



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021 / 2024



# CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
EQUIPO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	4
INTRODUCCIÓN	5
OBJETIVOS	6
General	6
Específicos	6
1. MARCO METODOLÓGICO	7
Realización del diagnóstico institucional	7
Formulación del plan estratégico	9
2. MARCO INSTITUCIONAL	10
1.1. Misión, Visión y Valores	10
1.1.1. Estructura y Gobierno institucional	12
1.2. Análisis del Contexto Nacional	13
3. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2024	19
3.1. Nueva declaración estratégica: Misión, Visión y Valores	19
3.2. Prioridades estratégicas	21
3.3. Objetivos estratégicos, ejes, estrategias y acciones estratégicas	21
3.3.1. Prioridad Estratégica 1: Fortalecimiento de la Gestión y de los Procesos Internos basado en criterios de calidad	21
3.3.1.1. Objetivo estratégico 1	21
Eje 1: Efectividad institucional de procesos internos	22
Eje 2: Talento de las personas y sus relaciones.	24
Eje 3: Sostenibilidad financiera	25
Eje 4: Mercadeo y comunicación	26

3.3.2. Prioridad Estratégica 2: Calidad Académica basado en un modelo de gestión educativa.	26
3.3.2.1. Objetivo estratégico 2	27
Eje 1: Políticas educativas y Modelo Educativo	27
Eje 2: Calidad Académica	28
Eje 3: Investigación. Comité científico e investigativo	29
3.4. Monitoreo, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional	30
3.4.1. Fundamentación	30
3.4.2. Lineamientos generales del Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación	31
3.4.2.1. Organización y responsabilidades	32
3.4.2.2. Herramienta de seguimiento y criterios de evaluación	34
3.4.2.3. Comunicación y difusión de resultados del Plan Estratégico Institucional	34
3.4.3. Cuadro de Mando Institucional	35
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

# PRESENTACIÓN

Estimada Comunidad del Instituto Superior Bonó/  
Fundación Instituto Superior Bonó:

El Instituto Superior Bonó cumplió 5 años de haberse constituido en instituto de educación superior, consolidando un proyecto de más de tres décadas y media de enseñanza de las humanidades y filosofía.

Mantenemos el compromiso de formar personas como seres para y con los demás, promoviendo el saber académico con excelencia y rigor y el pensamiento crítico. Con el fin de afianzar el proceso de crecimiento, nos adentramos como comunidad académica en un proceso de reflexión que nos permitió conocer mejor nuestras fortalezas y desafíos, y construir, de manera participativa, el Plan Estratégico Institucional 2021-2024.

El presente plan servirá de guía en todos los ámbitos de nuestro quehacer institucional, marcándonos las pautas para asegurar la calidad bajo los estándares nacionales y regionales de educación superior. Además, procuramos afianzar la cultura de planificación, seguimiento y evaluación de los procesos, que repercutirá en una cultura de mejora continua, crecimiento y fortalecimiento de los procesos internos. El plan se centra sobre dos prioridades vitales: gestión institucional y calidad académica, tocando así dos aspectos fundamentales para seguir haciendo de nuestro Instituto un espacio donde la docencia, la investigación y difusión de conocimientos mantengan el sello característico de nuestra tradición, es decir, rigor académico, compromiso social, sensibilidad intercultural y cultura del diálogo.

El Plan Estratégico 2021-2024 nos propone pautas claras que solo podremos cumplirlas con el compromiso de todos los actores de nuestra comunidad: Consejo Directivo, Consejo Académico, Equipo de Gestión, docentes, administrativos, estudiantes, profesores y egresados y colaboradores. Comenzamos este trienio compartiendo los mismos objetivos, prioridades y entusiasmo.

Saludos cordiales,

***Cristhian Espinal D., SJ***  
Rector

# EQUIPO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

## PLAN ESTRATÉGICO 2021-2024

**Cristhian Espinal D., SJ**

Rector

**Pablo Mella, SJ**

Director Académico

**Prudencio Piña, SJ**

Coordinador Educación Continuada

**Saoni Victoriano**

Directora de Registro Académico

**Anny Alvarado**

Coordinadora de Admisiones

**Anne Beltré**

Departamento de Secretariado

**Evaristo Durán**

Coordinador Administrativo

**Sándor A. Espinoza, SJ**

Asesor externo

# INTRODUCCIÓN

Para las universidades confiadas a la Compañía de Jesús, la gestión de la calidad de sus funciones es un componente esencial de su modo de ser y proceder, derivado de la práctica del Magis ignaciano, que consiste en buscar siempre el mayor bien –y hacerlo de la mejor manera posible– para mayor gloria de Dios (Ad Maiorem Dei Gloriam) y mayor servicio a las personas.

En ese espíritu, el Instituto de Estudios Superiores en Humanidades, Ciencias Sociales y Filosofía Pedro Francisco Bonó en conjunto con su institución de apoyo la Fundación Instituto Superior Bonó, en adelante, Instituto Superior Bonó, se han planteado formular su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2024 de cara a responder con pertinencia y oportunidad a los criterios de calidad que apremian en el contexto actual y en el mediano plazo a las instituciones jesuitas, considerando los grandes cambios que provoca y continuará haciendo el COVID-19. Además, el PEI 2021-2024, es un punto de partida para responder con entereza a los desafíos que son, entre otros: «*generar modelos institucionales y modelos organizacionales que pongan en el centro el bien común*».<sup>1</sup>

Los esfuerzos de planificación estratégica que se realizan, tienen como objetivo fundamental orientar el desarrollo efectivo del trabajo universitario del Instituto Superior Bonó, además de responder a los requisitos del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCYT). Sin embargo, los constantes cambios que se están produciendo en el entorno y la aspiración de crecer en institucionalidad, hacen cada vez más necesario que la institución cuente con un plan estratégico, en el cual se definan las prioridades estratégicas para que puedan responder de manera eficiente a estos cambios y a un entorno cada vez más demandante y evolutivo.

Para concretar esta iniciativa, se ha integrado un proceso de planificación en seis etapas. El proceso inicia con el diagnóstico de la situación interna y externa del Instituto Superior Bonó, que sirve de base para las siguientes etapas del proceso. Cabe señalar que, este diagnóstico toma como referente importante para el análisis interno, los resultados de la Evaluación Quinquenal.

Se presenta, en primer lugar, el marco metodológico del proceso de planificación estratégica, la descripción general de la institución y el referido diagnóstico. En segundo lugar, y como parte central, el contenido del Plan Estratégico Institucional 2021-2024. La elaboración del mismo siguió una ruta participativa con incorporación de todas las instancias del Instituto representadas en el equipo de gestión y consultas a los diferentes sectores de la comunidad Bonó. De esta forma, se consensuaron las prioridades estratégicas del Plan, cimentadas en aportes multidisciplinarios.

<sup>1</sup> Arturo Sosa Abascal, «La educación jesuita en tiempos de la covid-19», entrevista por Koldo Echebarria, Do Better by Esade, 17 de noviembre 2020, [https://dobetter.esade.edu/es/educacion-jesuita-covid-19?\\_wrapper\\_format=html](https://dobetter.esade.edu/es/educacion-jesuita-covid-19?_wrapper_format=html)

# OBJETIVOS

## GENERAL

Formular el plan estratégico del Instituto de Estudios Superiores en Humanidades, Ciencias Sociales y Filosofía Pedro Francisco Bonó para el período 2021-2024, con base en el análisis de la gestión institucional, la gestión académica y el contexto nacional de la República Dominicana, que oriente su crecimiento y desarrollo institucional.

## ESPECÍFICOS

1. Realizar una descripción general de la institución destacando su marco jurídico e institucional.
2. Analizar el contexto nacional del Instituto en el que desarrolla su misión, destacando sus oportunidades y amenazas.
3. Examinar las dimensiones de la gestión académica e institucional del Instituto, identificando sus fortalezas y debilidades.
4. Formular prioridades, objetivos y acciones estratégicos, ejes y estrategias con el Método de Planificación por resultados.
5. Proponer las líneas generales para el sistema de gestión, seguimiento, control y evaluación del plan estratégico.

# 1. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico del plan estratégico institucional 2021-2024 del Instituto Superior Bonó ha seguido las siguientes etapas de dirección estratégica:

## REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Tiene como propósito identificar y conocer los factores internos y externos de la institución. Es decir, por un lado, aquellas variables que el Instituto tiene control directo como, por ejemplo, el talento humano, la calidad del servicio, etcétera. Por otro, aquellas variables en las cuales la institución no puede incidir directamente, sino que tiene que adaptarse, precisamente porque no dependen de ella, tal como el crecimiento económico, el mercado laboral, la desigualdad social, la pobreza monetaria, etcétera. Un aspecto a destacar es que, por decisión del equipo de gestión, se focalizó el análisis interno en dos dimensiones: Gestión Institucional y Gestión Académica, debido a que son las dos áreas prioritarias del trienio 2021-2024.

En cuanto al diagnóstico institucional, su diseño metodológico es mixto: cuantitativo-cualitativo. En efecto, el proceso incluye técnicas cuantitativas y cualitativas que permitan mayor entendimiento, ilustración o clarificación de los resultados entre ambos métodos, con base en ejercicios de triangulación, complementación, visión holística y diversificación.<sup>2</sup>

La ruta metodológica recorrida para esta etapa comprendió:

1. Conformación del equipo de gestión institucional, con representación de las diversas áreas sustantivas del Instituto: Rectoría, Dirección Académica, Formación Continuada, Secretariado, Registro Académico, Admisión y Administración.
2. Revisión, valoración y adecuación de los resultados de la Evaluación Quinquenal al proceso de planificación estratégica 2021-2024.
3. Determinación de las fuentes primarias y secundarias de información disponible, que conlleva el diseño de instrumentos de recolección de información a grupos clave: entrevistas, encuestas y grupo focal.
4. Talleres de análisis de fortalezas y debilidades de la institución con el equipo de gestión institucional.

2. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández y Pilar Baptista «¿Por qué utilizar los métodos mixtos?, en Metodología de la Investigación (México: McGraw-Hill, 2010), 549-552.

5. Aplicación, procesamiento y sistematización de instrumentos de recolección de información a grupos clave.
6. Revisión de factores externos a la institución con apoyo de conversatorio sobre los desafíos, oportunidades y amenazas de la educación superior en República Dominicana.
7. Análisis documental de información de fuentes secundarias para análisis externo: indicadores socioeconómicos y educativos. Información del entorno político, legal, tecnológico y ecológico.
8. Análisis de la información procesada.
9. Presentación y revisión del diagnóstico institucional.
10. Taller de jerarquización de prioridades estratégicas.

## UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis del proceso de diagnóstico se constituyó a través de las dimensiones que configuran al Instituto, desarrollado en su estructura orgánica-funcional.

En cuanto a los informantes-clave en las técnicas cuantitativas fueron incluidos:

- 1) Docentes de contratación por tiempo parcial en el año académico 2020-2021
- 2) Integrantes del personal administrativo de contratación permanente.
- 3) Estudiantes activos en el segundo cuatrimestre de 2021.

## COMO INFORMANTES-CLAVE EN LAS TÉCNICAS CUALITATIVAS FUERON INCLUIDOS:

- 1) Equipo de gestión institucional con representación de las diversas áreas de la institución.
- 2) Miembro del Consejo Directivo
- 3) Formadores de Institutos Religiosos.
- 4) Estudiantes activos en el segundo cuatrimestre de 2021.
- 5) Egresados 2019-2020

## FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

**1.1. Declaración de la Misión, Visión y Valores institucional:** En esta etapa, el equipo de gestión institucional, a partir de la actual misión, visión y valores del Instituto Superior Bonó, realizó un proceso de revisión, validación y adecuación de la declaración estratégica del Instituto, dando como resultado mediante un análisis consensuado, una nueva propuesta que será sometida al Consejo Directivo para su aprobación y adopción. Es a partir de esta nueva declaración estratégica que se han desarrollado las siguientes etapas del proceso de planificación estratégica institucional.

**1.2. Planteamiento de las prioridades estratégicas:** A partir del análisis del diagnóstico institucional y de la nueva declaración estratégica, tomando en cuenta las capacidades institucionales actuales en materia de recursos humanos, técnicos y financieros, así como el tiempo previsto para la ejecución del plan estratégico de tres años (2021-2024), por mandato del Consejo Directivo, se realizó el proceso de planteamiento de las prioridades estratégicas a partir de cinco propuestas, de las que por medio de análisis y consenso, se eligieron dos, establecidas en orden de precedencia, por el grado de significación que representan para el desarrollo de la institucionalidad del Instituto Superior Bonó: **i)** Fortalecimiento de la Gestión y de los Procesos Internos basado en criterios de calidad; **ii)** Calidad Académica basada en un modelo de gestión educativa. Cada prioridad estratégica tiene su respectiva enunciación de resultado esperado, que orientará a los objetivos estratégicos.

**1.3. Establecimiento objetivos estratégicos<sup>3</sup>, ejes y estrategias:** A partir de las prioridades estratégicas elegidas, del análisis de la misión y visión, se estableció un objetivo estratégico por cada prioridad, lo cual significa que a través de él se representan los resultados esperados al desarrollar las estrategias, las cuales se materializan en la ejecución de acciones estratégicas.

Como resultado se obtuvieron:

**A)** Dos objetivos estratégicos, uno por cada prioridad.

**B)** Cuatro ejes para la primera prioridad estratégica:

i) *Efectividad institucional de los procesos internos*, definiéndose cinco estrategias.

ii) *Talento de las personas y sus relaciones*, conformado por dos estrategias.

iii) *Sostenibilidad financiera*, integrado por dos estrategias.

iv) *Mercadeo y comunicación*, integrado por dos estrategias.

3. Los objetivos estratégicos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de alcanzar y congruentes entre las diferentes unidades del Instituto.

- C)** Tres ejes para la segunda prioridad estratégica, siendo:
- I) *Políticas Educativas y Modelo Educativo*, de la que se derivan tres estrategias.
  - II) *Calidad Académica*, de la que se definen tres estrategias; e
  - III) *Investigación*, de la que se concretan, dos estrategias.

**1.4. Creación y elección de las acciones estratégicas:** Las acciones estratégicas formuladas son las que dan como resultado la consecución de la estrategia, en otras palabras, establecen cómo se ejecutará o desarrollará la estrategia.

**1.5. Sistema de gestión, seguimiento, control y evaluación:** Finalmente, se plantea el modo en que el instituto puede gestionar, dar seguimiento, control y evaluación del plan, mediante un catálogo de indicadores que será establecido en el sistema de gestión automatizado. No obstante, se requiere de una normativa específica para este fin. Cabe destacar que, durante la ejecución de la planificación estratégica, es esencial definir un plan para monitorear los indicadores. De esta manera, será posible evaluar si la planificación del Instituto está logrando los resultados esperados. En otras palabras, al ejecutar la planificación, es crucial llevar a cabo un seguimiento estratégico y una evaluación de la planificación de manera sistemática y constante, de modo que fomente la mejora continua, suministre información sobre el impacto de las actividades e información para la toma de decisiones institucionales.

## 2. MARCO INSTITUCIONAL

El Instituto Bonó forma parte de la red de 260 instituciones de educación superior confiadas a la Compañía de Jesús en los cinco continentes. Es parte de la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL), integrada por 33 universidades jesuitas existentes en 15 países de la región latinoamericana. De acuerdo el Arto. 7 de su Estatuto Orgánico, fundamenta su ser y quehacer en los siguientes principios y fines de la misión general de la Compañía de Jesús.

### Principios:

- a) Servicio:** los miembros de la comunidad educativa se entienden como “seres para y con los demás”, orientando sus actividades a la consecución de un mayor servicio a la humanidad, sin discriminar por razones de género, raza, ideología política, religión, convicciones personales o nacionalidad.
- b) Justicia:** la comunidad educativa se compromete a luchar contra toda forma de discriminación y exclusión social y a velar por mecanismos que favorezcan la equidad social.

- c) **Excelencia académica:** siguiendo la tradición de la Compañía de Jesús, el Instituto ejercerá sus labores educativas con rigor científico, disciplina y creatividad, buscando ir hasta las raíces de la pregunta por la verdad, evitando las respuestas fáciles y acomodadas.
- d) **Criticidad:** el Instituto forma sujetos capaces de formarse juicios propios, pero constructivos, basándose en el análisis de las realidades.
- e) **Dialogicidad:** las actividades del Instituto promueven el diálogo de las humanidades y la filosofía con los diversos saberes, las culturas tradicionales, la cultura contemporánea y las religiones, buscando el esclarecimiento de la verdad, el fortalecimiento de una convivencia humana y el enriquecimiento axiológico a través del encuentro con el Otro.
- f) **Integridad:** el objetivo educativo aspira a formar seres humanos que sepan integrar sensibilidad y entendimiento, técnica y arte, fe y razón, para ser una persona cabal.
- g) **Coherencia de fe y razón:** el Instituto como institución de la Iglesia Católica, siguiendo su gran tradición cultural, realiza sus actividades académicas convencido de que la indagación racional de las preguntas de la vida humana no contradice a la fe cristiana, sino que la profundizan, haciendo esta experiencia de fe comunicable a la sociedad contemporánea.
- h) **Participación:** convencido de la igualdad de la dignidad de todo ser humano, el Instituto fomenta la participación democrática –según el espíritu de la Compañía de Jesús– como principio de discernimiento para la toma de decisión, promoviendo de este modo una educación para la ciudadanía responsable.

## Fines:

- a) Formar en humanidades, ciencias sociales y filosofía con rigor académico, en un espíritu de servicio y justicia.
- b) Contribuir al desarrollo de la sociedad dominicana y del Caribe, promoviendo el espíritu crítico, la formación de criterios propios y la apertura al diálogo.
- c) Cultivar y promover las humanidades, las ciencias sociales y la filosofía, entablando un diálogo entre la razón, las culturas y la fe cristiana, de acuerdo con la Constitución Apostólica Veritatis gaudium.
- d) Colaborar con la Iglesia católica formando, a través de los estudios de humanidades, ciencias sociales y filosofía, especialmente a candidatos al sacerdocio y otros agentes de pastoral.
- e) Tomar posición frente a preguntas filosóficas y sociales de interés, a través de investigaciones y publicaciones en revistas y medios de comunicación.

## 2.1.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### Misión

Formar personas como seres para y con los demás en humanidades, ciencias sociales y filosofía, promoviendo la creación de un pensamiento crítico y una sensibilidad intercultural, en el contexto de la sociedad tecnológica contemporánea, a través de la docencia, la investigación y el debate público, desde la tradición pedagógica de la Compañía de Jesús.

### Visión

Ser un centro dominicano donde se fomenta el pensamiento humanístico, social y filosófico, con excelencia académica y rigor científico, inspirado en la fe cristiana y en la obra de Pedro Francisco Bonó.

### Valores

- Pensamiento crítico
- Sensibilidad Intercultural

## 2.1.2. ESTRUCTURA Y GOBIERNO INSTITUCIONAL

Según los Estatutos vigentes, el Instituto Superior Bonó tiene los siguientes órganos de dirección y administración: Compañía de Jesús, representado en la Provincia de las Antillas, Consejo Directivo, Rectoría, Consejo Académico, Dirección Académica, Dirección Administrativa, Unidades, Claustro de profesores y Asamblea de Estudiantes. El Superior General de la Compañía de Jesús, representado por el Provincial de Las Antillas, es la máxima autoridad de la institución «*las decisiones de mayor importancia precisan de su aprobación, habitualmente dada por la presencia del Padre Provincial en el Consejo Directivo*»<sup>4</sup>.

El Consejo Directivo, tal como está consignado en el Arto. 11 de los Estatutos, es un «organismo asesor y consultivo de la Compañía de Jesús, que vela por el buen funcionamiento del Instituto»<sup>5</sup>. Está conformado por once representantes integrados de la siguiente forma: **(1)** El Superior Provincial de las Antillas; **(2)** Dos miembros de la Compañía de Jesús, destacados en el mundo académico, designados por el superior de la Provincia de las Antillas; **(3)** Un representante de las congregaciones religiosas; **(4)** El Director del Centro Montalvo; **(5)** Un representante del Episcopado Dominicano; **(6)** El Director de Fe y Alegría; **(7)** Tres personas reconocidas del mundo universitario, preferiblemente entre ellas un egresado del Instituto, que son elegidos por el mismo Consejo Directivo por cooptación y **(8)** El Rector.

