



Diseño de un Plan Estratégico Educativo para el fortalecimiento de la calidad académica en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda de República Dominicana, durante el primer semestre de 2024.

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN EDUCACIÓN E INNOVACIÓN

PRESENTA

Francisco Polanco Reyes

ASESORA

Martha Cecilia Jaimes Castañeda

México, 2025

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Polanco Reyes, Francisco (2025). Diseño de un Plan Estratégico Educativo para el Fortalecimiento de la Calidad académica en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda de República Dominicana, durante el primer semestre de 2024. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX].



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

La investigación tuvo como objetivo general elaborar una propuesta para el diseño de un plan estratégico educativo orientado al fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI) del Ministerio de Hacienda. Se desarrolló bajo un enfoque mixto, con un diseño descriptivo y modalidad de proyecto factible, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. La población estuvo conformada por 127 miembros de la comunidad educativa, de los cuales se seleccionó una muestra intencional de 82 participantes, integrando directivos, docentes, servidores públicos y estudiantes. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas y cuestionarios tipo Likert, validados mediante juicio de expertos y con una confiabilidad de 0.79 según el alfa de Cronbach. Los resultados evidenciaron debilidades en la comunicación institucional, la integración de actores en la planificación, la socialización de principios institucionales y la estandarización de procesos de evaluación. A partir de estos hallazgos, se concluyó que la calidad de los aprendizajes depende de la articulación entre gestión académica, comunicación organizacional y planificación estratégica. Se recomienda implementar mecanismos de autogestión económica, fortalecer la capacitación docente y diseñar estrategias de comunicación interna que fomenten la participación y el sentido de pertenencia institucional. La propuesta final integra fases de diagnóstico, formulación, ejecución y evaluación continua, sustentadas en la teoría del pensamiento estratégico y la comunicación corporativa, orientadas a garantizar la mejora sostenida del proceso educativo.

Palabras clave: Plan estratégico educativo; calidad de los aprendizajes; comunicación institucional; gestión educativa; autogestión.

Abstract

The research aimed to design a proposal for implementing an educational strategic plan to strengthen the quality of learning among students at the Training Center in Policy and Fiscal Management (CAPGEFI) of the Ministry of Finance. Conducted under a mixed-method approach, descriptive design, and feasible project modality, it involved a population of 127 members, with an intentional sample of 82 participants including directors, teachers, public servants, and students. Semi-structured interviews and Likert-scale questionnaires were used, validated through expert judgment and achieving a reliability coefficient of 0.79. Results revealed weaknesses in institutional communication, actor integration in planning, dissemination of institutional principles, and standardization of evaluation processes. It was concluded that learning quality relies on the articulation between academic management, organizational communication, and strategic planning. Recommendations include implementing self-management mechanisms, strengthening teacher training, and improving internal communication strategies to enhance participation and institutional identity. The proposed plan integrates diagnostic, formulation, execution, and evaluation phases supported by strategic thinking and corporate communication theories, ensuring sustainable educational improvement.

Keywords: Educational strategic plan; learning quality; institutional communication; educational management; self-management.

Agradecimientos

Al profesor y director académico de postgrados a nivel internacional Dr. Cristian Torres; quien, junto al personal administrativo y docente de la UIIX, nos han brindado todo el apoyo necesario en este proceso académico.

A la Dra. Martha Jaimes; que, con mucha paciencia y sabiduría, ha ido guiándome en la dirección correcta, con sus diversas sugerencias, observaciones y consejos, en la investigación y redacción lógica este trabajo de investigación doctoral. Gracias a la Dra. Martha Jaimes, quien a través de cada uno de los encuentros de revisión y seguimiento fue dándole los toques finales y necesarios a este trabajo de investigación doctoral.

A todos los maestros de la UIIX, que, gracias a sus clases magistrales, sugerencias y diversas correcciones, fuimos sacando la mejor versión de este trabajo académico doctoral desde el diseño del título y tema hasta la consolidación de cada uno de los capítulos de esta tesis.

A mi esposa Fina Feliz Peña y a mi hija Adaia Marie Polanco Feliz; las cuales se dedicaron a animarme continuamente. Dándome las fuerzas necesarias, para continuar con mis estudios doctorales; sobre todo en los momentos de desmotivación o agotamiento físico y mental por las constantes desveladas, aquellas innumerables noches de estudios, de tareas, trabajos y redacción de esta tesis. Así mismo a mi suegra Dominga Peña, por su amable compañía y las diversas motivaciones en estos estudios doctorales.

A mi maestro, amigo y compañero Lic. Francisco Cruz Pascual, el cual desde hace mucho tiempo ha sido mi inspiración y guía en el ámbito profesional, educativo y religioso.

A mi compadre, amigo y compañero Dr. Wilfredo Rosario Carrión, el cual desde hace mucho tiempo me ha acompañado en los distintos procesos académicos, humano, religioso; él junto con el Lic. Cruz Pascual, han marcado positivamente mi vida profesional, personal y familiar.

Dedicatorias

A Dios, mi creador, quien me cada día me da las fuerzas necesarias para continuar en esta compleja y extensa vida académica y profesional; Dios me inspiró y guio para poder culminar esta meta, por su misericordia divina, puedo seguir dando lo mejor de mí a la sociedad educativa dominicana e internacional.

A mi amada esposa Fina Feliz Peña y a mi hija Adaia Marie Polanco Feliz, quienes han servido de inspiración para poder continuar este trabajo doctoral; las dos debieron soportar las horas diarias que dedicaba a este programa académico, los trabajos, las diversas reuniones diarias, semanales y mensuales.

A mis padres, Ana Julia Reyes y Francisco Polanco Zamora, por enseñarme los valores éticos, la fe y el amor; que, aunque nacimos y crecimos en la carencia económica; éstos siempre recalcan que con esfuerzo y estudio nos podíamos superar personal y profesionalmente.

A los doctores Andris Mejía Álvarez y Esther Feliz Peña, porque con su humildad, sencillez y amor, me han enseñado, que con sacrificio y esfuerzo logramos nuestras metas personales, familiares y profesionales.

Dedico esta investigación a mi compadre Wilfredo Rosario Carrión, el cual siempre me ha acompañado en las distintas etapas de mi vida personal y profesional, ha sido una fuente de inspiración y motivación a continuar con mis estudios doctorales.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	15
Capítulo 1. Proyección de la investigación	19
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio	19
1.2. Planteamiento del problema	21
1.3. Formulación del Problema (Preguntas de Investigación).....	38
1.4. Justificación.....	38
1.4.1. Desde el punto de vista teórico:	40
1.4.2. Desde el aspecto práctico:	41
1.4.3. Desde el aspecto social:.....	41
1.4.4. Desde el punto de vista metodológico:	42
1.4.5. Desde el punto de vista personal:	43
1.5. Objeto de estudio.....	43
1.6. Campo de acción	44
1.7. Objetivos	44
1.7.1. Objetivo general	44
1.7.2. Objetivos específicos.....	45
1.8. Hipótesis.....	45
1.8.1. Hipótesis específicas	45
1.9. Alcance temático	45
1.10. Delimitación espacial y temporal	47
Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales	48
2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).....	48

2.1.1. Marco Histórico y Actual	54
2.2. Marco Teórico	57
2.2.1. Paradigma Dialéctico	59
2.2.2. Teoría de la Comunicación Corporativa	60
2.2.2.1. Elementos de la Comunicación Corporativa	62
2.2.2.2. Modelo de Comunicación de Corporativa Interna	62
2.2.2.3. Principios del Modelo de Comunicación Corporativa	63
2.2.2.4. Situaciones Problemáticas y Selección Herramientas para la Comunicación Corporativa Efectiva.....	63
2.2.3. Episteme del Pensamiento Estratégico.....	65
2.3. Marco Conceptual	66
2.3.1. Plan Estratégico Educativo.....	67
2.3.1.1. Fases o Etapas del Plan Estratégico Educativo	69
2.3.2. Calidad de los Aprendizajes	70
2.3.2.1. Concepto de Calidad	71
2.3.2.2. Calidad Educativa	72
2.3.2.3. Calidad de los Aprendizajes	72
2.4. Marco Contextual.....	74
2.5. Marco Legal y Normativo	76
2.5.1. Constitución Política de la República Dominicana, 2010.....	77
2.5.2. (Ley N.º 139-01 de Educación Superior, 2013)	78
2.5.3. (Decreto No. 463-04, 2001)	79
Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.....	82
3.1. Cuadro de Operacionalización de Variables	82
3.2. Diseño Metodológico	86

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis	87
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos	88
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos	89
3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección	90
3.3 Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde)	92
3.3.1. Aplicación de los instrumentos	93
3.3.2. Procesamiento de la información	96
3.4. Análisis de los resultados	98
3.4.1 Análisis de los resultados en los datos obtenidos.....	107
3.4.2 Análisis de los resultados en los datos obtenidos de las entrevistas	129
3.5. Redacción de resultados y discusión.....	154
3.5.1. Aprendizaje Organizacional.....	154
3.5.2. Calidad Educativa	156
3.5.3. Procesos de Enseñanza y Aprendizaje	157
3.5.4. Integración de Hallazgos y Comparación Teórica	158
3.5.5. Contraste de hallazgos en el CAPGEFI, coincidencia y diferencia de otras experiencias similares en la región.....	159
Capítulo IV: Propuesta De Transformación.....	161
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación	164
4.2. Estructura de la propuesta de transformación	166
4.3. Objetivos de la propuesta	168
4.3.1 Objetivo general	168
4.3.2 Objetivos específicos.....	168
4.4. Actividades, fases y / o etapas.....	168
4.5. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta	173

4.6. Resultados	175
4.7 Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.....	175
4.7.1. Consideraciones sobre la aplicación de la propuesta	175
4.7.2 Consulta a especialistas / Juicio de expertos	177
4.7.3 Valoración, evaluación y validación de la propuesta de transformación en el CAPEGFI	178
Conclusiones	199
Recomendaciones.....	202
Bibliografía.....	204
Anexos.....	210

Índice de gráficas

Gráfico 1. Considera que los programas académicos ofrecidos por el CAPGEFI tienen vinculación directa con las demandas laborales del sector hacendario, administrativo - financiero y de política fiscal	98
Gráfico 2. El CAPGEFI ofrece diversos programas de capacitación, dirigido a mantener actualizado al personal docente	100
Gráfico 3. Los planes y proyectos institucionales son dados a conocer a toda la comunidad educativa	102
Gráfico 4. La calidad de los aprendizajes impartidos en el Centro de Capacitación garantiza el aprovechamiento de oportunidades de trabajo en el campo laboral de los egresados	104
Gráfico 5. Ha participado en actividades que favorezcan la vinculación del centro de capacitación con el entorno del sistema como investigaciones, proyectos sociales o comunitarios entre otros	106

Gráfico 6. El Centro de Capacitación invierte en Infraestructura física y en recursos pedagógicos y tecnológicos para la enseñanza	108
Gráfico 7. Los departamentos respectivos, realizan el seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje del centro de capacitación	110
Gráfico 8. Considera que los programas curriculares, ofrecidos por el CAPGEFI se adaptan a las necesidades del entorno laboral	112
Gráfico 9. Considera que las estrategias utilizadas en el proceso de enseñanza en el CAPGEFI garantizan los aprendizajes recibidos permanezcan a través del tiempo en los estudiantes	114
Gráfico 10. El proceso de aprender en el centro de capacitación favorece en los estudiantes, la transferencia de lo aprendido a nuevas situaciones, donde aplican lo aprendido en las instituciones donde laboran	116
Gráfico 11. Los contenidos, de los planes curriculares y los programas, están actualizados de acuerdo a las nuevas tendencias en las diferentes disciplinas	118
Gráfico 12. El ambiente escolar en el centro de capacitación favorece los procesos de enseñanza y aprendizaje	120
Gráfico 13. Categorización Axial	122
Gráfico 14. Percepción de los facilitadores sobre la dimensión Aprendizaje Organizacional en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	127
Gráfico 15. Percepción de los facilitadores sobre la dimensión Calidad Educativa en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	128
Gráfico 16. Percepción de los facilitadores sobre la dimensión Proceso de enseñar y aprender en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	130
Gráfico 17. Percepción de los encargados de áreas sobre la dimensión Aprendizaje Organizacional en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	131

Gráfico 18. Percepción de los encargados de áreas sobre la dimensión Calidad Educativa en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	133
Gráfico 19. Percepción de los encargados de áreas sobre la dimensión Procesos de Enseñar y Aprender en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	134
Gráfico 20. Percepción de los servidores públicos sobre la dimensión Aprendizaje Organizacional en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	136
Gráfico 21. Percepción de los servidores públicos sobre la dimensión Calidad Educativa en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	137
Gráfico 22. Percepción de los servidores públicos sobre la dimensión Procesos de Enseñar y Aprender en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	139
Gráfico 23. Percepción de los estudiantes sobre la dimensión Aprendizaje Organizacional en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	140
Gráfico 24. Percepción de los estudiantes sobre la dimensión Calidad Educativa en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	142
Gráfico 25. Percepción de los estudiantes sobre la dimensión Proceso de enseñar y aprender en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	143

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de las variables	82
Tabla 2. Población y Muestra	84
Tabla 3. Diagrama de Gantt	85
Tabla 4. Descripción de la Entrevista en el Plan Estratégico Educativo	91

	12
Tabla 5. Tabulación de datos del cuestionario a los facilitadores de los diferentes programas	95
Tabla 6. Tabulación de datos del cuestionario a los encargados de departamentos	96
Tabla 7. Tabulación de datos del cuestionario a los Servidores Públicos.....	96
Tabla 8. Tabulación de datos del cuestionario a los Estudiantes	97
Tabla 9. Ítem 1. Considera, que los programas académicos ofrecidos por el CAPGEFI tienen vinculación directa, con las demandas laborales del sector hacendario, administrativo - financiero y de política fiscal	98
Tabla 10. Ítem 2. El CAPGEFI ofrece diversos programas de capacitación dirigido a mantener actualizado al personal docente	100
Tabla 11. Ítem 3. Los planes y proyectos institucionales son dados a conocer a toda la comunidad educativa	101
Tabla 12. Ítem 4. La calidad de los aprendizajes impartidos en el Centro de Capacitación garantiza el aprovechamiento de oportunidades de trabajo en el campo laboral de los egresados	103
Tabla 13. Ítem 5. Ha participado en actividades que favorezcan la vinculación del centro de capacitación con el entorno del sistema como investigaciones, proyectos sociales o comunitarios entre otros	105
Tabla 14. Ítem 6. El Centro de Capacitación invierte en Infraestructura física, y en recursos pedagógicos y tecnológicos para la enseñanza	107
Tabla 15. Ítem 7. Los departamentos respectivos, realizan el seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje del centro de capacitación	109
Tabla 16. Ítem 8. Considera que los programas curriculares, ofrecidos por el CAPGEFI se adaptan a las necesidades del entorno laboral	111

Tabla 17. Ítem 9. Considera que las estrategias utilizadas en el proceso de enseñanza en el CAPGEFI garantizan que los aprendizajes recibidos permanezcan a través del tiempo en los estudiantes	113
Tabla 18. Ítem 10. El proceso de aprender en el centro de capacitación favorece en los estudiantes la transferencia de lo aprendido a nuevas situaciones, donde aplican lo aprendido en las instituciones donde laboran	115
Tabla 19. Ítem 11. Los contenidos de los planes curriculares, y los programas están actualizados, de acuerdo a las nuevas tendencias en las diferentes disciplinas	117
Tabla 20. Ítem 12. El ambiente escolar en el centro de capacitación favorece los procesos de enseñanza y aprendizaje	119
Tabla 21. Categorización abierta de la fase cualitativa: percepción de la comunidad educativa sobre el fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes en el CAPGEFI	121
Tabla 22. Percepción de los facilitadores sobre la dimensión Aprendizaje Organizacional en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	126
Tabla 23. Percepción de los facilitadores sobre la dimensión Calidad Educativa en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	128
Tabla 24. Percepción de los facilitadores sobre la dimensión Proceso de enseñar y aprender en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	129
Tabla 25. Percepción de los encargados de áreas sobre la dimensión Aprendizaje Organizacional en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	131
Tabla 26. Percepción de los encargados de áreas sobre la dimensión Calidad Educativa en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	132
Tabla 27. Percepción de los encargados de áreas sobre la dimensión Procesos de Enseñar y Aprender en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	134

Tabla 28. Percepción de los servidores públicos sobre la dimensión Aprendizaje Organizacional en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	135
Tabla 29. Percepción de los servidores públicos sobre la dimensión Calidad Educativa en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	137
Tabla 30. Percepción de los servidores públicos sobre la dimensión Procesos de Enseñar y Aprender en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	138
Tabla 31. Percepción de los estudiantes sobre la dimensión Aprendizaje Organizacional en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	140
Tabla 32. Percepción de los estudiantes sobre la dimensión Calidad Educativa en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	141
Tabla 33. Percepción de los estudiantes sobre la dimensión Proceso de enseñar y aprender en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI	143
Tabla 34. Matriz FODA	173
Tabla 35. Plan Estratégico Educativo	174
Tabla 36. Índice de Gestión Presupuestaria (IGP)	181
Tabla 37. Ejecución Presupuestaria	182

INTRODUCCIÓN

El pensamiento estratégico, permite la operatividad por su gran aplicabilidad, para el desarrollo de planes o proyectos organizacionales, aunque esta tuvo gran trascendencia, a nivel administrativo y privado; su uso en las instituciones educativas cada vez es más frecuente. Un plan estratégico, les permite a las organizaciones educativas, capacidades para adaptar los cambios del entorno, ya sean políticos, sociales, curriculares, entre otros. Pues, se analiza el contexto, y se verifica con qué aspectos se cuenta y lo que se quiere alcanzar. (Madrigal & Calderón, 2017). Por ello, su propósito es convertir los centros universitarios, en punta de lanza, en materia de innovación y tecnología, con una base profundamente humanista, que facilite las interacciones humanas, y permita integrar a cada miembro a los principios organizacionales, funcionando como un sistema de manera armónica y coherente. Pero, cabe señalar, que esta herramienta no es que salvará a las instituciones de tener dificultades, sino prepara a la organización, en como conllevar los desafíos que se presentan.

