equipo vinculado.	- Sistematización del enfoque de trabajo por proyectos en las unidades relacionadas con la extensión universitaria. - Documentación y aprobación de procesos de extensión.	- Los procesos de Compras y Contrataciones pueden impedir el llamado a las convocatorias de proyectos de extensión y su financiación. - La planificación inadecuada de proyectos de extensión de larga duración (de 3 a 5 años) podría comprometer los resultados esperados.



EJE III

Fortalecimiento Institucional

Consiste en asegurar el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión de la institución, incorporando la mejora del desempeño institucional, la identificación con la cultura organizacional, la infraestructura y el uso eficiente de los recursos económicos.

Objetivo Estratégico

Garantizar un desempeño superior de la gestión institucional a través del aseguramiento de la eficiencia, eficacia y calidad de la organización.

Estrategia

- Normalización y estandarización de la gestión institucional: Desarrollar un sistema integral que responda a todas las necesidades para la normalización de la gestión y el desarrollo institucional.
- Fortalecimiento de la gestión del talento humano: Garantizar un reclutamiento adecuado al perfil del puesto, capacitación adecuada para el desarrollo de competencias y un sistema de reconocimiento y compensación.
- Fortalecer la gestión de la inversión y el gasto: Eficientizar los procedimientos directos y conexos que apoyan la gestión de administración y finanzas, garantizando que la inversión responda al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Fortalecimiento de las infraestructuras tecnológicas y sistemas de información: Garantizar que los recursos y sistemas tecnológicos permitan automatizar procesos para lograr una gestión académica y administrativa más segura y eficiente.
- Mejorar el posicionamiento e imagen institucional: Lograr que la audiencia interna de todas las áreas y recintos del Instituto se sientan parte de una institución de educación superior con un único nombre –ISFODOSU– y que la opinión pública le reconozca como una de las tres primeras entidades especializadas en el país en la carrera de Educación.