4. Instituto Superior Pedro Francisco Bonó, Estatuto Orgánico, 8

5. *Ibid.*, p. 9

La Rectoría es la principal instancia ejecutiva del Instituto Superior Bonó y su titular es nombrado/a por el Superior Provincial de las Antillas, a propuesta del Consejo Directivo, por un período de tres años, pudiendo ser renovables. De acuerdo con el Arto. 19 de los Estatutos son las atribuciones del Rector: **(1)** Representar académica, social y legalmente al Instituto en todas las instancias públicas privadas, así como velar por el cumplimiento de las normas que Ministerio de Educación Superior de Ciencias y Tecnología (MESCYT) establezca para todo el sistema de educación superior; **(2)** Dirigir y controlar la gestión ordinaria del Instituto, en lo relativo al régimen académico, económico y disciplinar, de acuerdo a los respectivos reglamentos y velar que el Instituto marche de acuerdo a su misión, filosofía, fines y valores; **(3)** Nombrar y remover a los directores, coordinadores de unidades, y personal académico, administrativo y de apoyo, con previa consulta a las instancias o personas responsables directamente implicadas y de acuerdo a los reglamentos establecidos; **(4)** Designar comisiones académicas o administrativas como la que propone la selección de un profesor para el sistema de carrera académica; **(5)** Convocar y presidir las reuniones del Consejo Académico; **(6)** Autorizar con su firma los títulos académicos otorgados por el Instituto y las certificaciones expedidas por el Ministerio.

La Dirección Académica tiene a su responsabilidad inmediata la docencia. Sus funciones son, entre otras, de conformidad con el Arto. 31: **(1)** Velar por la calidad académica; **(2)** Supervisar las unidades de grado y de postgrado; **(3)** Asesorar al Rector en los asuntos académicos y generales del Instituto; **(4)** Supervisar la unidad de educación continua; **(5)** Coordinar las evaluaciones estudiantiles e institucionales de los profesores.

La Dirección Administrativa tiene la responsabilidad inmediata de la marcha operativa del Instituto Superior Bonó y sus atribuciones según el Arto. 34 de los Estatutos son: **(1)** Dirigir todas las actividades administrativas del Instituto; **(2)** Elaborar junto con la Rectoría y otras instancias competentes el proyecto presupuestario y planes de financiamiento y las propuestas administrativas a seguir; **(3)** Supervisar y coordinar la contabilidad; **(4)** Coordinar la unidad de personal; **(5)** Garantizar el buen funcionamiento de los servicios generales; **(6)** Cumplir con otros deberes y responsabilidades que dentro del ámbito de su competencia le sean asignados por la Rectoría.

## 2.2 ANÁLISIS DEL CONTEXTO NACIONAL

Con una población de 10 millones 480 mil habitantes, la República Dominicana es un país catalogado por el Banco Mundial como de ingreso medio alto, alcanzando un PIB per cápita (por habitante) de US\$7,544.50 en 2020, notoriamente contraído en -12.1% con relación a 2019. El tamaño de la economía medido por el producto interno bruto alcanza los 78 millones 829 mil dólares, situándose como la mayor economía de los países de Centro América y el Caribe, aún a pesar de los efectos de la pandemia. Según esta misma fuente, la economía mantuvo su rápida expansión en los años previos a la pandemia de COVID-19; entre 2015 y 2019, la tasa de crecimiento

anual del PIB dominicano promedió un 6,1%. Actividades económicas como el turismo, las remesas, la inversión extranjera directa, los ingresos por minería, las zonas francas y las telecomunicaciones ayudaron a convertir a este país caribeño en una de las economías de mayor expansión en la región de América Latina y el Caribe.

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Índice de Desarrollo Humano en 2020 fue de 0.756, lo que coloca al país en la posición número 88 de 189 naciones, dentro de la categoría de alto desarrollo humano, avanzando 11 posiciones en relación al último informe de desarrollo humano. Pero esto aún no resuelve las altas disparidades sociales ni la desigualdad existente en el país, que aun cuando las estadísticas oficiales registran una leve disminución en la desigualdad de 0.026 puntos, medida por el Índice de Gini<sup>6</sup>, tanto a nivel nacional, como a nivel urbano y rural, el índice se ubicó en 0.431.

Asimismo, la pandemia de COVID-19 empujó a la República Dominicana a su primera recesión en casi 25 años. En sentido general, las medidas implementadas para mitigar la propagación del COVID-19 han provocado un impacto importante en la dinámica del mercado laboral con la pérdida a diciembre 2020, de más de 300 mil puestos de trabajos formales e informales, suspensión de ocupados formales manteniendo el vínculo laboral, así como en las gestiones de búsqueda de empleo.<sup>7</sup> Cabe señalar que el mercado laboral dominicano, conformado por 4.7 millones de personas económicamente activas, predominan los ocupados en el sector informal, equivalente al 56.8% del total de la PEA (2.1 millones), es decir, sin seguro social y sin las garantías o derechos laborales entre ellos la capacitación laboral y educación de calidad, lo que les hace más vulnerables a la condición de pobreza y desigualdad social.

Los resultados en el mercado laboral tienen fuerte incidencia en la condición de vida de los dominicanos. Durante el año 2020 se observó un aumento de las tasas de pobreza monetaria<sup>8</sup>, indicador que está asociado con el ingreso y el ingreso laboral, mayor fuente para los hogares. La tasa de pobreza monetaria general pasó de 21.0% en 2019 a 23.4% en 2020. Esto implicó, en términos absolutos, que 268,515 dominicanos y dominicanas cayeron en la pobreza general. El porcentaje de personas en condiciones de pobreza extrema presentó un incremento de 0.8 puntos porcentuales, de 2.7% en 2019, a 3.5% en 2020 que en términos absolutos significó 90,175 personas más en pobreza extrema. Los dominicanos y las dominicanas que residen en las zonas urbanas fueron los más afectados por la crisis, al registrarse un aumento del 3.2% en la tasa de pobreza general, pasando del 20% en 2019 al 23.2% en 2020.<sup>9</sup>

6. El Índice de Gini indica mayor desigualdad cuanto más se acerca a 1.

7. Banco Central República Dominicana, Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo (ENCFT), 7

8. «Se define como pobreza monetaria a la situación en la que prevalece un déficit respecto a un monto de recursos considerados como necesarios para adquirir una canasta mínima de consumo alimentario y de ciertas necesidades no alimentarias consideradas esenciales, tales como vestido y calzado, vivienda, cuidados del hogar, salud, educación, transporte, entre otros». Oficina Nacional de Estadística, Glosario de indicadores de pobreza monetaria, 2.

9 Oficina Nacional de Estadística, Boletín N° 8 de Estadísticas oficiales de pobreza monetaria 2020, 3-14

A medida que la pandemia vaya cediendo, la inversión en capital humano será crucial para el crecimiento continuo y el desarrollo de la República Dominicana. Datos del Banco Mundial reflejan que el Índice de Capital Humano 2020 indica que hoy en día una recién nacida en República Dominicana será apenas la mitad de lo productiva a lo largo de su vida de lo que podría ser si recibiese una educación completa y atención médica adecuada. Según esta misma fuente, el país ha logrado grandes avances en términos de ampliar el acceso a la educación y la salud, pero la calidad dispar de estos servicios sigue siendo un gran obstáculo para el crecimiento de base amplia y el desarrollo del capital humano.

Sobre esto mismo, estadísticas de educación de la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) de República Dominicana y el Informe sobre Desarrollo Humano 2020 del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) reflejan que los años promedio de escolaridad en el país al 2019 es de 8.1, un poco por debajo al promedio de América Latina y el Caribe que es de 8.7 años. En cuanto al porcentaje de analfabetismo en personas de 15 años y más al 2016, a nivel de país es de 6.3%. Por zona geográfica, el área urbana registró el 6.4% de analfabetismo, con más incidencia en las mujeres (5.1%), mientras el área rural alcanzó el 12.6%, siendo los hombres con más alcance en este caso (13.6%). Los datos educativos reflejan que la calidad de la educación es un tema recurrente y una de las metas principales de las últimas reformas educativas, planes, y acuerdos nacionales e internacionales. Es decir, ya no solo importa que los estudiantes estén en la escuela sino especialmente si están logrando los aprendizajes deseados, si se están formando los ciudadanos que la sociedad actual dominicana requiere. Junto a la calidad surge otra inquietud: la equidad en los resultados. Equidad no solo se trata de que todos tengan acceso a la educación, sino que tengan las mismas oportunidades, independientemente de su origen socioeconómico u otras condiciones. *«Mejorar la calidad con equidad es el objetivo central del sistema educativo dominicano. Por ello, es importante saber cómo hemos ido avanzando en esa meta».*<sup>10</sup>

A nivel del sistema de educación superior dominicano, que durante unos 424 años contaba con una sola universidad y que por ende el marco jurídico estaba diseñado en función de la vida de esta única institución de educación superior, actualmente el país cuenta con 32 universidades, 13 institutos especializados de estudios superiores, en el que se encuentra el Instituto de Estudios Superiores en Humanidades, Ciencias Sociales y Filosofía, “Pedro Francisco Bonó” y 5 institutos técnicos de estudios superiores, que juntos en el 2019 aglutinaban más de 598 mil estudiantes matriculados, apenas el 7.67% de la población en edad de trabajar.

10. Organización de Estados Iberoamericanos, «De los grandes retos de la educación dominicana: calidad y equidad», 18

**TABLA 1: ESTUDIANTES MATRICULADOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR POR AÑO, SEGÚN CENTRO DE ESTUDIO, 2014-2019**

Centro de estudio	Año					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total país	455,822	480,103	504,907	562,667	586,806	598,549
Universidades	443,555	466,254	491,345	546,077	569,111	580,899
Institutos Especializados de Estudios Superiores	8,738	8,823	5,994	6,228	6,455	6,955
Institutos Técnicos de Estudios Superiores	3,529	5,026	7,568	10,362	11,240	10,695

Fuente: Registros administrativos; Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT)

Las universidades tienen su propio marco jurídico reconocido en La Ley 139-01 que regula el sistema de educación superior y deja espacio para la diferenciación entre las Instituciones de Estudios Superiores (IES), al establecer la autonomía administrativa e institucional de las universidades de conformidad con el Artículo 31, la libertad de cátedra, el que cada una pueda formular sus estatutos de conformidad con la Ley, y establecer la libertad como principio fundamental de la educación superior al tenor del Artículo 10 de la referida ley. Estos principios de naturaleza positiva y pensados para el avance de la academia, si no entran dentro de un sistema de calidad que garantice estándares y convergencia, podrían contribuir a una falta de coherencia en términos de oferta, duración, créditos, etc. Además, dado el tamaño de las instituciones especializadas de estudios superiores como es el caso del Instituto Bonó, medida por la oferta académica como por el número de estudiantes, resulta bastante complejo y desafiante cumplir con todos los aspectos señalados por la legislación, aun cuando la misma ley establece “autonomía administrativa”, ya que la misma no establece distinciones particulares para este tipo de instituciones, sino más bien, en la práctica, busca garantizar que la oferta académica en todos los niveles, como en las demás dimensiones universitarias, cumplan con los estándares definidos en la ley, independientemente si se trata de universidad o instituto especializado.

