



2021
2024

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2021
2024



Director Ejecutivo

Saturnino Silva Jorge

Coordinación técnica y editorial

Miguel Echavarría – Planificación y Desarrollo

Validación institucional

Francisco Ramírez – Subdirector

Julia Margarita Ubiera – Dirección de Formación y Desarrollo Profesional

Francis Dolores Germán – Dirección Administrativa y Financiera

Ondina Altagracia Ortega – Formación Inicial

Francisca Núñez – Posgrado

Gelson Navarro – Formación Continua

Ana Iris Durán – Investigación y Evaluación

Silvia Díaz – Centro de Documentación Educativa

Francy Loanny de los Santos – Becas

Ana Tejeda – Recursos Humanos

Miguel Elías Suarez – Departamento Jurídico

César Duvernay - Departamento de Comunicaciones

Corrección de estilo

Dulce Rodríguez

Departamento de Comunicaciones

Diseño y diagramación

Ana Muñoz

Fotografía

Dioni Maldonado

Yeury Frias

ÍNDICE

Presentación	5
Introducción	8
I. Antecedentes	12
II. Direccionamiento estratégico	17
Misión	18
Visión	18
Valores	18
Política de calidad	19
III. Marco conceptual	20
Políticas educativas nacionales e internacionales vinculadas a la formación docente	21
Estrategia Nacional de Desarrollo 2030	21
Pacto Nacional para la Reforma Educativa en la República Dominicana 2014-2030	22
Iniciativa Dominicana por una Educación de Calidad (IDEC)	25
Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030	27
Metas Educativas 2021	27
Visión de la formación docente asumida por el Inafocam	28
Perfil del docente que se aspira a formar	29
IV. Metodología para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)	30
Marco normativo	32
Proceso de formulación del PEI	34
Primer momento: análisis situacional	34
Segundo momento: análisis de la realidad institucional y construcción de alternativas	37
Tercer momento: establecimiento del marco estratégico y operativo	37
Cuarto momento: redefinición del Direccionamiento Estratégico	37
V. Diagnóstico institucional	38
VI. Ejes estratégicos, Objetivos, Estrategias, Resultados, Indicadores	45



PRESENTACIÓN





El Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (Inafocam) es la instancia del Ministerio de Educación de la República Dominicana, que tiene a su cargo la gestión de la formación, capacitación y actualización de los docentes del sistema educativo preuniversitario.

Esta labor se lleva a cabo conforme las políticas y lineamientos oficiales establecidos que, a su vez, se sustentan en la Ley de Educación 66'97, ordenanzas demás normativas y acuerdos nacionales e internacionales, que orientan la formación y el desarrollo profesional docente.

El Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (Inafocam) es la instancia del Ministerio de Educación de la República Dominicana, que tiene a su cargo la gestión de la formación, capacitación y actualización de los docentes del sistema educativo preuniversitario.

Esta labor se lleva a cabo conforme las políticas y lineamientos oficiales establecidos que, a su vez, se sustentan en la Ley de Educación 66'97, ordenanzas y demás normativas y acuerdos nacionales e internacionales, que orientan la formación y el desarrollo profesional docente.

La actual gestión del Inafocam es consciente de que la formación docente constituye el mayor desafío que el sistema educativo ha de afrontar para avanzar hacia el logro de una educación de calidad. Por tal razón, hemos decidido formular un nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI), que nos permita emprender la ruta firme hacia la transformación e innovación de las oportunidades formativas para todos los docentes del sistema. La nueva visión plasmada en este instrumento de gestión nos guiará en la implementación de iniciativas y acciones tendentes a la mejora del desempeño personal y profesional de los docentes del presente y del futuro.

Nos llena de orgullo el poder afirmar que este nuevo Plan Estratégico Institucional del Inafocam fue elaborado mediante la consulta a todas las partes interesadas, lo que generó una participación e involucramiento sin precedentes en la historia de este Instituto para lograr una amplia colaboración en la toma de decisiones sobre los aspectos relevantes que han de marcar y orientar el quehacer institucional.

En tal sentido, el PEI que a continuación presentamos constituye la mayor expresión de consenso y unión de voluntades para lograr dar el salto cualitativo que requiere la formación docente en el sistema educativo preuniversitario de la República Dominicana.

En cuanto a su estructura, el PEI del Inafocam se compone de seis grandes apartados. En la primera parte, después de enmarcar algunos antecedentes claves, se presenta la segunda parte del nuevo Direccionamiento Estratégico de nuestra institución, el cual fue revisado y debidamente aprobado conforme los procedimientos institucionales establecidos.

En una tercera parte, se desarrolla el marco conceptual que sirvió de sustento a las reflexiones acerca de por dónde se debe conducir la formación y el desarrollo profesional de los docentes del siglo XXI.

La cuarta parte del documento describe el enfoque y el proceso metodológico asumido para la formulación de nuestro PEI, el cual, a su vez, se articula con lo establecido de manera institucional por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD), para orientar estos procesos. En ese mismo orden, la quinta parte del documento presenta los resultados del diagnóstico llevado a cabo con todas las partes interesadas, en relación con nuestras Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Este diagnóstico, constituyó el punto de partida y la base para guiar los procesos de toma de decisiones contenidas en el documento final del PEI.

La sexta parte del documento describe de forma detallada todo el marco estratégico y operativo resultante del consenso de todos los actores involucrados. Este marco se estructura a partir de 2 Ejes estratégicos, 10 estrategias, 12 resultados, y 16 indicadores.

El PEI fue aprobado por el Consejo Directivo del Inafocam en la sesión ordinaria celebrada el 17 de junio del año 2021, por lo que exhortamos a toda la comunidad educativa a convertir este Plan en la carta de ruta que oriente todo el accionar de nuestro Instituto en los próximos cuatro años.



Mtro. Saturnino Silva Jorge
Director ejecutivo del Inafocam



INTRODUCCIÓN



Una afirmación sustentada de forma amplia y robusta en las investigaciones es que la calidad en la educación está intrínsecamente relacionada con la calidad de sus docentes; de ahí la importancia de la formación, capacitación y actualización de estos actores para la construcción de nuevos saberes y para la adaptación de los procesos de enseñanza y aprendizaje a los cambios sociales, contribuyendo así con la formación de un ciudadano responsable, competente y comprometido con el desarrollo humano del país.

La generación de capacidades para dar respuestas a las constantes demandas del sistema educativo nos obliga a poner en práctica procesos y mecanismos innovadores y transformadores, que nos aproximen a la excelencia.

Estas transformaciones deben estar relacionadas con el fortalecimiento institucional y con la creación de políticas orientadas a promover la actualización permanente de los docentes del sistema educativo, así como asegurar la construcción del perfil del egresado de la formación docente, definido en las diversas políticas.

La visión actual de la formación docente está cimentada en la imperante necesidad de ofrecer a los profesionales de la enseñanza la oportunidad de aprender de su propia práctica y en su propio contexto. El gran salto cualitativo que debe darse es pasar de la capacitación al desarrollo profesional. Para esto, la oferta formativa debe unir la capacitación y la profesionalización con el acompañamiento para la mejora, de manera que los docentes reflexionen permanentemente sobre su práctica, a fin de mejorarla e innovarla, mediante la introducción de nuevas herramientas pedagógicas y tecnológicas.

En el marco de lo anterior, el Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (Inafocam), ha emprendido y desarrollado el proceso de formulación de su nuevo Plan Estratégico Institucional 2021-2024.

Para llevar a cabo esta iniciativa, se convocaron a todas las partes interesadas de la institución, tales como: Asociación Dominicana de Profesores (ADP), Viceministerio de Servicios Técnicos y Pedagógicos del Ministerio de Educación, Instituciones de Educación Superior y otras instituciones formadoras de docentes, Regionales y Distritos educativos, y becarios de diferentes programas, entre otros. Todo esto con el propósito de procurar el mayor consenso posible, que nos lleve a adoptar las decisiones más pertinentes para lograr resultados de calidad, acordes con las actuales demandas del sistema educativo.

El Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del Inafocam se sustenta en lo establecido en la Ley no. 498-06, que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública y su Reglamento de aplicación; en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030 y el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2017-2020; el Pacto Nacional para la Reforma del

Sistema Educativo; los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030, principalmente en el ODS 4, que plantea una Educación de Calidad para todos; y las Metas Educativas 2021.

En todo lo anterior, haciendo énfasis en la formación y desarrollo profesional docente. En otro orden, para la formulación del PEI 2021-2024 se adoptó el enfoque de Planificación Estratégica Orientada a Resultados, el cual nos permite proyectar una imagen futura de la institución en términos de resultados e indicadores que pretenden ser alcanzados como producto de las acciones a realizar. Este enfoque está propuesto en el manual metodológico para la formulación del PEI, elaborado por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD).

Con la implementación y puesta en ejecución de este PEI 2021-2024 se pretende avanzar hacia la sostenibilidad del sistema de formación y capacitación docente y sus demandas de calidad, situando a la institución como referente en la gestión de políticas de formación docente en el sistema educativo dominicano.



I

ANTECEDENTES

El Inafocam, fue creado mediante el artículo 129 de la Ley General de Educación 66'97, como un órgano descentralizado, adscrito al Ministerio de Educación (Minerd). Su función es la de coordinar la oferta de formación, capacitación, actualización y desarrollo profesional del personal docente en el ámbito nacional, en articulación con las instituciones de educación superior y otras de carácter científico o cultural, nacionales o extranjeras.

De acuerdo con lo establecido en este marco legal, el Inafocam fue reglamentado bajo la Ordenanza 6'2000 del Consejo Nacional de Educación, modificada posteriormente por la Ordenanza 5'2004, especificándose las funciones y roles que pautaron los primeros ejercicios de planificación estratégica institucional. Actualmente, el Instituto se rige por una nueva Ordenanza, la 25-2017, que modifica la 5'2004.

Con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos misionales del Instituto, en el año 2013 se elaboró el Plan Estratégico 2013-2016, el cual priorizó tres objetivos fundamentales:

1. Desarrollar capacidades y actitudes en los docentes del sistema educativo público que eleven la calidad de la educación dominicana a través de los aprendizajes de los niños y adolescentes.
2. Promover la práctica educativa centrada en valores (paz, servicio, conciencia ecológica, respeto, responsabilidad...).
3. Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas y con organizaciones nacionales e internacionales vinculadas al sector educativo, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento institucional y mejorar la calidad de los servicios que ofrecen.

El enfoque de estos objetivos estuvo sustentado en dar respuesta a las políticas públicas establecidas tanto en el Plan de Gobierno 2012-2016, la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, el Plan Decenal de Educación 2008-2018, así como otras iniciativas enfocadas al fortalecimiento integral de la educación dominicana.

Con la ejecución del Plan Estratégico 2013-2016, el Inafocam respondió de manera pertinente a los retos y desafíos del momento, tales como: el establecimiento de un nuevo modelo de formación continua centrado en la escuela, la puesta en marcha y sostenibilidad del complemento a becas como incentivo para el buen desempeño académico y la permanencia en el proceso formativo, además del incremento de los docentes capacitados a través de las diferentes estrategias formativas, entre otras.

De manera que en el período 2013-2016 —de acuerdo con las metas presidenciales definidas—, se alcanzaron al mes de diciembre de 2016 logros como los siguientes:

- 5926 becarios egresados de la educación secundaria, beneficiados con becas para cursar licenciaturas en las diferentes concentraciones en Educación.
- 298 128 becas otorgadas en programas de formación continua (diplomados, talleres, congresos, seminarios y cursos), beneficiando un total de 87 418 docentes (técnicos, directores, subdirectores, maestros, coordinadores, orientadores, entre otros). De esta cifra, 16 737 docentes correspondieron a la Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela (EFCCE), la cual permite participar en diversos programas formativos, de manera sucesiva, a lo largo del año.
- 11 929 docentes beneficiados con becas en programas de posgrado (especialidades, maestrías y doctorados) presenciales, semipresenciales y virtuales.
- Reconocimiento periódico a los becarios de más alto desempeño académico en la carrera de Educación.
- 1976 becarios beneficiados con complemento a beca, como resultado de un estudio socioeconómico, el rendimiento académico y carga académica.
- Creación de un marco de formación continua centrada en la escuela, enfocado en el estímulo a los planes de mejora de los centros educativos.

En general, el Plan Estratégico Institucional del Inafocam 2013-2016 obtuvo un nivel de logro de un 91%, extendiéndose su vigencia durante los primeros meses del año 2017, a fin de concluir la elaboración del nuevo plan y de alinear plenamente las políticas interinstitucionales de la nueva gestión de gobierno.

Para el período 2017-2020, a fin de orientar el accionar, el Plan Estratégico Institucional (PEI) se fundamentó en los siguientes objetivos:

Objetivo Estratégico 1

Fortalecer el rol de órgano coordinador de la formación docente, en coherencia con los distintos marcos normativos y jurídicos que sustentan las políticas de formación docente.

Objetivo Estratégico 2

Fortalecer la gestión institucional, a través de la optimización y actualización de los procesos académicos y administrativos, basados en la mejora continua.

Objetivo Estratégico 3

Readecuar la infraestructura, tanto física como tecnológica, en función de viabilizar el ambiente laboral para el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades académicas y administrativas.

Para ese mismo período, el Plan Estratégico Institucional (PEI) obtuvo un nivel de cumplimiento de un 84.87%, en relación a las líneas de acción programadas.

Dentro de los que podemos mencionar:

- 2861 bachilleres egresados de la educación secundaria, becados en el Programa “Docentes de Excelencia”, para cursar licenciaturas en Educación.
- 51 035 becas otorgadas a docentes del sistema educativo público en 174 grupos de programas de diplomados, talleres, seminarios, cursos. De estos 15 872 actores formaron parte del Programa Nacional de Inducción a Docentes de Nuevo Ingreso del sistema educativo público dominicano pre universitario, donde fueron capacitados: 10 758 docentes de nuevo ingreso, 2180 acompañantes, 110 tutores, 166 coordinadores regionales y distritales, 2628 directores escolares y 30 coordinadores académicos, de las 18 regionales del País.
- En el ámbito de la Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela (EFCCE) en total, se han formado 31 207 docentes en 2171 centros educativos, incluyendo 341 centros multigrados en 41 distritos educativos en 12 regionales, capacitados en diferentes áreas: los docentes del primer ciclo del nivel primario en alfabetización inicial en Lengua Española y Matemática, mientras que los miembros de los equipos de gestión y los técnicos distritales se formaron en Lengua Española y Matemática, así como en Gestión y Liderazgo.
- Es bueno resaltar que, dentro de las capacitaciones realizadas por la Estrategia, fueron beneficiados alrededor de 3000 nuevos actores de los centros educativos, como son los miembros de los equipos administrativos (conserjes y porteros), y del equipo de cogestión de los centros educativos (APMAES y Juntas de Centros).
- En cuanto a la oferta de cuarto nivel, desde el Departamento de Posgrado, 3730 docentes fueron beneficiados con becas en ochenta y siete (87) programas (81 grupos de especialidades, 5 maestrías y un doctorado), pertenecientes a los cinco ejes geográficos del país: Metropolitano, Norte, Nordeste, Sur y en el Este.
- 201 becarios premiados en el Programa de Reconocimiento a la Excelencia Académica, y ocho egresados de Alto Rendimiento Académico, reconocidos por su

trayectoria formativa de excelencia, y 55 docentes reconocidos por sus Buenas Prácticas Pedagógicas.

- 2199 becarios de programas formativos en diferentes instituciones de educación superior beneficiados con el programa de complemento a becas bajo Resolución 9 '2015, y 4211 becarios bajo Resolución 8' 2011.
- Evaluados 597 programas formativos: 268 evaluaciones diagnósticas y 329 evaluaciones de seguimiento a: 96 programas de licenciatura, 82 programas de especialidades, 30 de diplomados y 2 maestrías.
- Publicada la investigación sobre “Influencia de los factores contextuales, familiares y académico del alumnado universitario de educación de República Dominicana”, de autoría del Dr. Eliseo Alfonso, de la Universidad de la Coruña –España.
- Realizada la “Estimación de impacto de la Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela” de las regionales de: Barahona (01), San Juan de la Maguana (02), San Pedro de Macorís (05), Santo Domingo (10, y 15), Montecristi (13), Cotuí (16) y Monte Plata (17).