Busto
Félix Evaristo Mejía.
Recinto FEM

ISFODOSU
Tabla de resultados, indicadores y metas al 2025

Eje Estratégico III: Fortalecimiento Institucional														
Objetivo Estratégico: Garantizar un desempeño superior de la gestión institucional a través del aseguramiento de la eficiencia, eficacia y calidad de la organización.														
1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de efecto	Indicador(es)	Línea base	Meta al 2025	Medios de verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos financieros	Requerimientos no financieros	Supuestos y/o riesgos
								2022	2023	2024	2025			
Normalización y estandarización de la gestión institucional	Mejorado el desempeño institucional.	Índice del desempeño institucional.	0%	90%	Mediciones del Plan Estratégico (Balance Scordcard).	Dirección de Planificación y Desarrollo.	Todas las áreas de apoyo y sustantivas de Rectoría y los recintos.	60%	70%	75%	90%	- Consultorías. - Contratación de personal. - Mejora de infraestructura. - Adquisición de equipos tecnológicos y sistemas informáticos. - Viáticos.	- Rediseño de procesos. - Acuerdos interinstitucionales. - Rediseño de estructura. - Revisión de manuales.	Una planificación inadecuada del gasto.
		Porcentaje de cumplimiento de las metas gubernamentales.	80%	90%	Mediciones de indicadores de órganos rectores.	Dirección de Planificación y Desarrollo.	Todas las áreas de apoyo y sustantivas de Rectoría y los recintos.	80%	85%	90%	90%	N/A	Responsables de indicadores por órganos rectores.	Cambio constante de parámetros de medición en los órganos rectores.
	Comprometido el personal con la cultura institucional.	Porcentaje de personal que conoce los elementos normativos de la cultura institucional.	ND	100%	Informe de análisis de cultura organizacional.	Dirección de Planificación y Desarrollo.	Todas las áreas de apoyo y sustantivas de Rectoría y los recintos.	30%	80%	90%	100%	- Contratación de consultoría para realización de estudios. - Pagos para realización de actividades de integración. - Pago de artículos institucionales e impresiones.	Campañas de comunicación interna.	- Alta tasa de rotación - Cambios en elementos de la identidad institucional - Falta de recursos
Fortalecimiento de la gestión del talento humano	Mejorado el desempeño del personal.	Índice del desempeño del personal.	0%	85%	Informe de mediciones de Indicadores de Recursos Humanos.	Dirección de Recursos Humanos.	Todas las áreas de apoyo y sustantivas de Rectoría y los recintos.	70%	75%	80%	85%	- Compra de pruebas para evaluar competencias. - Capacitación del personal. - Presupuesto para indexación salarial.	- Asignación de mentor a nuevos colaboradores. - Identificación de facilitadores internos.	- Que el órgano rector (MAP) modifique la metodología de evaluación. - Que los supervisores no asuman el reto que implica evaluar competencias.
	Incrementada la satisfacción del personal y mejora del clima laboral.	Grado de satisfacción del personal.	66%	85%	Encuestas del clima laboral.	Dirección de Recursos Humanos.	Todas las áreas de apoyo y sustantivas de Rectoría y los recintos.	70%	75%	80%	85%	N/A	Encuestas montadas en plataforma de evaluación.	- Herramienta de medición proporcionada por el órgano rector. - No siempre contar con los elementos deseados para una medición más objetiva.
	Asegurado el desarrollo profesional del docente.	Porcentaje de docentes que ingresan a Carrera Profesoral.	0%	65%	Certificación de ingreso.	Vicerrectoría Académica.	- Vicerrectoría Académica. - Decanato de Grado. - Vicerrectorías ejecutivas. - Direcciones académicas.	0%	30%	50%	65%	- Docentes formados mediante programas de educación permanente. - Recursos económicos para cubrir la inversión que imprima el nuevo formato de vinculación laboral. - Contratación de servicios de evaluación y transporte de evaluadores y veedores.	- Reglamento de concurso de plazas profesorales. - Reglamento de Carrera Profesoral - Instrumentos y herramientas para la implementación de reglamentos.	- Impacto en la ejecución debido a retrasos en la aprobación por las instancias pertinentes, internas y externas. - Recursos no disponibles. - Procesos retrasados de compras. - Profesores del ISFODOSU consideran más atractivo permanecer en la Carrera Docente del MINERD que ingresar a la Carrera Académica del ISFODOSU.

(Continuación EJE III. Fortalecimiento Institucional)