Las Instituciones de Educación Superior ofrecen 3 niveles de formación, el Técnico Superior, el Grado y el Postgrado. Para medir la carga académica en los distintos niveles la unidad que se utiliza es el Crédito. El Instituto Bonó dispone del plan de estudio de la Licenciatura de Filosofía en este marco definido por la ley y procura mantener los criterios según corresponda. De acuerdo con la misma ley, las carreras deben tener cargas porcentuales de créditos formativos, profesionalizantes y especializados conforme a la naturaleza y el perfil de cada una. En este sentido, debe clarificarse este aspecto en el Proyecto Curricular de la Institución.

Además, para el nivel de Grado existe un reglamento que guía los procesos de evaluación y aprobación de los mismos, que incluye capítulos sobre las carreras, los estudiantes, el personal docente, el personal académico y administrativo, la infraestructura académica y física y la evaluación de la calidad de los programas.

En cuanto a los docentes, el MESCYT requiere que tengan al menos una Maestría y habilitación pedagógica básica, pero deja abierto para aquellos que no disponen de este grado académico, pero que tengan «producción intelectual, experiencia y práctica en el área profesional de que se trate, siempre que estén cursando una maestría» (SEECYT, 2013). Las instituciones de educación superior deben asegurar espacios de formación docente y tener un sistema de carrera docente ya que la mayoría de los profesores son contratados por hora.

Por otra parte, el nivel más alto en la estructura del sistema lo tienen los postgrados y se administran por el Reglamento del Nivel de Postgrado. Para poder acceder es necesario haber completado el nivel de Grado. Asimismo, en términos de educación continua, el Art. 38 del Reglamento de Postgrados indica que los cursos de educación continuada, de otras modalidades de actualización y de diplomados, no conducen a la titulación del nivel de Postgrado y, consecuentemente, sus créditos no pueden ser convalidados en ningún programa de Especialización, Maestría o de Doctorado. *«Este dato tiene importancia si se pensara adoptar estrategias de incentivo para la educación continua donde un conjunto de créditos de varios diplomados cuya área esté, por ejemplo, dentro de la misma familia profesional, pudiera conducir a un título de grado o maestría».*<sup>11</sup>

Finalmente, se destacan algunos desafíos, oportunidades y amenazas de la educación superior en República Dominicana, expuestos en conversatorio con el Dr. Radhamés Mejía:

- Las universidades están abandonando la calidad de las carreras en las Ciencias Sociales. No se forman filósofos, antropólogos, sociólogos.
- El sistema busca y necesita “oxigenarse” con modelos centrados en la investigación y la reflexión que produzca pensamiento.
- Los estudios de Humanidades y Ciencias sociales no requieren mayores instalaciones técnicas ni grandes inversiones en instalaciones. Por la naturaleza de las carreras, solo se necesitan buenos profesores y buenos estudiantes.
- Hay una crisis educativa en la calidad de las propuestas éticas y sociales.
- Todas las universidades están preocupadas por su sobrevivencia o por la comercialización de las propuestas educación superior.
- Los profesores no son verdaderos académicos, solo dan clases sobre temas y a veces sin estar bien preparados para eso.
- No hay intención de rescatar la educación superior con calidad. Las universidades no quieren responder a la exigencia de calidad estudiantil, profesoral, administrativa.

11. Comisión Nacional Marco Nacional de Cualificaciones, Análisis del Sistema de Educación Superior, 26

- El sistema de educación superior está huérfano porque no hay ente regulador. Las medidas de cualificación universitaria que se consiguieron del pasado, se están considerando “antiguas” y se están tratando de eliminar en las universidades privadas de mayor tradición.
- La rentabilidad es un criterio fundamental en la gestión de educación superior. Se propone y se educa en lo que da dinero. Hay grandes fortunas que se han hecho desde la gestión universitaria.
- Los criterios de rentabilidad en las universidades de mala calidad arrastran a las buenas universidades a esas lógicas del dinero.
- Hay universidades que tienen grandes entradas económicas convertidas en negocio.
- Los órganos reguladores no toman en cuenta la distinción entre universidades que son “comerciales” de las que son más académicas.

# 3. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2024

Para abordar los retos actuales y los nuevos desafíos, el Instituto Superior Bonó hace frente a través de un proceso sistemático de planificación, basado en la alineación de su visión, organización y cultura, con vistas a contribuir decididamente en los procesos de transformación social en la República Dominicana y en la formación de ciudadanos comprometidos con esos procesos. En ese sentido, el Padre General Arturo Sosa enfatiza: *«Al contemplar el mundo hoy, también debemos mirar hacia el mañana. La implicación en la universidad, tal y como la entendemos en la tradición jesuita, debe tener una capacidad creativa, que se manifiesta sobre todo en su capacidad de anticiparse a su tiempo, de caminar varios pasos por delante.»*<sup>12</sup>

Precisamente esta Planificación Estratégica 2021-2024, es la anticipación a los tiempos cada vez más exigentes, sobre todo, en este momento de pandemia, de modo que debe guiar y orientar el trabajo del Instituto de Estudios Superiores en Humanidades, Ciencias Sociales y Filosofía Pedro Francisco Bonó hacia su adecuación a la cambiante realidad social, a los procesos emergentes y a estas nuevas exigencias de la modernidad. Actualmente, el Instituto Bonó necesita confrontar los retos de la educación superior dominicana en el panorama nacional, desde una perspectiva de desarrollo de su institucionalidad mediante la organización y la gestión educativa, mejoramiento de la calidad de los modelos de enseñanza-aprendizaje en las áreas de atención del instituto, la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la calidad en los procesos internos, todas ellas funciones indispensables en la labor académica. Por consiguiente, el Instituto Superior Bonó ha preparado este Plan Estratégico Institucional 2021-2024, realista y alcanzable, que deberá servir como herramienta para alcanzar mejores niveles de calidad en todo el trabajo del instituto.

## 3.1. NUEVA DECLARACIÓN ESTRATÉGICA: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La nueva declaración estratégica del Instituto de Estudios Superiores en Humanidades, Ciencias Sociales y Filosofía Pedro Francisco Bonó proporciona un sistema de orientaciones que guía su quehacer institucional. La misión, visión y valores que a continuación se presentan son la base que promueve la identificación en todos los niveles del Instituto y facilita la dirección para el desempeño eficaz y eficiente de los objetivos y acciones estratégicas.

<sup>12</sup>. Arturo Sosa Abascal, ¿por qué los jesuitas deseamos participar en la vida universitaria?

## MISIÓN

Somos una institución de educación superior de la Compañía de Jesús, que formamos personas como seres, para y con los demás, en humanidades, ciencias sociales y filosofía, promoviendo el saber académico, la creación de un pensamiento crítico y la sensibilidad intercultural, en el contexto de la sociedad tecnológica, a través de la docencia, la investigación y el debate público.

## VISIÓN

Ser una institución de educación superior de excelencia académica, bajo estándares de calidad nacional y regional, a través de la docencia, la investigación, la generación y difusión de conocimientos en humanidades, ciencias sociales y filosofía, que desarrolle personas con sensibilidad intercultural y compromiso social.

## VALORES INSTITUCIONALES

- 1. Servicio:** los miembros de la comunidad educativa Bonó se entienden como “seres para y con los demás”, orientando sus actividades a la consecución de un mayor servicio a la humanidad, sin discriminación por razones de género, raza, ideología política, religión, convicciones personales o nacionalidad.
- 2. Excelencia académica:** siguiendo la tradición de la Compañía de Jesús, el Instituto ejercerá sus labores educativas con rigor científico, disciplina y creatividad, buscando ir hasta las raíces de la pregunta por la verdad, evitando las respuestas fáciles y acomodadas. Los procesos académicos y administrativos se realizan con eficiencia y eficacia, apuntando a la calidad desde la concepción jesuita, definida por el Padre Kolvenbach en su carta sobre el Paradigma Ignaciano: “hombres y mujeres competentes, conscientes y comprometidos en la compasión”.
- 3. Responsabilidad:** es el sentido de contribución con el desarrollo de la Educación Superior dominicana, procurando que sus egresados sean personas éticas y cumplan con sus deberes de manera oportuna y eficiente.
- 4. Integridad:** el objetivo educativo del Instituto aspira a formar seres humanos que sepan integrar sensibilidad y entendimiento, técnica y arte, fe y razón, para ser una persona cabal.
- 5. Trabajo en equipo:** generar ideas, soluciones y motivación desde la visión compartida de equipo, para alcanzar los objetivos y metas propuestos a través de la solidaridad, la cooperación y la colaboración.
- 6. Inclusión:** convencido de la igualdad de la dignidad de todo ser humano, el Instituto fomenta la participación democrática -según el espíritu de la Compañía de Jesús- como principio de discernimiento para la toma de decisiones, promoviendo de este modo una educación para la ciudadanía responsable.

## 3.2. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Conscientes de la rapidez de los cambios en el contexto actual dominicano y en el ámbito internacional, en la Visión al 2024 se definió lo que el Instituto Superior Bonó pretende lograr: excelencia académica bajo estándares de calidad nacional y regional para desarrollar personas con sensibilidad intercultural y compromiso social. Este plan estratégico está alineado con esa visión, y en él se plantea el camino específico que se seguirá durante los próximos tres años. Se enfoca en aquellas prioridades que se han identificado como las más relevantes para el desarrollo de la institucionalidad de un Instituto con 35 años de tradición en la República Dominicana.

Por tanto, el nuevo marco institucional del Instituto Superior Bonó se pone en práctica con un mecanismo coherente de dos Prioridades Estratégicas, alineadas con la misión y la visión del Instituto, para lo cual se requiere de una capacidad de organización y de gestión acorde con la nueva realidad y con las nuevas aspiraciones. Estas son:

- **Prioridad Estratégica 1:** Fortalecimiento de la Gestión y de los Procesos Internos basado en criterios de calidad.
- **Prioridad Estratégica 2:** Calidad Académica basada en un modelo de gestión educativa.