Uno de los antecedentes, que surgió fue el fenómeno de pandemia mundial, que sufrió la humanidad por el COVID-19, lo que obligó sin preparación, a las instituciones a enfrentar la incertidumbre, que ocasionó el virus al emplear modalidades virtuales, en sus dinámicas de enseñanzas. En tal sentido, los planes institucionales, se vieron obligados a cambiar y adaptar las estrategias de acción a una nueva realidad. Cabe señalar, que la investigación se llevó a cabo, en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda de la República Dominicana (CAPGEFI). Por la necesidad de actualizar sus políticas y planes institucionales, al tener como exigencia un plan estratégico educativo, para el fortalecimiento de la calidad académica.

Esta investigación, se insertó en las líneas de investigación, de la Universidad de Investigación e Innovación de México, titulada Planificación y Gestión de la educación, específicamente en el ámbito de estudio relacionado al liderazgo y desarrollo organizacional institucional, que debe tener toda institución de educación en el mundo.

Por otro lado, se mencionan algunos antecedentes empíricos, que dan fundamento al presente estudio. Al respecto, (Díaz & Villafuerte, 2022) titulado: Planeamiento estratégico de la educación, donde se recogieron de diferentes bases de datos como Scielo, Redalyc, Reserchagate, Scopus, Google académico, entre otros; De allí, se extrajeron 44 artículos, tomando una periodización de los últimos 5 años, 2019-2022. Donde se discriminó las variables, planeación de estrategias en el aprender, formación del docente, en gestión y su eficacia. Donde concluyeron lo siguiente: El plan estratégico genera un impacto, en las relaciones institucionales, al comulgar el equipo de trabajo, con los principios filosóficos institucionales que son la visión, la misión y los valores. Desde allí, se traza el camino al éxito.

Del mismo modo, (Mallqui & Escudero, 2022) realizaron en la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú, en el doctorado en gestión pública un artículo denominado: Planeamiento estratégico y liderazgo pedagógico del directivo, ejes fundamentales para la educación de calidad. El propósito investigativo fue la determinación, de la influencia del plan estratégico en la educación de calidad en los institutos públicos de la Municipalidad Distrital de Carabayllo. La metodología que aplicaron fue bajo un enfoque cuantitativo, el tipo de estudio fue explicativo y correlacional, la muestra estuvo estructurada en 144 docentes, se aplicó un cuestionario. En sus conclusiones, pudieron determinar que hay un impacto directo, del plan estratégico en la efectividad, de la educación que se ofrece en institutos públicos, y se considera una herramienta valiosa para los gerentes educativos.

En esa misma dirección, (Díaz & Villafuerte, 2022) expresan que, una las debilidades, en el empleo del plan educativo, en las organizaciones de carácter público y privadas, es que hacen un análisis interno, y establecen metas claras, pero, no consideran los factores externos, que pueden afectar significativamente, los procesos y operaciones internas, porque estos elementos afectan, tomar las decisiones y tiempo de reacción, ante los cambios constantes, que se encuentran en un mundo globalizado y cambiante.

Tal es el caso del fenómeno pandemia y post pandemia, donde la calidad de los aprendizajes se puso en tela de juicio. Se acrecentó exponencialmente, disminuyendo aún más la efectividad del aprender, por el cierre de los centros de capacitación, y en casi todos los casos la responsabilidad

de la enseñanza recaía en un tercero que muchas veces ni sabía leer, o no contaba con la paciencia y empatía para ayudar a los más inexpertos. (El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2021) a nivel superior también causó impactos negativos, en la formación de profesionales, al migrar al cien por ciento a metodologías virtuales. Por ello, es una buena noticia el uso de la herramienta estratégica, en educación y hay que aprender de las experiencias previas, para procurar no cometer los mismos errores, y tener una gestión eficiente desde el ámbito administrativo. El pensamiento estratégico, hace entrada a los gerentes educacionales y los prepara, para asumir un presente que está en constante cambio y transformaciones.

Es importante destacar, que esta investigación se fundamenta en el paradigma dialéctico, el cual es una perspectiva filosófica, que se basa en la idea, de que todo está en constante cambio y transformación, y que estos cambios son impulsados, por la contradicción entre fuerzas opuestas (Mészáros, 2006). También, se asume la Teoría de la comunicación corporativa, la cual es un cúmulo de aportes, que fueron constituyendo un corpus teórico, que se ha utilizado para analizar, comprender y establecer estrategias, con fines de mejorar las relaciones de la empresa a nivel externo y externo. En este sentido, es definida como un recurso de gestión, donde las comunicaciones son utilizadas eficazmente para el logro de las metas institucionales (Díaz R., 2021).

Y, además, asume la postura de la episteme del pensamiento estratégico, el cual se refiere al corpus de conocimientos, actividades prácticas y estrategias, que son aplicables a diferentes espacios como la política, en el ámbito financiero, la guerra y en otras instancias. Es proyectar el pensamiento a largo plazo, la integración y aplicación de acciones, modelos, patrones antes de la toma de decisiones bajo ambientes tensos. Y para ello, los involucrados, consideran diferentes opciones y evalúan los resultados antes de decidir (Pérez & Rojas, 2022). De acuerdo a lo expuesto, las universidades requieren de ir acompañando los cambios no solo sociales, políticos o económicos, sino, los cambios generacionales, hay generaciones que crecieron en ambientes virtuales y, por tanto, sus necesidades de aprender son más exigentes lo que requiere de centros universitarios, donde un plan estratégico se hace necesario.

Finalmente, esta investigación está estructurada en cuatro capítulos principales.

El Capítulo uno (1), corresponde a la proyección de la investigación, el cual incluye, la mención de la línea de investigación de la universidad, el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación, el objeto de estudio, el campo de acción, los objetivos: general y específicos, las hipótesis, el alcance temático (teórico, metodológico y práctico) y las delimitaciones (espacial y temporal).

El Capítulo dos (2), está dedicado a los fundamentos teóricos, en el que se incluye el estado del arte, marco teórico, conceptual, contextual, así como el marco legal y normativo. Por otro lado, en el Capítulo tres (3), se presentan los fundamentos metodológicos y los resultados de la investigación, donde se discuten la operación de variables, la elaboración de la matriz de congruencia, y el diseño metodológico. El capítulo cuatro (4) se enfoca en la propuesta de transformación, que abarca la fundamentación de la propuesta, su estructura, y la valoración, evaluación y validación de la misma. El documento finaliza con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos pertinentes.

Capítulo 1. Proyección de la investigación

La presente investigación se enmarca en el campo de la planificación y gestión de la educación, específicamente en el ámbito de estudio relacionado al liderazgo y desarrollo organizacional institucional. El principal objetivo de este estudio es diseñar un plan estratégico educativo orientado al fortalecimiento de la calidad académica en los estudiantes del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda, mediante estrategias pedagógicas innovadoras y contextualizadas, que respondan a las necesidades formativas actuales y a las exigencias del entorno fiscal y político en el periodo durante el primer semestre de 2024.

En este capítulo se presenta la estructura que guía esta investigación; los elementos que se destacan, son: la línea de investigación, el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación, el objetivo general, los objetivos específicos, la hipótesis general, las hipótesis específicas, los alcances, las delimitaciones y el objeto de estudio.

La investigación surge de la necesidad de implementar planes estratégicos institucionales, que permitan a los líderes y gestores educativos realizar una mejor ejecución académica e institucional, lo cual fortalecerá los aprendizajes de los estudiantes. Esto también es resultado a que cada año se hace necesario realizar una mejora significativa en los contenidos curriculares de los programas de clases y en las evaluaciones diagnósticas, formativas y sumativas que son utilizadas en el centro educativo. Estas mejoras van a favorecer los aprendizajes de los estudiantes del centro de capacitación, lo que resultará en una mejora significativa en sus puestos de trabajos.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio

Las líneas de investigación representan las estrategias direccionales, para los procesos de investigación, como un mecanismo de nutrir y gestionar el conocimiento, dentro de las universidades, con proyección a su entorno. Pues, los centros educacionales, representan el conocimiento en pleno. Por tanto, son oportunidades para seguir y crear nuevas metodologías, generar propuestas, construir puentes, para la mejora profesional de todo el conjunto de actores, que participan en las organizaciones educativas.

También, ofrecen nuevos espacios, para la exploración de nuevas experiencias, que den paso a conocimientos nuevos, que permita dar respuesta, al generar gracias al pensamiento complejo nudos críticos y contradicciones, que surgen en la dinámica investigativa, en el quehacer de la ciencia desde las distintas disciplinas que ofrece la universidad. Por ello, las mismas deben poseer las líneas de investigación, bien claras y definidas, que sean cónsonas con la filosofía institucional, de manera que garanticen la gestión del conocimiento, como piedra angular para el desarrollo productivo no solo de la universidad, también, para el desarrollo del país pues, es un sumar de voluntades.

Ahora bien, en relación a la administración o gerencia de las líneas, se hace necesario considerar la naturaleza compleja y holística de la investigación, ya que el conocimiento es universal y se encuentra vinculado, con todos los procesos de hacer ciencia, al compararse como un sistema. Desde allí, se valoran la variedad metodológica, y la heterogeneidad interpretativa que las caracterizan, la riqueza de cada línea y las oportunidades de potenciar, cada investigación mediante la producción de artículos, informes, monografías, producciones de carácter artístico, ensayos, libros entre otros. (Barrera, 2006).

En atención a lo anterior, las líneas de investigación se definen como: Todo proceso investigativo, caracterizado por poseer una ruta metodológica dinámica y secuencial, con producciones regulares y entregas de informes, o resultados que contribuyan a enriquecer el conocimiento, de las diferentes disciplinas, que se abordan en el sector universitario, donde su fin es dar paso al pensamiento complejo al explorar, saber, conocer, aprender, explicar, evaluar, confirmar los fenómenos observados que nacen en la dimensión ontológica del investigador, de allí, que la epistemología, posee un rol preponderante, en la actividad de argumentación y validación de conocimientos que se generen durante el proceso (Barrera, 2006).

En este sentido, las universidades enriquecen y gestionan el conocimiento, a través de la puesta en prácticas, de las producciones de aquellos actores que investigan, ya que pueden ser estudiantes, docentes, personal administrativo y todo aquel interesado, en la producción del quehacer científico. Estas permiten identificar las diferentes áreas temáticas, que pueden tener

conexión con cualquier tipo de investigación y diseño, desde enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos. Todo ello dependerá del ojo avizor, de quien investiga y la profundidad de sus estudios.

Las líneas de investigación poseen ciertos criterios o requerimientos tales como: A- Deben estar vinculadas a la naturaleza de cada disciplina, es decir, que desde su ser emerja su mirada investigativa. B- Poseer pertinencia institucional y apearse a la filosofía institucional. C- Poseer coherencia, entre la variabilidad de proyectos que estructuran la línea. D- Ser continuas, es decir, dar espacio para más investigaciones. E- Flexibles, ya que cada investigación, es una personalidad propia que requiere de espacio para explotar su potencial. F- Poseer vinculación inter y transdisciplinarias. G- Debe tener una estructura organizacional, con funciones y delimitaciones de cada área (Barrera, 2006).

Finalmente, este trabajo se enmarca en la línea de investigación de la Universidad de Investigación e Innovación de México: Planificación y gestión de la Educación, específicamente en el ámbito de estudio relacionado al liderazgo y desarrollo organizacional institucional, que debe tener toda institución de educación en el mundo.

1.2. Planteamiento del problema

En el año 2020, ante la crisis sanitaria del COVID-19, las instituciones de educación superior y centros educativos en la República Dominicana, se vieron obligados a transicional de la presencialidad a la virtualidad de manera abrupta. Esta migración, realizada sin una preparación previa en metodologías digitales, representó un desafío significativo para la administración, la gestión y la ejecución pedagógica de los programas diseñados originalmente para el entorno físico.

Esta problemática anteriormente citada provocó un empeoramiento a las diversas situaciones existentes en el CAPGEFI, lugar donde se venían presentando problemas administrativos, académicos y de gestión escolar, los cuales se agudizaron con la presencia de la pandemia global que afectó todos los procesos de la humanidad.

Antes de la pandemia la escuela tradicional, se mantenía bajo los viejos esquemas, fieles a modelos traídos de la Grecia Antigua, el Imperio Romano, el Feudalismo y el Renacimiento. Pues, negada a salir de su zona de confort, y sosteniéndose en estructuras rígidas como la presencialidad física, el uso de un espacio físico, materiales de estudio físico y el rol del docente, como el único capaz de dar conocimiento en el aula de clases. Estos cimientos fueron violentamente sacados de lugar, y hasta la actualidad no se han podido restituir, por lo que esto generó un proceso de transformación que en la actualidad sigue dinamizándose. (Gonzales & Vásquez, 2021).

Con el fenómeno de la pandemia en cuestión, se destacó una abrupta manera de migrar, a medios virtuales sin preparación de ninguna índole, lo que hizo que muchos docentes improvisaran en sus formas de enseñar, pues, nadie se había preparado para ello. Sin embargo, el Estado, a través de sus políticas decidió continuar, con los procesos educativos bajo estas nuevas metodologías, las cuales afectaron la calidad de los aprendizajes y afectaron el papel en la gestión del conocimiento, lo que hoy en día se valora como un atraso, que hasta el día de hoy se procura revertir. (Gonzales & Vásquez, 2021).

Desde enero 2020 hasta la actualidad, las universidades han tenido que repensar su papel, con el fin de superar todos los desafíos que generó la pandemia del covid-19. Por lo que se ha auxiliado de nuevas formas de planeación estratégica tanto en sus procesos administrativos, así como organizacionales, con miras de mejorar los aprendizajes de su población estudiantil. En tal sentido, un plan estratégico como parte de cualquier forma de proceso administrativo, es un instrumento imprescindible, en vida y dinámica institucional. Estas organizaciones pueden proyectar cambios constantes en su gestión, que garanticen saltos tanto cuantitativos como cualitativos de manera consecutiva. Convirtiéndose en un proceso de carácter organizacional, que favorezca la evolución de las universidades, y facilite su proceso de adaptación a los cambios curriculares que se vienen presentando. (Madrigal & Calderón, 2017).

Es importante citar que el uso de los planes estratégicos, en centros de formación de habla hispana. Para valorar este proceso, se hizo un análisis de documentos, donde se estudiaron de acuerdo a los datos aportados en artículos de revistas indexadas, en el periodo de 2009 a 2019

siendo un total de 25 artículos que fueron revisados, donde evidenciaron los siguientes resultados: Primeramente, el plan estratégico es un medio operativo, que demarca el trazado de una ruta de acción y de proyectarse, a los centros educacionales universitarios, previo al análisis contextual respectivo, y tengan claramente identificados los objetivos organizacionales (Suarez, Toapanta, Jessica, Naspud, & Armas, 2021).

Del mismo modo, es un instrumento que permite validar la gestión del cambio, en el conocimiento que se administra y distribuye. Se gestionan los riesgos, y permite una mayor flexibilidad al enfrentar los riesgos que se encuentran, polarizando la incertidumbre a resultados más proactivos. También, se destaca en este análisis, que revisó 10 años de producción de artículos referidos al tema, es que se ha develado, que, las experiencias a nivel universitario representa una debilidad en el uso de la planificación estratégica, ya que se hace una buena planificación, pero, que al despegarse en sus acciones, se pierde la fuerza de acción del equipo de trabajo involucrado, cayendo nuevamente en improvisaciones que lo que hacen es atrasar el desarrollo institucional por lo que se sugiere apoyar a la alta gerencia en el seguimiento adecuado y secuencial del plan estratégico, identificando los principales factores endógenos y exógenos, que permitirán administrar los recursos que se posee (Suarez, Toapanta, Jessica, Naspud, & Armas, 2021).

Al respecto, los planes garantizarán en gran medida mejores resultados, en términos de años de acreditación, calidad de la docencia y número de áreas de acreditación, mejorando así la gestión en las instituciones. Barra y Gómez, 2014, citado por (Suarez, Toapanta, Jessica, Naspud, & Armas, 2021). En otras palabras, las universidades que decidan emplear los planes estratégicos educativos tributarán al éxito organizacional, que se traduce en mejoras de la calidad educativa, que se brinda en estas instituciones.

Conviene reseñar, la experiencia que han implementado en las universidades de habla hispana, es decir, han tomado decisiones, para que dentro de ellas sean momentos trascendentales, tal es el caso en España con la Universidad de Málaga, en su planeación estratégica 2012-2019. Del mismo modo, en México, se encuentra la experiencia de la Universidad Veracruzana, con el plan

general 2009-2017, lo que permitió la adición de nuevas instituciones educativas, que añadieron nuevos elementos al plan existente adaptándose a las necesidades.

También, se describe el caso en Venezuela, en la Universidad Experimental de Guayana, los cuales conformaron su planificación estratégica, sin embargo, debido a las crisis sociales, económicas y políticas que se acrecentaron, posterior a la presidencia de Nicolás Maduro, no se pudieron contrastar estos resultados. Finalmente, en Ecuador, con la experiencia de la Universidad Técnica de Babahoyo, consolidaron una planeación de estrategias, necesitando apoyo en el seguimiento de las actividades de cada actor participante del plan. (Madrigal & Calderón, 2017).

Las conclusiones de este estudio, es que una de las debilidades que presentaron los planes estratégicos de las diferentes universidades mencionadas, es la poca cultura organizacional, debilidades en el análisis del entorno y poca administración de los recursos que se posee, lo que contribuye a un retraso, de los procesos generando atrasos en los logros institucionales. Al respecto, la cultura organizacional facilita los fines institucionales, pues, hace referencia a los principios, normas expresadas por todos los actores que estén dentro de la organización.

Para alcanzar el desarrollo productivo, se hace necesario el compromiso de todos aquellos que integran el equipo de trabajo, principalmente la buena visión y proyección de la alta gerencia institucional. Otro estudio realizado que vale la pena mencionar, es el artículo escrito a dos manos por (Diaz & Villafuerte, 2022) titulado: Planeamiento estratégico de la educación, donde se recogieron de diferentes bases de datos como Scielo, Redalyc, Reserchagate, Scopus, Google académico entre otros; De allí, se extrajeron 44 artículos, tomando una periodización de los últimos 5 años, 2019-2022. Donde se discriminó las variables de planeación de estrategias en el aprendizaje, formación del docente, en gestión y su eficacia. Donde concluyeron lo siguiente: El plan estratégico genera un impacto en las relaciones institucionales, al comulgar el equipo de trabajo con los principios filosóficos institucionales que son la visión, la misión y los valores. Desde allí, se traza el camino al éxito.

