







INSTITUTO SUPERIOR  
DE FORMACIÓN DOCENTE  
SALOMÉ UREÑA



# PLAN ESTRATÉGICO

2015 - 2019

INSTITUTO SUPERIOR DE FORMACIÓN DOCENTE  
SALOMÉ UREÑA - ISFODOSU  
2015. República Dominicana

*INSTITU SUPERIOR DE FORM*

*Registramos*  
**25,531**  
*egresados*  
*desde el año 1998.*



ASOCIACIÓN DOCENTE SALOMÉ UREÑA

# CONTENIDO



**1. PRESENTACIÓN** \_\_\_\_\_ p. 13

**2. LA IDENTIDAD DEL INSTITUTO** \_\_\_\_\_ p. 17

2.1. Nuestra Misión

2.2. Nuestra Visión

2.3. Nuestra vocación  
y nuestros diferenciadores

**3. LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS** — p. 25

3.1. Nuestro escenario de desarrollo

3.2. Nuestros objetivos estratégicos

3.3. Nuestras metas

3.4. Nuestro mapa estratégico

**4. LA METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN** — p. 41

4.1. El diagnóstico estratégico

4.2. Los lineamientos estratégicos

# LAS AUTORIDADES INSTITUCIONALES

## LA JUNTA DIRECTIVA

Nombre	Posición
Lic. Carlos Amarante Baret	Ministro de Educación
Julio Sánchez Maríñez, Ph. D	Miembro
Prof. Eduardo Hidalgo	Miembro
Carmen Sánchez, M.A.	Miembro
Dra. Altagracia López	Miembro
Ing. Ramón Flores	Miembro
Lic. Manuel Cabrera	Miembro
María Amalia León, M.A.	Miembro
Denia Burgos, M.A.	Miembro

## CONSEJO ACADÉMICO SUPERIOR

Nombre	Cargo
Julio Sánchez Maríñez, Ph.D.	Rector
Dra. Rosa Kranwinkel	Vicerrectora Académica
Julio Cesar Mejía , Ph.D.	Vicerrector de Investigación y Postgrado
Raquel Pérez, M.A.	Directora Administrativa
Denia Burgos, M.A.	Directora Ejecutiva INAFOCAM
Fidencio Fabián, M.A.	Director de Planificación y Desarrollo
Dr. Jorge Adarberto Martínez	Director Escuela de Directores
Dr. Marcos Vega Gil	Vicerrector Ejecutivo Recinto Félix Evaristo Mejía
Dr. Manuel Antonio Suero	Vicerrector Ejecutivo Recinto Eugenio María de Hostos
Dra. Sor Basilia Ramírez	Vicerrectora Ejecutiva Recinto Emilio Prud'Homme
Franco Ventura Coronado, M.A.	Vicerrector Ejecutivo Recinto Luis Napoleón Núñez Molina
Sor Mercedes Carrasco, M.A.	Vicerrectora Ejecutiva Recinto Juan Vicente Moscoso
Jorge Sención, M.A.	Vicerrector Ejecutivo Recinto Urania Montás
Dr. Braulio de los Santos	Director Académico Recinto Félix Evaristo Mejía (Representante de Directores Académicos)
Anaxis Figuereo Santil , M.A.	Coordinadora Área de Lengua Española Recinto Urania Montás (Representante de Profesores)
Bachiller Carlos Eduardo Martínez de los Santos	Estudiante Recinto Eugenio María de Hostos (Representante Estudiantil)

1.



# PRESENTACIÓN

El Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña –ISFODOSU– de la República Dominicana es una institución de educación superior de carácter estatal y de servicio público, dedicada a la tarea fundamental de formar docentes.

El Instituto se propone ser la institución de referencia en la formación del sistema educativo dominicano con el norte de la calidad con equidad, así como ser reconocido por sus aportes a la transformación del sistema educativo dominicano. Para ello, concentrará los esfuerzos de crecimiento institucional durante los próximos cinco años, en tres objetivos estratégicos:

- 1. Impacto sectorial de programas y proyectos educativos.**
- 2. Calidad y diferenciación en la formación de los estudiantes.**
- 3. Gestión autónoma y visión estratégica institucional.**

El presente Plan Estratégico 2015-2019, define las áreas prioritarias de desarrollo y mejoramiento del Instituto, para cumplir con su misión y contribuir a la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, al Plan Decenal de Educación Superior de la República Dominicana y al cumplimiento del Pacto Nacional para la Reforma Educativa en la República Dominicana 2014-2030. Para su logro se requiere del compromiso y la actitud de innovación y cambio de las comunidades académicas, de sus estudiantes, directivas y su personal administrativo y de apoyo, así como de la participación activa de los aliados estratégicos del Instituto.