1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de efecto	Indicador(es)	Línea base	Meta al 2025	Medios de verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos financieros	Requerimientos no financieros	Supuestos y/o riesgos
								2022	2023	2024	2025			
Fortalecimiento de la gestión del talento humano	Asegurado el desarrollo profesional docente.	Porcentaje de docentes que ingresan o son promovidos en la Carrera Académica.	0%	25%	Certificación de ingreso o promoción.	Vicerrectoría Académica.	- Vicerrectoría Académica. - Decanato de Grado. - Vicerrectorías ejecutivas. - Direcciones académicas.	0%	0%	10%	25%	- Contar con un sistema de evaluación de desempeño adecuado al Reglamento de Carrera Docente. - Docentes formados mediante programas de educación permanente. - Recursos económicos para cubrir la inversión de la promoción laboral. - Contratación de servicios de evaluación. - Implementación del Sistema de Desarrollo Profesoral. - Plataforma tecnológica de formación.	- Normativas para ingreso y promoción de la Carrera Académica. - Instrumentos y herramientas para la implementación del Sistema de Carrera Académica.	- Impacto en la ejecución debido a retrasos en la aprobación por las instancias pertinentes, internas y externas. - Recursos no disponibles. - Procesos retrasados de compras. - Profesores del ISFODOSU consideran más atractivo permanecer en la Carrera Docente del MINERD que ingresar a la Carrera Académica del ISFODOSU.
		Porcentaje de docentes a tiempo completo.	33%	60%	Constancia de contratación.	Vicerrectoría Académica.	- Dirección de Recursos Humanos. - Vicerrectorías ejecutivas. - Direcciones académicas.	0%	15%	30%	60%	Recursos económicos para cubrir la inversión que implica el tiempo completo.	Reglamento de Carrera Profesoral.	Que los profesores no cuenten con disponibilidad del tiempo requerido por la institución debido a que mantienen otros compromisos laborales.
		Porcentaje de docentes con grado de doctorado.	ND	10%	Título académico.	Vicerrectoría Académica.	- Dirección de Recursos Humanos. - Vicerrectoría Académica. - Vicerrectorías ejecutivas. - Direcciones académicas.	2%	5%	8%	10%	- Financiamiento de becas para docentes en programas de doctorado. - Recursos para formar en investigación a los doctorados. - Recursos para formar en cuanto al uso de plataformas de análisis de datos.	- Programa de desarrollo profesoral. - Análisis de la formación de la planta profesoral. - Sistema de desarrollo y capacitación para docentes.	- Retraso por parte de los docentes en la terminación de su doctorado. - Deserción de los docentes de los programas de doctorado financiados por la institución. - No reintegración de los docentes al ISFODOSU al terminar su doctorado financiado por esta institución.
		Porcentaje de docentes que realizan programas de actualización académica.	ND	100%	Registro de docentes que finalizan programas de actualización académica.	Vicerrectoría de Desarrollo e Innovación.	- Dirección de Recursos Humanos. - Vicerrectoría Académica. - Vicerrectorías ejecutivas. - Direcciones académicas.	20%	35%	65%	100%	Financiamiento de becas para docentes en programas de formación permanente.	- Programa de desarrollo profesoral. - Análisis de la formación de la planta profesoral. - Es necesario un registro de los programas de actualización académica impartidos por la institución. - Sistema de desarrollo y capacitación para docentes.	- Retraso por parte de los docentes en la terminación de su programa de formación. - Deserción de los docentes de los programas financiados por la institución. - No reintegración de los docentes al ISFODOSU al terminar su doctorado financiado por esta institución.

(Continuación EJE III. Fortalecimiento Institucional)

1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de efecto	Indicador(es)	Línea base	Meta al 2025	Medios de verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos financieros	Requerimientos no financieros	Supuestos y/o riesgos
								2022	2023	2024	2025			
Optimización de la inversión y el gasto	Asegurada la continuidad de las operaciones del ISFODOSU.	Porcentaje de satisfacción de los requerimientos demandados que han sido aprobados.	N/D	100%	SISCOMPRAS e informes trimestrales de ejecución a cada área.	Vicerrectoría de Gestión.	Todas las áreas de apoyo y sustantivas de Rectoría y los recintos.	100%	100%	100%	100%	N/A	Capacitaciones a colaboradores coordinadas con la DGCP para fortalecer la gestión de compras, incluyendo preparación de pliegos, rol de peritos, documentación de infracciones, entre otros.	Mantener el compromiso con el cumplimiento de los plazos y requerimientos de compras y contrataciones, incluyendo lo establecido a los fines de adherirse a la ética y niveles de transparencia para cargar procesos en el Portal Transaccional.
	Asegurada la eficiencia y la eficacia del gasto y la inversión.	Porcentaje de eficiencia del gasto - Subindicador del Índice de Gestión Presupuestaria (IGP) de DIGEPRES.	80%	95%	- Autoevaluación IGP. - Informe de ejecución presupuestaria.	Vicerrectoría de Gestión.	Todas las áreas de apoyo y sustantivas de Rectoría y los recintos.	83%	85%	90%	95%	N/A	Capacitaciones coordinadas con la DIGEPRES para completar los elementos que impactan la autoevaluación del índice de gestión presupuestaria.	- Aumento significativo de procesos de compras para obras de recintos y planes maestros. - Retrasos en la auditoría de pagos y contratos atendiendo a las revisiones de la Unidad de Auditoría Interna (UAI) establecidas en ISFODOSU y en la sede de la Contraloría General de la RD.
		Porcentaje de eficacia de la inversión - Subindicador del Índice de Gestión Presupuestaria, otorgado por DIGEPRES.	100%	100%	- Autoevaluación IGP. - Informe de ejecución presupuestaria.	Vicerrectoría de Gestión.	Todas las áreas de apoyo y sustantivas de Rectoría y los recintos.	100%	100%	100%	100%	N/A	Capacitaciones coordinadas con la DIGEPRES para completar los elementos que impactan la autoevaluación del Índice de Gestión Presupuestaria.	Que la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES), autorice las solicitudes de asignación de cuotas trimestrales y reprogramaciones presupuestarias.
		Cumplimiento con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICs SP) (1 cumplido, 0 no cumplido).	1	1	Certificación NICs SP de la Dirección General de Contabilidad Gubernamental (DIGECOG) y publicación de los Estados Financieros de ISFODOSU en la página de Transparencia.	Vicerrectoría de Gestión.	- Departamento Financiero. - División de Contabilidad.	1	1	1	1	N/A	Proceso de saneamiento de cuentas contables y de cumplimiento con las NICs SP conjuntamente con la DIGECOG.	Que la Dirección General de Contabilidad Gubernamental complete su rol de revisión y acompañamiento para el saneamiento y la certificación anual de los registros contables.