Las Prioridades Estratégicas se complementan y son ejecutadas en estrecha vinculación entre las diferentes instancias del Instituto.

## 3.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, EJES, ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

### 3.3.1. PRIORIDAD ESTRATÉGICA 1: FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y DE LOS PROCESOS INTERNOS BASADO EN CRITERIOS DE CALIDAD

El resultado esperado para esta Prioridad Estratégica es la siguiente:

*El Instituto Bonó cuenta con una gestión eficaz y eficiente que garantiza la viabilidad de su proyecto universitario y la calidad de los servicios que ofrece.*

Para lograr este resultado, el fortalecimiento de la gestión y de los procesos internos del Instituto Superior Bonó está enfocado en todos los procesos de desarrollo institucional como base y sustento para el desarrollo de la otra Prioridad Estratégica y del Plan de Mejora Institucional. Hace referencia en el desarrollo técnico y tecnológico, en la infraestructura física del edificio y de las aulas, en el talento de las personas

y sus relaciones, en los procesos de gestión, gerencia y administración, en la comunicación y el mercadeo, así como en el sustento económico.

En cuanto a la sostenibilidad económica se orienta hacia una estrategia diversificada de generación de nuevos ingresos, en la elaboración y en la implementación de una estrategia de captación de fondos y de una administración eficiente de los recursos financieros.

Esta Prioridad ciertamente resulta ser retadora y suficientemente amplia, que desafía a las unidades y a su personal a que se integren y encuentren cabida en el proyecto de desarrollo institucional, pero que sin que ello signifique dispersión o pérdida del objetivo último de la misión y visión del instituto. Parte de este esfuerzo implica un cambio en la dimensión de la cultura organizacional de toda la Comunidad Bonó, a fin de reafirmar los valores del Instituto.

### 3.3.1.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Desarrollar capacidades humanas, técnicas e institucionales del Instituto en aspectos de procesos internos y externos, gerencia y administración, comunicación y sistemas de información, gestión del talento humano, tecnología e infraestructura física, que permita una gestión universitaria eficiente, eficaz y con calidad, con uso óptimo y racional de los recursos.

## EJE 1: EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL DE PROCESOS INTERNOS

**Estrategia 1:** Reestructuración de la organización interna, de modo eficiente y sostenible, centrada en la persona y en el servicio.

### Acciones estratégicas:

1. Actualizar la estructura orgánica de la institución conforme a la nueva visión y prioridades institucionales que favorezca la gestión eficiente y proactiva.
2. Realizar análisis y evaluación de puestos.
3. Elaborar perfiles de cargos manual de funciones conforme a la nueva estructura institucional.
4. Elaborar manual de procedimiento institucional en el ámbito de la gestión académica y administrativo.

**Estrategia 2:** Desarrollo de un sistema de gestión eficiente y transparente, que permite uso óptimo y racional de los recursos.

### **Acciones estratégicas:**

1. Diseñar un sistema de gestión automatizado, articulado con las estrategias institucionales, las acciones y procesos internos, así como la planificación operativa.
2. Elaborar la Política de planificación estratégica y operativa institucional.
3. Elaborar manual de seguimiento y evaluación de la gestión institucional, que incluya formatos y reportes.
4. Definir un plan de optimización de los recursos del Instituto.
5. Realizar plan maestro de desarrollo, mantenimiento, mejora y distribución óptima del espacio dedicado a las actividades educativas.

**Estrategia 3:** Instauración de una cultura organizacional de calidad de todos los procesos del Instituto.

### **Acciones estratégicas:**

1. Elaborar la política organizacional de calidad apropiada a la oferta formativa de la institución.
2. Elaborar los manuales de procesos de gestión de la calidad.
3. Diseñar un Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad.
4. Realizar autoevaluación institucional de los procesos internos y de los avances y/o resultados del Plan Estratégico Institucional.
5. Promover espacios de reflexión permanente en todos los ámbitos del Instituto para discernir institucionalmente los retos nacionales a los que se debe responder con pertinencia y oportunidad.

**Estrategia 4:** Fortalecimiento de toda la infraestructura, física, tecnológica y los sistemas de información.

### **Acciones estratégicas:**

1. Elaborar las políticas del sistema de información.
2. Diseñar los manuales de procedimientos para los accesos a la información.
3. Implementar un sistema integral de la información académica y administrativa.
4. Implementar un plan de mejora de los sistemas de información que abarque, entre otras acciones, la formulación del proyecto de articulación de los sistemas de planeamiento y presupuesto.

5. Diseñar e implementar plan de mantenimiento de la infraestructura física y equipamiento de las aulas de clases y otros espacios académicos del Instituto que asegure una experiencia educativa satisfactoria.

**Estrategia 5:** Implementación de procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos de cara a la atención integral a los estudiantes y usuarios de la institución.

**Acciones estratégicas:**

1. Elaborar manual de procedimientos de la prestación de servicios académicos.
2. Revisión y evaluación periódica de procesos y servicios prestados a estudiantes y usuarios.
3. Definir sistema de indicadores de seguimiento a procesos internos y servicios prestados a la Comunidad Bonó.
4. Diseñar e implementar sistema automatizado de servicios académicos.
5. Promover la cultura de trabajo colaborativo y eficaz.
6. Generar incentivos al desempeño sobresaliente al interior de unidades administrativas y académicas.
7. Mejorar la calidad de los servicios de apoyo académico a los estudiantes.

## **EJE 2: TALENTO DE LAS PERSONAS Y SUS RELACIONES.**

**Estrategia 1:** Fortalecimiento de las competencias profesionales de los talentos humanos del Instituto.

**Acciones estratégicas:**

1. Crear en la estructura institucional, la unidad de Talento Humano.
2. Establecer las políticas de gestión del talento humano.
3. Elaboración de un plan de gestión del talento humano: reclutamiento, selección, contratación, crecimiento y desarrollo, compensación y beneficios, evaluación al desempeño y formación profesional.
4. Diseñar un programa de formación profesional y desarrollo del talento humano orientado hacia la gestión efectiva, basado en una cultura de evaluación, seguimiento y mejoramiento continuo que asegure un equipo altamente motivado y comprometido con el desempeño óptimo en su puesto de trabajo y en las funciones sustantivas del Instituto.
5. Diseñar un programa de capacitación que apunte a potenciar las capacidades de liderazgo y competencias del equipo directivo del Instituto en temáticas de gestión que faciliten la toma de decisiones y que permitan el cumplimiento eficiente y eficaz de sus objetivos.

6. Evaluar anualmente el clima organizacional del Instituto, favoreciendo la toma de decisiones en los factores que influyen en el ambiente laboral.
7. Fortalecer los programas de beneficios y desarrollo integral del talento humano.

### **EJE 3: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**

**Estrategia 1:** Desarrollo de un plan de diversificación y captación de fondos, manteniendo criterios de eficiencia en el uso de los recursos y el control de costos.

**Acciones estratégicas:**

1. Elaborar proyectos educativos en las áreas de fortalecimiento institucional y cooperación académica a ser gestionados ante las redes de universidades confiadas a la Compañía de Jesús.
2. Ampliar la oferta de servicios académicos y profesionales a instituciones y organismos no gubernamentales a partir de la oferta de educación continuada.
3. Explorar la participación en fondos concursables externos, sobre todo para proyectos de investigación.
4. Organizar la gestión de cuenta por cobrar para los proyectos de educación continuada.
5. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos financieros.

**Estrategia 2:** Desarrollar una cultura de transparencia y rendición de cuentas.

**Acciones estratégicas:**

1. Elaborar las políticas de rendición de cuentas.
2. Elaborar el manual de procedimiento contable y financiero.
3. Elaborar el plan de auditoría y manuales de control interno.
4. Elaborar las políticas de manejo y ejecución presupuestaria.
5. Elaborar el presupuesto anual por departamento y establecer como prioridad la revisión a la ejecución presupuestaria de forma trimestral.
6. Adquirir un software financiero para el manejo eficiente de la información.

## EJE 4: MERCADEO Y COMUNICACIÓN

**Estrategia 1:** Desarrollo de una gestión eficaz de mercadeo y comunicación institucional que apunta a la apropiación de la identidad institucional por parte del personal, procesos eficientes de comunicación interna y mayor visibilidad y posicionamiento del instituto.

### Acciones:

1. Elaborar un plan de comunicación interna y externa del quehacer del Instituto utilizando las tecnologías más adecuadas y nuevos canales de comunicación.
2. Elaborar un plan de marketing estratégico de cara a captar nuevos estudiantes (sobre todo laicos) en grado y formación continuada.
3. Desarrollar campaña de promoción de la oferta académica de grado y formación continuada.
4. Realizar un refrescamiento de la marca del Instituto de Estudios Superiores en Humanidades, Ciencias Sociales y Filosofía Pedro Francisco Bonó consistente, coherente y distintiva en consonancia con su calidad, su prestigio y sus valores, orientada a un mejor posicionamiento de imagen institucional.

### 3.3.2. PRIORIDAD ESTRATÉGICA 2: CALIDAD ACADÉMICA BASADO EN UN MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA

El resultado esperado para esta Prioridad Estratégica es el siguiente:

***El Instituto Bonó es reconocido a nivel nacional por la excelencia de su cuerpo académico, la competencia de sus egresados y la pertinencia de su investigación, todo ello, basado en un modelo educativo fundamentado en la cultura de calidad.***

Para lograr este resultado, el Instituto Bonó, como institución con identidad y con tradición jesuita por 35 años en la República Dominicana, en concordancia con su misión y su visión, entiende por calidad académica el desarrollo articulado de las dimensiones universitarias para generar conocimiento y para colaborar en la formación de personas competentes, conscientes, compasivas y comprometidas, capaces ética e intelectualmente de aportar y trabajar en la solución de los problemas que aquejan a su comunidad, a su país y a su región, con miras hacia la construcción de una sociedad justa, crítica, inclusiva y comprometida con el bien común. Lograr la calidad académica a que se aspira, exige del Instituto Superior Bonó garantizar una gestión profesional, socialmente responsable, eficiente, sistémica, informada, participativa, transparente, sostenible y corresponsable en lo académico, en lo administrativo y en lo financiero, que asegure la viabilidad del proyecto universitario y el cumplimiento de su misión. El Instituto Superior Bonó está comprometido con el aseguramiento de la calidad en todas las funciones y en todos los procesos universitarios.