**JULIO SÁNCHEZ MARÍÑEZ, PH.D.**  
*Rector*





*El ISFODOSU  
cuenta con **6** Recintos  
que atienden la formación  
de profesionales de la educación  
a lo largo y ancho del país.*



## 2.



## 2.1. Nuestra Misión

El Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña -ISFODOSU- de la República Dominicana somos una institución de educación superior, de carácter estatal y de servicio público.

Formamos de manera integral a los/as profesionales de la educación que demanda el sistema.

Buscamos soluciones a los problemas y retos de la educación en República Dominicana a través de la investigación científica, aplicada en el contexto educativo y la promoción de programas, proyectos e iniciativas de prioridad nacional en su área de influencia.

Desarrollamos nuevos conocimientos y los integramos al patrimonio intelectual del país, mediante la oferta de servicios de asesoría, consultoría, orientación, extensión y educación permanente a las comunidades educativas de nuestra influencia.

Cultivamos los principios de la sociedad y de la ciudadanía democrática mediante la construcción de espacios abiertos a nivel regional y nacional para promover el fortalecimiento de la justicia, los derechos humanos, el desarrollo sostenible, la democracia y la paz, así como los valores ciudadanos.

Velamos por el patrimonio del Instituto, propiedad del Estado Dominicano por vía del Ministerio de Educación, al cual estamos adscritos y a cuyas políticas generales y requerimientos para el desarrollo del sistema educativo respondemos.



Salomé Ureña



*Las metas de nuestro  
**Plan Estratégico 2015-2019**  
responden a la Estrategia Nacional  
de Desarrollo de la República  
Dominicana 2030, al Plan Decenal  
de Educación Superior 2008-2018  
al Pacto Nacional para la Reforma  
Educativa en la República Domini-  
cana 2014-2030 y a problemáticas  
educativas y de desarrollo señaladas  
por organismos internacionales.*



## 2.2. Nuestra Visión

El Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña -ISFODOSU- de la República Dominicana será la institución de referencia en la formación de profesionales de la educación a nivel nacional y será reconocido por sus aportes a la transformación del sistema educativo dominicano.

*Recibimos cooperación internacional para desarrollar proyectos de impacto sectorial.*



## 2.3. Nuestros Valores

El Instituto Superior de Formación Docente se fundamenta en los siguientes valores:

- La objetividad en el trabajo intelectual y el rigor en el quehacer científico.
- La actitud prospectiva, de apertura al cambio y la capacidad de asimilación a las innovaciones en la educación.
- La pluralidad en el campo ideológico, político, religioso y étnico, dentro de un marco de estricto orden institucional.
- La tolerancia y el respeto al ser humano en todas sus dimensiones; así como el fortalecimiento de la identidad nacional.
- La libertad de investigación, de expresión, difusión y defensa del pensamiento y creencias de las personas.
- La inserción crítica del trabajo académico en la realidad social para su recreación y/o transformación.



## 2.4. Nuestra vocación y nuestros diferenciadores

Contamos con una amplia experiencia y tradición en la formación de profesionales de la educación en República Dominicana, desde su funcionamiento como escuelas normales independientes hasta la integración de sus seis recintos en lo que hoy constituye el Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña.

El Instituto tiene una misión definida estatutariamente relacionada con la formación de profesionales de la educación, la búsqueda de soluciones a los problemas educativos, la generación de conocimiento y la protección y el cultivo de los principios de la sociedad y de la ciudadanía democrática.

Ofrece programas académicos de grado, y postgrado, así como cursos cortos de actualización y diplomados de educación permanente.

El Instituto posee unas tradiciones y prácticas en la formación de sus estudiantes, que actualmente lo diferencian de los otros programas de formación ofrecidos en la educación superior dominicana. Estos diferenciadores están relacionados con lo pedagógico y didáctico, la planta profesoral, los apoyos económicos dados a los estudiantes, el desempeño de los egresados, la atención a problemáticas educativas de la agenda nacional, el nivel de respuesta al Ministerio de Educación -MINERD- y la extensión de su misión en las regiones y comunidades en donde los Recintos cuentan con un arraigo y reconocimiento.



Asume una sostenida responsabilidad en la búsqueda de solución a los problemas prioritarios de la educación definidos por el sector público, integrándose con sus planes operativos anuales a la agenda educativa nacional.

Realiza estudios relacionados con la formación docente, la evaluación educativa, la didáctica, el currículo y la gestión escolar. Publica boletines, revistas y otros documentos con temas de interés y de actualidad para sus docentes y sus estudiantes.