Por otro lado, (Díaz & Villafuerte, 2022) expresan que, una de las debilidades, en el uso de la planeación estratégica educativa, en las instituciones públicas y privadas es que hacen un análisis interno, y establecen metas claras, sin embargo, no consideran los factores externos, que pueden afectar significativamente los procesos y operaciones internas, porque estos elementos pueden afectar su capacidad de toma de decisiones y tiempo de reacción ante los cambios constantes, que se encuentran en un mundo globalizado y cambiante. Como lo sucedido con la pandemia por el covid-19. Por ello, esta situación genera un nudo crítico al no ser capaz de adaptarse a los cambios económicos, políticos y sociales o de salud.

También, los autores mencionados en el párrafo anterior concluyen en cuanto a: 1- La planificación estratégica del aprendizaje: esta planeación está centrada, en metodologías participativas y colaborativas, uso de la tecnología y adaptabilidad a los nuevos regímenes que surgieron post pandemia, pero, que se han quedado en la actualidad, es decir, ambientes virtuales, por esenciales y mixtos. 2- En cuanto a la planificación estratégica en el desarrollo docente: los facilitadores, reciben las instrucciones de primera mano, acerca de las políticas educacionales y las llevan a cabo en las aulas.

Los docentes conforman un elemento clave que deben tomar en consideración las diferencias de los estudiantes e ir favoreciendo la autonomía de los aprendizajes y para ello, requiere de ser el centro del conocimiento, para convertirse en un mediador del mismo. En este sentido, se debe velar para que el docente, pueda actualizar sus prácticas y desarrollar competencias para el trabajo tomando en cuenta paradigmas constructivistas. (Díaz & Villafuerte, 2022).

En cuanto a 3- La planificación estratégica de la gestión, se considera, uno de los nudos críticos es el trabajo en equipo, inexistencia de planeación, dando espacio a la improvisación, algunos limitados de competencia para realizar sus funciones son algunos elementos que hay que considerar en relación a la gestión. Por tanto, debe hacer intervenciones para la supervisión y valoración de las acciones escolares. Y, por último, 4- En relación a la planificación estratégica de la calidad: a raíz de la pandemia y la post pandemia impactó negativamente en la calidad de la educación, todo por falta de una planificación estratégica en el sector universitario el cual se apegaba a paradigmas tradicionales. En este sentido, la planificación estratégica apunta hacia

asumir los desafíos de la calidad educativa y elevarlos. De acuerdo a (Diaz & Villafuerte, 2022), la calidad educativa, requiere acciones decisivas en primera instancia generando nuevas oportunidades y, en segundo lugar, la participación de los actores, mediante la integración de herramientas para gerenciar orientando y coordinando los procesos. En esta dimensión de la calidad educativa, la planificación estratégica va más allá de lo administrativo que es planificar, organizar, dirigir y controlar. También, se consideran elementos afectivos del talento humano, quienes conforman el equipo de trabajo, siendo una de las funciones la motivación del personal.

Finalmente, la planificación estratégica se considera una herramienta, que permite lograr los objetivos institucionales, que de acuerdo a este estudio ya hay debilidades identificadas que se hace necesario confrontar de manera de minimizarlas.

Ahora bien, contextualizando la variable Calidad de los Aprendizajes, Según el informe de la (UNESCO, 2020), la pandemia por COVID-19 ha afectado significativamente la efectividad, en el aprender de los universitarios en todo el mundo. Una rápida transición a la educación en línea ha generado desafíos, en la implementación de metodologías de enseñanza y evaluación efectivas, lo que ha sido un obstáculo para efectividad de los aprendizajes en diversos temas. Por otro lado, el Informe emitido por (Lobal Entrepreneurship Monitor (GEM), 2021-22): La educación a nivel de enseñanza Técnica, Profesional, Superior y Adulto. Indica que hubo un fuerte impacto, en los aprendizajes que afectaron negativamente a los estudiantes, en todos los niveles educativos, y, en especial la educación superior, esto motivado a que antes de la pandemia COVID 19, las clases eran presenciales, y en el aula física, se aplicaban las diferentes metodologías, para lograr la adquisición de competencias y habilidades en las distintas ramas del saber.

Lo que conllevó al sistema educativo, romper abruptamente debido a las exigencias estatales, a la confinación a nivel mundial, para evitar contagios y de esta manera, minimizar los riesgos de mortalidad por el virus. Ya que el 80% de los programas y contenidos se centraron en habilidades de tipo práctico, por lo que se requería sin ningún tipo de dilación la presencialidad del estudiante.

Lo anterior induce a la adquisición de aprendizajes, en ambientes inadecuados y a la deserción escolar, porque el estudiante no contaba con los recursos tecnológicos, en lo que debería apoyar su proceso de aprendizaje, y esto no solo comenzó en marzo del año 2020 sino, que se prolongó un año más, lo que generó todo tipo de retrasos a nivel superior, situación que enfrenta la escolaridad actual, aunque durante este tiempo, la formación no se detuvo, sino, que siguió su camino mediante una virtualidad forzada, sin preparación para todos los actores que participaron como estudiantes o como docentes, o como Gobierno, o como Centro escolar, todos cayeron en una vorágine necesaria para poder resguardar lo más valioso, la vida, pero, a cuentas y a costa de una educación de baja calidad.

Es de señalar, que este proceso de pandemia y post pandemia generó de manera repentina el corte de clases presenciales, asumiendo otra variedad virtual mediados por las tecnologías. Lo que trajo consigo pérdidas, en el aprendizaje de los estudiantes a nivel mundial, acompañado de un fuerte porcentaje de deserción escolar, debido al miedo de contagiarse, también, por no contar con los recursos, para continuar con las clases virtuales, o simplemente no adaptarse a la metodología del docente, aunque fue mediada por las tecnologías, se mantuvo la clase tradicional, donde el docente dictaba las pautas y orientaciones del proceso de enseñanza y aprendizaje. (El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2021).

Antes de la pandemia, ya la calidad de la educación se encontraba en tela de juicio. Después de la pandemia, se acrecentó exponencialmente, disminuyendo aún más la efectividad del aprender, por el cierre de los centros de capacitación, y en casi todos los casos la responsabilidad de la enseñanza recaía en un tercero, que muchas veces ni sabía leer o no contaba con la paciencia y empatía para ayudar a los más inexpertos. (El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2021).

Es importante destacar, aunque la pandemia por covid-19 mostró las debilidades educacionales que estaba sufriendo el sector, esta crisis educativa venía desde tiempos inmemoriales, pues, en muchos casos, la mayoría de las universidades no habían realizado los respectivos cambios curriculares, ni se contextualizaba las metodologías pedagógicas, en función de las necesidades del estudiante y la proyección del profesional hacia el sector productivo del Estado. Por tanto, la pandemia obligó, a una revisión y procesos de actualización del sector educativo, en todos sus

niveles. Hoy en la actualidad, los docentes se enfrentan a las debilidades de los estudiantes, se ha evidenciado que, en dos años el aprendizaje fue bastante mínimo, o hasta nulo en las diferentes ramas del saber. las competencias y habilidades que debieron desarrollar y adquirir en este tiempo, no están consolidadas, y esto a nivel de formación profesional es bastante delicado. Pues, estas personas egresan de la universidad para incorporarse al sector productivo del país. La pandemia ha tenido varias secuelas en la efectividad de aprendizaje de los jóvenes en formación, algunos de ellos son:

La forma abrupta, en lo que se transformó el aula de clases tradicional, a entornos virtuales se convirtió en un desafío para los jóvenes en formación, sobre todo aquellos que no poseen los medios tecnológicos.

- El poco roce e interacción con sus pares y la sensación de aislamiento pueden afectar negativamente la motivación y la tranquilidad psicosocial.
- El confinamiento, ha interrumpido el programa escolar y ha obligado a los estudiantes, en su proceso de adaptación a nuevas maneras de aprender y enfrentar la evaluación, lo que puede generar estrés y ansiedad.
- Algunos estudiantes, pueden estar experimentando dificultades financieras debido a la pandemia, lo que puede afectar su capacidad de enfocarse en los estudios que realiza.
- La pandemia ha afectado, la disponibilidad de oportunidades de aprendizaje práctico, como pasantías y prácticas profesionales.

En este sentido, los gobiernos tienen entre sus manos un desafío, al procurar la calidad de los aprendizajes, partiendo que durante dos años al menos, el estudiante no pudo desarrollar sus competencias cognitivas y prácticas. Por lo que ahora, se hace más cuesta arriba, poder consolidar sus procesos mentales. Y esto se complica al encontrarse docentes, que desean cumplir con un contenido programático, sin tomar en consideración lo acontecido. Muchas veces expresan que no es su problema y que ese contenido ya lo vieron.

Por otro lado, el factor emocional afecta los procesos de aprendizaje y, como consecuencia influye en la calidad. La pandemia y el covid-19 impactó la psique de todos los habitantes,

algunos en mayor o menor medida. Por el confinamiento muchos desarrollaron estrés, episodios de ansiedad, el cuerpo físico ya no tenía la misma resistencia, de antes de sufrir del covid-19, lo que baja su sistema inmune, decayendo la energía para desarrollar el trabajo. En base a lo anterior, el Informe (El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2021) expone que: “Los maestros afirman, que la situación pandémica, impactó negativamente en su estado físico, psíquico y emocional”. (p.363)

En otro orden de ideas, destacando los antecedentes del problema, se profundiza en la variable por lo que cabe señalar, sus definiciones según autores. En relación a la calidad y los aprendizajes, puede variar su significado dependiendo del país. Muchos de esos autores coinciden, en que la calidad educativa posee tres básicos principios: 1- La necesidad de ser relevante, 2- Facilidad de acceso y 3-Poseer y disfrutar de sus derechos.

Hay que señalar que la calidad educativa, tiene como parte de sus estructuras, cinco (05) dimensiones, en las que resaltan las siguientes: 1- Características del estudiante: Son las aptitudes y disposición de aprender, 2- Contexto: Son los recursos públicos destinados a la educación, el apoyo de los padres, tiempo disponible para ser escolarizado y tiempo para hacer sus tareas 3- Insumos: Son los materiales de enseñanza, La infraestructura escolar, y el Talento humano que se dedica a dar la formación- 4- Enseñanza y aprendizajes: Son los métodos de aprendizaje, ambientación del aula, y la evaluación de procesos y 5- Resultados: habilidades y competencias logradas por los estudiantes (UNESCO, 2005).

Para las mejorías, de la efectividad educativa y la obtención de resultados cognoscitivos, los que llevan los procesos de gestión, en los centros educativos necesitan acceso, a datos analizados basados en indicadores de las condiciones actuales, que informen acerca de las fortalezas y debilidades sistémicas y sus orígenes. Un aparato sólido y secuencial, que evalúe y analice los criterios pertinentes, puede brindar dicha muestra. Los criterios seleccionados, ayudan a rastrear la eficacia estratégica de programas educativos. Los criterios de efectividad de la educación pueden involucrar elementos de carácter político, porque la educación nace de políticas educativas, lo que conlleva a comparar en el tiempo, el lugar o el contexto, o la contrastación de resultados específicos, con estándares o puntos de referencia globales. (UNESCO, 2005)

Es interesante conocer, los indicadores que pueden monitorear la calidad de los aprendizajes, explicitados por (UNESCO, 2005) En el sector educacional, las valoraciones o criterios de medición, se toma en cuenta, en función de categorías específicas, para conocer la efectividad. En este análisis se incluye lo contextual, los materiales pedagógicos, interacciones sociales, relaciones interinstitucionales. Entre esos criterios se especifican los siguientes:

Contexto

En lo contextual, se consideran elementos que poseen incidencia directa en el aprendizaje, entre ellos están el ambiente natural, la comunidad que rodea la escuela, los factores sociales, económicos, la cultura, el perfil académico de los docentes, las dificultades específicas de las localidades, el entorno familiar, las fuerzas vivas de la comunidad, la memoria ancestral presente, las políticas educacionales. El contexto, posee gran importancia ya que, como agente externo, tiene impacto en los procesos de aprender, y de acuerdo al contexto este puede tener una relevancia significativa a favor o en contra.

Cabe destacar, que los criterios referidos al contexto a menudo son difíciles de formular y medir, porque afectan los problemas de calidad. Entre los procedimientos, en la recogida de la data fiable están las observaciones del docente, informes descriptivos, cuestionarios, pruebas, hetero evaluaciones y auto evaluaciones, entre otras. Los datos registrados posteriormente, se analizan y se valora la tendencia negativa o positiva que determinan el nivel de adquisición de habilidades cognoscitivas y prácticas.

Insumos

Valoran criterios, referidos la asignación y de materiales, de carácter pedagógico que son empleados, para la revisión y profundización de contenidos, que contribuyen al desarrollo cognitivo de los participantes. Estos materiales pueden ser económicos, tecnológicos, el talento humano y de otras denominaciones. Los cuales, al ser asignados, se distribuyen de acuerdo a datas o registros en todos los niveles. Esta información, sobre los criterios de insumos, es fácil de encontrar estas entradas, por ser "contables" y el proceso de administrarlas implica contar automáticamente muchas de ellas. Representa un nudo crítico, contabilizar insumos cuando hay diferencias, entre lo que reciben los jóvenes en formación. Un ejemplo es la entrega de textos, una de las dificultades puede ser la diferencia, entre los insumos recibidos, y lo que se le asigna a

cada estudiante. Tal es el caso, de la relación de material entregado por alumno. Puede medirse, por la cantidad de materiales didácticos emitidos o utilizados en los centros escolares.

Procesos

La aplicación de criterios, que se toman en cuenta, para valorar los procedimientos, para ver si estos inciden en la efectividad deseada en la calidad. La pandemia afectó, los procedimientos relativos a las técnicas de enseñar, métodos de aprendizaje, ejecución de tareas, el clima escolar, los contenidos programáticos, la distribución del tiempo para dedicarlo a la formación, el rol de la escuela, el rol de los líderes educacionales, rol del joven en formación. Y al igual, que, en los criterios de contexto, estas categorías poseen una dimensión cualitativa, por tanto, esta data se puede recoger a través de instrumentos como: registro de observaciones, informes pedagógicos, cuestionarios, auto evaluación, y hetero evaluación.

Resultados

Los criterios de valoración, para determinar los resultados. Estos por lo general, demarcan el final de la secuencia pedagógica, aunque también, pueden hacerse en la medida que ocurren en el hecho pedagógico. Por tanto, toman en cuenta el registro de notas principalmente, pues estos indican resultados por materia y niveles de estudio. También, se puede medir lo acontecido en cada actividad, tomando en cuenta el número de participantes, los niveles de participación, la producciones y aportes de los participantes, se valoran los propósitos del programa educativo. Al final se pueden verificar las competencias. Las valoraciones pueden ser nacionales, a través de entes responsables, en este caso las organizaciones ministeriales educativas. A nivel internacionales, por organismos especializados que gozan de prestigio como la Unesco, entre otras organizaciones.

De allí, se resalta la importancia, de valorar de la calidad en el aprender, pues es fundamental en las instituciones educativas por varias razones:

- Permite a los educadores, y a las instituciones educativas, identificar fortalezas y debilidades, en los planes de formación, y en los abordajes de procedimientos involucrados en el acto de aprender, lo que les permite mejorar continuamente, la efectividad educacional que ofrecen.

- Ayuda al aprendiz, las condiciones positivas y negativas en su propio aprendizaje, lo que les permite enfocar sus esfuerzos y mejorar su rendimiento académico.
- La valoración del aprender puede ser utilizada en la forma como se asumen las responsabilidades, al otorgársele materiales didácticos y de otra naturaleza y la planificación de programas educativos.
- El evaluar la efectividad del aprender, es una forma importante de asegurar que los jóvenes en formación estén desarrollando sus capacidades técnicas necesarios, para logro de su vida personal y profesional.
- La valoración de la calidad del aprender es un componente clave en la acreditación y en la reputación de las instituciones educativas.

Estos indicadores, de calidad de los aprendizajes, pueden ser de gran utilidad para la investigación, pues, son un norte que orientará la observación del autor, de la tesis doctoral, al retomar la variable calidad de los aprendizajes, se necesita poder medir o valorar, de acuerdo a las dimensiones y categorías descritas, de manera de que pueda arrojar datos confiables, aplicando los materiales para la recogida de la data, de acuerdo a su naturaleza que se quiere ya que hay valoraciones cualitativas.

En contrastación del tema anterior, en relación a los datos, existe una preocupación mundial, de que los resultados del aprendizaje no están a la altura de la expansión de la educación. Se desconoce en gran medida, el alcance del déficit educativo, porque en muchos países hay pocos datos sistemáticos, sobre quién está en la escuela y quién no. Las evaluaciones del aprendizaje brindan datos, sobre el estado del aprendizaje, y se pueden usar para monitorear la calidad del sistema, y los hallazgos en el modo de aprender del joven en formación. El monitoreo regular, puede revelar cambios a lo largo del tiempo, en las intervenciones destinadas a mejorar el rendimiento de los estudiantes, brindando retroalimentación y datos adicionales, para informar la toma de decisiones.

Una vez realizado, un preámbulo general alrededor de cada variable a investigar, que son la planificación estratégica educativa y ,la calidad de los aprendizajes, de manera de tener un contexto, del cómo se encuentran estos elementos, y del cómo han sido llevado en otras organizaciones educativas, de manera de conocer las experiencias, que van a permitir la nutrir la

mirada investigativa, del autor para la elaboración de la tesis doctoral titulada: Propuesta de un Plan Estratégico Educativo para el fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda de la República Dominicana en el periodo [Enero – julio del 2024].

Previo al abordaje del fenómeno a estudiar, es pertinente conocer el centro educativo seleccionado por el investigador de nombre, Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda. El cual se encuentra ubicado geográficamente en Santo Domingo, República Dominicana. Esta organización, se encarga de promover la mejora del talento humano, que participa en la gestión y política financiera del sector público, apoyando las reformas que lleva a cabo la gobernanza, con el objetivo de incidir en la administración del Estado, en el ámbito financiero, con acciones eficientes y oportunas, con buen nivel en el área educativa. Es un área dependiente del Ministerio de Hacienda.

El Centro fue creado, por el Poder Ejecutivo con el Decreto N° 8 de julio de 1980. 1846, e inició operaciones parciales el 1 de septiembre del mismo año. El 20 de octubre comenzó a dar clases y, el 12 de diciembre se inauguró la planta física. Con la aparición del INCAT, las actividades destinadas a mejorar los factores cognoscitivos y operativos, de los que laboran en el Ministerio referido, y sus organismos relacionados se concentraron en una unidad estructural. Entre los principios filosóficos en los que se sustenta la estructura organizacional, son los siguientes: en la Misión: apoyar al Estado, formando profesionales en el ámbito fiscal. En relación a la Visión institucional: Ser reconocidos por la formación en materia fiscal, bajo estándares alta calidad. Entre los valores, que pregonan se encuentran: El compromiso, transparencia, colaboración, calidad, integridad y eficiencia.