En función de esta experiencia, la Dirección Ejecutiva del Inafocam instruyó la elaboración de un nuevo Plan Estratégico basado en un diagnóstico institucional que identifique las necesidades específicas del Instituto, a partir de las demandas del contexto actual y, al mismo tiempo, que oriente las líneas de acción a ser prioritarias para el período 2021-2024, en coherencia con las políticas y lineamientos del MinerD.



II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El punto de partida para iniciar un proceso de planificación estratégica es la definición de los principios e ideales que definen y configuran la cultura organizacional. Esta filosofía institucional es la que sustenta el accionar de todos los miembros de la organización y, al mismo tiempo, la que permite que todos se unan en pro del logro de objetivos y metas comunes. Los tres ejes que definen el direccionamiento estratégico del Inafocam son:

¿QUIÉNES SOMOS?

Somos un órgano descentralizado, adscrito al Ministerio de Educación, responsable de promover una formación de calidad, para el desarrollo de las competencias profesionales de los docentes que requiere el sistema educativo dominicano, priorizando la atención a la educación pública. **Ordenanza 25-2017.**

MISIÓN

Coordinar y auspiciar la formación, capacitación y actualización del personal docente que requiere el sistema educativo público dominicano, mediante la formulación e implementación de políticas, acorde a las demandas y tendencias para una educación de calidad.

VISIÓN

Ser una institución modelo en la gestión de políticas de formación docente del sistema educativo dominicano, reconocida nacional e internacionalmente por su compromiso con la calidad, innovación y excelencia, capaz de potenciar el desarrollo de competencias humanas y profesionales.

VALORES INSTITUCIONALES

Transparencia: Basada en la confianza y la credibilidad que genera el accionar honesto, con objetivos diáfanos, rendición de cuentas y apertura a la revisión pública de lo que somos y hacemos.

Ética: Basada en el respeto a las leyes y normas, así como en garantizar un desempeño transparente y justo, que garantice el acceso equitativo a las oportunidades de formación del personal docente del país.

Liderazgo: Posicionado mediante el reconocimiento público a la renovación de ideas y aplicación de estrategias que promueven la profesionalidad y la participación de todos y que potencian competencias para el desarrollo de la comunidad educativa.

Responsabilidad: Sustentada en el cumplimiento de las normativas y acuerdos dirigidos al uso eficaz del capital humano y financiero, así como a satisfacer las demandas de los grupos de interés internos y externos.

Equidad: Evidenciada en la promoción de la justicia y la igualdad entre todos los colaboradores de la institución, sin ningún tipo de discriminación.

POLÍTICA DE CALIDAD

Gestionar la mejora continua de los procesos de desarrollo del personal docente nacional, coordinando los servicios y programas orientados a cumplir con la política de formación que tiene como fuente de inspiración el Modelo Educativo del Ministerio de Educación y garantizando la implementación del sistema de gestión de calidad, para lograr la satisfacción de los diferentes actores.



III

MARCO CONCEPTUAL

POLÍTICAS EDUCATIVAS NACIONALES E INTERNACIONALES VINCULADAS A LA FORMACIÓN DOCENTE

El Inafocam, con el propósito de contribuir con la mejora de la educación dominicana se acoge, en su Plan Estratégico Institucional, a las políticas públicas, pactos y acuerdos nacionales e internacionales que están relacionados al ámbito educativo, de manera específica al tema de la formación y desarrollo profesional docente.

A continuación, se presentan los aspectos específicos referidos a la formación docente, contenidos en los principales documentos normativos nacionales y los de referencia internacional, tales como: Ley 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo (END), Pacto Nacional para la Reforma Educativa en la República Dominicana 2014-2030, la Iniciativa Dominicana por una Educación de Calidad (IDEC), Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030, Metas Educativas 2021, etc. Dichos documentos han plasmado una visión clara de aquello a lo que se aspira a mediano y largo plazo en materia educativa, así como los principales desafíos de la formación docente para alcanzar una educación de calidad.

ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO 2030

La Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, en su Artículo 6. Articulación END. - las políticas públicas se articularán en torno a cuatro ejes estratégicos, con sus correspondientes objetivos y líneas de acción, los cuales definen el modelo de desarrollo sostenible al que aspira la República Dominicana. En la misma se declaró el objetivo general 2.1: Educación de calidad para todos y todas, de lo que el sistema educativo dominicano es compromisario y, por consiguiente, el Inafocam. Las líneas de acción de este objetivo vinculadas al tema de la formación docente fueron las siguientes:

2.1.1.4 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.

2.1.1.7 Revisar periódicamente los currículos de todos los niveles preuniversitarios y asegurar su plena implementación como guía del diario quehacer de las escuelas, con el fin de garantizar su pertinencia con el desarrollo de capacidades para el aprendizaje continuo, y la formación en valores y principios éticos, incluyendo los vinculados al desarrollo sostenible, la gestión de riesgos, los derechos humanos, la igualdad y la equidad de género, la ciudadanía responsable y la convivencia pacífica.

2.1.1.8 Fortalecer la enseñanza de las ciencias, tecnologías de la información y la comunicación y las lenguas como vía para insertarse en la sociedad del conocimiento.

2.1.1.9 Fomentar una cultura de investigación y desarrollo de la creatividad desde la enseñanza básica y media.

2.1.1.11 Establecer un sistema de monitoreo y evaluación del logro de los objetivos pedagógicos de acuerdo a estándares internacionales, y de identificación de buenas prácticas y limitaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con miras a introducir mejoras continuas en el sistema educativo y en la formación profesional.

2.1.1.14 Fomentar el uso de las TIC como herramienta de gestión del sistema educativo.

PACTO NACIONAL PARA LA REFORMA EDUCATIVA EN LA REPÚBLICA DOMINICANA 2014-2030

Este marco destaca la formación docente como una de las principales prioridades del sistema educativo. Los compromisos en este sentido se agrupan en los numerales 5.1 y 5.2 y son los siguientes:

5.1 Para la formación docente:

5.1.1 Actualizar, adecuar y hacer coherentes los programas de formación docente con la educación que queremos y necesitamos para el Siglo XXI, en correspondencia con la Estrategia Nacional de Desarrollo y dentro del marco de la Resolución 08-11 del 1º de julio de 2011, aprobada por el Consejo Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología para la formación de profesores de los niveles Inicial, Primario y Secundario. Para tal fin, se debe garantizar la formación docente 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 información y comunicación, con el propósito de facilitar la continua innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

5.1.2 Garantizar que el currículo de los niveles inicial, primario y secundario se constituya en el referente fundamental para la formación docente en las Instituciones de Educación Superior reconocidas por el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología para el desarrollo de la carrera de educación.

5.1.3 Fortalecer, en coordinación con el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología y el Ministerio de Educación, la práctica docente en la formación inicial

de las educadoras y los educadores. Para tales fines, las instituciones de educación superior que ofertan la carrera de educación se comprometen a promover la creación y fortalecimiento de centros educativos experimentales, y al seguimiento, evaluación del desempeño y retroalimentación de los becarios en dichas prácticas, como forma de fomentar la excelencia y la innovación pedagógica.

5.1.4 Promover alianzas estratégicas entre instituciones nacionales e internacionales a través de programas de formación docente, a fin de facilitar la incorporación de las mejores prácticas y promover la excelencia en la formación de los docentes.

5.1.5 Priorizar la formación doctoral para reforzar las escuelas formadoras de docentes, así como para disponer de una masa crítica de profesionales de alta calidad para los departamentos clave del sistema educativo.