(Continuación EJE III. Fortalecimiento Institucional)

1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de efecto	Indicador(es)	Línea base	Meta al 2025	Medios de verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos financieros	Requerimientos no financieros	Supuestos y/o riesgos
								2022	2023	2024	2025			
Fortalecimiento de las infraestructuras tecnológicas y sistemas de información	Optimizados los servicios tecnológicos.	Porcentaje de soluciones tecnológicas implementadas, en relación a las aprobadas por año.	ND	90%	Informe de cumplimiento de metas del Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación.	Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación.	Todas las áreas de apoyo y sustantivas de Rectoría y los recintos.	60%	70%	80%	90%	- Contratación del personal requerido para que el departamento de TIC cumpla con la categorización aprobada por el MAP. - Recursos para la adquisición de herramientas tecnológicas. - Recursos para la capacitación y certificación del personal en temas de seguridad informática y desarrollo de software.	- Revisión de políticas de TI. - Sistematización del seguimiento en cuanto a la implementación de las políticas y procedimientos aprobados. - Fortalecer la documentación de procesos operativos de TIC que favorezcan la toma de decisiones. - Cumplimiento de normativas gubernamentales para departamentos de TIC.	- Normas gubernamentales que entraron en vigencia luego de la implementación de una solución tecnológica que no puede ser modificada. - No poder cumplir de forma oportuna con las adquisiciones debido a los procesos de compras y contrataciones gubernamentales.
		Porcentaje de usuarios externos (estudiantes y docentes) satisfechos con el sistema de gestión académica.	ND	90%	Resultados de estudio de satisfacción realizado por el Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación y la unidad de Calidad.	Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación.	Todas las áreas de apoyo y sustantivas de Rectoría y los recintos.	70%	70%	80%	90%			
		Porcentaje de usuarios internos (administrativos y académicos) satisfechos con los servicios ofrecidos por TI.	ND	80%	Resultados de estudio de satisfacción realizado por el Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación y la unidad de Calidad.	Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación.	Todas las áreas de apoyo y sustantivas de Rectoría y los recintos.	60%	65%	75%	80%			
	Optimizado el sistema de información institucional para favorecer la toma oportuna de decisiones.	Porcentaje de avance en la implementación del sistema de información institucional.	ND	100%	Informes de avance de la implementación del sistema.	Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación.	- Vicerrectoría Académica. - Vicerrectoría de Desarrollo e Innovación. - Vicerrectoría de Investigación y Posgrado. - Vicerrectoría de Gestión. - Vicerrectorías ejecutivas.	30%	50%	70%	100%	- Adquisición de plataforma tecnológica para el sistema de información. - Capacitación de actores claves para el levantamiento de datos.	- Sistematización de datos e indicadores institucionales. - Documentación de procedimientos y normas para la gestión de la información en la institución.	- Retrasos en el proceso de adquisición de las plataformas tecnológicas necesarias para que el sistema de información se pueda articular de forma eficaz. - Registro errado de datos que resten fiabilidad a la información brindada por el sistema.