Los principios filosóficos, son fundamentales para alcanzar los logros institucionales, ya que proporcionan una base sólida, que les permite asumir decisiones y la definición de valores, en una organización. Los principios filosóficos, son las ideas fundamentales, que guían las acciones y decisiones de una institución, y se basan en una visión compartida, de lo que es importante y valioso. Al establecer principios filosóficos claros, se puede crear un marco de referencia, para tomar decisiones y actuar en consecuencia. Esto puede ayudar, garantizando que todos los

participantes, estén alineados en cuanto a sus objetivos y valores, lo que a su vez puede mejorar los niveles de efectividad, en el logro de los fines institucionales.

Además, los principios filosóficos pueden ayudar, a establecer una cultura organizacional sólida y coherente, lo que favorece a la disposición y actitudes positivas de los empleados. Cuando los empleados se sienten identificados, con los principios filosóficos organizacionales, es más probable que trabajen con entusiasmo y dedicación, para alcanzar los objetivos institucionales. En otro orden de ideas, se pueden resaltar los alcances relevantes en la historia del Centro especializado en Política y Gestión Fiscal:

1. Más de 60,000 personas capacitadas, por el CAPGEFI.
2. Apoyar la capacitación virtual para otras organizaciones pares.
3. Obtención de un diploma de relacionado a las Hacienda y / o a las finanzas públicas dominicanas.
4. Actualización de los candidatos dentro del sector hacendario.
5. Propuesta del Sistema Estatal de Educación y Certificación Tributaria.
6. Implementación del sistema informático del afiliado.
7. Formas en que las universidades pueden hacer que el plan de estudios sea más relevante para la realidad de la gestión financiera pública.

Conviene destacar, que el director del Centro de formación es el Sr. Carlos Antonio Castro Muñoz, posee una licenciatura en Derecho, y otra licenciatura en pedagogía. Además, es docente con trayectoria, en cargos directivos de centros de formación, especializada en derecho laboral, civil, constitucional y procesal. A su vez, también, ha estudiado temas relacionados con la práctica jurídica, como el decomiso de bienes, discursos jurídicos, derecho administrativo municipal y jurisprudencia.

Como docente, se involucra en el proceso de alfabetización, tanto de jóvenes como de adultos a través del seminario “El aprendizaje hace camino”. Castro Muñoz, cooperativista, político y dirigente, en su natal Santo Domingo Norte, donde ha contribuido grandemente al campo productivo del entorno, y al mejorar los escenarios de los pobladores. El perfil del director es importante para la investigación, ya que la planificación estratégica educativa, va dirigida a alta jerarquía institucional pues, porque posee el perfil académico y experiencia profesional, para

liderar los procesos que favorezcan el desarrollo organizacional. Por otro lado, conoce muy bien los procesos dinámicos, que ha sufrido el centro de formación desde que fue creado.

El otro personal, que se tomó en cuenta está conformado por el director académico, quien dirige los programas secuenciales del enseñar y aprender, conoce de la información analizada y de la data. Desde que se realiza la programación, de todas las capacitaciones hasta que éstas se ejecutan y evalúan, por el equipo de coordinadores del área de gestión académica. Del mismo modo, también, 35 facilitadores activos en el año 2024, quienes brindaron información de las metodologías didácticas, que utilizan y los resultados obtenidos con las mismas. Y al personal administrativo que incluye técnicos, coordinadores, analistas, servidores públicos y empleados contratados.

Una vez descrito el contexto interno del objeto de estudio, y realizar los primeros acercamientos, mediante la búsqueda de información referida al centro de formación; el investigador mediante sus observaciones directas, y ,en conversaciones informales con los directivos, facilitadores, en su fase exploratoria del fenómeno a estudiar, se realizan las primeras conjeturas y contradicciones que son el punto clave, para la problematización y la búsqueda de soluciones, desde la mirada del investigador. Detectando, como una de las causas del problema, es lo referido a la planificación y el seguimiento de actividades, para alcanzar los fines institucionales que tiene incidencia directa en la calidad de los aprendizajes, que producen en los diferentes tipos de formación.

En esta fase indagatoria, se evidencian los primeros síntomas o consecuencias pedagógicas y administrativas, que a continuación se describen. El centro de formación ha experimentado, desde la fase post pandemia hasta el presente, una alta tasa de deserción escolar en los diferentes programas que se ofrecen tales como: cursos, diplomados, talleres, y las diversas especializaciones técnicas, lo que ha causado gran preocupación, en el equipo que gerencia la institución. El director académico se ha limitado la creación de nuevas secciones, por la baja matrícula que poseen algunos programas de formación. Fomentando la apertura de los programas, que tienen más demandas por el sector público y privado del país.

Otra debilidad encontrada, es que los docentes que imparten las capacitaciones apenas poseen en muchos de los casos un título de Grado, Es decir, son licenciados o ingenieros. Son muy pocos los que tienen estudios de postgrado, y tampoco, han hecho formaciones de perfeccionamiento de

su práctica educativa, lo que se observa en el aula, hay un predominio de clases apegadas, a paradigmas tradicionales, donde el docente es el único que posee la razón y el conocimiento en el aula. Es aquel que ya trae una planeación didáctica, al primer día de la clase y por lo general son planeaciones que se repiten cada año, en cada una de las secciones que se imparten. Resultando, muchas veces lo único que cambia son las fechas de planificación y / o cada diapositiva. Por otro lado, los estudiantes deben asumir como única, la propuesta que trae el docente, pues nunca se discutió en el aula antes de ser aprobada, por lo que los estudiantes sienten que en muchas ocasiones las actividades evaluativas carecen de sentido y practicidad. Por tanto, se limitan a cumplir y a no discutir con el docente, generando un proceso mecánico netamente conductista. Que se cumple con la finalidad de aprobar, mas no de aprender como acción a la que está llamada la formación.

Durante el proceso de pandemia y post pandemia, los estudiantes se sintieron desmotivados a continuar, pues, si ya era difícil la comprensión de lo visto en clases, la virtualidad no trajo nada nuevo. Aunque eran mediadas por la tecnología, el docente siguió apegado a métodos tradicionales, como clases magistrales, uso de libros y guías físicas o digitales, para la resolución de problemas. A nivel pedagógico, no se observó ninguna innovación en los métodos de enseñanza. La deferencia se encontraba en la no presencialidad, pero, sometidos a la misma praxis positivista del docente, ya que así, fue formado él. Por tanto, no se ha motivado a mejorar su práctica, mediante la aplicación de estudios en actualización docente, replica su clase del mismo modo, que lo hacía de forma presencial.

En la actualidad hay regímenes mixtos, virtuales y presenciales. Lo que ha permanecido igual, en casi todos los casos es la metodología de enseñanza, que siguen teniendo como principal protagonista al docente, y, no al estudiante el cual se ve relegado a una postura más bien pasiva que activa. El conductismo, es una teoría de aprendizaje que se enfoca, en conductas que pueden ser observadas y medidas de los estudiantes. En las prácticas de enseñanza, esto se traduce en el uso de refuerzos y castigos, para moldear el comportamiento deseado en los estudiantes. Aunque esta teoría ha sido criticada por ser demasiado simplista y no tener en cuenta factores como la motivación y la cognición, todavía se utiliza en algunos contextos educativos, en especial en contextos universitarios.

En la dimensión administrativa o de gestión, se señalan, que otras de las observaciones, es las fallas de comunicaciones, hay ajustes constantes de fechas en la programación y algunos docentes no lo saben, los estudiantes desconocen los cambios, lo que podría derivarse a un problema de gestión, en la programación de las actividades. Del mismo modo, se observa que, en mucho de los casos, entiéndase, los encargados de departamentos y de división, no hay participación del resto de la comunidad, que labora en este centro de formación. Lo que resalta que, aunque el centro cuenta con una filosofía institucional y se promociona en la página web, es desconocida por los trabajadores como administrativos, estudiantes y personal docente. Pues, se hicieron preguntas informales, y la mayoría no supo responder cuáles eran la misión, visión, y valores.

Otras de las observaciones, van orientado al compromiso y trabajo de equipo del personal que labora para el logro de fines institucionales, por lo que se convierte en un nudo crítico. Los únicos conocedores de los planes y proyectos institucionales es la alta y mediana gerencia, sin embargo, los trámites administrativos, que deben lidiar en la cotidianidad, no les permite centrar su mirada por encima, de todos los contratiempos que se les puede presentar a nivel de gerencia educativa.

A pesar de tener los datos, en el departamento de Planificación y Desarrollo, el cual entre muchas de sus funciones destaca la elaboración de planes de la calidad de la gestión, propuesta de rediseño y reingeniería institucional, elaboración de planes e informes de gestión y memoria anual por mencionar algunas de sus funciones. Estas no son compartidas ni visualizadas y mucho menos participan, solo queda remitido a los que laboran en este departamento. Esta área a través de sus divisiones también, hacen el seguimiento a los planes y programas. De acuerdo a lo antes descrito, la causa de la situación problema es la poca o ausencia de planeaciones y el seguimiento de acciones para el alcance de los propósitos que inciden directamente, en la calidad de los aprendizajes que producen en los diferentes tipos de formación.

En conclusión, la implementación de la propuesta de formación que se detallada en el Capítulo 4 representa un paso decisivo para CAPGEFI en su camino hacia la excelencia institucional. Más que una simple respuesta reactiva, este plan busca erradicar de raíz las deficiencias operativas y

pedagógicas heredadas de la crisis del COVID-19, transformando los desafíos del pasado en los cimientos de un modelo educativo más resiliente, moderno y plenamente alineado con las exigencias actuales de la gestión pública. Al adoptar estas estrategias, la institución no solo subsana brechas, sino que se posiciona a la vanguardia de la capacitación fiscal en el nuevo entorno global.

1.3. Formulación del Problema (Preguntas de Investigación)

En atención a lo anteriormente descrito, se formula el problema, mediante el enunciado de las preguntas de la investigación.

Como pregunta general:

¿Qué elementos integran el plan estratégico educativo, orientado a fortalecer la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda, mediante estrategias pedagógicas innovadoras y contextualizadas, que respondan a las necesidades formativas actuales y a las exigencias del entorno fiscal y político en el periodo [Enero – julio del 2024]?

En relación a las preguntas específicas, el investigador enuncia las siguientes:

- ¿Cómo es el proceso para la planeación institucional del Centro de Capacitación?
- ¿Cómo es la comunicación interna en los procesos de planeación y ejecución académica dentro del Centro de Capacitación?
- ¿Cómo es el proceso para la evaluación de la calidad de los aprendizajes, en los planes programáticos, que se imparten en el Centro de Capacitación?
- ¿Cuál es la relación de la propuesta para la implementación de la planificación estratégica, con la calidad de los aprendizajes, en los planes programáticos, que se dictan en el Centro de Capacitación?

1.4. Justificación

La planificación estratégica educativa, es una herramienta que, a nivel educacional, ha tenido poco desarrollo, sin embargo, hay estudios que indican que cada día esta herramienta, es utilizada por las diversas universidades a lo largo del mundo. Para ello, se requiere, primeramente, hacer

un análisis del entorno de forma interna y externa, lo que permite tener en cuenta, las posibilidades de desarrollo que posee ese centro al evaluar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Cabe señalar, que esta herramienta permitirá el fortalecimiento, en la calidad de los aprendizajes en los estudiantes del centro. Estudios recientes de universidades de habla hispana muestran que la planificación estratégica universitaria no sólo mejora la eficiencia administrativa, sino que también incide de manera significativa en la calidad académica, al alinear recursos humanos, procesos y visión institucional con los estándares educativos establecidos. Por ejemplo, (Peláez, 2024) encontraron mejoras en los sistemas de gestión educativa en instituciones ecuatorianas; (Montaño, 2024) evidenciaron que una implementación adecuada de la planificación estratégica impulsa la claridad institucional y la optimización de recursos; y (Velázquez, 2022-2023) reportaron mayor coherencia entre procesos académicos y estándares de calidad en una universidad cubana. Estos resultados respaldan la importancia de aplicar un plan estratégico educativo, ya que permitirá fortalecer la calidad académica mediante diagnóstico interno-externo, definición clara de objetivos estratégicos, y evaluación continua. Este centro de formación cuenta con la buena disposición del personal que labora, participando de manera directa e indirecta en el logro de los objetivos institucionales. Tanto los estudiantes como los docentes y el personal administrativo manifiestan interés en contribuir al fortalecimiento del proceso educativo. En este sentido, la relevancia del presente estudio radica en que permitirá diseñar una propuesta de plan estratégico educativo orientado al fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del Centro de Capacitación. Los beneficiarios directos serán tanto la institución como su comunidad educativa, dado que la propuesta busca solventar un problema detectado en los procesos de planificación educativa y contribuir a la mejora continua del desempeño académico, del diseño curricular y de los contenidos impartidos.

Asimismo, el modelo propuesto posee una perspectiva de replicabilidad, ya que puede servir como referente metodológico y operativo para otros centros de formación fiscal o instituciones educativas de carácter público que busquen optimizar sus procesos de gestión académica mediante la planificación estratégica. Su implementación podría fortalecer la articulación entre la planificación, la evaluación y la mejora continua en diversos contextos formativos, otorgando mayor proyección y pertinencia social al estudio, al ofrecer una herramienta adaptable a diferentes realidades institucionales en la región.

Entonces, se benefician los estudiantes, porque la propuesta permite la implementación de metodologías activas bajo enfoques de teorías de aprendizajes emergentes, transformando el papel del docente y el rol del estudiante en la construcción del conocimiento. Se espera que este cambio se refleje en mejoras de los indicadores de desempeño académico, tales como el aumento en las tasas de aprobación, la reducción de la deserción y una mayor participación en actividades formativas y evaluativas. Por otro lado, se benefician los docentes, porque esta propuesta apunta a procesos sistemáticos de actualización y capacitación, lo que recae directamente en el mejoramiento de su praxis educativa y podrá medirse mediante la evaluación de competencias pedagógicas, satisfacción docente y uso de recursos tecnológicos en el aula. Asimismo, se beneficia la institución, ya que el plan estratégico educativo está orientado a fortalecer la gestión participativa de todos los que laboran en el centro de formación, incluyendo coordinadores, analistas y técnicos informáticos. Este impacto se evidenciará en indicadores de gestión institucional, como la eficiencia administrativa, la optimización de los procesos formativos y el fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a la calidad.

Esta investigación, es seleccionada por el investigador, primeramente, por ser uno de los centros especializados en el área fiscal de la República Dominicana, país de donde procede el investigador. Por otro lado, permite explorar un problema, que procura a través del proceso de investigación, buscar desde la mirada doctoral, una solución que tendrá relevancia, al convertirse en una experiencia en la República Dominicana, el cual, es un ejemplo a seguir, por otras instituciones educativas y mejorar los procesos internos y externos. La relevancia de convertirse en modelo a seguir permite generar una serie de aportes que pueden distinguirse del modo siguiente:

1.4.1. Desde el punto de vista teórico:

En lo teórico: La profundización del estudio en su fase de revisión y análisis en relación a la variable planificación estratégica educativa, aportará un nuevo modelo, siendo innovador para este centro, ya que, aunque han hecho planes institucionales, los mismos han quedado relegados a un departamento o área en específico. Este modelo requiere de la participación, de todos los trabajadores y todo el personal que labora en ese centro. Este plan servirá de modelo en el país y

en la región para que otros centros lo utilicen. En relación a la calidad de los aprendizajes, los aportes teóricos son los indicadores de calidad adaptados al centro de formación, por el cual, lo que se ofrecerán algunas estrategias partiendo de las necesidades encontradas durante la investigación.

1.4.2. Desde el aspecto práctico:

Desde el aspecto práctico: Esta investigación ofrece al centro de formación, mediante el plan estratégico educativo, minimizar las condiciones que afectan su desarrollo, en la fase exploratoria inicial, referidas a las áreas administrativas y pedagógicas, con la finalidad de mejorar los procesos comunicacionales, el trabajo en equipo, el compromiso e identificación del personal, con la filosofía organizacional y potenciar las fortalezas, y oportunidades, previa identificación con la aplicación de herramientas de diagnóstico como la matriz FODA.

Del mismo modo, se pretende con esta investigación, mejorar los indicadores de calidad de los aprendizajes, al ofrecer jornadas de actualización a los docentes de manera, que ellos siguiendo las políticas institucionales, mejoren sus técnicas y sus estrategias de enseñanzas, bajo enfoques constructivistas, transformando el papel protagónico del estudiante, en sus procesos de trabajo colaborativo.

1.4.3. Desde el aspecto social:

Desde el aspecto social: Al mejorar las comunicaciones internas, estas tendrán un impacto en la sociedad, pues, el centro tendrá la capacidad, a través de sus discursos y narrativas que publicitará a través de las redes sociales, invitando a la población en general interesada en temas de gestión y política fiscal, para que se formen acá y de esta manera este nuevo personal formado cambie algunas estructuras obsoletas en temáticas fiscales. Una universidad que potencie su funcionamiento interno está en capacidad de mejorar las convocatorias al público para la recuperación de la matrícula al ofrecer mejores servicios y oportunidades de participación de los potenciales estudiantes que puedan ingresar al centro de formación.

1.4.4. Desde el punto de vista metodológico:

En lo metodológico: La naturaleza de esta sección se orienta a la recolección y análisis de la información necesaria para dar cumplimiento a los objetivos e hipótesis del estudio. Por ello, se diseñaron diversos instrumentos que permitieron obtener datos válidos y confiables, vinculados directamente con las variables e indicadores definidos en el cuadro de operacionalización. El propósito principal de esta etapa metodológica fue sustentar la propuesta del Plan Estratégico Educativo para el fortalecimiento de la calidad académica del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda.

Para el primer objetivo específico, que consiste en diagnosticar el proceso de planeación institucional del Centro de Capacitación, se aplicó una entrevista semiestructurada dirigida a los encargados y coordinadores del centro, con el fin de identificar las estrategias, recursos y lineamientos que guían actualmente la planificación institucional. Este instrumento permitió obtener información cualitativa sobre las prácticas existentes, los desafíos y las oportunidades de mejora en la gestión educativa.