5.1.6 Implementar, con carácter obligatorio, una prueba de ingreso validada para los programas de formación de docentes, la cual debe medir si los becarios poseen los conocimientos, la vocación y las habilidades requeridos para iniciar estudios a nivel de licenciatura en el área del magisterio. En caso de que las deficiencias evidenciadas sean de conocimiento, la institución en la que aspiran estudiar deberá ofrecerles a los interesados estrategias académicas que les permitan superar las deficiencias antes de su ingreso a la carrera. Esta medida deberá aplicarse a partir de junio de 2014. Los aspirantes que demuestren tener las competencias necesarias para estudiar magisterio podrán ser becados por el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología a partir de agosto de 2014, siempre que la universidad elegida cumpla con la normativa para la formación de profesores establecida por el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

5.1.7 Establecer mecanismos que permitan atraer a bachilleres a la formación docente con alto rendimiento académico y vocación para la docencia, en un marco de igualdad de oportunidades y de reconocimiento a la excelencia y la motivación, para lo cual se creará un sistema especial de incentivos (becas, becas-créditos, ayudas, estipendios, viajes de estudios y otros).

5.1.8 Promover la excelencia en los programas de formación docente mediante la acreditación de todos los programas orientados a la formación de maestros, exigiendo un nivel mínimo de maestría para los formadores de grado y de doctorado para los formadores de maestría.

5.2 Para el desarrollo de la carrera docente:

5.2.1 Ampliar y fortalecer, a partir del año 2014, la política de ingreso a la carrera docente que permita la incorporación al sistema educativo de profesionales de alta calidad

exclusivamente a través de concursos de oposición para todas las posiciones docentes, sin excepción alguna. Todo nombramiento que no sea producto del concurso será invalidado y deberá ser revocado.

5.2.2 Organizar y poner en marcha la inducción de los y las docentes de nuevo ingreso al sistema educativo, mediante el establecimiento de programas de inducción.

5.2.3 Garantizar que la capacitación continua esté articulada a la gestión curricular del centro educativo, con especial énfasis en la integración de las tecnologías de la información y comunicación al proceso de enseñanza aprendizaje, a través de estrategias de supervisión, seguimiento y acompañamiento pedagógico.

5.2.4 Crear un fondo especializado para implementar un sistema nacional de investigación educativa mediante la construcción de laboratorios de la carrera docente para cada especialidad y con incentivos económicos, que estimulen la producción de conocimiento científico, la innovación y el uso de nuevas tecnologías.

5.2.5 Garantizar que el sistema de evaluación sea objetivo, transparente, independiente, formativo e integral; que redimensione la experiencia profesional y los aprendizajes de los becarios; que fortalezca la motivación y la reflexión docente; que cuestione los supuestos implícitos en su práctica y que promueva una cultura profesional. Dichas evaluaciones servirán para diseñar programas de acompañamiento y capacitación para que el docente pueda reforzar sus fortalezas y superar sus dificultades, así como para estructurar un sistema de incentivos que premie la excelencia y la vocación de los y las docentes.

5.2.6 Poner en funcionamiento el Tribunal de la Carrera Docente como instancia para dirimir las violaciones a las disposiciones establecidas en la normativa y determinar las consecuencias de dichas violaciones. Para tales fines, se debe revisar y actualizar la normativa al respecto.

5.2.7 Promover la cultura del diálogo y el mutuo entendimiento entre los actores del sistema educativo mediante la creación de comisiones de mediación en los diferentes ámbitos y jurisdicciones.

5.2.8 Establecer, con el apoyo del Ministerio de Educación, espacios de tiempo para que los docentes puedan reflexionar y socializar su experiencia pedagógica, con miras a fomentar las mejores prácticas, sin desmedro del horario y calendario de clases planificado para los y las becarios.

5.2.9 Readecuar el programa de habilitación docente para facilitar la formación pedagógica de los profesionales de otras carreras que laboran en los sectores público y privado del sistema educativo y/o de aquellos que muestran una probada actitud y aptitud para la enseñanza, y desean ingresar a la carrera docente. Para tales fines, se seguirá la normativa de formación docente aprobada por el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

INICIATIVA DOMINICANA POR UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD (IDEC)

Surge en un contexto de la lucha por el 4% para la educación y la firma del compromiso político y social, se asume como un espacio de diálogo y concertación entre diferentes actores clave involucrados en la educación dominicana. Como parte de su accionar, estableció un sistema de seguimiento y monitoreo para asegurar el cumplimiento de estos compromisos y así mejorar la calidad de la educación en nuestro país. Para la consecución del mismo se definieron las acciones siguientes;

Garantizar el desarrollo de un sistema integral para la formación de los docentes. Definir e implementar un nuevo modelo de formación continua

- Establecer e implementar un moderno Sistema de Carrera Docente de acuerdo con los Estándares Profesionales y del Desempeño Docente actual. **(Definir los procesos sobre los nuevos desafíos y áreas de estudio del Sistema Docente, con promoción basada en conocimientos y logros profesionales, implementar el nuevo sistema de formación en función de los Estándares Profesionales de los perfiles actuales.)**
- Seguimiento y monitoreo de la capacitación y formación de los docentes con miras a mejorar cada vez más su desempeño **(Cada 6 meses hacer un informe sobre el seguimiento y desarrollo de los futuros docentes y docentes actuales para determinar cómo va su desempeño y rendimiento educativo, para así tener un estándar y un control sobre los programas ofrecidos por las instituciones e ir mejorando gradualmente su aprendizaje y desarrollo cada vez más.)**
- Generar un aumento de confianza de parte del gobierno, docentes y becarios en las ofertas y programas de capacitación que ofrecemos y de nuestra institución en sí. **(Desarrollar una campaña de transparencia y oferta de todos los programas que ofrecemos y elaboramos a través de la institución, de plataforma digitales, radio y televisión, así como muestras de entrevistas a personas que ya se han capacitado en la institución.)**



ÁMBITO INTERNACIONAL

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2030

En su meta 4.c “Garantizar que las condiciones de contratación, formación y desarrollo profesional de los docentes, y sus condiciones de trabajo, sean adecuadas”. Para esto, de aquí a 2030, se propone aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños estados insulares en desarrollo.

En tal sentido, como indicador global para medir el avance se estableció la “Proporción de docentes en (a) educación preprimaria (b) educación primaria (c) educación secundaria baja y (d) educación secundaria alta que han recibido al menos la formación reconocida y organizada mínima (es decir, pedagógica) previa al ingreso a la carrera docente y en servicio y que es requerida para la enseñanza en el nivel correspondiente en un país determinado, por sexo”.

METAS EDUCATIVAS 2021

Recoge un conjunto de metas e indicadores, con el propósito de establecer los objetivos que la educación ha de alcanzar en el año 2021. Para estos fines, el conjunto de metas que se presenta en ese documento se articuló con las políticas del plan decenal 2008-2018 de todo el Sistema Educativo Dominicano, así como de los planes estratégicos que están en ejecución, asumiendo sus objetivos, resultados y acciones. Comprende, además, las metas específicas e indicadores que han sido identificados y consensuados en todo un proceso de participación colectiva.

En el caso específico que concierne a nuestra institución, el referido documento establece fortalecer la profesión docente en la octava meta general. En ese sentido, la meta específica 20, busca “*Mejorar la formación inicial del profesorado de primaria y de secundaria*”; asimismo, la meta específica 21 se propone “*Favorecer la capacitación continua y el desarrollo de la carrera profesional docente*”. Para cada meta específica se establecieron los indicadores que servirán de base para la medición de sus avances y logros.

VISIÓN DE LA FORMACIÓN DOCENTE ASUMIDA POR EL INAFOCAM

A partir de la reflexión permanente de su práctica institucional, el Inafocam asume los paradigmas y enfoques que mejor puedan favorecer una formación docente de calidad, concebida como el conjunto de experiencias y oportunidades diseñadas para el desarrollo progresivo de las competencias que demanda —en el marco de la carrera docente y del aprendizaje a lo largo de la vida— un desempeño profesional efectivo, en cada ciclo, nivel, modalidad, subsistema, y/o área curricular del sistema educativo dominicano.