(Continuación EJE III. Fortalecimiento Institucional)

1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de efecto	Indicador(es)	Línea base	Meta al 2025	Medios de verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos financieros	Requerimientos no financieros	Supuestos y/o riesgos
								2022	2023	2024	2025			
Mejorar el posicionamiento e imagen institucional	Unificada y valorada la imagen institucional del ISFODOSU por el público externo e interno.	Porcentaje de la valoración positiva de la marca, ante el público externo del ISFODOSU.	ND	85%	Estudio de posicionamiento público externo.	Departamento de Difusión y Relaciones Públicas.	Todas las áreas de apoyo y sustantivas de Rectoría y los recintos.	50%	60%	70%	85%	- Contratación de servicios de <i>marketing</i> y publicidad. - Recursos para colocación en medios digitales e impresos. - Recursos para realización de actividades de proyección institucional.	- Campaña de comunicación externa. - Diseño de estrategia para redes sociales. - Actualización de normativas internas relacionadas a la identidad e imagen institucional. - Definición de plan de proyección institucional.	- Retrasos en el proceso de compras y contrataciones. - Falta de recursos. - Cambios en las políticas públicas respecto a la formación docente. - Situaciones que afectan la imagen del docente pudieran impactar la imagen del ISFODOSU. - Público objetivo no asocie la imagen del ISFODOSU en relación con los recintos.
		Porcentaje de la valoración positiva de la marca, ante el público interno del ISFODOSU.	ND	90%	Estudio de posicionamiento público interno.	Departamento de Difusión y Relaciones Públicas.	Todas las áreas de apoyo y sustantivas de Rectoría y los recintos.	60%	70%	80%	90%	- Contratación de servicios de <i>marketing</i> y publicidad. - Recursos para colocación en medios digitales e impresos. - Recursos para realización de actividades de proyección institucional.	- Campaña de comunicación interna. - Diseño de estrategia para redes sociales. - Actualización de normativas internas relacionadas a la identidad e imagen institucional. - Definición de plan de proyección institucional.	- Retrasos en el proceso de compras y contrataciones. - Falta de recursos. - Variaciones del clima laboral. - Alta rotación del personal.



12 | Abordaje del proceso de monitoreo y evaluación del PEI y POA

A los fines de garantizar el cumplimiento efectivo de la planificación, el desempeño institucional y el mejoramiento sostenido y continuo de sus acciones, se propone el fortalecimiento del Sistema de Monitoreo y Evaluación del PEI y POA del ISFODOSU para el período 2022-2025.

El Sistema de Monitoreo y Evaluación (SME) tiene como objetivo monitorear el avance del PEI y POA de acuerdo al cumplimiento de los indicadores y metas establecidas, con el propósito de medir el avance hacia los objetivos, resultados esperados y productos para el período 2022-2025.

Para dicho sistema se prevé el establecimiento de mecanismos de supervisión y control de la ejecución de la planificación y de las estrategias, que permitan la retroalimentación y el mejoramiento continuo de las acciones desarrolladas por cada instancia del ISFODOSU y del personal que lo integra.

Para llevar a cabo los procesos de planificación e implementación de este sistema se tomarán en consideración las siguientes características:

Progresivo: para tomar en cuenta que al inicio las actividades de monitoreo y evaluación servirán, sobre todo, al aprendizaje y a la adquisición de capacidad y que a medida que esta se vaya adquiriendo incluir nuevos componentes, funcionalidades e indicadores al sistema.

De aprendizaje: para tomar en cuenta diversas actividades de capacitación (aprender haciendo) que permitan a los principales actores del SME avanzar en los conocimientos que faciliten la obtención del saber-hacer para el monitoreo y evaluación.

Participativo: con el fin de impulsar el empoderamiento de los diferentes actores del SME para favorecer su aceptación, el reconocimiento de sus ventajas y se facilite su alimentación.

Simplicidad: partiendo de las capacidades existentes para facilitar la comprensión de los objetivos del SME e informar solo sobre lo que sea útil para tomar decisiones y aprender, tomando en cuenta que el monitoreo y la evaluación son el medio, en lugar de un fin.