En relación con el segundo objetivo, orientado a describir la comunicación en los procesos de planeación dentro del Centro de Capacitación, se empleó una encuesta estructurada aplicada a docentes y personal administrativo. A través de un cuestionario cerrado con escala tipo Likert, se buscó medir el nivel de efectividad, claridad y participación en la comunicación institucional, generando datos cuantitativos que permitieron identificar fortalezas y debilidades en este aspecto.

El tercer objetivo, que pretende explicar el proceso para la evaluación de la calidad de los aprendizajes en los diferentes programas que se dictan en el centro, se abordó mediante una combinación de técnicas: entrevistas a docentes y análisis documental de los instrumentos institucionales de evaluación. Con ello, se obtuvo una visión integral del modo en que se valoran los aprendizajes, los criterios utilizados y la coherencia con los estándares de calidad establecidos.

Finalmente, para el cuarto objetivo, orientado a elaborar la propuesta de implementación de un plan estratégico educativo, se integraron los resultados de los instrumentos anteriores,

complementándolos con valoraciones de tipo cualitativo que permitieron identificar los nudos críticos y los factores clave de éxito en el proceso de gestión educativa. Estos resultados fueron procesados mediante técnicas de análisis descriptivo e inferencial, generando evidencias empíricas que sirvieron de base para el diseño del plan estratégico propuesto.

1.4.5. Desde el punto de vista personal:

En lo personal (del área de estudio): El investigador en sus subjetividades, manifiesta las razones por la que se seleccionó el objeto de estudio, la primera razón, por ser un centro de formación que contribuye al crecimiento y expansión de otras universidades tanto en el país, así como también en la región del Caribe. Del mismo modo, indica que le gustaría contribuir desde su formación académica y profesional, su acción disciplinar al desarrollo y crecimiento de uno de los centros más importantes del país.

1.5. Objeto de estudio

El objeto de estudio se centra en el análisis de la planificación estratégica, la ejecución de las capacitaciones y su incidencia en la calidad de los aprendizajes dentro del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI) del Ministerio de Hacienda de la República Dominicana, durante el periodo 2024.

La investigación se delimita a las unidades sustantivas de la institución: la Dirección General, el área de Planificación y la Dirección Académica (incluyendo sus departamentos de Admisiones, Diseño Curricular y Gestión Académica). Estas áreas fueron seleccionadas por su vinculación directa y determinante con las variables de estudio, excluyendo las unidades de apoyo para focalizar el análisis en los procesos medulares que garantizan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Con relación a la delimitación poblacional y metodológica, tenemos que la población se conforma por tres estratos clave:

- Alta Gerencia: Directores y mandos administrativos (coordinadores, analistas y técnicos).

- Cuerpo Docente: Personal activo en el periodo 2024.
- Estudiantado: Participantes de los programas académicos, cuyas métricas de rendimiento constituyen la evidencia empírica de la calidad del aprendizaje.

Para el abordaje empírico, se definieron entrevistas a directivos y encuestas dirigidas a docentes y alumnos. La validez de estos instrumentos fue garantizada mediante juicio de expertos, alcanzando una confiabilidad de \$0,79\$ en el coeficiente Alfa de Cronbach, lo que asegura la consistencia interna de la recolección de datos para proponer al plan estratégico como el eje motor del desarrollo institucional.

1.6. Campo de acción

El campo de acción de esta investigación se articula como un análisis crítico de la interdependencia entre la planificación estratégica, la ejecución operativa de las capacitaciones y su incidencia determinante en la calidad de los aprendizajes en el CAPGEFI durante el 2024. Al priorizar las unidades sustantivas —Dirección General, Planificación y Dirección Académica—, el estudio trasciende la mera descripción administrativa para evaluar los procesos medulares que rigen el cumplimiento institucional, excluyendo intencionalmente las áreas de apoyo para garantizar una mayor profundidad analítica en los nodos de decisión. Esta dimensión investigativa se sustenta en una triangulación de datos entre la alta gerencia, el cuerpo docente y el estudiantado, validada por un rigor metodológico que alcanza un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,79. De este modo, la investigación busca validar empíricamente al plan estratégico no solo como una guía formal, sino como el motor indispensable para la optimización del desarrollo institucional y la excelencia académica basada en evidencias.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico educativo orientado al fortalecimiento de la calidad académica en los estudiantes del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda de República Dominicana, durante el primer semestre de 2024.

1.7.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el proceso, para la planeación institucional, del Centro de Capacitación.
- Describir la comunicación en los procesos de planeación dentro del Centro de Capacitación.
- Explicar el proceso para la evaluación, de la calidad de los aprendizajes en los diferentes programas que se dictan en el Centro de Capacitación
- Elaborar la propuesta, para la implementación de un plan estratégico educativo, para el fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes, de los estudiantes del Centro de Capacitación.

1.8. Hipótesis

La implementación de una planeación estratégica educativa incrementa el logro de los objetivos institucionales del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.

1.8.1. Hipótesis específicas

- La planeación estratégica educativa permite alcanzar los logros institucionales.
- La comunicación estratégica favorece los procesos de integración y compromiso institucional, entre el personal que labora en el Centro de Capacitación.
- Las metodologías pedagógicas conductistas, tienen efectos en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del Centro de Capacitación.
- Las metodologías emergentes, contribuyen en forma positiva, en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, que participan en los planes educativos, que se dictan en el Centro de Capacitación.
- La participación en planes de actualización le permite al docente desarrollar nuevas competencias y habilidades, para aplicar en espacios multimodales, para el fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes, que participan en los diferentes programas de formación del Centro de capacitación.

1.9. Alcance temático

El alcance temático de la presente investigación doctoral se articula mediante un abordaje multidimensional que garantiza la coherencia entre el sustento epistemológico y la aplicabilidad técnica. En primera instancia, la dimensión teórica se constituye como el andamiaje conceptual del estudio, integrando de manera sistémica los constructos de gestión educativa moderna, planificación estratégica y habilidades comunicativas. Bajo el prisma del paradigma dialéctico, se

analiza la calidad de los aprendizajes no solo como un resultado pedagógico, sino como un proceso dinámico de mejora administrativa y académica, permitiendo una comprensión profunda de las tensiones y sinergias en la formación especializada.

En lo que respecta a la dimensión institucional y de contexto, la investigación circunscribe su radio de acción al Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI) en su rol de órgano rector de la capacitación hacendaria en la República Dominicana. Este análisis contempla una triangulación entre el marco normativo —sustentado en la Constitución Nacional y la Ley de Educación Superior—, la pertinencia de la oferta curricular frente a las exigencias del Ministerio de Hacienda y un diagnóstico situado de la infraestructura tecnológica durante el primer semestre del 2024. Este enfoque asegura que la propuesta no sea una abstracción teórica, sino una respuesta concreta a una realidad organizacional preexistente.

La dimensión metodológica se despliega a través de una ruta crítica que inicia con un diagnóstico situacional exhaustivo. Mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos como la matriz FODA, entrevistas en profundidad a directivos y encuestas estructuradas a la comunidad docente y estudiantil, se han identificado las brechas críticas entre la gestión administrativa y la calidad del aprendizaje. A partir de estos hallazgos, se procede al Diseño del Plan, el cual redefine la teleología institucional (visión, misión y objetivos estratégicos) y se traduce en una propuesta de transformación que incluye una guía presupuestaria y una oferta académica reestructurada, sometida rigurosamente a la validación mediante juicio de expertos.

Finalmente, la dimensión práctica define la teleología y los límites de la investigación, enfatizando la aplicabilidad institucional en el marco del Ministerio de Hacienda. Al tratarse de un centro especializado en gestión fiscal, la propuesta se adhiere estrictamente a la normativa de la administración pública dominicana, asegurando que el impacto formativo se traduzca en una optimización del manejo del erario. En este sentido, la operacionalización de la calidad académica se manifiesta en indicadores tangibles: la alineación curricular con la legislación fiscal vigente, el fortalecimiento de las competencias técnicas de los facilitadores y la modernización de la infraestructura tecnológica para entornos de aprendizaje híbridos.

1.10. Delimitación espacial y temporal

El estudio se realizó, en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda. Ubicado en República Dominicana, durante el año 2024. Específicamente, en las áreas sustantivas (la Dirección General, el Departamento de Planificación y Desarrollo). Así mismo, en la Dirección Académica y sus tres departamentos (Admisiones de Participantes, Diseño Curricular, Gestión y Administración Académica), por ser las áreas que se relacionan directamente, con las variables plan estratégico, ejecución de las capacitaciones y calidad de los aprendizajes.

Por lo tanto, la población objeto de estudio está compuesta, por la alta gerencia representada por el director general, el director académico, el personal administrativo conformado por los coordinadores, los analistas y los técnicos de los departamentos de diseño curricular, docente y de gestión y administración académica, así como, el personal docente activo, que labora en este año 2024, específicamente los meses de enero a junio, del año citado. Del mismo modo, para medir la variable calidad del aprendizaje, se requería extraer los datos de los estudiantes que participan en los diferentes programas, lo cual sirve como evidencias medibles del comportamiento académico de éstos.

Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales

El presente capítulo tiene como propósito sistematizar los principales aportes teóricos, conceptuales, empíricos y legales que sustentan la investigación titulada Diseño de un Plan Estratégico Educativo para el fortalecimiento de la calidad académica en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda de la República Dominicana, durante el primer semestre de 2024. A través de este apartado, se busca ofrecer una base científica y argumentativa que permita comprender la importancia de la planificación estratégica como herramienta de gestión educativa orientada a la mejora de la calidad de los aprendizajes.

El capítulo se organiza en cuatro secciones fundamentales. La primera corresponde al estado del arte o antecedentes investigativos, donde se recopilan y analizan estudios previos nacionales e internacionales relacionados con la planificación estratégica en instituciones educativas y su impacto en la calidad académica. La segunda sección desarrolla el marco teórico, que aborda las principales teorías y enfoques que explican la relación entre la planificación estratégica, la gestión institucional y los procesos de enseñanza-aprendizaje. En la tercera sección se presenta el marco conceptual, en el que se definen los términos clave vinculados con las variables centrales del estudio, tales como plan estratégico educativo y calidad de los aprendizajes. Finalmente, se expone el marco legal y normativo, donde se revisan las disposiciones, políticas y lineamientos que regulan la educación y la planificación en el ámbito institucional dominicano.

La articulación de estos referentes permite comprender cómo los fundamentos teóricos y normativos sirven de sustento para la propuesta de intervención, al proporcionar las bases que orientan el diseño metodológico y la formulación del plan estratégico educativo. De esta manera, este capítulo constituye el eje estructural que conecta el análisis conceptual con la práctica investigativa, asegurando la coherencia y pertinencia científica del estudio.

2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual)

El estado del arte constituye una parte esencial de toda investigación, ya que permite identificar los avances, desafíos y vacíos existentes en torno al objeto de estudio. En este apartado, se

analizan las principales investigaciones realizadas en los últimos años sobre planificación estratégica educativa y calidad de los aprendizajes, con el propósito de reconocer los aportes teóricos y metodológicos previos, así como las limitaciones y oportunidades que justifican la pertinencia de este estudio.

De igual forma, esta revisión busca delimitar el objeto de investigación en tiempo y espacio, distinguiendo entre estudios internacionales y regionales, a fin de situar la propuesta del Plan Estratégico Educativo dentro de las tendencias contemporáneas de gestión educativa. La exposición se organiza de manera cronológica y crítica, contrastando enfoques, resultados y vacíos detectados.

(Freire, 2022) realizó una tesis doctoral, para la Universidad de Lleida en España, el cual tiene como título: Planificación estratégica integral, para Universidades Particulares del Ecuador: propuesta de una metodología innovadora, cuyo propósito de investigación, es desarrollar propuestas de carácter teórico y metodológico, en base a estándares internacionales, en la planificación estratégica de universidades de Ecuador.

La metodología aplicada fue mixta, tipificado como un estudio exploratorio, la población estuvo conformada por 21 universidades de Ecuador entre las fechas de 2016-2021. El procesamiento de análisis de la data por su naturaleza fueron cuali-cuantitativos. Como aspecto resaltante en sus conclusiones destacan, que la planificación estratégica se empleó en las universidades de este país para cumplir con la normativa legal que las rige. De igual manera, para identificar sus principios filosóficos, y determinar sus propósitos y metas institucionales. Y los modelos empleados no son homogéneos, varían de acuerdo al perfil y naturaleza universitaria.

De la misma forma, la implementación de la propuesta permite mejorar los procesos internos de la universidad, así como las interacciones con sus departamentos, para alinearse con sus propósitos y fines, y esto tiene una incidencia directa, en la optimización de los procesos de enseñar y aprender, que tributen a una gestión del conocimiento, que tenga trascendencia en su entorno social y cultural. Este estudio, fue utilizado por su vinculación, con la variable Planeación estratégica educativa, ya que aporta elementos significativos, en la elaboración de la

propuesta, además, se convierte en un referente teórico y metodológico, que permiten profundizar la experiencia del autor, en el proceso de argumentación, de su marco teórico y metodológico. Además, de comprender cómo se ha llevado la planeación estratégica, específicamente, en Ecuador.

Del mismo modo, (Mallqui & Escudero, 2022) realizaron en la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú, en el doctorado en gestión pública, un artículo denominado: Planeamiento estratégico y liderazgo pedagógico del directivo, ejes fundamentales para la educación de calidad. El propósito investigativo, fue la determinación de la influencia del plan estratégico, en la educación de calidad en los institutos públicos de la región de Carabayllo. La metodología que aplicaron fue bajo un enfoque cuantitativo, el tipo de estudio fue explicativo y correlacional, la muestra estuvo estructurada en 144 docentes, se aplicó un cuestionario. En sus conclusiones pudieron determinar, que hay un impacto directo del plan estratégico, en la efectividad de la educación, que se ofrece en institutos públicos, y se considera una herramienta valiosa para los gerentes educativos.

Esta investigación, se toma como antecedente, por su relación con la variable plan estratégico y la calidad educativa. Pues, este estudio pretende el diseño de una propuesta, que aplique la planificación estratégica, en el sector universitario para mejorar la calidad de aprendizaje. Por tanto, se convierte en una experiencia que aporta argumentos teóricos y metodológicos, para la propuesta. Así mismo, (Medrano, 2021) realizó para la Universidad Autónoma de Nicaragua-Managua una tesis doctoral denominada: Gestión de la calidad, en la Unidad de Educación Continua y Posgrado (o (UECP) de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo. Tuvo como propósito general, un análisis de gestión de calidad, de la mencionada universidad. En referencia a la ruta metodológica, se realizó bajo un estudio cuantitativo, aplicando técnicas e instrumentos como la encuesta y cuestionario.

El autor concluye, como resultado, se descubrió que la UECP, tiene una serie de restricciones relacionadas, con las mejoras en el currículo, en los procesos de gestión referida al dpto. de relaciones humanas y efectividad en lo financiero y administrativo, los cuales influyen en la efectividad del proceso de enseñar-aprender, la disponibilidad de infraestructura, y los recursos de tecnología, procedimientos para los registros y control de egresados, y lo más importante; falta

de una cultura referida al servicio. Por ello, la propuesta que se diseña, un modelo de propuesta centrado en la cultura de servicio denominada CULSER con características humanistas, empatiza con los requerimientos, de aquellos que reciben el servicio, acá, está representado por los jóvenes en formación, de manera de optimizar todos los procesos, para mejorar la efectividad de los procesos de aprender de ese departamento.

Este estudio, es vinculante con esta investigación por su relación con la variable calidad educativa, además, de ofrecer un modelo proyectivo, para la optimización de lo que ofrecen, en este caso son los que se están formando, a través de la revisión de la gestión escolar. Este antecedente empírico, es de gran utilidad, al ofrecer elementos, para la propuesta que se pretende implementar, en esta investigación, el cual se relaciona o aporta a los siguientes elementos: Modelo de gestión de calidad, desarrollo y cultura organizacional, posición de la gerencia en los propósitos institucionales entre otros.

Por otro lado, (Ordoñez, 2021) en la Universidad Nacional de Tumbes, Escuela de Postgrado, realizó una tesis doctoral titulada: Planificación estratégica, y su incidencia en la calidad de la gestión docente, de la Universidad de Guayaquil, Ecuador, 2022. El cual tiene como fin, determinar la incidencia de la planificación estratégica, en la calidad de la gestión docente, en la mencionada institución universitaria. Para ello, se empleó una metodología, con enfoque cuantitativo, no experimental, y con un diseño correlacional. Se aplicó la herramienta estadística SPSS, y a través de la correlación de Spearman, midió la incidencia. En esta investigación, concluye que los principios filosóficos de la universidad como valores, misión, visión, objetivos, los proyectos, los planes a nivel gerencial, tiene un gran significado para determinar la calidad en la praxis educativa del docente.

Esta investigación, es relevante para este estudio, por su relación con la variable Planificación estratégica educativa. Y aunque toma en cuenta solo la dimensión del docente, en cuanto a la efectividad de su gestión. Aporta los elementos, del plan de estrategias para optimizar uno de sus elementos como lo es el docente, por lo que es importante a la hora de elaborar la propuesta que se persigue en este estudio, ya que se quiere diseñar una propuesta, utilizando la herramienta del plan de estrategias, para mejorar la efectividad de los aprendizajes. videntemente esta calidad

toma en cuenta la gestión administrativa y pedagógica del docente, como un elemento clave en los aprendizajes.

Finalmente, (Valdez, 2021) elaboró una tesis doctoral, para la Universidad Católica Andrés Bello de Ecuador, cuyo título es: Contribuciones de la Comunidad Profesional de Aprendizaje, en el Desarrollo Profesional y la Gestión Escolar de los Directivos. El objetivo fue determinar el influjo de las comunidades de aprendizaje, en el desarrollo profesional y gestión de los directivos de planteles educativos de Manabí-Ecuador. En referencia a la metodología, se utilizó un enfoque mixto, la data fue recogida a través de técnicas como la entrevistas, aplicado a los directores y la encuesta aplicado al personal docente. En las técnicas cualitativas, se empleó grupos focales y observación no participante.

En relación a los hallazgos, darán crédito a la definición de políticas enfocadas, por autoridades educativas tanto centralizadas como descentralizadas, en la formulación y fortalecimiento de los Centros profesionales de aprendizaje, como acción táctica para el mejoramiento de la educación. En tanto, esta variedad de tácticas, en su aplicación de las habilidades, que los gerentes educativos han adquirido en su gestión, a su propio crecimiento profesional, y, en consecuencia, a la mejora de la educación. Directivos.