Destaca su responsabilidad con la formación en valores y ejecuta actividades de extensión y solidaridad en su zona de influencia.

Interactúa permanentemente con expertos y cultiva sus relaciones inter-institucionales, nacionales e internacionales, que apoyan el desarrollo de sus capacidades internas.

3.



*Trabajamos para dignificar la profesión docente y mejorar las condiciones económicas y sociales.*



## LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

### 3.1. Nuestro escenario de desarrollo

El INSTITUTO SUPERIOR DE FORMACIÓN DOCENTE SALOMÉ UREÑA, de la República Dominicana será el referente de formación de profesionales de la educación a nivel nacional y será reconocido por sus aportes a la transformación del sistema educativo dominicano.

Ofrecerá una formación diferencial de calidad, atraerá aspirantes de alta calidad, renovará sus currículos y diversificará su oferta académica.

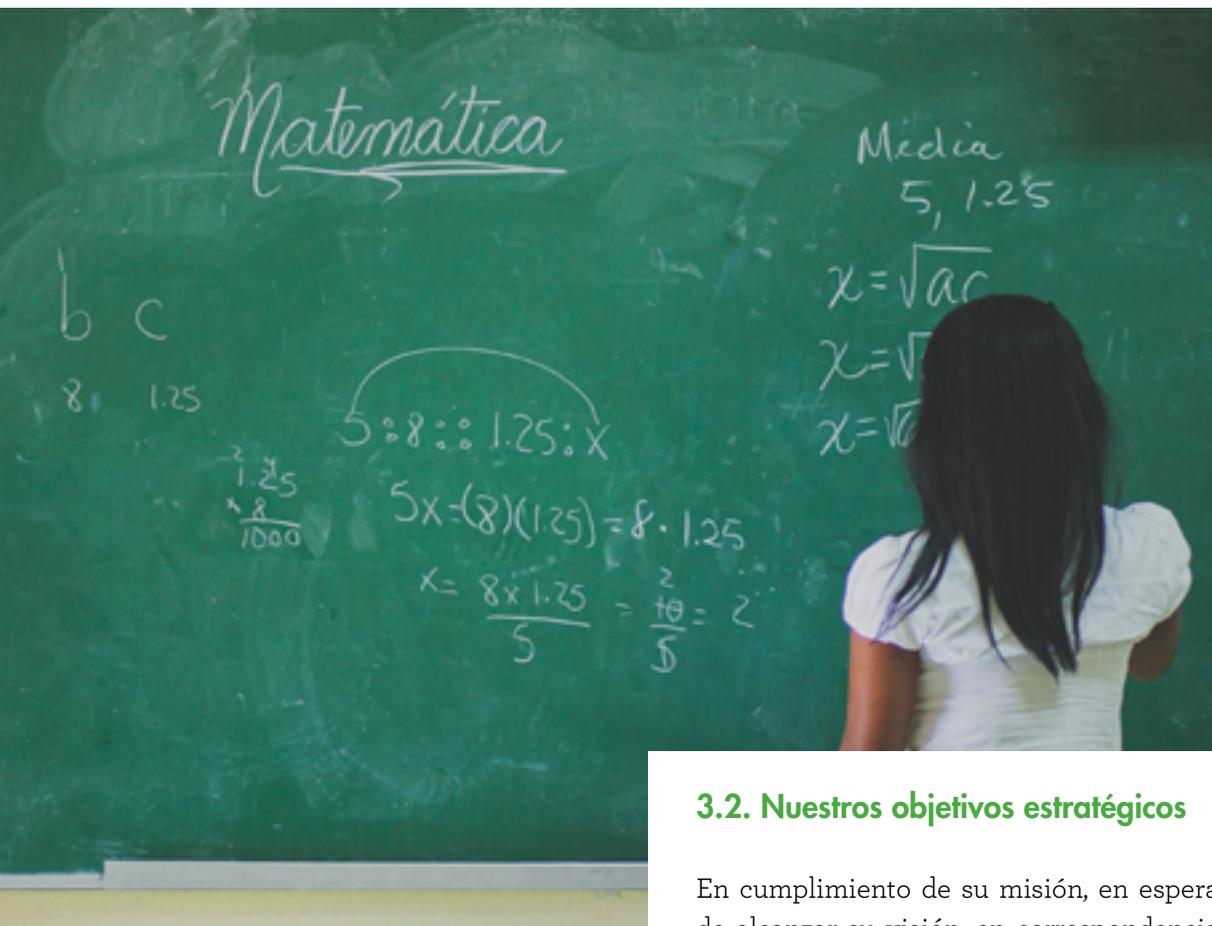
El Instituto generará conocimientos sobre la educación y los aplicará a la solución de los problemas del sistema, fomentará una cultura de la investigación y la innovación y consolidará sus comunidades académicas mediante la actualización permanente de sus profesores y la atracción de docentes de excelencia, comprometidos con la visión del Instituto e identificados con su profesión.