### 2.3.2.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Garantizar la calidad y excelencia académica en los procesos formativos de los estudiantes de grado y educación continuada, a través de una formación integral e interdisciplinar, pertinente y actualizada, que responda a la realidad diversa de la República Dominicana.

## EJE 1: POLÍTICAS EDUCATIVAS Y MODELO EDUCATIVO

**Estrategia 1:** Formulación del Modelo Educativo y el proyecto curricular del Instituto Bonó fundamentado en los principios de la Pedagogía Ignaciana y la cultura de calidad, centrado en el estudiante y su proceso de aprendizaje, manteniendo la identidad de la Filosofía.

### Acciones estratégicas:

1. Definir explícitamente las Políticas Educativas de la institución.
2. Formar comisión para elaborar el modelo educativo y proyecto curricular con asistencia técnica de asesor externo.
3. Desarrollar capacitación, difusión y apropiación del modelo educativo y proyecto curricular en la comunidad Bonó.

**Estrategia 2:** Fortalecimiento de la implementación del modelo educativo y del proyecto curricular del Instituto Bonó.

### Acciones estratégicas:

1. Revisar y actualizar los planes de estudio de la Licenciatura en Filosofía y de los programas de educación continuada para garantizar la formación integral del estudiante y su respuesta a las necesidades profesionales actuales.
2. Socialización de los planes actualizados y capacitación de los docentes.
3. Creación de guías de estudios, creación de instrumentos de evaluación de los distintos miembros de la comunidad educativa en consonancia con el modelo educativo y el proyecto curricular.
4. Fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje en modalidad de educación a distancia y presencial innovadora y de calidad, que responda a las necesidades de los estudiantes, del mercado laboral y de las orientaciones de la Compañía de Jesús.

**Estrategia 3:** Fortalecimiento del desempeño docente en los aspectos referidos a la metodología educativa de enseñanza-aprendizaje.

**Acciones estratégicas:**

1. Elaborar la política de evaluación al desempeño docente.
2. Mejorar los instrumentos de evaluación al desempeño del docente y sus mecanismos de seguimiento y retroalimentación.
3. Disponer de Guías-compendio para la elaboración de recursos pedagógicos, (programas, rubricas guías de lectura, etc.)
4. Establecer los lineamientos generales para el desarrollo de la carrera docente.
5. Ofrecer espacios formativos a los docentes en el ámbito pedagógico y de enseñanza- aprendizaje.
6. Desarrollar un sistema de evaluación y calificación de los aprendizajes pertinente y actualizado, coherente con el modelo educativo.
7. Impulsar el perfeccionamiento docente de las metodologías de enseñanza-aprendizaje con estrategias actualizadas, ajustadas a las particularidades de cada disciplina de las ciencias sociales, las humanidades y la filosofía y a las necesidades de los estudiantes, de forma de lograr una transformación sustantiva en la enseñanza-aprendizaje.

## **EJE 2: CALIDAD ACADÉMICA**

**Estrategia 1:** Aseguramiento que los académicos cuenten con las capacidades y credenciales académicas, profesionales y pedagógicas, de excelente nivel académico y permanentemente actualizado de acuerdo con los estándares nacionales de calidad.

**Acciones estratégicas:**

1. Crear un sistema informático de gestión de datos y documentos actualizados de los profesores, que permita mantener actualizado su perfil docente.
2. Ofrecer espacios educativos sobre el nuevo modelo de docencia universitaria.
3. Evidenciar la coherencia entre la formación de los docentes y las asignaturas que imparten.
4. Evaluar la viabilidad de incorporar profesores con dedicación exclusiva a la docencia.

**Estrategia 2:** Promoción de apertura de nuevas opciones, en los campos de ciencias sociales y humanidades a nivel de posgrado.

**Acciones estratégicas:**

1. Realizar estudio de viabilidad y de factibilidad para determinar la creación de programas de formación académica de corta, mediana y larga duración.
2. Crear al menos un programa nuevo en el campo de las ciencias sociales o las humanidades.
3. Generar alianzas estratégicas con instituciones dentro y fuera de la Compañía de Jesús que permitan el trabajo colaborativo a través de proyectos educativos.

**Estrategia 3:** Fortalecimiento de la gestión académica de Admisión y Registro Académico como base y soporte de un proceso sistemático, organizado y confiable.

**Acciones estratégicas:**

1. Fortalecer la dirección académica para ir desarrollando la calidad de los procesos.
2. Crear un sistema de gestión académica acorde con el modelo educativo a partir de los cuales se generen criterios de seguimiento.
3. Revisar y actualizar las políticas y procedimientos de admisiones.
4. Diseñar e implementar un sistema automatizado de admisiones, organizado, funcional, eficiente y eficaz.
5. Actualizar las políticas, reglamentos y procedimientos de Registro Académico, de modo que sea más funcional y eficaz en el servicio a los usuarios y estudiantes.

### **EJE 3: INVESTIGACIÓN. COMITÉ CIENTÍFICO E INVESTIGATIVO**

**Estrategia 1:** Fortalecimiento del marco institucional, organizativo y metodológico para la investigación en Ciencias Sociales, Humanidades y Filosofía articulado con la docencia.

**Acciones estratégicas:**

1. Crear la política de investigación que garantice su pertinencia social, esté estructuralmente vinculada con las necesidades del país y cuente con prestigio a nivel internacional.
2. Crear un comité científico institucional y en colaboración interinstitucional.
3. Crear una política de vinculación entre publicación e investigación.

**Estrategia 2:** Fortalecimiento de la capacidad y producción investigativa del Instituto.

**Acciones estratégicas:**

1. Vincular la actividad docente en los recursos editoriales de la institución con incentivos a la carrera docente y a la remuneración.
2. Promover programas de educación en investigación que fomente la participación de estudiantes.
3. Promover coherencia entre el currículo y la investigación.
4. Fomentar y apoyar el trabajo colaborativo y/o multidisciplinario en la investigación con otras instituciones educativas nacionales y regionales.

### 3.4. MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Para una adecuada evaluación de la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del Instituto Superior Bonó es necesario disponer de una metodología de seguimiento que permita obtener información fiable del estado de avance y que facilite la toma de decisiones por parte de las autoridades académicas en todos sus niveles, así como la readaptación de la planificación estratégica ante nuevos escenarios.

El sistema de seguimiento y evaluación del plan estratégico, que se presenta a continuación, tiene como objetivo central garantizar de manera permanente el proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación de la implementación del Plan Estratégico Institucional 2021-2024, que permita la disponibilidad de información pertinente, confiable y transparente para la toma de decisiones orientadas al mejoramiento continuo de la institución. Será coordinado directamente por Rectoría y la Administración del Instituto, apoyándose del Equipo de Gestión, el que se constituirá en la Comisión de Planificación, Seguimiento y Evaluación Institucional, teniendo como principales fuentes de datos los informes de seguimiento periódicos que presenten los responsables de las unidades administrativas sobre el cual recae la responsabilidad del desarrollo de las distintas acciones estratégicas.

Por otra parte, el seguimiento del Plan se realizará a partir de los compromisos adquiridos por los diferentes responsables de las acciones estratégicas en los planes operativos que presenten anualmente. El conjunto de planes operativos de las distintas áreas configura el Plan Operativo Anual (POA) del Instituto.

#### 3.4.1. FUNDAMENTACIÓN

Como parte de la fundamentación del sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación, en primer lugar, se considera que el monitoreo es una acción sostenida para indagar de forma sistemática el proceso de implementación del PEI 2021-2024, el mismo permite

verificar el cumplimiento de lo planificado y lo ejecutado para efectuar ajustes o mejoras en caso que sea necesario. Por su parte, la evaluación es un proceso que se efectúa de forma periódica para determinar, de manera sistemática, objetiva y en profundidad, los productos y resultados de lo planificado, así como la pertinencia de las estrategias usadas para alcanzarlos.

Partiendo de lo anterior, el sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación que adopta el Instituto Superior Bonó, se basa en la misión, objetivos estratégicos, estrategias, indicadores establecidos en la Gestión Institucional y Gestión Académica. Es un sistema que se basa en el análisis crítico, coherente, pertinente y propositivo del quehacer institucional, basado en un enfoque participativo. La información obtenida será la base para la toma de decisiones.

### 3.4.2. LINEAMIENTOS GENERALES DEL SISTEMA DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación se efectuará en diferentes niveles, en dependencia de las funciones de cada una de las instancias académicas y administrativas del Instituto. Tomará como referente el Plan Operativo Anual por áreas académicas y administrativas y lo establecido en el Plan Operativo Anual Institucional (POAI), incluyendo las oportunidades de mejora propuestas en el informe de evaluación quinquenal, las cuales podrán ser identificadas en este plan por medio de una codificación que reúne la dimensión y el componente al que corresponden.

El Plan Estratégico 2021-2024 está estructurado por dos prioridades estratégicas y en cada una, se desarrollan tres niveles: Objetivos Estratégicos, Estrategias y Acciones Estratégicas.

- 1. Objetivos estratégicos:** expresan los fines a conseguir para poder alcanzar la visión de futuro del Instituto Superior Bonó derivada del análisis estratégico. Son declaraciones amplias, de largo alcance y generalmente cualitativas. Son también retadores y desafiantes para el quehacer institucional que detone en creatividad e innovación para su consecución.
- 2. Estrategias:** son enunciados generales orientadas a conseguir los objetivos estratégicos. Se pueden considerar como objetivos intermedios.
- 3. Acciones estratégicas:** son pasos individuales y concretos para implantar las estrategias.

Para la consecución de los objetivos del monitoreo, seguimiento y evaluación, es necesario adaptar la estructura del Plan Estratégico para dotarlo de la suficiente flexibilidad para su uso como herramienta de dirección del Instituto. Por ello es necesario diferenciar entre los dos primeros niveles, estratégico y operativo. El primero, lo constituyen los objetivos estratégicos y estrategias, que configuran el Cuadro de Mando

Institucional (con asignación de responsables, metas e indicadores de resultado) y que tienen vocación de estabilidad en el largo plazo. El segundo, a nivel operativo son Acciones Estratégicas, las que se proponen en este plan, serán desarrolladas anualmente mediante un Plan Operativo Anual e indicadores de proceso, además de las que surjan producto de la implementación y ajustes del plan.

El Sistema de Gestión será automatizado, y en su proceso de diseño, se integrarán los indicadores de resultados definidos en este plan y se definirán los indicadores de procesos a nivel operativo, como parte de la integración de las acciones propias del plan estratégico, las acciones de mejora de la evaluación quinquenal y de las actividades propias del quehacer institucional.

## ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDADES

El monitoreo y seguimiento deberán ser procesos permanentes en la agenda del trabajo individual y colectivo del Instituto, a fin de garantizar la mejora de la calidad. Este proceso se efectuará con el concurso de la participación de los actores clave de la comunidad Bonó.

Las instancias involucradas en el proceso de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico son las siguientes:

- 1. Consejo Directivo:** En adición a los establecido en el Estatuto Orgánico, es la máxima autoridad de dirección del Instituto y se ubica en el primer nivel de seguimiento y evaluación. Autoriza la declaración estratégica institucional, las prioridades y objetivos estratégicos de este plan; de ello define las líneas estratégicas y programáticas de la acción del Instituto, así como las directrices y los procedimientos para su aplicación en los ámbitos de organización de las dimensiones priorizadas en este plan: Gestión Institucional y Gestión Académica, además de los talentos humanos, recursos económicos y de gestión presupuestaria.
- 2. Consejo Académico:** Aunado a las funciones definidas en el Estatuto Orgánico, es la instancia de participación de la Comunidad Bonó en el proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación, aportando insumos directos a partir de la experiencia por ser parte de los beneficiarios directos del plan.
- 3. Delegado del Rector para el proceso estratégico:** Orgánica y funcionalmente corresponde a la Administración del Instituto, coordinar el proceso de implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación del plan estratégico. Asimismo, será el encargado, en colaboración con el Equipo de Gestión, de elaborar la Memoria anual de ejecución y de hacer el seguimiento del Cuadro de Mando Institucional, recabando toda la información que corresponda del Sistema de gestión automatizado.

- 4. Equipo de Gestión:** es la Comisión delegada del Consejo Directivo para la supervisión del desarrollo del Plan Estratégico. Este equipo revisará el Plan Operativo Anual antes de su presentación al Consejo Directivo. Asimismo, colaborará con el Consejo Académico, y con el delegado del Rector para la Planificación Estratégica, tanto en los procesos de revisión y adaptación del plan estratégico como en la elaboración del Cuadro de Mando Institucional, y asumirá cualquier otra función, relacionada con la Dirección Estratégica, que le sea encomendada por el Consejo Directivo.

El monitoreo corresponde al primer nivel de ejecución, para esto se tomará como referente los indicadores de cumplimiento y las metas que se definan. El seguimiento partirá de la información actualizada que se obtuvo en el proceso de monitoreo, para identificar de manera oportuna el nivel de cumplimiento de las acciones estratégicas, que permita la toma de decisiones pertinentes para el éxito del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2021-2024. Este proceso estará a cargo de los responsables asignados a cada una de las acciones estratégicas. La evaluación en este nivel considera los resultados obtenidos del seguimiento de las acciones estratégicas y se realizará de forma trimestral.

La evaluación anual tomará en cuenta la correspondencia en el cumplimiento del indicador y la meta anual. Esta será la base para la evaluación institucional del plan. El segundo nivel corresponde a la sistematización de la evaluación del Plan Operativo Anual Institucional, según la temporalización definida, que permita el juicio crítico del cumplimiento de los resultados esperados, estrategias y acciones definidas. Los resultados de la evaluación del POAI permiten visualizar el cumplimiento del PEI 2021-2024. Este proceso estará bajo la conducción del delegado del Rector para el proceso estratégico, y lo presentará en una sesión ordinaria al Equipo de Gestión y al Consejo Académico para su valoración antes de someterlo a aprobación del Consejo Directivo. Posteriormente, el informe será divulgado a todas las instancias del Instituto.

### 3.4.2.2. HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para realizar el seguimiento del Plan Estratégico se utilizará una herramienta informática (Sistema de Gestión) que permita a los responsables de las estrategias incluir las acciones que se van a ir acometiendo en la periodicidad establecida e informar posteriormente de cada una de estas acciones. Esta herramienta de seguimiento servirá también para que desde el Equipo de Gestión se valore la consecución de los objetivos y se elaboren las Memorias anuales de ejecución del Plan Estratégico. Esta herramienta dispondrá, además de los campos propios del sistema de gestión, de los formatos necesarios para constituir los informes que se presentarán ante las instancias que correspondan.

En cuanto a la evaluación, se definirán durante el proceso de diseño del sistema de gestión, los criterios cuantitativos y cualitativos, los que serán contrastados con las metas establecidas para cada objetivo estratégico y estrategias, además de las evidencias que serán de soporte del cumplimiento de estos. El sistema de gestión debe propiciar la armonía, integración, coherencia, funcionalidad, eficiencia y transparencia de los indicadores de resultados y operativos del plan estratégico con los indicadores del plan de mejora institucional como resultado de la evaluación quinquenal.

Comunicación y difusión de resultados del Plan Estratégico Institucional

Una vez aprobado el Plan Estratégico Institucional 2021-2024 por el Consejo Directivo, este se presentará a toda la Comunidad Bonó para su información y se fomentará su apropiación en las unidades administrativas y académicas responsables de su ejecución.

Por otra parte, los resultados del monitoreo, seguimiento y evaluación del PEI 2021-2024 serán difundidos mensual, trimestral y anualmente a través de los siguientes mecanismos:

- Presentación de informes de avance y cumplimiento de las metas propuestas al Consejo Directivo, Consejo Académico y unidades académicas y administrativas de la Institución.
- Envío de informe de cumplimiento del PEI 2021-2024 a Rectoría, para su posterior publicación en los medios de difusión.
- Distribución a las instancias académicas y administrativas de boletines que informen el logro de cumplimiento del PEI 2021-2024.

### 3.4.3. CUADRO DE MANDO INSTITUCIONAL

Este Cuadro de Mando Institucional contiene indicadores de resultados que reflejarán el avance y resultados en los objetivos estratégicos y en las estrategias del Plan, permitiendo medir la consecución de la visión esperada del Instituto Superior Pedro Francisco Bonó. Los indicadores de procesos, que corresponden con las acciones de cada estrategia, así como las evidencias de resultados y cumplimiento se definirán en el diseño del Sistema de Gestión. De igual forma, la definición y metodología de cálculo de los indicadores se planteará en el referido diseño.

#### PRIORIDAD 1: FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y DE LOS PROCESOS INTERNOS BASADO EN CRITERIOS DE CALIDAD

**Objetivo Estratégico:** Desarrollar capacidades humanas, técnicas e institucionales del Instituto en aspectos de procesos internos y externos, gerencia y administración, comunicación y sistemas de información, gestión del talento humano, tecnología e infraestructura física, que permita una gestión universitaria eficiente, eficaz y con calidad, con uso óptimo y racional de los recursos.

#### Eje 1: Efectividad institucional de procesos internos

Estrategias	Indicadores	Responsables
Reestructuración de la organización interna, de modo eficiente y sostenible, centrada en la persona y en el servicio.	<p>Grado de coherencia y funcionalidad de fines y objetivos en cada una de las unidades académicas y administrativas concordantes con la visión y misión institucional.</p> <p>Grado de coherencia y adecuación entre la estructura institucional y la complejidad de la institución.</p> <p>Grado de coherencia y eficiencia entre la estructura definida y los cargos efectivamente nombrados.</p>	Rectoría
Desarrollo de un sistema de gestión eficiente y transparente, que permite uso óptimo y racional de los recursos.	Grado de efectividad y transparencia de mecanismos de seguimiento y evaluación de los Planes Institucionales y difusión de sus resultados.	Rectoría y Administración

Instauración de una cultura organizacional de calidad de todos los procesos del Instituto.	Porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios administrativos y académicos Índice de gestión de calidad	Rectoría, Administración y Equipo de Gestión
Fortalecimiento de toda la infraestructura, física, tecnológica y los sistemas de información.	Índice de satisfacción por la infraestructura y equipamiento	Administración
Implementación de procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos de cara a la atención integral a los estudiantes y usuarios de la institución.	Porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios administrativos y académicos	Equipo de Gestión
<b>Eje 2: Talento de las personas y sus relaciones</b>		
Fortalecimiento de las competencias profesionales de los talentos humanos del Instituto.	Índice de clima laboral Porcentaje de personal académico con evaluación satisfactoria. Porcentaje de administrativos con nivel de desempeño satisfactorio.	Administración
<b>Eje 3: Sostenibilidad financiera</b>		
Desarrollo de un plan de diversificación y captación de fondos, manteniendo criterios de eficiencia en el uso de los recursos y el control de costos.	Porcentaje de otros ingresos Razón de liquidez Grado de Disponibilidad y utilización de recursos.	Rectoría, Administración y Equipo de Gestión
Desarrollar una cultura de transparencia y rendición de cuentas.	Razón endeudamiento Grado de efectividad y transparencia del cumplimiento de mecanismos de rendición de cuentas.	Administración y Contabilidad
<b>Eje 4: Mercadeo y Comunicación</b>		
Desarrollo de una gestión eficaz de mercadeo y comunicación institucional que apunta a la apropiación de la identidad institucional por parte del personal, procesos eficientes de comunicación interna y mayor visibilidad y posicionamiento del instituto.	Índice de comunicación interna Porcentaje de apropiación de la identidad institucional Nivel de posicionamiento del Instituto Número de nuevos estudiantes laicos en programas académicos de educación continuada Número de nuevos estudiantes laicos en Licenciatura en Filosofía	Admisión