Esta visión se encuentra en el artículo 3 de la ordenanza 25-2017 que establece el reglamento del Inafocam, el cual vincula el nivel profesional requerido para responder a los retos educativos de nuestra sociedad, con los tipos de acciones concebidos para proveer una sólida preparación al docente en formación y al docente en servicio, en los niveles Inicial, Primario y Secundario, así como en sus modalidades y subsistemas:

- a) **Formación inicial:** formación básica regulada como licenciatura en Educación —bajo diferentes perfiles de egreso—, en la que participa el futuro docente antes de incorporarse al sistema educativo dominicano. Dicha formación inicial debe proveer marcos conceptuales y competencias técnicas esenciales para el desempeño profesional.
- b) **Posgrado:** formación posterior a la licenciatura, dirigida a lograr, mediante la oferta de especialidades, maestrías y doctorados, la especialización del personal docente en servicio, con el propósito de promover en cada ciclo, nivel y/o área curricular de desempeño, prácticas más acordes con los estándares de competencias académicas y profesionales definidos en el sistema educativo dominicano, contribuyendo así a la mejora de su calidad.
- c) **Formación continua:** conjunto de estrategias e iniciativas, de alcance y duración diversas (cursos, talleres, diplomados, pasantías profesionales, intercambios de experiencias, capacitación enfocada desde el centro educativo, etc.), que favorecen la incorporación a la práctica docente de innovaciones en las ciencias, la tecnología y la educación, así como en el ámbito social y cultural, respondiendo igualmente a necesidades concretas de actualización y de desarrollo profesional en cada contexto educativo.

Para cada tipo de formación, el Inafocam se orienta a desarrollar modelos y paradigmas de formación docente de la más alta calidad en cada uno de los subsistemas definidos en el artículo 18 de la Ordenanza 08'2004: “Reclutamiento y Selección; Formación Profesional Inicial; Orientación Profesional; Formación Continua; Estudios del nivel de Posgrado, e Investigación y Evaluación”.

PERFIL DEL DOCENTE QUE SE ASPIRA A FORMAR

En cada programa formativo que coordina, el Inafocam promueve un perfil de egresado coherente con el perfil docente establecido por el Consejo Nacional de Educación, para el ciclo, nivel y/o área curricular vinculada a dicho programa, fortaleciendo así el desarrollo profesional desde el conjunto de dimensiones que integran cada perfil específico:

- a) El estudiante y su aprendizaje
- b) El contenido curricular
- c) El proceso de enseñanza-aprendizaje
- d) El compromiso personal y profesional del docente

A través del seguimiento y evaluación a la ejecución de cada programa formativo bajo su coordinación, el Inafocam procura que el perfil de egreso ponga de manifiesto el logro progresivo de los estándares profesionales y del desempeño para la certificación y el desarrollo de la carrera docente, aprobados por el Consejo Nacional de Educación.



IV

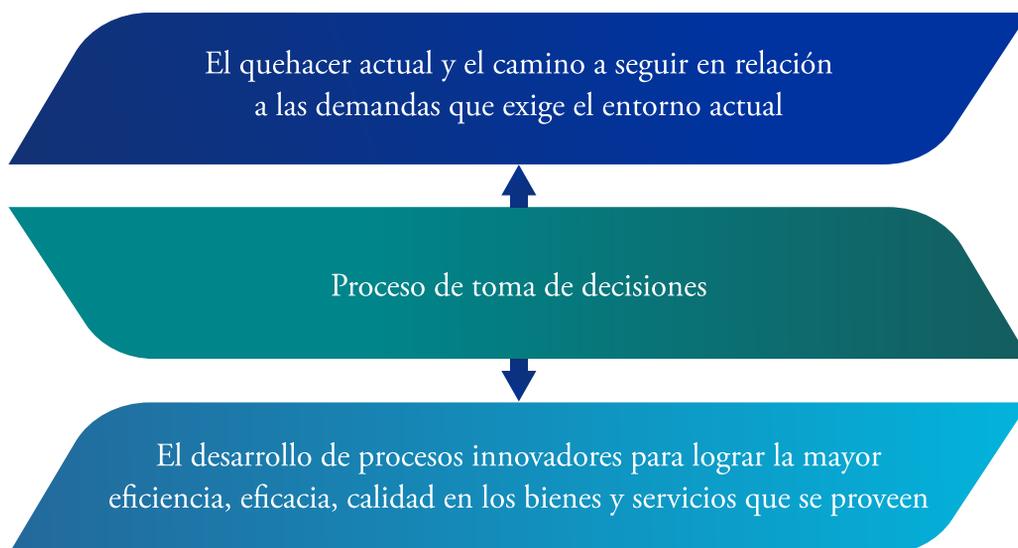
METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

Aspectos conceptuales:

En el manual para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2019), se establece la planeación estratégica como aquella que define la visión a mediano y largo plazo; las acciones para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y el establecimiento de estrategias que contribuyan a la solución de problemas o la búsqueda de mejoras, marcan las directrices y el comportamiento para que una institución alcance los aspectos plasmados en los lineamientos de política o en los objetivos estratégicos.

En ese mismo orden, en el Decreto 493-07, para la aplicación de la Ley No. 498-06 de Planificación e Inversión Pública, el Plan Estratégico Institucional (PEI) se concibe como el instrumento de planificación de las instituciones que plantea una visión estratégica, y establece prioridades, objetivos, metas y requerimientos de recursos de los órganos y organismos del sector público para un período de cuatro años, con expresión territorial a escala regional. Esto así, debiendo ser consistentes con la Estrategia Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional Plurianual del Sector Público y los Planes Estratégicos Sectoriales.

El Plan Estratégico Institucional implica un proceso de toma de decisiones según se indica en la siguiente ilustración:



Marco normativo:

El Plan Estratégico Institucional del Inafocam se formulará a partir del marco general de planificación establecido, que sirve de base y soporte para la planificación en las instituciones públicas, a saber:



Enfoque de planificación:

El PEI del Inafocam se sustenta en la visión de la gestión orientada hacia resultados. Esta constituye un enfoque de la administración pública que centra sus esfuerzos en dirigir todos los recursos humanos, financieros y tecnológicos, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

De la gestión por resultados se desprende el enfoque de Planificación Estratégica orientada a Resultados. El mismo ha sido asumido por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2019) y presentado en su Manual de formulación del PEI como el enfoque de planificación del sector público, cuya función es brindar una direccionalidad efectiva e integrada a las instituciones públicas en relación con sus procesos de creación de valor. Su finalidad consiste en optimizarlo para garantizar eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño para el logro de resultados en beneficio de la población.

Desde este enfoque los resultados se definen como “los cambios que se producen en una variable, en un lapso, como consecuencia de los bienes y/o servicios que entregan las instituciones públicas a la sociedad”. (Decreto 134-14).

Cadena de valor

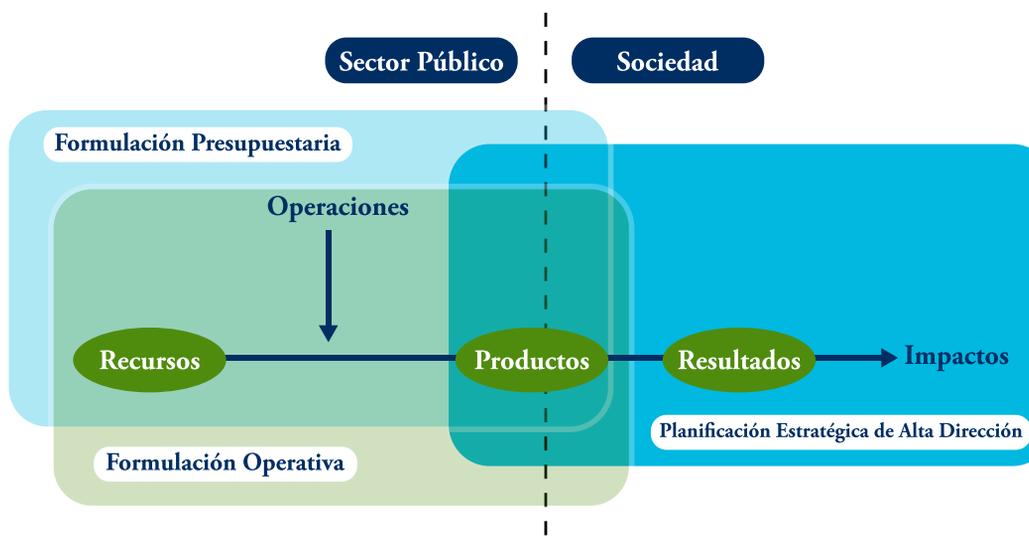


Ilustración 1. Cadena de Valor. Fuente: *Caja de Herramientas de Planificación*

Como se explica en el Manual de formulación del PEI, en el proceso de planificación estratégica de alta dirección se definen los productos terminales que se entregarán a la población y el impacto que, en término de resultados, pretende tener en la sociedad, así como las estrategias para procurar un desempeño exitoso. En el caso de la planificación operativa, las instituciones diseñan sus acciones operacionales y, por tanto, programan en detalle los procesos productivos que desarrollarán a través de sus centros de gestión. De allí se desprende la identificación de los recursos presupuestarios.