Para garantizar la sostenibilidad, el Instituto desarrollará una visión estratégica, promoverá una gestión desde la autonomía y la autorregulación, implementará un sistema de aseguramiento de la calidad, consolidará y ampliará sus alianzas y hará visible la identidad y los logros institucionales.



*Contamos con  
**256** profesores:  
el 6% con título de doctorado  
y 71% con título de maestría.*





### 3.2. Nuestros objetivos estratégicos

En cumplimiento de su misión, en espera de alcanzar su visión, en correspondencia con el escenario de desarrollo, el Instituto ha definido sus propósitos, objetivos estratégicos y estrategias para para los próximos cinco años:

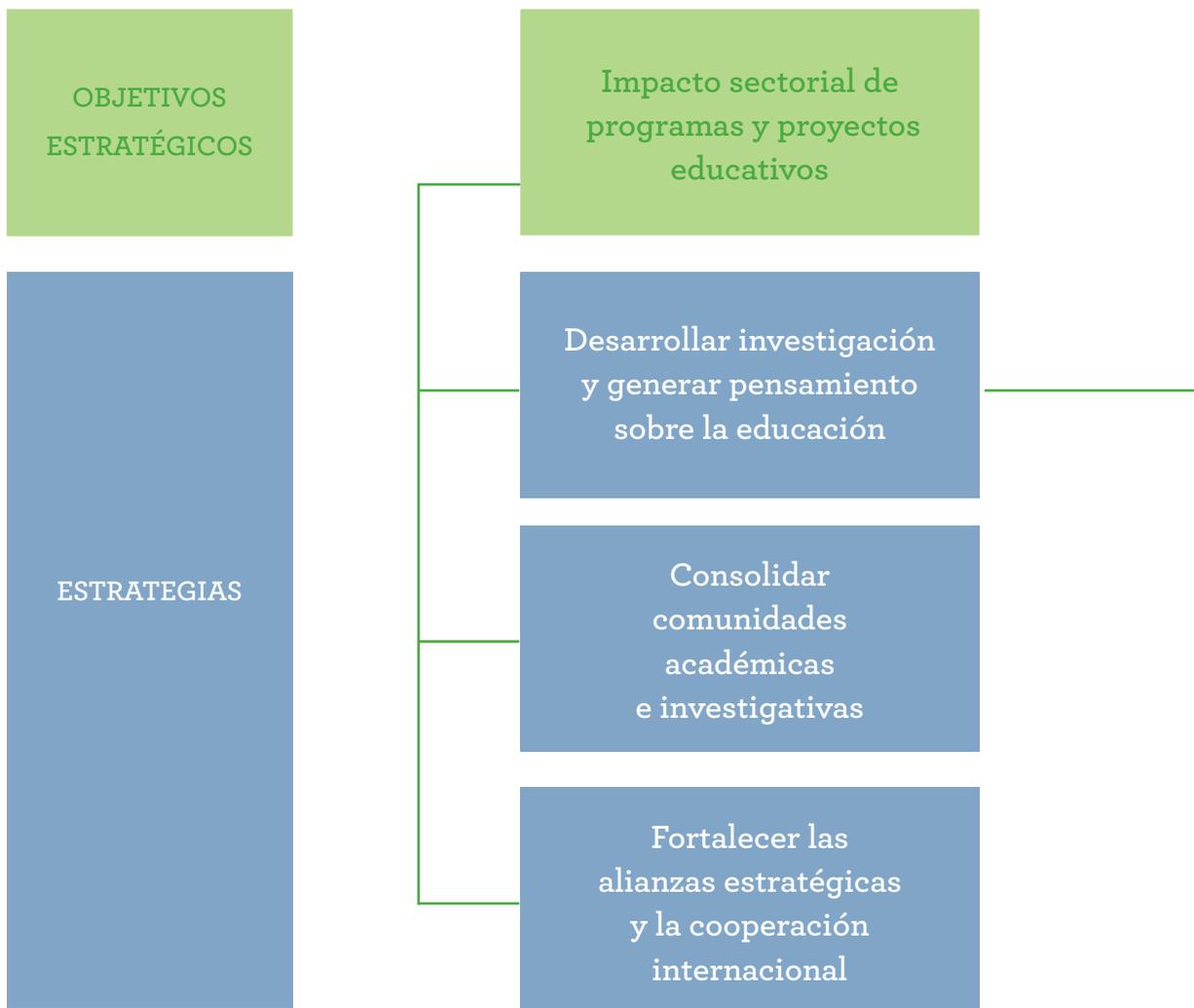




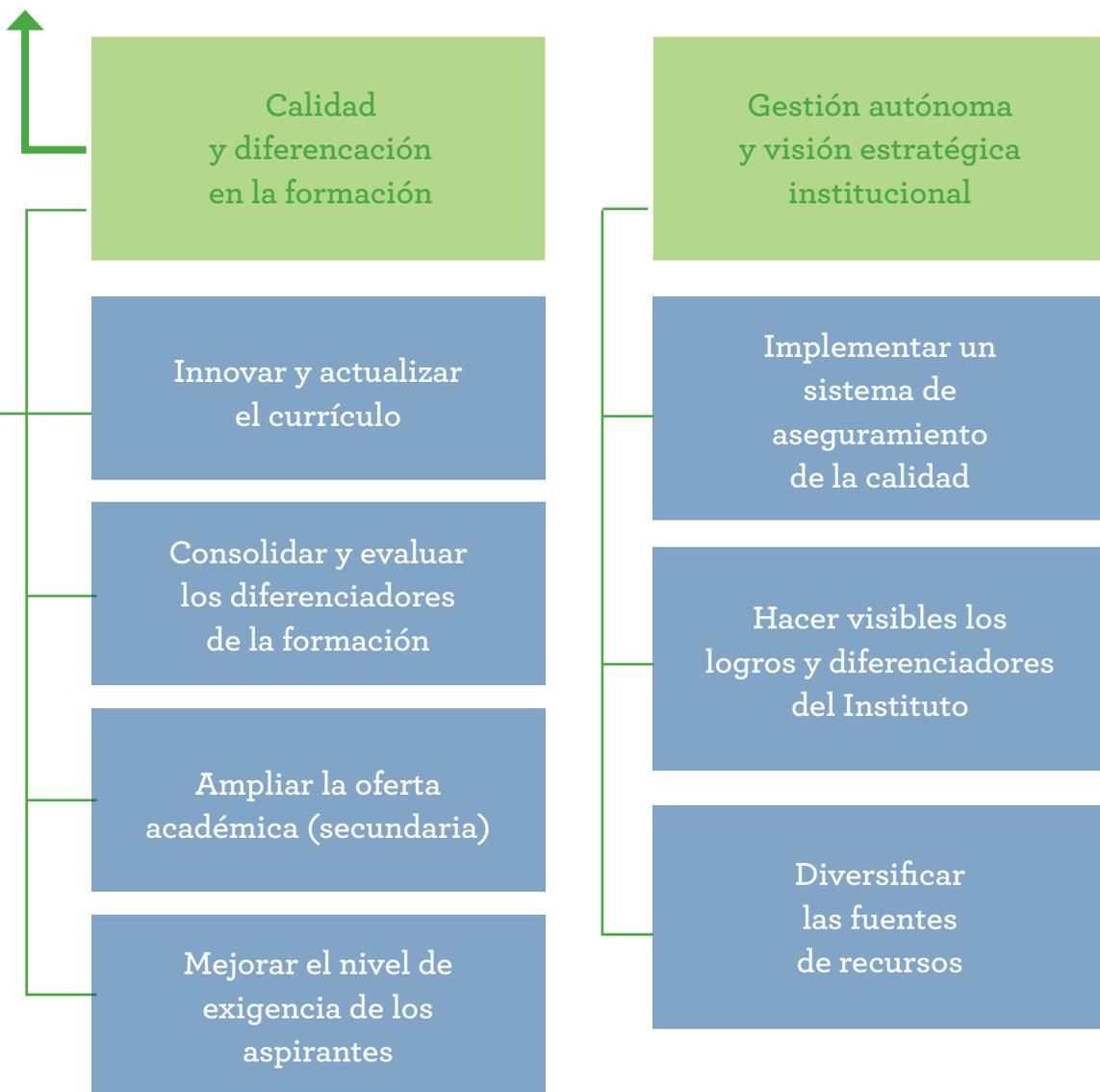


*Nuestra oferta educativa se viene diversificando en los últimos años para atender las diversas demandas del sector educativo dominicano en cuanto a cobertura y a calidad.*

PROPÓSITOS APORTES A LA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO DOMINICANO