La vinculación de la investigación, con este estudio, es su relación con la variable planificación estratégica, pues, abarca la gestión escolar, y su influencia en la calidad de los aprendizajes. Por tanto, se convierte en una experiencia, que aporta a este estudio los modos de abordaje, de la metodología, ya que se pueden obtener hallazgos cualitativos y cuantitativos. Del mismo modo, aporta elementos, al plan estratégico educativo, que se persigue en este estudio, por tratarse de una experiencia en el ámbito educativo, donde se relacionan el papel de los gerentes, con la calidad de los aprendizajes.

Esta síntesis, la revisión de la literatura precedente permite concluir que la planificación estratégica no es un mero requisito administrativo, sino un motor fundamental para la calidad educativa. Los estudios de Freire (2022) y Ordoñez (2021) demuestran que una estructura organizativa alineada con principios filosóficos claros optimiza los procesos internos, mientras

que Mallqui y Escudero (2022) confirman el impacto directo de esta gestión en la efectividad del aprendizaje. Asimismo, las experiencias de Medrano (2021) y Valdez (2021) subrayan la importancia de la cultura de servicio y las comunidades de aprendizaje como tácticas para humanizar y profesionalizar la gestión escolar.

Sin embargo, a pesar de estos avances teóricos y metodológicos en entornos universitarios y escolares generales, se identifica un vacío de investigación significativo en el contexto específico de la formación técnica y especializada del servidor público en la República Dominicana.

En el caso del CAPGEFI, se detecta que:

- **Contextualización Institucional:** Aunque los antecedentes ofrecen modelos exitosos (como el CULSER o metodologías mixtas), estos no han sido adaptados a una institución de capacitación gubernamental con un régimen de especialización fiscal, donde la planificación debe responder tanto a estándares pedagógicos como a las demandas dinámicas de la administración pública.
- **Desconexión Estrategia-Aprendizaje:** Mientras la literatura internacional resalta la correlación entre plan y calidad, en el CAPGEFI persiste la necesidad de una propuesta que traduzca la planificación táctica en una mejora medible de la calidad de los aprendizajes técnicos, superando la gestión meramente operativa.
- **Enfoque Integrador:** Existe una ausencia de estudios locales que articulen la gestión administrativa con la pedagógica bajo un modelo estratégico propio que considere las particularidades de la formación continua para adultos en el sector fiscal.

Esta investigación se justifica, por tanto, en la necesidad de cerrar dicha brecha, proponiendo un Plan Estratégico Educativo que no solo tome los referentes metodológicos internacionales citados, sino que los transforme en una herramienta situada y efectiva para elevar la calidad de la enseñanza en el CAPGEFI.

2.1.1. Marco Histórico y Actual

La primera Universidad en República Dominicana, fue fundada en el año 1538 por el Papa Paulo III, esta fue la Santo Tomás de Aquino, y era la única casa de estudios universitarios existente, hasta 1962 que se crea la Universidad Católica Madre y Maestra, ubicada en la Provincia de Santiago de los Caballeros. Estas universidades perseguían objetivos diferentes, mientras una representa al Estado dominicano, la segunda era privada, por lo tanto, las personas que podían pagar una matrícula y graduarse, eran los más adinerados del país. Sin embargo, esta situación no distaba de ser muy distinta con la primera universidad, pues, siempre hubo predilección por una matrícula más exclusiva. Pero, la situación se agrava con la universidad naciente Universidad Católica Madre y Maestra.

A partir de 1976, entra en vigencia la normativa denominada Ley 273, que se encarga de regir los procesos y funciones universitarias públicas y privadas. Posterior, a esta fecha, surgieron en el país 33 universidades más, y cinco instituciones de educación superior. Este crecimiento exacerbado del sector universitario, y sin instrumentos adicionales legales, que velaran por la calidad educativa, generó un sinnúmero de instituciones educativas, que dejaban mucho que desear, y a aparte de ello, sin mucho control por parte del estado. Por ello, crea un instrumento legal, denominado el Reglamento no.1255 por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONES) en el año 1983. Luego, en el año 1996, se crean los decretos no. 259 y 517, devolviéndole la función supervisora y orientadora de las universidades al mencionado ente (Silié, Cuello, & Mejías, 2004).

Estos decretos, aunque le dieron el poder al CONES para regular, todavía el asunto de la gestión universitaria y la calidad educativa no se había resuelto. A pesar de ello, se introducen otros criterios de calidad, para la valoración quinquenal que deben hacer las instituciones, para determinar los aspectos a favor y en contra de la gestión universitaria, un diagnóstico que le permitiera, evidenciar la calidad que debía reflejarse, en la formación de los profesionales egresados de estas casas de estudio.

También, se agrega a la lista la Asociación Dominicana de Rectores de Universidades (ADRU), creada en 1981 y este tiene a su cargo 15 universidades del país. Del mismo modo, la Asociación

Dominicana de Universidades (ADOU), creada en el año 1987, y tiene a su cargo a siete instituciones universitarias. Después, se agrega la Asociación de Institutos de Estudios Superiores (ASIES) en el año 1996, quien se ocupa actualmente de cuatro instituciones de ese nivel. Finalmente, se encuentra la Asociación Dominicana de Autoestudio y Acreditación (ADAAC), Todos estos organismos, que surgen después, de la Ley 13-19, se encargarán de velar en gran medida por la calidad universitaria.

Cabe señalar, que, aunque estas nuevas organizaciones se crearon, con el fin de controlar el funcionamiento de las universidades, y velar un poco por la calidad educativa, en sí, no se ha avanzado como se quisiera, pues, hasta ahora no hay un instrumento legal, que estructure y reglamente la gestión universitaria, y la calidad educativa de los centros universitarios. Por lo que el estado creará otro mecanismo, que aporte metodologías para mejorar el sistema de universidades del país.

En el año 2001, se crea la Ley 139-01, que le da el papel de supervisor de la gestión, y la calidad a la Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SEESCYT), este ente se encargará de validar los índices de calidad, en las universidades y centros universitarios. Por otro lado, aparece el Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, este organismo, se encarga de mejorar los indicadores de calidad, para los egresados universitarios, y establecer vínculos y alianzas en este sector, para compartir experiencias y saberes (Silié, Cuello, & Mejías, 2004).

Actualmente, se pueden reconocer algunos logros, en el ámbito de la educación superior, que se han hecho en el país, para regular a los centros universitarios, no se ha hecho un estudio que valore o determine la calidad de la educación universitaria, ni la gestión de los gerentes. Se han hecho estimaciones aisladas que puedan ser un indicativo. Pero, se mencionarán algunos aspectos, de relevancia, para comprender un poco el movimiento de las universidades del país. En referencia, a la matrícula universitaria, de acuerdo al (Ministerio de Educación Superior, Ciencia y tecnología, 2019) en su informe de estadística 2005-2019. La matrícula universitaria del país en el año 2019 fue de 598,549 estudiantes distribuidos por todo el país, el cual tuvo un crecimiento del 2% tomando en cuenta el año 2018. A nivel de instituciones privadas, para ese

año fue de 56.57%, mientras que en el sector público fue 43.43%. En cuanto a las categorías de los centros. El 97.05% representa al total de estudiantes en las Universidades, y el 1.16% representa a la matrícula de estudiantes, a nivel de institutos especializados y técnicos en estudios superiores.

En cuanto, a los que egresaron del sistema universitario fue de 58,69. En relación a los títulos que se otorgaron, se estructuró de la manera siguiente: Técnico 3.49%; Nivel de grado 83.98%; Especialidad 2.99%, Maestría 9.54% y Doctorado 0.01%. Por otro lado, en atención a los docentes universitarios estos representan 20,900. Del mismo modo, En el año 2019, (12,519) (59.89%) poseían título de maestría, como el nivel académico más alto logrado; (5,523) (26.42%) tenían el nivel de grado; (1,813) (8.67%) el título de especialidad, y (906) (4.33%) el nivel de doctorado. Sólo un (0.66%) tenía el nivel de técnico.

En cuanto, a los estudios y actividades de extensión, las estadísticas revelan un total de las 48 instituciones, reportan (617) proyectos de Investigación en temas y disciplinas diversas, como: Ciencias de la Salud, Ciencias Naturales y Ciencias Agrícolas; además, Ingeniería y Tecnología, Ciencias Sociales y Humanidades. En cuanto a las actividades de extensión, el sector universitario hizo acto de presencia, aportando a las comunidades para contribuir con el desarrollo cultural, social, económico y político.

Hay que destacar también, las deficiencias que poseen los jóvenes en formación, en su estadía a nivel superior, por lo que la universidad debe lidiar en la mejoría, de los procesos de enseñar y aprender, pues, los docentes si desean avanzar, deben nivelar a estos estudiantes, para ellos conformar su proceso de formación. Si no, se convierte en un fracaso lo que afecta la calidad de los aprendizajes. Hay que destacar que estos estudiantes, provienen de los sectores más desposeídos, de familias pobres, que social y culturalmente se encuentran en atraso, lo que afecta el medio donde se desarrolla el estudiante. Este bajo nivel representa un desafío para las universidades.

Lo anteriormente descrito, invita a las universidades a establecer acciones, para elevar la efectividad de los procesos de aprender de estos jóvenes, que tienen un alto porcentaje en las matrículas de las instituciones públicas, por ello, se han implementado políticas que contrarresten

esta realidad, que vive la población universitaria de este país. Entre estas políticas, se encuentran las siguientes:

- a- Activar las reformas, para mejorar los niveles educativos previos a la universidad.
- b- Establecer instancias remediales, como la experiencia ofrecida del colegio universitario (UASD).
- c- Reforzar las materias primordiales en los niveles de básica, media y superior (Ministerio de Educación Superior, Ciencia y tecnología, 2019).

Otro desafío, que enfrentan las universidades, y que afectan la efectividad de los procesos de aprender, son los materiales destinados al sector público. En atención a ello, la Ley No. 5778 del año 1961, que brindó la autonomía a la Universidad de Santo Domingo, asigna al cumplimiento del Estado, a entregar un monto no menor al 5% del Presupuesto que se le asigna, al sector de educación superior. Esta decisión, siempre ha sido violentada por el sector del gobierno, y la UASD lo que conlleva al sector universitario, directo a la precariedad y bajas condiciones, para la enseñanza y el aprendizaje lo que obstaculiza ejecutar su trabajo.

Esto lleva, a la necesidad de estudiar los centros de financiamiento, de este nivel educativo y cambiar estos procesos, que afectan al sector educativo y profesional del país. Una de las grandes fallas, es el poco presupuesto, para invertir en laboratorios dentro de la universidad, pues mucho de los proyectos que se gestan, necesitan de una fuente de dinero, que permita apalancar aquellas investigaciones relevantes, que se ofrecen en el día a día. Pero, que tienen la tendencia a morir, si no corren riesgos y apuesten por un cambio organizacional.

2.2. Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como propósito analizar y fundamentar las teorías, enfoques y postulados que sustentan las variables centrales de esta investigación: plan estratégico educativo y calidad de los aprendizajes. Este apartado busca ofrecer una visión crítica y articulada de los diferentes aportes epistemológicos y conceptuales que explican cómo la planificación estratégica, aplicada al ámbito educativo, puede fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje y contribuir al desarrollo institucional.

En este sentido, el marco teórico se estructura de manera que permita comprender las bases conceptuales del pensamiento estratégico, la gestión educativa y los modelos de calidad aplicados a los procesos formativos. Se abordan inicialmente los enfoques clásicos que dieron origen a la planificación estratégica, seguidos de los aportes contemporáneos que integran la innovación, la mejora continua y el liderazgo pedagógico como ejes de transformación institucional.

El pensamiento estratégico constituye la base teórica principal de esta investigación, ya que promueve una visión sistémica y anticipatoria que permite orientar los recursos, procesos y metas hacia resultados educativos sostenibles. Desde esta perspectiva, autores como (Mészáros, 2006) destaca que la estrategia no solo consiste en planificar acciones, sino en generar ventajas competitivas y adaptarse a los cambios del entorno, principios que son aplicables al contexto educativo actual.

Por su parte, la gestión educativa estratégica se concibe como un proceso de planificación participativa que articula la misión, visión y objetivos institucionales con las demandas del entorno y las necesidades de los actores educativos. Según (Cabrera & Cepeda, 2022), este enfoque favorece la toma de decisiones basada en evidencias, la optimización de los recursos humanos y la mejora continua de los procesos pedagógicos.

Asimismo, la calidad de los aprendizajes se fundamenta en teorías pedagógicas contemporáneas que consideran al estudiante como protagonista del proceso educativo. Autores como (Calle Gómez, Gurumendi España, & Calle Prado, 2020) enfatizan que la calidad no se reduce a los resultados medibles, sino que implica la formación integral, la motivación, el pensamiento crítico y la capacidad de aplicar los conocimientos en contextos reales.

De manera articulada, ambas categorías —plan estratégico educativo y calidad de los aprendizajes— convergen en un mismo propósito: fortalecer la gestión institucional y promover una educación transformadora, orientada a resultados significativos y sostenibles. En consecuencia, este marco teórico proporciona la base argumentativa para el diseño de una propuesta estratégica que permita al Centro de Capacitación mejorar sus procesos formativos y elevar la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes.

Finalmente, cabe decir que "La mejora de la calidad educativa demanda un abordaje transdisciplinar donde la contradicción dialéctica, motor del cambio en la realidad institucional, se constituya como el punto de partida para la transformación. Bajo esta perspectiva, las tensiones entre el estado actual y el estado deseado de la educación no deben verse como obstáculos, sino como potencias de desarrollo que requieren de una gestión de comunicación efectiva para su resolución. Según la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas (1987), es a través del consenso y el diálogo racional como se superan las contradicciones internas, permitiendo que la organización transite hacia una síntesis superadora. Esta mediación comunicativa cobra sentido pleno cuando se inscribe en una visión prospectiva y un pensamiento estratégico, los cuales, en palabras de Godet (2007), permiten anticipar escenarios futuros y diseñar la trayectoria necesaria para alcanzarlos. En última instancia, la coherencia entre estos enfoques garantiza que la calidad educativa no sea un fin estático, sino un proceso dinámico de construcción estratégica, fundamentado en la resolución dialógica de sus propias contradicciones (Aguerrondo, 1999)."

2.2.1. Paradigma Dialéctico

La epistemología, representa una oportunidad, para que el investigador asuma el proceso de investigación, posicionándose en una dirección para la producción de nuevas ideas y conocimientos. Se puede decir, que es el estudio del conocimiento, mediante la mirada científica, por lo tanto, es una manera de abordar los estudios, a partir de la crítica. Así, es un proceso sistemático y reflexivo, que tiene como fin descubrir hechos, fenómenos e interacciones, que se dan en un determinado momento y ámbitos. En este sentido, se requiere tener un planteamiento inicial, para determinar cuál es el tema de interés (Cabrera & Cepeda, 2022).

El investigador puede enfrentar conflictos, a la hora de establecer la posición epistemológica, pero, es un paso necesario, para que él pueda orientarse en la búsqueda de aquellas epistemes, que le permitan el enriquecimiento del proceso de investigación, y de hacer análisis e inferencias, partiendo de las epistemes seleccionadas. Una cosa es importante, todo investigador debe partir de un corpus de epistemes, para darle sentido y profundidad a la investigación (Cabrera & Cepeda, 2022).

Todo proceso de investigación lleva consigo una epistemología que es una relación del problema, la filosofía que se asume, la dimensión ontológica, el corpus teórico que complementa o explica el problema. Cabe señalar, de la importancia de definir el paradigma, que se adopta para poder explicar todos aquellos análisis, que ocurran desde el mismo momento de enunciar las preguntas de investigación. (Cabrera & Cepeda, 2022). En esta oportunidad, por tratarse de un estudio titulado como: Propuesta de implementación, de un plan estratégico educativo, para el fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes, de los estudiantes del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda.

El investigador asumió en su investigación, a la postura dialéctica, ya que todo cambio o transformación en los grupos sociales, en este caso una institución educativa, que procura mejorar su calidad de procesos de aprendizaje, desde la mirada de la gestión. En referencia al paradigma dialéctico, el cual, es una perspectiva filosófica, que se basa en la idea de que todo en la realidad, está en constante cambio y transformación, y que estos cambios son impulsados por la contradicción entre fuerzas opuestas (Mészáros, 2006). Según este paradigma, la realidad no es estática ni lineal, sino que es un proceso dinámico y complejo de cambio y transformación. La dialéctica, se enfoca en la interacción entre opuestos, como la tesis y la antítesis, que conducen a una síntesis que integra y supera las contradicciones previas.

Esta síntesis a su vez se convierte en una nueva tesis, y el proceso continúa. En términos prácticos, el paradigma dialéctico, puede aplicarse en diversas áreas del conocimiento, como los ámbitos políticos, económicos, educativos y la psicología. Por ejemplo, en educación, el paradigma dialéctico puede utilizarse, para entender cómo las organizaciones aprenden, a través de la interacción entre conceptos opuestos, como la teoría y la práctica, o lo individual y lo social. Se puede decir que, el paradigma dialéctico, es una forma de entender la realidad, como un proceso dinámico y complejo de cambio y transformación impulsado por las fuerzas opuestas. (Lukács, 1970).

2.2.2. Teoría de la Comunicación Corporativa

Por otro lado, en esta investigación, por tratarse de procesos de interacción, donde la comunicación juega un papel importante, y donde el objeto de estudio es una universidad, que

tiene regímenes mixtos, es decir, clases bajo ambientes presenciales como clases virtuales, por ello, se asume la Teoría de la Comunicación Corporativa. La cual consiste, en cómo se producen las comunicaciones, en el entorno laboral de una institución, de carácter estatal o privado y su importancia que tiene, en el alcance de los propósitos organizacionales.

La comunicación, involucra todos los procesos organizacionales, pues, es la base de las interacciones humanas. La comunicación en las organizaciones representa un factor de relevancia para la institucionalidad. Una buena comunicación interna, permite a los empleados trabajar juntos, de manera más efectiva, lo que potencializa las fortalezas u oportunidades y reduce la posibilidad de malentendidos y conflictos. Además, una comunicación externa eficaz, permite a la empresa mantener una buena relación con sus clientes y proveedores, lo que mejora la credibilidad incrementando su valía en cuanto al servicio que se ofrece. En este caso, es el educativo.

En este estudio, se asume la Teoría de la comunicación corporativa, la cual es un cúmulo de aportes, que fueron constituyendo un corpus teórico que se ha utilizado para analizar, comprender y establecer estrategias, con fines de mejorar las relaciones de la empresa a nivel interno y externo. En este sentido, es definida como un recurso de gestión, donde las comunicaciones son utilizadas eficazmente, para el logro de las metas institucionales. (Díaz R., 2021).