Proceso de formulación del PEI

Para llevar a cabo la elaboración del PEI se establecieron cuatro grandes momentos o fases, las cuales se describen a continuación:

Primer momento: análisis situacional

Esta fase abarcó el diagnóstico de la situación interna de la institución, y el contexto externo en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, los cuales servirán como punto de partida para la identificación de las fortalezas, debilidades, las oportunidades y amenazas que permean la institución.

En el proceso de levantamiento de información estuvieron involucrados todos los colaboradores internos y los actores externos que se constituyen en partes interesadas de la institución. Las partes interesadas son aquellas personas, organizaciones o dependencias que afectan la institución, están siendo afectadas o pueden verse afectadas por esta. Las partes interesadas pueden influir o participar con la institución para proporcionar servicios que satisfagan a nuestros clientes. Es por ello que en el Inafocam se han identificados las siguientes partes interesadas:

- **Presidencia de la República**
- **Ministerio de Educación (Minerd)** o Regionales o Distritos o Docentes
- **Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCyT)**
- **Población en general:** o Becarios de Bachilleratos o Comunidad
- **Colaboradores**
- **Proveedores de bienes y servicios**

- **Otros organismos reguladores:**
 - o Ministerio de Hacienda o Contraloría General de la República
 - o Ministerio de Administración Pública (MAP)
 - o Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG)
 - o Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC)
- **Instituciones de Educación Superior (IES)**
- **Asociación Dominicana de Profesores (ADP)**



Técnicas e instrumentos para el levantamiento de información:

El proceso de recolección de datos e informaciones se llevó a cabo mediante la aplicación de diversas técnicas e instrumentos.

Técnicas cuantitativas:

Para las informaciones cuantitativas se aplicaron cuestionarios a docentes y becarios de la carrera de educación, y se construyeron registros estadísticos con informaciones relevantes respecto de avances y logros sobre los procesos e iniciativas implementadas. De igual modo, se aplicaron cuestionarios a los colaboradores directos de la Institución para medición del clima organizacional.

Técnicas cualitativas:

Para la obtención de informaciones cualitativas se utilizaron formatos del análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), formatos para el análisis del contexto externo en los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL).

Estos instrumentos fueron aplicados a todos los departamentos de las instituciones a los fines de obtener la percepción interna acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. De igual modo, se llevaron a cabo mesas consultivas con instituciones claves, como son: la Asociación Dominicana de Profesores (ADP); Viceministerio de Asuntos Técnicos y Pedagógicos del MINERD; Instituciones de Educación Superior; Organizaciones No Gubernamentales vinculadas a la educación.

A las demás partes interesadas se les remitió el instrumento de requerimientos, a los fines de obtener de cada uno de ellos sus necesidades y expectativas del Inafocam para los próximos cuatro años.

Organización y procesamiento de información:

Con todos los insumos obtenidos durante el proceso de levantamiento de datos, se procedió a procesar y organizar de acuerdo a las diferentes categorías de información, según establece el análisis FODA y PESTEL. Este procedimiento permitió agrupar e integrar todos los aportes emanados, tanto del personal interno de la institución, como de los diversos grupos de interés que fueron involucrados. De este modo, se estructuró un amplio informe que contenía todos los aportes que fueron recibidos.

Segundo momento: análisis de la realidad institucional y construcción de alternativas

Para llevar a cabo este análisis se desarrolló un gran encuentro con los encargados y representantes de todas las áreas y departamentos de la institución. Este encuentro tuvo por finalidad propiciar un espacio de reflexión y construcción colaborativa para establecer las prioridades institucionales que debían orientar el accionar de la institución en el corto y mediano plazo.

El trabajo colaborativo se estructuró alrededor de seis mesas de trabajo y se enfocó en la identificación y priorización de los problemas relevantes, sus cadenas de causas y efectos y, además, la construcción compartida de propuestas, a partir de la experiencia del Plan Estratégico anterior. Esto así, para redefinir las nuevas estrategias institucionales o enfoque y marco estratégico y operativo para el próximo cuatrienio.

Tercer momento: establecimiento del marco estratégico y operativo

Esta fase consistió en la revisión y actualización de los ejes y objetivos estratégicos. Una vez lograda esta definición de objetivos se procedió con la identificación y selección de las líneas de acción para cada objetivo que habrán de ser implementadas durante el tiempo de duración del PEI, así como los resultados e indicadores que servirán de base para la medición del logro de estos.

Cuarto momento: redefinición del Direccionamiento Estratégico

El cuarto momento del proceso, consistió en la reevaluación de la filosofía institucional, a través de la revisión de la misión, visión y valores. Este proceso se desarrolló mediante el involucramiento del personal interno y personas claves de instituciones aliadas. Para el desarrollo de este, se elaboró una guía que orientó el análisis y la construcción de propuestas por parte de cada una de las áreas y departamentos de la institución, sobre la redacción de la misión, la visión, los valores y la política de calidad. Dicha guía fue debidamente completada y remitida a la coordinación del proceso de formulación del PEI, desde donde se organizaron todas las propuestas, y fue enviada finalmente a la dirección ejecutiva el nuevo direccionamiento estratégico.

Una vez aprobado el nuevo direccionamiento estratégico, este fue debidamente presentado a todos los departamentos y áreas de la institución, atendiendo a lo establecido en el procedimiento institucional. Asimismo, se convocó a una representación de las partes interesadas para la socialización y validación de la nueva filosofía institucional.

Finalmente, con todos los insumos anteriores se procedió a la elaboración del documento final del PEI, el cual, una vez concluido agotó todo el proceso y los protocolos establecidos para su aprobación y publicación.



V

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Fortalezas:

En el ámbito académico se destacan las siguientes fortalezas: apoyo y seguimiento al docente y al estudiante; intención de que la oferta formativa esté siempre en coherencia con las necesidades de formación del sistema educativo dominicano; existencia de criterios e indicadores para evaluación de las IES; capacidad de hacer evaluaciones a gran escala así como también manejo de software de alto alcance; capacidad de articulación con las instancias del sistema educativo nacional, públicas y privadas; experiencia en alianzas nacionales e internacionales para apoyo técnico referente a la formación docente.

A nivel institucional, las principales fortalezas identificadas en el Inafocam son: el desarrollo de una gestión institucional basada en el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales, lo que se evidencia en el Sistema de Gestión de la Calidad certificado bajo el estándar internacional ISO 9001-2015; integración de los departamentos en la toma de decisiones. Asimismo, presencia de los valores de innovación, integridad, compromiso y colaboración; respeto de los colaboradores a la cadena de mando; capacitación continua del personal de la institución; clima laboral favorable y calidad en la atención al cliente.

En el ámbito administrativo se destacan las siguientes fortalezas: control eficiente de los recursos asignados; convocatorias de las IES abiertas y transparentes; agilidad en la gestión financiera; estructura tecnológica funcional, (reestructuración y organización de la red de datos, actualización de programas, etc.); transparencia en los procesos, lo que se evidencia en la existencia de un sistema de registro en línea de los postulantes de formación inicial y posgrado; ejecución presupuestaria efectiva; cumplimiento de las normas y las leyes de la administración pública; personal capacitado y actualizado en las áreas financieras.