RECONOCIMIENTO DE ISFODOSU COMO  
REFERENTE NACIONAL EN LA FORMACIÓN DE  
PROFESIONALES E LA EDUCACIÓN



*Estamos comprometidos  
con la atracción de aspirantes  
de alta calidad, con vocación docente  
e identidad con la profesión de  
ser maestros.*



### 3.3. Nuestras metas estratégicas quinquenales

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Impacto sectorial de programas y proyectos educativos

Desarrollar investigación y generar pensamiento sobre la educación	Consolidar comunidades académicas e investigativas	Fortalecer las alianzas estratégicas y la cooperación internacional
6 Recintos con líneas de investigación definidas	6 equipos de investigación con producción investigativa del nivel internacional	Inventario de alianzas y cooperación nacional e internacional
6 Recintos con plan quinquenal de investigación	Profesores organizados como comunidades interdisciplinarias, académicas e investigativas	1 agenda estratégica de alianzas
2 programas de intervención con impactos en el sector de la educación superior	100% de profesores con altas titulaciones	
1 revista de producción investigativa	100% de los profesores con plan de carrera, escalafonados y evaluados en su desempeño	10% de proyectos de investigación publicados en alianza con editoriales externas

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Calidad y diferenciación en la formación

Innovar y actualizar el currículo	Consolidar y evaluar los diferenciadores de la formación	Ampliar la oferta académica	Mejorar el nivel de exigencia de los aspirantes
100% programas académicos con rediseño curricular	100% de los programas con oferta de horario completo	Nuevos programas académicos de grado para formación de profesores de secundaria	1 sistema de admisión con pruebas especializadas
1 evaluación de impacto del rediseño curricular	100% profesores con funciones de docencia, tutoría, investigación y extensión	Nuevos programas de postgrado para formación de profesores de secundaria	5% aspirantes en cuartil superior de las prueba POMA
6 Recintos con resultados satisfactorios autoevaluación CAF	Los diferenciadores documentados y presentados en eventos		100% estudiantes con beneficios económicos
75% de los estudiantes terminando estudios en tiempo estimado	1 estudio de impacto de los egresados en el entorno	1 programa de grado virtual	3 puntos porcentuales de disminución de la deserción por cohorte
	90% de los egresados aprobando concurso MINRED		

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

#### Gestión autónoma y visión estratégica institucional

Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad	Hacer visibles los logros y diferenciadores del Instituto	Diversificar las fuentes de recursos
1 Sistema Integral de Gestión	2 eventos internacionales realizados	7% de ingresos provenientes de alianzas y cooperación nacional e internacional
1 Sistema de Información	Profesores posicionados en medios de comunicación generando opinión pública	
1 Modelo de prospección financiera	Estudiantes altamente satisfechos con la formación del Instituto	
1 Modelo de ránquin de calidad de los Recintos	1 estudio de posicionamiento y reputación	
100% cargos estratégicos ocupados con perfiles ideales		
4 Recintos con infraestructura ampliada y modernizados		

### 3.4. Nuestros mapa estratégico

El Instituto ha elaborado un Mapa Estratégico como herramienta para hacer monitoreo y control de su planeación. El Mapa recoge la

estrategia del Instituto, su misión y su visión y “captura”, articula y alinea los temas para su desarrollo estratégico:

Mapa Estratégico del Instituto



RECONOCIMIENTO DE ISFODOSU COMO  
REFERENTE NACIONAL EN LA FORMACIÓN DE  
PROFESIONALES E LA EDUCACIÓN

**B2 - SISTEMA EDUCATIVO Y SOCIEDAD:**

*“Reconocemos al Instituto como referente nacional en la formación de profesionales de la educación y por la transformación del sistema”.*

**B4 - EMPLEADOS:** *“Trabajamos con compromiso y motivación, nos identificamos con el Instituto, recibimos formación continua, encontramos un buen clima laboral en donde estamos empoderados. Tenemos estabilidad laboral y remuneración justa”.*

Calidad y diferenciación  
en la formación

Gestión autónoma y visión  
estratégica institucional

**A3 Cultura de la innovación:**

desarrollo de la creatividad, circulación del conocimiento pertinente, coherencia con los valores institucionales, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, autorregulación.

**A4 Directivos  
y administrativos:**

actualizados, cualificados, con visión estratégica, autonomía, identificados con el Instituto, enfocados a resultados y con capacidad de trabajo en equipo.

**A5 Infraestructura  
y dotación:**

recintos modernizados para atender necesidades de jornada completa, innovación curricular y cuidado del ambiente.



*Estamos haciendo innovación  
curricular a partir de modelos  
internacionales y necesidades locales.*

EZ MOLINA



ISFODOSU

4.