Por otro lado, esta teoría, es un mecanismo de gestión, que utiliza el mensaje con el propósito, de proyectar la imagen de la empresa, así también, integrando los grupos de interés. Es decir, esta teoría puede ser utilizada, para la gerencia empresarial, de manera de optimizar la integración, y facilitar las comunicaciones del personal que labora y es parte de la empresa, también, es una excelente herramienta para las comunicaciones externas, con otras empresas. (Díaz R., 2021).

Otro autor, indica que la Comunicación Corporativa, incluye a todos los profesionales, que operan dentro de la empresa, dándole un carácter multidisciplinario, donde cada área y departamento, de acuerdo a las funciones para los cuales fueron creados, realizan el trabajo en equipo no solo con sus compañeros, sino, muchas veces involucra el trabajo de otras áreas, o depende del trabajo que hace otro departamento para realizar el suyo. Por tanto, están en constante comunicación. (Díaz R., 2021)

2.2.2.1. Elementos de la Comunicación Corporativa

Ahora bien, los elementos estructurales de la comunicación corporativa son los siguientes:

El Emisor Responsable. El emisor responsable es el gerente, el dueño, es el líder de la organización, es quien debe velar por los intereses de todos, pues está a la cabeza de la institución, él puede delegar funciones, pero, este aunque cambie de persona, el líder siempre debe asumir su papel en la dirección institucional, es el primer comprometido con la filosofía institucional y deberá desarrollar la visión para preparar a su equipo inmediato, y deberá revisar todos los procesos que ocurran interna o externamente.

El Emisor Corporativo, el Emisor Funcional y el Emisor Profesional. Hace referencia, a todos aquellos que laboran dentro de la organización, pero, que poseen una definición jurídica, y su comunicación se realiza desde ese cargo, por ejemplo, un mensaje emitido por el coordinador de carrera a sus docentes. El docente que posee una jerarquía, dentro de la organización al dirigirse a sus superiores, se enuncia desde el cargo corporativo. En otras palabras, las comunicaciones se enuncian, con la formalidad del cargo y la descripción dentro de la institución. Todos dentro de la organización, poseen una denominación, en cuanto a los cargos y sus funciones el cual se encuentra regido por las normas institucionales, y desde allí, se enuncia al comunicarse con el otro. (Diaz R., 2021)

Los Receptores Múltiples. Son todos aquellos receptores, que son ajenos a la organización, pero, que reciben comunicaciones, por parte del emisor responsable y el emisor corporativo. Aquí, no se permiten las comunicaciones interpersonales, estos procesos están demarcados, por la comunicación corporativa. Tanto, que sus comunicaciones están regidas, por la naturaleza de los cargos y sus funciones. Entre los receptores múltiples, se encuentran, público general, entes corporativos, entes del estado, entre otros. (Diaz R., 2021)

2.2.2.2. Modelo de Comunicación de Corporativa Interna

Esta comunicación, se centra en el trabajo en equipo, en la comunicación de los emisores responsables, o funcionales con su departamento o área del cual es responsable, por lo tanto, va a

dirigida a los grupos. La comunicación individual, también, es empleada con las personas más cercanas, pues reciben directrices directas sobre su trabajo y generalmente, acompañan al líder en su proceso de organización y control. (Díaz R., 2021).

2.2.2.3. Principios del Modelo de Comunicación Corporativa

A- La comunicación corporativa, basa su comunicación en el fundamento humano. El emisor envía un mensaje claro, a los receptores de manera que este sea entendido. Tienen un carácter formal. Por ejemplo, el crecimiento organizacional, su proyección está ligado a las ganancias. Por tanto, el líder comunica, cuáles son los lineamientos y expectativas del trabajo, adicional un buen líder debe verificar el estado emocional del trabajador.

B- Del mismo modo, el líder debe desarrollar una comunicación asertiva, que esté muy claro, y debe tener canales, para el control de lo que está haciendo cada área. La presencialidad del líder no siempre debe ser necesaria, él delega sus funciones, sobre los trabajadores de menor jerarquía a su cargo.

C- Las informaciones que se vayan a comunicar, deben estar lo más actualizada posible, y allí, juega un papel importante la tecnología, el uso de la data y almacenamiento en la nube, la mediación de la internet, para que la información pueda ser almacenada y distribuida, respetando las condiciones de confidencialidad. El líder debe manejar la información actualizada en tiempo real, ya que, desde allí, toman las decisiones. Por tanto, esta comunicación corporativa es tan importante.

D- Una comunicación corporativa, requiere de información vigente de cada departamento, Por ello, se debe velar, para que los emisores funcionales, puedan hacer el trabajo en equipo. El líder supervisa y controla todos estos procesos. Sí, no se cumple, se genera una serie de complicaciones que atrasan los objetivos institucionales. (Díaz R., 2021)

2.2.2.4. Situaciones Problemáticas y Selección Herramientas para la Comunicación Corporativa Efectiva

a- Uno de los desafíos que enfrenta la organización, es la integración de su personal. El desarrollo del compromiso y la identidad con la institución, que la sientan parte de ella. Por tanto, se deben aplicar estrategias de los principios filosóficos institucionales como, visión, misión, valores,

objetivos de manera. Para lograrlo, los líderes deben desarrollar mecanismos de motivación al logro, para que sus miembros trabajen en forma conjunta, y así, alcanzar las metas institucionales.

b- La imagen corporativa, no es aquella, que es producto del marketing únicamente, una organización que ofrece servicio, y su desempeño en este servicio es precario, pues, no tendrá trascendencia en el tiempo, y desaparecerá por no ser competente. La imagen corporativa, se logra a través del desarrollo de un trabajo interno, donde cada uno de los miembros, pueda cumplir con las metas planteadas, esta imagen, es la proyección del trabajo excelente, de cada uno de sus miembros.

c- En cuanto a la campaña publicitaria, aquellas campañas maravillosas; el problema que se puede presentar es que no podrán comprar el producto, los clientes que reciben una campaña publicitaria demasiado exitosa, pueden quedar insatisfechos. Los posibles problemas, incluyen quejas de personas, que no pudieron comprar el artículo o alquilar el servicio. La respuesta es, como se hace actualmente, incluir las limitaciones de la oferta en el mensaje, de manera, que el cliente esté prevenido, y sepa a qué atenerse al solicitar ese servicio. (Diaz R., 2021)

Del mismo modo, la comunicación mejora la productividad y el rendimiento, disminuye el absentismo y el presentismo, mejora el clima laboral, facilita el flujo de mensajes, permite conocer el desempeño de los departamentos, y permite establecer relaciones sólidas. Un gerente, debe ser el primer comunicador, y tener empatía con su equipo de trabajo, ya que el gerente es quien lleva los procesos, y necesitan del compromiso del otro para el logro o alcances finales. La comunicación, es un método muy efectivo para resolver problemas. Al comunicarnos de manera clara y efectiva, podemos entender las perspectivas y necesidades de los demás, lo que permite encontrar soluciones, que satisfagan a todas las partes involucradas. Además, la comunicación puede ayudar, a prevenir malentendidos y conflictos futuros. Es la base de las relaciones humanas, pues, es la manera como se puede comprender lo que piensa o siente el otro.

A nivel organizacional las comunicaciones, es un tema de estudio que requiere de la atención de los líderes o gerentes, pues, por lo general, una de las grandes fallas que se ha observado, para alcanzar las metas institucionales, es las debilidades encontradas en la comunicación. La efectividad en el proceso comunicacional es un valor que se tiene a favor de la organización, por ello, el líder debe ser observador, empático y manejar la comunicación organizacional.

2.2.3. Episteme del Pensamiento Estratégico

La episteme, del pensamiento estratégico, se refiere al corpus de conocimientos, actividades prácticas y estrategias, que son aplicables a diferentes espacios como la política, en el ámbito financiero, la guerra y en otras instancias. Es proyectar el pensamiento a largo plazo, la integración y aplicación de acciones, modelos, patrones, antes de la toma de decisiones bajo ambientes tensos. Y para ello, los involucrados, consideran diferentes opciones y evalúan los resultados antes de decidir. (Pérez & Rojas, 2022)

El pensamiento estratégico en las organizaciones, enfrenta desafíos, ante los continuos cambios y transformaciones, a los que se enfrentan, por tanto, ha modificado un poco las ideas iniciales, para lo que fue creado inicialmente, pues, este episteme ha dado grandes aportes, a la gerencia empresarial y ahora en la gerencia educativa, pues, ahora más que nunca, se hace necesario la implementación del este pensamiento, en las nuevas direcciones, y replanteamientos de las instituciones educativas, en miras en no quedarse rezagadas y obsoletas en el tiempo.

La episteme del pensamiento estratégico es una herramienta importante, pues, le permite a la gerencia asumir los desafíos del nuevo tiempo, y conduce a las organizaciones a convertirse en motores eficaces, eficientes y perdurables a lo largo de los años, preparase para las nuevas generaciones y las exigencias, que cada día su misma naturaleza pide a la sociedad. Pues, es una generación que nace y se forma en la era de la tecnología, donde los cambios y transformaciones ocurren de manera rápida, y muchas veces de una manera sutil. (Pérez & Rojas, 2022)

El pensamiento estratégico, es una habilidad fundamental para los líderes, ya que les permite establecer planes de acción, y estrategias para alcanzar los objetivos institucionales de manera eficiente y efectiva. En este sentido, permite establecer objetivos claros y alcanzables. Así mismo, el pensamiento estratégico, permite identificar oportunidades y desafíos, que causan desequilibrio, en el alcance de los objetivos institucionales. Facilitando la toma de decisiones, al permitir analizar diferentes escenarios y opciones. Distribuye eficazmente los materiales, para lograr los objetivos institucionales. fomenta la innovación, al permitir identificar nuevas oportunidades y soluciones creativas, para alcanzar los objetivos institucionales.

En este contexto, las universidades han comenzado a partir de la pandemia a reconsiderar el papel, actualizando sus currículos, como la forma de liderar y gerenciar las organizaciones, que producen el conocimiento, así la episteme representa un elemento importante, para la elaboración del plan estratégico educativo, para el fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes, de los estudiantes del Centro de Capacitación, en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda.

2.3. Marco Conceptual

El presente apartado tiene como finalidad precisar y delimitar los conceptos fundamentales que orientan la investigación, ofreciendo una comprensión clara y coherente de las categorías centrales: plan estratégico educativo y calidad de los aprendizajes. El marco conceptual no se limita a recopilar definiciones, sino que busca establecer una red de relaciones conceptuales que sustentan la lógica interna del estudio y orientan la formulación de la propuesta. En este sentido, los conceptos aquí desarrollados se articulan con los objetivos específicos y las variables de análisis, permitiendo una interpretación integral del fenómeno educativo desde una perspectiva estratégica. El plan estratégico educativo se concibe como un instrumento de gestión que integra la planificación, la organización y la evaluación de los procesos formativos, con el propósito de alcanzar una educación de calidad sostenida en la mejora continua.

Por su parte, la calidad de los aprendizajes se entiende como el conjunto de logros cognitivos, actitudinales y procedimentales alcanzados por los estudiantes a partir de experiencias educativas significativas. Este concepto implica la interacción entre docentes, estudiantes y entorno institucional, bajo un enfoque de innovación, evaluación permanente y pertinencia social. Ambos conceptos —plan estratégico educativo y calidad de los aprendizajes— están estrechamente vinculados, ya que la planificación estratégica orienta las decisiones pedagógicas, organizativas y administrativas que inciden en los resultados del aprendizaje. En consecuencia, el marco conceptual adoptado en esta investigación propone una visión sistémica e interdependiente, donde la gestión estratégica actúa como medio y la calidad educativa como fin del proceso formativo.

2.3.1. Plan Estratégico Educativo

Antes de abordar, lo que es un Plan estratégico educativo, se hace necesario adentrarse en los conceptos y aportes de la Planificación estratégica, ya que esta nace como una herramienta que se comenzó a emplear, dentro del ámbito administrativo, y posteriormente, por ser un mecanismo que ayuda en la gerencia institucional, este conocimiento fue migrando al campo educativo, especialmente, utilizado para el crecimiento de los centros educacionales.

En este sentido, es conveniente definir el concepto de estrategia, como planes de acción, que se pueden establecer para alcanzar las metas en el tiempo establecido. Todo dependerá de las instituciones y el trabajo en equipo. La estrategia le permite a la gerencia, permanecer en el tiempo, desarrollando sus competencias, de manera que pueda satisfacer las demandas del mercado, claro, está dependiendo del servicio que se ofrezca. Por ello, mantener un pensamiento estratégico se hace necesario y vital, en los líderes de las organizaciones, pues, le permite formular planes pensando en las proyecciones futuras. (Calle Gómez, Gurumendi España, & Calle Prado, 2020)

Las estrategias, son acciones de orden global de una organización, para mantener sus niveles de competencia en el mercado. (Calle Gómez, Gurumendi España, & Calle Prado, 2020) En otras palabras, las estrategias demarcan el camino a los gerentes, para poder competir con otras organizaciones, estas acciones le permiten adaptarse al entorno y para ello, requiere de ajustes internos, que procure la mejora de los procesos administrativos, tomando en cuenta los factores exógenos que le asegure su adaptabilidad.

Ahora bien, la planeación estratégica, consiste en el plan macro de una organización, el cual recoge las acciones estratégicas que se asuman en el presente, pero, proyectándose a 3 o 5 años, que es el periodo recomendado para cualquier organización. Para ello, se requiere el compromiso de todos aquellos que estén dentro de la organización, el gerente debe elaborar acciones para que se realice en trabajo en equipo con miras a desarrollar un producto, que sea capaz de sobrevivir en el mercado y mantenerse en el tiempo. (Calle Gómez, Gurumendi España, & Calle Prado, 2020)

Cabe señalar, aunque la planeación estratégica nace para empresas comerciales y financieras, la misma, ha sido de gran utilidad para el sector educativo, pues, se hace necesario mejorar la efectividad de los momentos internos, ya que garantiza la confiabilidad y garantía de la calidad educativa que ofrecen. Por ello, los gerentes educativos, se han interesado, y han adquirido las herramientas para llevar a cabo la planeación estratégica, pero, visto como un plan estratégico educativo. Las instituciones educativas, han perseguido desde que fueron creadas, para la formación, de acuerdo al nivel que atiende, y a mejorar los procesos de calidad, que se traduce en aprendizajes para el desarrollo de competencias. Esto implica, que sus gerentes deben pensar y redimensionar su rol, para poder alcanzar la calidad educativa, por tanto, requiere de un plan estratégico, por lo que el gerente o líder, no solo pueda sortear los problemas que se pueden presentar en una institución educativa, sino, pueda mejorar sus proyecciones y permanecer a lo largo del tiempo.

En otras palabras, el plan estratégico educativo, permite la participación de todos sus miembros para definir la filosofía, mediante la dialéctica y de esta manera clarificar los elementos estructurales, que define a un centro educativo, para abordar las acciones futuras, siempre y cuando se implemente con un enfoque participativo. Por ello, las instituciones educativas, han optado por esta herramienta organizacional. Es de destacar, que, en la América Latina, ya hay varias universidades implementando la planificación estratégica, como instrumento que se emplea a nivel de gerencia, para alcanzar las metas institucionales, y sobre todo mejorar sus procesos administrativos y pedagógicos, de manera de poder ofertar mejor servicio de calidad, que se refleje en el aprendizaje de los egresados de estas casas de estudios, pues ellos ingresarán al área de trabajo. Las universidades forman a las generaciones que estarán en los puestos en el área de la salud, en las áreas administrativas, educativas y políticas del país. Y ante ello, deben procurar su mejor papel en la sociedad.

La nueva visión del gerente educativo, en las universidades latinoamericanas, implica una mayor atención, en la formación de destrezas y competencias de los jóvenes en formación, así como en los programas educacionales flexibles, y la utilización de tecnologías educativas innovadoras. El gerente educativo, debe ser capaz de liderar y coordinar equipos docentes y administrativos, y trabajar en colaboración con otros departamentos, para garantizar una experiencia educativa de alta

calidad para los estudiantes. Además, es importante que el gerente educativo tenga una visión estratégica, para la universidad y pueda adaptarse a los cambios en el entorno educativo y laboral.

2.3.1.1. Fases o Etapas del Plan Estratégico Educativo

Primera Etapa: El Diagnóstico

Se realiza un análisis situacional, empleando alguna herramienta para hacer diagnósticos, como por ejemplo la Matriz DOFA. Esto permite identificar las situaciones problemáticas, que posea la organización, se busca información para profundizar y comprender los problemas detectados, se consultan a los especialistas, de acuerdo a los problemas ya identificados, se determina cuáles son las causas y los efectos que se manifiestan en la organización. Luego, se hace una caracterización de la población afectada, y se determinan los recursos y el tiempo, para mitigar la situación problema de la institución educativa.

Segunda fase: La Estrategia

Acá, se diseñan y aplican las estrategias, para ello, se define el público primario, secundario y los aliados estratégicos. El público primario, es aquel a quienes se les aplicará la estrategia. Y al grupo secundario, son los que van a participar aplicando las estrategias. Los aliados son aquellos que, ayudan en la resolución de problemas, pueden ser otras instituciones o figura jurídica. Por ello, se deben identificar para conocer a los que participaran. Por otra parte, en esta fase, se priorizan el comportamiento de cada trabajador, se toman en cuenta los comportamientos que se quieren transformar, los comportamientos que se quieren evidenciar, y los comportamientos que pueden ser factibles.

También, se formulan los objetivos institucionales, y en esto participa la alta y mediana gerencia, en función de las debilidades encontradas, en los diferentes departamentos y que están afectando la calidad de los aprendizajes. Otro aspecto de relevancia es el Mensaje que se comunicará, este debe expresar la propuesta en sí, y como debe articularse, cada quien para alcanzar las metas institucionales. El mensaje, debe ser lo más claro posible, pues indicará por qué hay que transformar algunas realidades de la institución.

Tercera Parte: La Intervención

En esta fase se ejecutan las estrategias, se validan los recursos que se emplean para tal fin, se toman en cuenta los momentos institucionales, acá, es acompañada por el líder quien se encarga, de observar los procesos de acuerdo a los objetivos y actividades del plan, requiere de retroalimentación de los supervisores inmediatos, de manera que se pueda mejorar algún aspecto, que no está dando resultados. En esta fase se validan los mensajes, el medio por el cual se transmite el mensaje.