Debilidades:

En lo que respecta a los procesos académicos, se reconocen las siguientes debilidades: seguimiento a las políticas de formación y en la coordinación de prácticas y pasantías; ausencia de un sistema de control automatizado que garantice la calidad dispuesta en la Res' 9-2015; departamentos con manejo limitado de informaciones sobre los procesos académicos; no movilidad estudiantil del reglamento actual de becas; bajo nivel de cumplimiento de normativas relativas al cuerpo docente para la formación inicial, porcentaje de doctores, contrato a tiempo completo y dedicación exclusiva; exclusión de algunos programas de diplomados como Inglés o TIC para becarios en formación inicial.

De acuerdo con el análisis interno, a nivel institucional fueron identificadas las siguientes debilidades: ausencia de un sistema de comunicación institucional efectiva; falta de equipos modernos, instrumentos y softwares; existencia de casos de establecimiento de funciones y roles que no están alineados con los definidos orgánicamente; desactualización de los procesos, procedimientos, instructivos, formularios, etc. acordes con los nuevos requerimientos normativos y legales; falta de políticas internas (Recursos Humanos, Responsabilidad Social, Administrativa Financieras, Tecnología de la Información, Seguridad de la Información, etc.); bajo nivel de cumplimiento de los objetivos de calidad, del plan de mejora e indicadores de desempeño de los procesos.

En los procesos referidos al ámbito administrativo se identificaron las siguientes debilidades: inconsistencia de algunos procesos en la inclusión en el sistema de control automatizado de transacciones “SCAT”; ausencia de revisión y actualización de procedimientos para el cumplimiento de los objetivos; tardanzas en asignación de cuota para el pago de los bienes y servicios; falta de capacitación y actualización del personal en el área de tecnología, lo que nos hace depender de un solo proveedor de internet; falta de recursos tecnológicos para suplir las necesidades (softwares, equipos, etc.); falta de parqueos para la institución y limitación de espacio para ubicación de los archivos fijos.

Contexto externo:

El análisis del contexto externo fue realizado mediante el uso de la herramienta PESTEL, la cual permite una amplia mirada de la realidad en sus diversos ámbitos que son: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal. Como producto de lo anterior, se presentan a continuación los aspectos más relevantes que definen el contexto externo del Inafocam, en términos de oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

En el *ámbito político*, las principales oportunidades que fueron visualizadas son: transparencia y ética gubernamental, que constituye una de las prioridades de la actual gestión 2020-2024 y que se expresa en nuevos mecanismos de seguimiento y monitoreo; políticas estatales claras y definidas; integración de los sectores entre institución y gobierno; innovación de los servicios que se ofrecen desde las instituciones públicas; continuidad de los procesos institucionales; voluntad política de fortalecer el desarrollo profesional de los servidores públicos y política institucional de seguridad ciudadana.

A *nivel económico*, se identificaron las siguientes oportunidades que pueden ser aprovechadas por el Inafocam en el corto y mediano plazo. Entre las principales tenemos: estabilidad macroeconómica, lo que favorece el diseño de planes y proyectos con base de inversión garantizada; inversión de los recursos más eficiente ajustada a un sistema

de planificación estratégica y operativa que propicia el establecimiento de criterios de ejecución presupuestal para optimizar la asignación de fondos y rendición de cuentas en todas las instituciones públicas. Asimismo, mayor estabilidad del presupuesto, del control del gasto público y los impuestos; estabilidad en la tasa de cambio, lo que implica un escenario más favorable para la adquisición de los bienes y los servicios. En términos de la población en general, aumento de nivel de ingreso de la población económicamente activa.

En lo concerniente al *ámbito sociocultural*, la mirada externa realizada por la institución permitió la identificación de las siguientes oportunidades: mayor valoración de las necesidades de la inversión pública en la educación y una alta valoración de la profesión de la educación, que se evidencia en el incremento constante de la demanda de becas de formación y posgrado; asimismo, se observa un deseo manifiesto de crecimiento profesional de los educadores a través de la formación continua. En otro orden, se verifica la prioridad del Ministerio de Educación de fomentar la consciencia y la sensibilidad de la población con los temas referidos a la ética, los valores y la ciudadanía.

Con respecto al *ámbito tecnológico*, las principales oportunidades identificadas en el contexto externo son: impulso del gobierno digital para la modernización de las instituciones públicas; implementación de nuevas herramientas y plataformas tecnológicas para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como los procesos de gestión institucional en todas las instancias del sistema educativo; mayor acceso de los docentes y becarios al internet y a las nuevas tecnologías; mayor consciencia del personal docente acerca de la necesidad de incorporar la tecnología a las prácticas de enseñanza a partir de la pandemia Covid-19 y existencia de laboratorios de informática en la mayoría de los centros educativos.

En el *ámbito ecológico*, las principales oportunidades se resumen en los siguientes aspectos: existencia de una política de educación ciudadana en el uso racional de los recursos; mayor concientización de la población acerca del impacto del cambio climático; creación e implementación de políticas de responsabilidad social con el medio ambiente, tanto en instituciones públicas como privadas; existencia de proyectos en contra de la contaminación ambiental que comprometan al ciudadano.

Finalmente, en el *ámbito legal*, se identificaron diversas oportunidades, entre las que se destacan: Existencia de un pacto nacional para la reforma educativa, con un claro enfoque en la formación y desarrollo de la carrera docente; actualización y fortalecimiento sistemático de las normativas referidas al ámbito laboral y educativo; lineamientos definidos, que regulan el que hacer de las instituciones públicas; voluntad institucional a favor del fiel cumplimiento de la ley de función pública 42-08 y sus reglamentos; seguridad laboral, de acuerdo a los lineamientos que se establecen y se

cumplen; actualización de la ley 136-03 sobre protección de niños, niñas y adolescentes, lo que propicia la colaboración entre instituciones afines para el cuidado de la niñez y la adolescencia.

Amenazas:

Como parte del contexto externo de la institución, además de las oportunidades previamente identificadas, el análisis realizado permitió visualizar las amenazas que pueden convertirse en obstáculos para el logro de los objetivos institucionales. A continuación, se presentan estos, organizados según cada uno de los factores que abarca la herramienta PESTEL que fue utilizada.

A nivel político, el contexto actual presenta la realidad de una amplia proporción de personal nuevo en las instituciones públicas, lo que pudiera implicar situaciones de retraso en algunos procesos vinculados con nuestra institución. Asimismo, los nuevos énfasis y prioridades de la actual gestión gubernamental en el campo educativo requieren de un tiempo para su incorporación en la planificación estratégica y operativa, y su adaptación en el marco de las políticas institucionales, lo que pudiera afectar y amenazar la continuidad de algunos procesos críticos ya establecidos.

En lo concerniente al ***ámbito económico***, el contexto actual marcado por la realidad de la pandemia Covid-19, presenta algunas amenazas para nuestra institución. Entre ellas, destacamos las siguientes: el aumento de los costos de los recursos (canasta familiar, hidrocarburos, etc.) afecta el presupuesto familiar y, por consiguiente, el desempeño económico del Estado. Adicionalmente, todo esto resulta en una disminución de presupuesto institucional y, por otro lado, un incremento en los costos de los programas formativos, limitando de esa manera la proporción de docentes que puede acceder a becas para los diversos programas formativos, a nivel inicial, en formación continua, y a nivel de posgrado.

En el ***ámbito sociocultural***, aún persisten en el país algunas situaciones de inseguridad ciudadana que limitan el desarrollo de programas formativos presenciales, en lugares donde los docentes deben trasladarse a las diversas instituciones formadoras en horas de la noche. En otro orden, se evidencia el aumento de la proporción de bachilleres que no logra superar el umbral requerido en las pruebas de admisión para la carrera de educación, según lo establecido en la normativa 09-2015. Esto sin duda, constituye una amenaza para el logro de los objetivos institucionales referidos a la formación de los futuros docentes.