## LA METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN

Un grupo focal, representativo de los diferentes estamentos y comunidades del Instituto, incluyendo la Junta Directiva, revisó y reflexionó sobre la identidad y la vocación del Instituto, sus capacidades, sus restricciones y sus compromisos, los actuales diferenciadores frente a otras instituciones del sector de la educación superior en el país, las tendencias del entorno y las megatendencias que afectarán a futuro la evolución del Instituto. Las comunidades de los Recintos validaron estas reflexiones, las cuales dieron como resultado el Plan Estratégico 2015-2019 y los Planes particulares de cada Recinto.



## 4.1. El diagnóstico estratégico

La metodología de diagnóstico se basó en un análisis estratégico interno y externo desde la naturaleza y la identidad del Instituto. La metodología consistió en revisar y reflexionar sobre la identidad y la vocación del Instituto, sus capacidades y

sus restricciones, los diferenciadores respecto de otras instituciones del sector de la educación superior en el país, las tendencias del entorno y las megatendencias que afectarán a futuro su crecimiento.

A man with a friendly expression is playing chess. He is wearing a white sweater over a patterned collared shirt. The chessboard is green and white, with white and black pieces. The background is slightly blurred, showing what appears to be a library or study area with bookshelves.

*Atendemos la formación de más de siete mil estudiantes de grado y postgrado que serán los futuros profesores que cambiarán la educación dominicana.*

### Gráfica 3

Metodología de diagnóstico- análisis estratégico interno y del entorno (externo)





EDIFICIO 02

INSTIT

*Anualmente ofrecemos ayudas económicas a nuestros estudiantes, representados en tarjetas de transporte y kits estudiantiles.*



**Vocación:** recoge los aspectos por los que se ha inclinado el Instituto a lo largo de historia, con relación a atención de una determinada población, la gestión en un área geográfica particular, el énfasis en un área disciplinar, etc.

**Diferenciadores:** son las singularidades por las que el Instituto es reconocido en el sector de la educación superior.

**Compromisos:** corresponde a las obligaciones normativas, contractuales, financieras, que el Instituto posee y debe mantener en los próximos años.

**Análisis sectorial:** consiste en identificar las características del sector de la educación superior a nivel nacional y por ende las amenazas y oportunidades del Instituto para permanecer y sostenerse en el largo plazo. Se utilizó parcialmente el modelo de las cinco fuerzas de M. Porter, en el cual se analiza la amenaza de los actuales competidores y de la entrada de nuevos competidores/ sustitutos al sector, así como el poder de negociación de proveedores y usuarios.



**Características internacionales de una institución de educación superior de calidad:** radica en analizar los rasgos que los estudios y propuestas internacionales determinan para la calidad, la sostenibilidad y la naturaleza de una institución de educación superior en los tiempos actuales y venideros.