Para la instrumentación del Sistema de Monitoreo y Evaluación se agotarán varias fases:

1. Elaboración de la ficha técnica o cédula de los indicadores, donde se determinarán:
 - a. La denominación del indicador.
 - b. La definición o descripción de la variable del indicador.
 - c. La fórmula de cálculo del indicador.
 - d. El valor de la línea base.
 - e. El valor de la meta del indicador.
 - f. La frecuencia de su medición.
 - g. La naturaleza del indicador.
 - h. El nivel de desagregado de los indicadores.
2. La codificación del indicador. A cada indicador se le establecerá una identificación para facilitar su automatización.
3. Validación del indicador. A cada indicador se le aplicará la prueba **CREAM** para determinar si tiene las características siguientes:
 - a. **Claro**: no es ambiguo respecto a lo que debe representar;
 - b. **Relevante**: es relevante para el objeto por lo cual fue elegido;
 - c. **Económico**: puede estar producido a un costo razonable;
 - d. **Adecuado**: representa bien lo que debería describir;
 - e. **Monitoreable**: los datos requeridos para el cálculo del indicador son producidos y disponibles periódicamente.
4. Definición de los umbrales de aceptación de los indicadores o semaforización. Cada indicador tendrá un umbral que permitirá determinar, cuando se reporte, si estará en un umbral verde, amarillo o rojo.
5. Establecimiento de la cascada de los indicadores de resultados de efecto y de los indicadores del producto. Se procurará la articulación en cadena entre los indicadores de resultados del PEI y los indicadores de producto de cada POA; de tal manera que el sistema de monitoreo y evaluación tenga la sensibilidad para determinar si los indicadores de producto de los POA de cada año dinamizan a los indicadores de resultados de efecto del PEI.
6. Revisión y/o adecuación de la plantilla o ficha de reporte del nivel de logro del indicador. Dicha plantilla o ficha permitirá:

- a. Establecer el indicador a ser monitoreado y evaluado.
 - b. Reportar el medio de verificación, donde se evidencie el logro o no del indicador.
 - c. La instancia del ISFODOSU responsable del reporte del indicador.
 - d. La diferencia o desviación, positiva o negativa, entre la meta y el logro del indicador.
 - e. El porcentaje de logro.
 - f. La semaforización del indicador.
 - g. La explicación de la razón de la desviación.
 - h. Las medidas correctivas para resolver la desviación del indicador, en el período subsiguiente a cada reporte del indicador.
7. Revisión y fortalecimiento del sistema de información. Dicha revisión estará orientada a procurar que exista sinergia y agilidad entre los procesos de captura, procesamiento, análisis, reporte, retroalimentación, la incorporación y seguimiento a las mejoras continuas, resultado de los informes de monitoreo y evaluación.
8. Fortalecimiento de los informes de monitoreo y evaluación. Se procura que los informes de monitoreo y evaluación reporten el nivel de cumplimiento de todos los niveles de la estructuración del PEI y POA. Esto es:
 - a. El nivel general de desempeño del ISFODOSU respecto al cumplimiento del PEI y POA.
 - b. El nivel de desempeño por eje estratégico.
 - c. El nivel de desempeño por estrategia.
 - d. El nivel de desempeño por resultados de efecto.
 - e. El nivel de desempeño por producto.
 - f. El nivel de desempeño por cada instancia del nivel centralizado y desconcentrado del ISFODOSU.
9. Establecimiento de la documentación e implementación de las políticas, procesos y procedimientos del sistema de monitoreo y evaluación. Se establecerá un proceso que estandarice los procedimientos para el manejo del sistema de monitoreo y evaluación.
10. El establecimiento de un régimen de consecuencia en base al nivel de cumplimiento de la planificación. Se estará proponiendo la implementación de un sistema de consecuencia para las instancias y el personal del ISFODOSU que tengan responsabilidades en el cumplimiento del PEI y POA de la institución.

El *Plan Estratégico Institucional (PEI)* del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU), se terminó en el mes de enero 2022. Santo Domingo, República Dominicana.