En nuestra sociedad aún persisten realidades adversas al desarrollo integral de sus individuos, tales como: trabajo infantil, prostitución infantil, embarazo en ado-

lescentes, deserción escolar, etc. Este panorama atenta indiscutiblemente contra el logro de una educación de calidad, que es el compromiso y fin último del Inafocam como institución educativa.

Entre otros elementos a resaltar dentro de las amenazas al contexto actual, se encuentra el desconocimiento y la poca vivencia de los valores cristianos y cívicos, así como la identidad nacional, por gran parte de la sociedad dominicana. Esto disminuye en gran medida el impacto de la formación de los docentes en la mejora de su práctica y, al mismo tiempo, crea nuevos desafíos de establecimiento de programas formativos que den respuesta a esta compleja realidad.

En lo que respecta al *ámbito tecnológico*, se identificaron las siguientes amenazas: desigualdad o falta de equidad en el acceso de los docentes a las herramientas tecnológicas, lo cual constituye una evidente amenaza para el desarrollo de los procesos formativos bajo modalidades no presenciales. Esta es la tendencia que debe primar a raíz de la llegada de la pandemia Covid-19. La infraestructura tecnológica deficiente o inexistente en muchos casos, en los centros educativos (laboratorios, conectividad, etc.) constituye otra gran amenaza, debido a que los procesos formativos orientados al fortalecimiento de las competencias tecnológicas de los docentes se ven limitados a la recepción de informaciones que luego no pueden ser llevadas a la práctica.

En otro orden, el *ámbito tecnológico nacional* está marcado por un proceso de transformación digital impulsado desde el gobierno central. Este proceso implica la renovación, actualización y creación de nuevos procesos, lo cual puede limitar el desarrollo de procesos institucionales que requieren la utilización de estas nuevas herramientas.

En cuanto al *ámbito ecológico*, los efectos del cambio climático generan eventos atmosféricos y condiciones ambientales que muchas veces podrían convertirse en amenaza para el desarrollo de actividades programadas dentro de los planes operativos de la institución, y provocar paro de labores en los centros educativos. Asimismo, el desconocimiento y falta de sensibilización acerca del valor de los recursos no renovables y del medio ambiente en sentido general, generan comportamientos en gran parte de la población que, sin duda, constituyen una amenaza para el desarrollo integral de los alumnos. Esto debe ser impulsado desde la práctica de los docentes en los centros educativos.

Por otro lado, los problemas medioambientales referidos al manejo deficiente de los desechos sólidos, la contaminación sónica en los barrios, entre otros, contribuyen a la propagación de enfermedades y la creación de ambientes insanos en donde los niños y adultos están llamados a convivir y desarrollarse.

Por último, en lo que concierne al *ámbito legal*, se ha observado un retraso en la revisión de las normativas referidas a la formación docente. Esto implica la existencia

de normas obsoletas y que en muchos aspectos no responden al contexto actual y las necesidades del Sistema Educativo. Esta situación afecta a nuestra institución, en la medida en que los resultados esperados de los procesos de formación basados en dichas normativas, no sean coherentes con las demandas reales. En ese mismo orden, se observa la falta de alineamiento de las políticas públicas educativas y planes derivados con los referentes internacionales, lo que podría convertirse en amenaza para nuestra institución, debido a que nos puede llevar a actuar al margen de las tendencias actuales.

Por otro lado, varias instituciones formadoras evidencian carencia de normas y protocolos para el buen desempeño de los procesos emanados de los acuerdos contractuales con nuestra institución, lo que se traduce en falta de cumplimiento con lo establecido en dichos acuerdos y amenaza para la ejecución presupuestaria involucrada en su desarrollo.



VI

EJES ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, RESULTADOS, INDICADORES

Eje Estratégico 1: Fortalecimiento de la formación docente en coherencia con los marcos normativos y jurídicos que la sustentan.

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Resultados	Indicadores	
<p>Garantizar de manera sostenida y eficaz, la actualización continua de los docentes del sistema educativo público pre universitario, en coherencia y correspondencia de los programas formativos con los marcos normativos, los lineamientos del MINERD y el MESCyT.</p>	<p>Ampliación del acceso, permanencia, pertinencia y promoción de los programas formativos, acorde a las necesidades priorizadas en los distintos niveles, ciclos, modalidades y subsistemas.</p>	<p>Incrementada la inserción de docentes y bachilleres a programas formativos en las áreas: formación inicial, posgrado, continua.</p>	<p>Porcentaje de cobertura de estudiantes matriculados en el programa docentes de excelencia (licenciaturas).</p>	
			<p>Porcentaje de cobertura de docentes integrados en programas de formación continua (diplomados, talleres cursos, seminarios).</p>	
				<p>Porcentaje de cobertura de docentes integrados en programas de posgrado (especialidad, maestrías, doctorados).</p>
	<p>Diversificar de manera gradual la oferta académica virtual para programas formativos.</p>	<p>Aumentada la inserción de docentes en programas formativos virtuales.</p>	<p>Porcentaje de cobertura de docentes matriculados en programas virtuales.</p>	
	<p>Implementación de un programa contextualizado e integral de formación y desarrollo profesional para docentes en servicio del nivel educativo.</p>	<p>Incrementada la cobertura de centros de educación primaria, a través del programa de formación situada y centrada en el aprendizaje.</p>	<p>Porcentaje de docentes impactados a través de programas de formación continua, situada y centrada en el aprendizaje.</p>	
			<p>Porcentaje de cobertura de centros educativos de educación primaria integrados en el programa.</p>	

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Resultados	Indicadores
Fortalecer la calidad de la formación docente, mediante acciones que dinamicen y motoren el quehacer institucional, propiciando un desempeño eficiente y eficaz.	Eficientización del sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de los programas de formación docente.	Mejorado el desarrollo y ejecución de los programas formativos abiertos desde el INAFOCAM.	Porcentaje de becarios promovidos en los programas desarrollados por el INAFOCAM.
			Porcentaje de satisfacción de los becarios respecto al desarrollo de los programas.
	Investigación y evaluación a los programas formativos.	Optimizado el monitoreo y seguimiento a los programas formativos.	Porcentaje de informaciones esenciales y oportunidades que favorecen la toma de decisiones.
		Optimización de las ofertas formativas.	Porcentaje de informaciones esenciales y oportunidades que favorecen la toma de decisiones.
	Estímulo y reconocimiento al buen desempeño y buenas prácticas de los becarios.	Alcanzados los niveles de logro de aprendizajes de los estudiantes.	Porcentaje de becarios que logra un nivel satisfactorio en su rendimiento académico.
		Mejorado el desempeño de los docentes en buenas prácticas.	Porcentaje de egresados de programas de cuarto nivel coordinado por INAFOCAM con buenas prácticas evaluadas.

Continuación del Cuadro: *Eje Estratégico 1*

Eje Estratégico 2: Fortalecer la gestión institucional a través de la optimización y actualización de los procesos, basados en la mejora continua.

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Resultados	Indicadores
Asegurar una gestión institucional eficiente, actualizada y eficaz, bajo un modelo de gestión ético y transparente.	Optimización de la infraestructura tecnológica y sistema de información.	Optimizados los servicios, sistemas tecnológicos y de información.	Porcentaje de soluciones tecnológicas implementadas (Software y herramientas).
	Imagen y posicionamiento institucional del INAFOCAM.	Incrementado el nivel de satisfacción de nuestros clientes internos y externos.	Porcentaje de satisfacción de los usuarios.
	Fortalecimiento del talento humano del INAFOCAM.	Fortalecido el desarrollo profesional de los colaboradores de la institución.	Porcentaje de colaboradores con acceso a oportunidades de desarrollo profesional en su área de desempeño laboral.
	Estandarización y normalización de la gestión institucional.	Asegurada la continuidad de las operaciones del INAFOCAM.	Porcentaje de cumplimiento de los procesos institucionales.





PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2024

www.inafocam.edu.do • info@inafocam.edu.do

C/ Furcy Pichardo No. 4, Bella Vista, Santo Domingo, República Dominicana