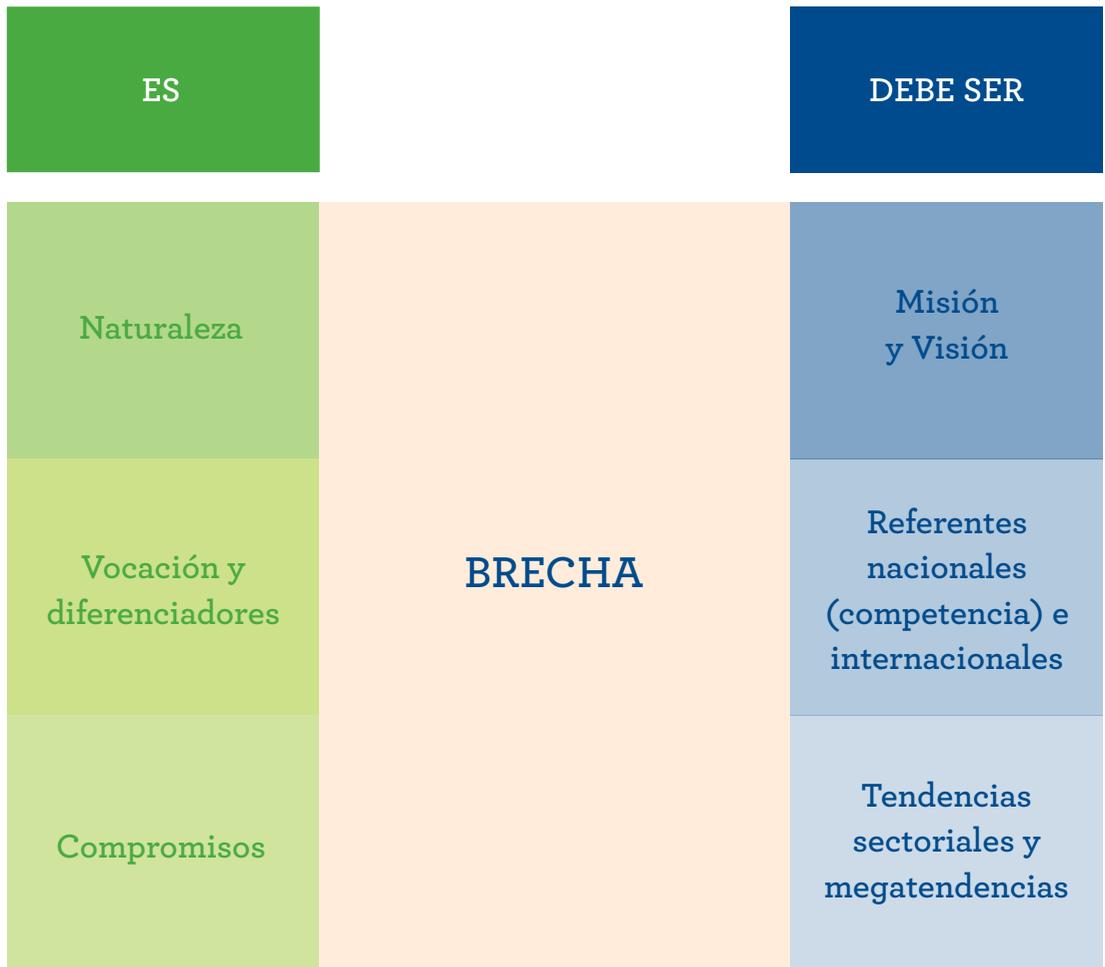
**Tendencias y megatendencias del entorno:** corresponde al reconocimiento de los sucesos que marcarán el futuro de la educación y las demandas y desafíos que implican.

**Restricciones:** a partir del análisis de las brechas encontradas por una parte entre la realidad del Instituto plasmada en su naturaleza, su vocación, sus recursos de distintos tipos, sus diferenciadores y sus obligaciones y deberes, y por otra, su misión, sus aspiraciones (visión y referentes nacionales e internacionales) y las tendencias futuras de la educación, se describen las restricciones.



## Gráfica 4

Método de brechas



## 4.2. Los lineamientos estratégicos

El escenario de desarrollo, los objetivos estratégicos y el mapa estratégico componen estos lineamientos, los cuales se derivaron del análisis de las brechas encontradas entre la realidad del Instituto, su misión, sus aspiraciones (visión y referentes nacionales e internacionales) y las tendencias futuras de la educación.

**Escenario de desarrollo:** adaptado del concepto de escenarios de la planeación prospectiva, sugiere que la Institución defina un futuro posible y estimable, más allá de sus restricciones y sus capacidades.

El escenario denominado **ADAPTACIÓN**, consiste en que el Instituto siga igual de manera inercial, no defina ni gestione una estrategia competitiva y no provoque cambios estructurales o cualitativos en el tiempo.

El escenario denominado **INYECCIÓN**, consiste en que el Instituto defina su estrategia competitiva, consiga nuevos recursos para mejorar algunos aspectos institucionales pero sin realizar cambios estructurales o cualitativos en el tiempo.

El escenario denominado **EVOLUCIÓN**, consiste en que el Instituto realice cambios en sus estructuras, su cultura, su sistema de gestión, su oferta de programas y servicios y la consecución y la administración de recursos.

El escenario denominado **TRANSFORMACIÓN**, consiste en que el Instituto cambia de naturaleza (por ejemplo a Universidad o Instituto de Investigación).

**Objetivos estratégicos:** es la declaración de una intención que por su impacto en el desarrollo institucional, resulta clave para el cumplimiento de la misión del instituto, y que por tanto, le dedicará con mayor prioridad, su esfuerzo, su atención y sus recursos. Para su determinación se utilizó el método del marco lógico que consiste en definir objetivos estratégicos a partir de la construcción de un árbol de problemas, en donde el o los problemas se constituyen en objetivos estratégicos, las causas en estrategias y los efectos en propósitos.

**Cuadro de Mando Integral:** Herramienta utilizada para el monitoreo y control estratégico de los asuntos y metas estratégicas del Instituto. Está constituido por el mapa estratégico y el cuadro de indicadores y habilita para el seguimiento oportuno y proactivo de los esfuerzos estratégicos.

*Nuestros egresados se  
constituyen en fuentes  
de transformación  
de sus comunidades.*