<b>Eje 1: Políticas educativas y Modelo Educativo</b>		
Formulación del Modelo Educativo y el proyecto curricular del Instituto Superior Bonó fundamentado en los principios de la Pedagogía Ignaciana y la cultura de calidad, centrado en el estudiante y su proceso de aprendizaje, manteniendo la identidad de la Filosofía.	Grado de pertinencia y coherencia del Modelo Educativo entre las necesidades de desarrollo socioeconómico del país, la oferta educativa de la institución y los principios de la Pedagogía Ignaciana.  Grado de coherencia y pertinencia entre diseños curriculares y la Misión, Visión y políticas institucionales	Rectoría, Dirección Académica y Coordinación de Educación Continuada.
Fortalecimiento de la implementación del modelo educativo y del proyecto curricular del Instituto Bonó.	Tasa de retención primer año.  Tasa de retención tercer año.  Porcentaje de apropiación del Modelo Educativo y Proyecto curricular en la Comunidad Bonó.	Rectoría, Dirección Académica y Coordinación de Educación Continuada.
Fortalecimiento del desempeño docente en los aspectos referidos a la metodología educativa de enseñanza-aprendizaje.	Grado de efectividad y adecuación de los resultados de mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño de los docentes  Índice de evaluación docente  Índice de satisfacción de estudiantes y profesores respecto a la metodología de enseñanza-aprendizaje utilizada.	Dirección Académica, Coordinación de Educación Continuada y Secretariado
<b>Eje 2: Calidad Académica</b>		
Aseguramiento que los académicos cuenten con las capacidades y credenciales académicas, profesionales y pedagógicas, de excelente nivel académico y permanentemente actualizado de acuerdo con los estándares nacionales de calidad.	Porcentaje de Calificación y antigüedad de los docentes.  Número de docentes con grado de Maestría  Número de docentes con grado de Doctorado  Índice de satisfacción de estudiantes y profesores respecto a la metodología de enseñanza-aprendizaje utilizada.	Dirección Académica, Coordinación de Educación Continuada y Secretariado.
Promoción de apertura de nuevas opciones, en los campos de ciencias sociales y humanidades a nivel de posgrado.	Número de nuevos programas de grado y educación continuada  Grado de coherencia y pertinencia entre diseños curriculares y la Misión, Visión y políticas institucionales	Dirección Académica y Coordinación de Educación Continuada

<p>Fortalecimiento de la gestión académica de Admisión y Registro Académico como base y soporte de un proceso sistemático, organizado y confiable.</p>	<p>Porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios de Registro Académico</p> <p>Niveles de eficiencia, transparencia y funcionalidad en el manejo de la información registral</p> <p>Porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios de Admisión</p> <p>Grado de efectividad y eficiencia de los procesos de Admisión</p>	<p>Dirección Académica, Coordinación de Educación Continuada, Registro Académico, Admisión y Secretariado</p>
--	---	---

**Eje 3: Investigación. Comité científico e investigativo**

<p>Fortalecimiento del marco institucional, organizativo y metodológico para la investigación en Ciencias Sociales, Humanidades y Filosofía articulado con la docencia.</p>	<p>Grado de coherencia y adecuación del marco institucional para la investigación de investigación en Ciencias Sociales, Humanidades y Filosofía</p>	<p>Rectoría y Dirección Académica</p>
<p>Fortalecimiento de la capacidad y producción investigativa del Instituto.</p>	<p>Número de estudiantes tesistas que desarrolla proyectos de investigación acorde a las líneas de investigación institucional</p>	<p>Dirección Académica</p>

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Planificación Estratégica del Instituto de Estudios Superiores en Humanidades, Ciencias Sociales y Filosofía Pedro Francisco Bonó fue ampliamente participativa, constituyéndose en primer lugar, un equipo de gestión que se encargó principalmente de desarrollar el proceso con asistencia técnica de un asesor externo. Contó con un diseño metodológico que siguió etapas coherentes y articuladas entre sí. Además, este proceso representó una gran oportunidad para la generación de nuevas capacidades para el personal involucrado en planificación estratégica y de ampliar la mirada en cuanto a la visión de crecimiento y desarrollo de la institucionalidad del Instituto, pero que necesita consolidarse y posicionarse como institución universitaria, en la que confluyan estudiantes de congregaciones religiosas como estudiantes laicos.

Los resultados del diagnóstico aportan datos importantes para la planificación estratégica. El Instituto de tradición educativa jesuita, tiene una amplia y vasta trayectoria académica de 35 años, cuenta con un staff de personal docente, comprometido con la institución, cuentan con experiencia profesional, siendo que el 50% de estos tiene titulación en grado de Maestrías y Doctorados, prestigio nacional e internacional. Dispone de una Biblioteca muy variada en volúmenes de textos físicos y digitales, considerada como la más completa en el campo de Filosofía y Humanidades. Dispone de infraestructura propia y equipada para las actividades educativas, además de formar parte de redes de cooperación académica y educativa de la Compañía de Jesús como AUSJAL. El personal administrativo también se encuentra comprometido con la institución. El contexto nacional brinda oportunidades de crecimiento institucional a razón que existe el instituto tiene suficientes vínculos y relaciones para relanzar un proyecto de calidad. El mercado laboral dominicano como las perspectivas regionales apuntan que la formación en habilidades socioemocionales, éticas y humanas son de gran relevancia para incrementar la productividad y mejorar la oferta de empleo. Esto constituye una gran oportunidad para el Instituto puesto que su oferta académica está orientada hacia esos propósitos.

No obstante, los retos y desafíos del Instituto Bonó están en fortalecer su institucionalidad, los procesos internos y servicios más ágiles, su sostenibilidad financiera, mejorar su proyección institucional, elevar la calidad académica, definiendo su modelo educativo y las metodologías de enseñanza-aprendizaje, aumentar su oferta académica de educación continuada para elevar la matrícula, especialmente de estudiantes laicos, actualizar su oferta académica de grado y articular la investigación con la docencia. Además, el contexto actual de la pandemia del COVID-19, así como la baja calidad en la educación media, que provoca que los estudiantes presenten deficiencias en su proceso de educación universitaria, la crisis educativa en la calidad de propuestas éticas y sociales, son fuertes amenazas que la institución debe saber afrontar.

Este plan constituye un sano equilibrio entre tradición y modernización institucional. En efecto, el Instituto Bonó nació hace 35 años como parte del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), de los cuales los últimos 5 años corresponden a la existencia autónoma como Instituto Superior de Humanidades, Ciencias Sociales y Filosofía. Por tanto, las prioridades estratégicas apuntan a dar respuestas a los principales hitos de crecimiento y desarrollo de la institucionalidad y consolidación como casa de estudios universitario.

Como consecuencia del análisis estratégico externo e interno, se identificó la necesidad de actualizar la misión, visión y valores, adecuándolas a la realidad actual y a los desafíos que se avecinan. Así, el Plan Estratégico 2021-2024 presenta una renovación de la misión y visión del Instituto Superior Bonó, que refleja con realismo la complejidad de su quehacer, y recoge la aspiración y sueños de la comunidad Bonó. A partir de esta misión y visión redefinidas, y reconociendo las capacidades institucionales actuales, se ha trazado la ruta en las dimensiones Institucional y Académica, específicamente, para potenciar al Instituto Bonó. Sin embargo, quedarán pendientes para próximos procesos de planificación, integrar las demás dimensiones universitarias.

Para que este proyecto se materialice y se alcancen las metas propuestas, es fundamental que la comunidad Bonó se apropie de él, de modo colectivo e individual. De esta forma el Instituto, valorando sus fortalezas y corrigiendo sus debilidades, logre aprovechar las oportunidades y enfrentar acertadamente las amenazas consiguiendo así impulsar desde su rol, el cambio social necesario para una sociedad dominicana más justa, más equitativa y más solidaria, conforme a los principios que rigen a las universidades confiadas a la Compañía de Jesús. Además, siendo que la cultura es el activo más importante de una Institución, porque es un intangible que une a las personas que forman parte de ella, fortaleciéndose todos los días a través de la vivencia de sus valores, es importante consolidar la cultura organizacional del Instituto, sobre todo en lo que respecta a la cultura de planificación, seguimiento y evaluación en base a resultados, además de mayor flexibilidad a los cambios, creatividad para hacer más y mejor trabajo con calidad.

De la misma forma, un factor clave para hacer realidad la visión del Instituto es contar con una estrategia que alinee la organización de la Institución. Esto es un elemento constitutivo de este plan estratégico porque reconoce que el éxito de esta estrategia está basado en una alineación a procesos enfocada a los públicos que atiende el instituto y que desea atender en el mediano plazo, mediante experiencias extraordinarias y en una gestión ágil y eficiente, orientada a la toma de decisiones oportuna. Además, es necesario estar consciente que las estrategias planteadas en este plan demandarán un cambio en la forma en la que se invierten los recursos. A su vez, junto al personal académico y colaboradores se identificarán nuevas formas innovadoras de generación de recursos que ayuden a hacer realidad las ideas y proyectos planteados en este documento.

Finalmente, el sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación que se propone en este documento es una respuesta clara a medir resultados y a potenciar las capacidades institucionales.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Central República Dominicana. *Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo*. Santo Domingo: BCRD, 2020

Comisión Nacional Marco Nacional de Cualificaciones. *Análisis del Sistema de Educación Superior en el Marco Nacional de Cualificaciones de República Dominicana*. Santo Domingo: CNMN, 2018.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar. «¿Por qué utilizar los métodos mixtos? En *Metodología de la Investigación*, 549-552. México: McGraw-Hill, 2010.

Instituto Superior Pedro Francisco Bonó. Estatuto Orgánico. Santo Domingo: ISPFB, s.f.

Instituto Superior Pedro Francisco Bonó. *Informe de Autoevaluación Quinquenal*. Santo Domingo: ISPFB, 2020

Instituto Superior Pedro Francisco Bonó. *Sistematización de instrumentos aplicados en proceso de planificación estratégica 2021-2024*. Santo Domingo: ISPFB, 2021

MESCYT. *Guía para la ejecución del proceso de Autoevaluación Institucional*. Santo Domingo: MESCYT, 2019

MESCYT. *Estándares marco para la evaluación y acreditación institucional en la educación superior dominicana*. Santo Domingo: MESCYT, 2019

Oficina Nacional de Estadística. *Glosario de indicadores de pobreza monetaria*. Santo Domingo: ONE, 2020

Oficina Nacional de Estadística. *Boletín N° 8 de Estadísticas oficiales de pobreza monetaria 2020*. Santo Domingo: ONE, 2020

Organización de Estados Iberoamericanos, «*De los grandes retos de la educación dominicana: calidad y equidad*». En *la Educación Dominicana al 2021: reflexiones, planteamientos y experiencias*. Santo Domingo: OEI, 2021

Sosa Abascal, Arturo. «*La educación jesuita en tiempos de la covid-19*», entrevista por Koldo Echebarria, Do Better by Esade, 17 de noviembre 2020, [https://dobetter.esade.edu/es/educacion-jesuita-covid-19?\\_wrapper\\_format=html](https://dobetter.esade.edu/es/educacion-jesuita-covid-19?_wrapper_format=html)



[www.bono.edu.do](http://www.bono.edu.do)



[@institutobono](https://www.instagram.com/institutobono)

Calle Josefa Brea N°65,  
Mejoramiento Social.  
Santo Domingo,  
República Dominicana  
Teléfonos: 809-682-4448  
809-682-2121