Cuarta Etapa: Monitoreo

Todo plan estratégico, requiere de una fase de monitoreo, pues, identifica de primera mano, cuáles son los fallos, dónde es el área de mayor resistencia, dónde hay que hacer los cambios de estrategias, de manera, que no se obstaculicen los procesos. Para ello, se utiliza un instrumento que pueda medir las fases y los indicadores de evaluación, que no son más que criterios, que se enuncian para verificar el movimiento operacional del plan. Se evalúan los alcances del proceso exploratorio, los procesos, los resultados. (UNICEF, 2003).

El monitoreo, de las fases del plan estratégico, es esencial para el alcance de triunfos institucionales. Al monitorear el progreso de cada fase, se puede asegurar que se están cumpliendo los objetivos establecidos, y que se están considerando los desafíos para superarlos. Además, el monitoreo permite identificar oportunidades y nudos críticos, que puedan surgir durante la fase de ejecución del plan, lo que permite tomar decisiones informadas, y oportunas para ajustar el curso si es necesario. El monitoreo, también permite evaluar la eficacia de las estrategias, y tácticas utilizadas, y hacer los ajustes necesarios para mejorar los resultados. Al mantener un seguimiento constante, se puede asegurar que la organización, esté en el camino correcto para trazar y transitar el camino, hasta que se logre el propósito en el tiempo establecido.

2.3.2. Calidad de los Aprendizajes

Es conveniente, iniciar esta sección con la definición de la palabra calidad, y de esta manera poder adentrarse en el significado que tiene en educación, específicamente, en la calidad de los aprendizajes. Pues, este concepto, se refiere a las propiedades que se posee, por el cual se pueda determinar su valor. (RAE, 2022) En otras palabras, que se requieren criterios o indicadores, que permitan identificar la calidad.

2.3.2.1. Concepto de Calidad

Por otro lado, la calidad dentro de las organizaciones tiene que ver con cuatro (04) elementos. El primero, es que el trabajador haga bien su trabajo, porque conoce las normativas que lo rigen, segundo, es evitar los errores que ya se conocen dentro de su ámbito o especialidad. El tercero, es lograr un producto aceptable, en cuanto a los estándares de calidad, y el cuarto elemento es el costo del producto, el cual depende del tercero, si hay fallas en la producción, pues, esto le quitará valor al producto. (Durán & Páez, 2020).

De allí, que los gerentes, de acuerdo a su servicio, controlen y monitoreen sus patrones de calidad. Por otro lado, las Normas ISO 9000. 9004, y 9001. La calidad, es referida a la gestión que se lleva a cabo, para lograr un producto o servicio acorde con los estándares establecidos. Se puede observar que la calidad es un concepto polisémico, es decir, que variará de acuerdo al contexto donde se ubique. Sin embargo, en líneas generales, la calidad va orientada a la satisfacción del cliente.

En el ámbito organizacional, Deming, en el año de 1982, creador de la teoría de la calidad total, expone que la calidad total, se adquiere siguiendo estos principios: a- Los procesos para las mejoras de la institución debe ser algo permanente. No es solo resolver un problema determinado. Si se quiere calidad total, se hace necesario la constancia, como un valor en que se sustenta este principio. B- Compromiso de los trabajadores, con la filosofía y principios institucionales, es una comunión donde todos los miembros del equipo permitan apoyarse para poder conseguir los propósitos institucionales. C- El fin no es el valor final, de lo que se ofrece en el mercado, el fin es perseguir la excelencia, lo demás se añade al valor agregado. D- Resolver los nudos críticos, que se generan durante la fase de planificación, gestión y dirección. E- Establecer estándares o criterios de calidad del servicio que se ofrece.

Del mismo modo, otro principio F- Es relacionado al liderazgo, el gerente debe desarrollar habilidades, para conformar el equipo de trabajo, y motivar su trabajo, formar al equipo a través de la actualización con cursos, talleres, entre otros. Además, debe generar un clima laboral adecuado. Esto favorecerá, el desarrollo de un trabajo que se refleje en calidad, mas no en las ganancias. Es decir, si el trabajo que se hace es de excelente calidad, las ganancias se harán solas. (Durán & Páez, 2020).

Otro aporte de la calidad total es la visión sistémica de la organización, la equivocación de uno, es la caída de todos. En este sentido, se hace necesario estimular al desarrollo, de una conciencia colectiva en los trabajadores, desde su puesto de trabajo, para alcanzar las metas institucionales. Al final de día, todos los involucrados deben sentirse satisfechos del trabajo realizado. Por ello, la gerencia y el talento humano, es un elemento clave en la calidad total.

2.3.2.2. Calidad Educativa

En las organizaciones de carácter educativo, la calidad es referida al currículo, este debe estar actualizado y alineado a las nuevas tendencias, así como a la realidad contextual de la nación, también, a las destrezas y aptitudes de los jóvenes en formación, ser profesionales capaces de incorporarse al ámbito productivo, demostrando sus capacidades tecno-científicas. Así mismo, la formación y actualización del personal docente. Por otro lado, se toma en cuenta el desarrollo organizacional, con ambiente idóneo, para esos ámbitos que rigen la producción del conocimiento. En sí, la calidad educativa, incluye a los actores del hecho educativo, a la institucionalidad y a las políticas de Estado. (Durán & Páez, 2020)

Del mismo modo, la calidad educativa puede verse como un mecanismo en donde se relaciona la eficiencia como aquello, donde se logran los objetivos, disponiendo de los recursos de tal manera que se reduzcan, optimizándose los resultados. Concentrándose en dos elementos: Rendimiento y eficiencia. Se valoran los procesos que tienen que ver con los estudiantes, con los docentes, los gerentes institucionales y con la comunidad en general. (Durán & Páez, 2020)

A nivel universitario, la calidad educativa, encierra los conceptos de eficiencia y eficacia, para integrar a ambos conceptos que dan paso a la efectividad. Ser eficiente, conseguir los objetivos invirtiendo en menos recursos disponibles, la eficacia es el logro de los fines de los centros educativos, y lo efectivo se refiere al logro, de las metas de una manera satisfactoria, para la organización, a largo plazo, a través de la implementación de un plan estratégico educativo. Que permita monitorear todas las fases del proceso organizacional. (Durán & Páez, 2020).

2.3.2.3. Calidad de los Aprendizajes

Al profundizar, un poco más de la calidad de los aprendizajes, es necesario conocer qué es el aprendizaje escolar, el cual es aquel, que ocurre dentro de una institución diseñada, para atender y

tratar asuntos de formación y enseñanzas. En dónde el perfil, es aquel prediseñado, por las estructuras sociales e institucionales, centrados en los logros y alcances curriculares, por un periodo de tiempo establecido. (Rodríguez & García, 2003).

Ahora bien, en referencia a la calidad de los aprendizajes, se pueden tomar 03 criterios que se encuentran presentes en toda situación de aprendizaje, estos son: a- Los contenidos, que son los aspectos teóricos y culturales. B- Los procesos, se refieren a los factores internos como las capacidades cognitivas, considerados muy subjetivos. C- Las Condiciones, se refieren al medio donde se desarrolla el aprendizaje, es decir, la institución y sus interacciones internas y externas. Se puede decir, que la calidad educativa, es un proceso dialéctico y sistémico, donde todos los elementos mencionados poseen un papel de relevancia, en la persona que aprende, pues, allí circundan o convergen los contenidos, el abordaje de los procesos y el ambiente para llevarlos a cabo. (Rodríguez & García, 2003).

La persona que aprende es aquella que interactúa con los contenidos, los procesos y las condiciones ambientales, para generar nuevas informaciones y conocimientos, que pueden poner en práctica en otros contextos. Y por la subjetividad de los procesos cognitivos, porque cada persona aprende de manera diferente. Son procesos muy complejos, que todavía las teorías de aprendizaje no han podido explicar.

Por otro lado, hay indicadores de calidad de los aprendizajes, que se le pueden aplicar a la persona que aprende: estos son: a- La estabilidad de los aprendizajes, que consisten en la permanencia en el tiempo de lo aprendido. Es decir, si tuvo una clase de números naturales, este aprendizaje debe quedar para siempre. B- La transferencia de lo aprendido a nuevas situaciones, es decir, lo que aprendió en lengua I, le sirve para aplicar y aprobar lengua II, y esto a su vez le sirve para comprender la lengua. (Rodríguez & García, 2003).

Cabe señalar, que los fines de los centros educativos, es formar las destrezas y competencias, en una determinada disciplina y para esto no hay edad. Por ello, el papel de las organizaciones educativas debe avanzar y adaptarse a los nuevos tiempos, ofreciendo una calidad para aprendizajes, que puedan ser permanentes y transferibles, a nuevas experiencias de aprendizaje. Un aprendizaje no puede ser inerte, o estáticos, porque somos seres complejos, y cognitivamente siempre estamos generando procesos mentales nuevos, dando soluciones a nuevos problemas, y

desde allí, la institucionalidad debe replantear el papel, para lo que fue creada educar y formar para la sociedad que queremos.

Es importante destacar que, los aspectos de calidad educativa incluyen a los resultados de todos los procesos, de todos aquellos que intervienen en el hecho educativo. Pero, para ser más específico, la calidad de los aprendizajes se refiere más a los procesos académicos, de los estudiantes, aquellos que tienen que ver con la formación de habilidades, o competencias tomando en cuenta las innovaciones, el currículo, la formación del profesorado, así como las condiciones que ofrezca la universidad. Sin embargo, no puede haber calidad de los aprendizajes, si no se toma en cuenta, todos los aspectos circundantes del hecho educativo, que hacen que el aprendizaje sea posible, pues, son procesos sistémicos.

Los aprendizajes, no solo son cognitivos, también, se pueden ver aprendizajes organizacionales, donde los beneficiados, son todos los que se encuentran laborando, pues las organizaciones son sistemas complejos. Cuando se habla de plan estratégico para la calidad de los aprendizajes, el fin último, es que se pueda dar aprendizajes efectivos, dentro del cualquier centro universitario, pero, el sistema, implica aprendizajes de todo un cuerpo que se traducirá evidentemente en estudiantes con mejores habilidades y competencias.

2.4. Marco Contextual

La presente investigación se desarrolla en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda de la República Dominicana, institución de carácter público que tiene como misión fortalecer las competencias técnicas y gerenciales de los servidores públicos, mediante programas de formación continua orientados a la eficiencia, la transparencia y la calidad en la gestión fiscal del Estado. Este centro constituye un espacio clave dentro de la estructura formativa del Ministerio, al ser responsable de promover una cultura institucional basada en la excelencia, la innovación y la ética profesional en la administración financiera gubernamental.

En los últimos años, el sistema educativo y formativo dominicano ha experimentado transformaciones significativas derivadas de las exigencias de la modernización del Estado, la incorporación de tecnologías digitales y la necesidad de optimizar la gestión pública. En este contexto, las instituciones dedicadas a la capacitación del personal estatal han debido redefinir sus

estrategias de planificación educativa, con el fin de responder a las demandas de un entorno globalizado, competitivo y en constante cambio.

El Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal enfrenta el reto de consolidar procesos de enseñanza y aprendizaje que garanticen una formación de alta calidad, alineada con los objetivos estratégicos del Ministerio de Hacienda y con los lineamientos del Gobierno dominicano en materia de desarrollo institucional. Sin embargo, la ausencia de un Plan Estratégico Educativo formalmente estructurado ha limitado la coherencia y sistematicidad de las acciones pedagógicas, dificultando la evaluación objetiva de los logros formativos y la integración efectiva de todos los actores del proceso educativo.

El Centro de Capacitación cuenta con un cuerpo docente integrado por profesionales con experiencia en áreas fiscales, económicas, administrativas y de gestión pública. No obstante, los procesos de planificación educativa se han desarrollado de manera fragmentada y poco articulada, sin un documento rector que oriente las metas, estrategias, responsabilidades y mecanismos de evaluación a mediano y largo plazo.

En términos organizativos, el Centro dispone de departamentos especializados (coordinación académica, área tecnológica, soporte administrativo y dirección general), los cuales cumplen funciones esenciales, pero requieren de una mayor integración estratégica para lograr una gestión educativa más eficiente y alineada con los estándares de calidad.

El público meta del Centro está conformado principalmente por servidores públicos, técnicos, analistas y coordinadores de diferentes dependencias del Ministerio de Hacienda, quienes participan en cursos, diplomados y talleres orientados a la actualización profesional. La modalidad formativa combina tanto espacios presenciales como virtuales, lo cual plantea la necesidad de fortalecer los mecanismos de planificación, evaluación y seguimiento de los procesos de aprendizaje.

La estructura académica del Centro se apoya en el uso de plataformas digitales, lo que representa una oportunidad para mejorar la gestión del conocimiento y promover metodologías activas de enseñanza. Sin embargo, se han identificado debilidades en la coordinación entre los equipos

docentes y administrativos, en la definición de indicadores de desempeño y en la evaluación sistemática de la calidad de los aprendizajes.

A nivel nacional, la República Dominicana ha impulsado en la última década políticas orientadas a fortalecer la formación del capital humano del sector público, reconociendo que la calidad de la gestión estatal depende en gran medida de la capacitación de sus funcionarios. Organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han señalado la necesidad de implementar planes estratégicos de formación institucional, que permitan un desarrollo sostenible de las competencias laborales en el sector público dominicano. (BID, 2022) (PNUD, 2023)

En este sentido, el Ministerio de Hacienda, a través del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, juega un papel determinante en la consolidación de un modelo educativo institucional basado en la planificación estratégica, la evaluación por resultados y la mejora continua. Sin embargo, la carencia de un plan estratégico educativo formalmente diseñado genera dificultades para medir el impacto de los programas formativos sobre la calidad del desempeño laboral de los participantes y sobre la eficiencia institucional.

Socialmente, el fortalecimiento de la calidad educativa en el ámbito de la formación fiscal tiene repercusiones directas en la transparencia, la rendición de cuentas y la gobernanza. Una capacitación adecuada de los servidores públicos contribuye a una administración financiera más eficiente, al uso racional de los recursos y al fortalecimiento de la confianza ciudadana en las instituciones del Estado. Por tanto, la planificación estratégica educativa no solo constituye una herramienta de gestión académica, sino también un mecanismo de transformación social e institucional.

2.5. Marco Legal y Normativo

El presente apartado tiene como finalidad identificar, analizar y contextualizar las normas nacionales e institucionales que regulan la planificación estratégica educativa, la gestión fiscal y la calidad de los aprendizajes en la República Dominicana. El marco legal no se limita a un listado de disposiciones, sino que busca vincular cada normativa con el objeto de estudio,

evidenciando cómo estas regulaciones respaldan la necesidad de implementar un Plan Estratégico Educativo en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda. En este sentido, el marco legal se centra en normas que establecen principios de gestión educativa, planificación institucional, evaluación de la calidad y fortalecimiento del capital humano en el ámbito público dominicano. A continuación, se destacan los principales instrumentos normativos:

Primero, vamos a mencionar: La Constitución Política de la República Dominicana, la (Ley N.º 139-01 de Educación Superior, 2013, y el Decreto No. 463-04, 2001. En atención a ello, se citan los siguientes instrumentos jurídicos:

2.5.1. Constitución Política de la República Dominicana, 2010

En su artículo 63, se prescribe el respecto al derecho a la educación: Todo ciudadano, tiene el derecho a una formación secuencial, bajo criterios de calidad, basado en la equidad, sin limitaciones, solo aquellos casos que deriven de su aptitud, aspectos vocacionales y de aspiraciones. En el numeral no 1- La educación tiene como fin, desarrollar las capacidades y potencialidades humanas en los ámbitos artísticos, tecnológicos, en valores éticos y morales a lo largo de toda la vida.

Del mismo modo, en el numeral no. 3, referida a la educación superior: el Estado asumirá los gastos, para sostener económicamente a las instituciones, distribuyendo los recursos, de acuerdo lo que dictamine la ley, tomando en cuenta la oferta en las regiones. El Estado tiene un papel importante, dentro del desarrollo de proyectos, y para ello requiere de inyección de un capital, para que los proyectos prosperen.

Por otro lado, tenemos en el numeral 7- indica que el Estado, asumirá un papel que le permita garantizar la calidad educativa, de las organizaciones universitarias, mediante financiamientos, los cuales están regulados por las leyes. Así en el numeral 8, indica que las universidades, crearan los mecanismos para escoger a sus miembros directivos, siguiendo las normas establecidas para ello. Por tanto, el Estado no tendrá inherencia en esos asuntos.

En el numeral 9, El estado creará las políticas, para desarrollar y hacer crecer la investigación, lo científico y tecnológico, que fortalezcan el bien común, la institucionalidad, la conservación del medio ambiente, entre otras mediante alianzas con el sector privado del país.

En el numeral 10, se indica que el Estado promoverá la inversión en educación, ciencia y tecnología, mediante la inversión creciente, en correspondencia con los sectores de producción del país.

La Constitución es la Ley de mayor jerarquía, y en ella se establece el derecho a una educación, por lo tanto, el Estado, es el garante de que la formación sea de calidad, por ello debe tomar en cuenta, los desafíos que enfrenta el sector de educación superior. Por lo tanto, este instrumento legal, se convierte en una de las bases de la elaboración de la tesis doctoral, ya que la misma se enmarca en este nivel educativo. Además, el Estado, se compromete con el desarrollo de innovaciones, apoyando y generando alianzas, para que estos puedan mantenerse y prosperar a lo largo del tiempo.

2.5.2. (Ley N.º 139-01 de Educación Superior, 2013)

La Ley 139-01 es la ley principal que regula este ámbito universitario. Esta ley establece, el sistema que rige y define las instituciones que lo componen. Además, existe un reglamento que establece, las normas y procedimientos, para los lineamientos referidos a la creación, cómo se estructuran, funcionamiento y valoración de los centros, que pertenecen a la educación superior en este país. Por ende, en el artículo 2, se establece, que este sistema superior, el Sistema educativo, está compuesto por el contiguo de centros universitarios que, de manera coordinada y articulada, ofrecen programas de formación de grado y postgrado, estudios con predominio de lo científico y tecnologías, y servicios de extensión y vinculación con la sociedad. Esta ley viene a regular, los procedimientos, la naturaleza, los fines y propósitos de la organización educativa. Uno de los grandes indicadores, de la calidad de los aprendizajes, es precisamente el desarrollo de programas pues, deben estar contextualizados. Esta ley es más específica, pues trata exclusivamente, de la educación superior y sus diferentes vertientes, sin embargo, lo que plantea en los artículos mencionados, es que se ocupa de regular los procesos internos y externos, normando las interacciones entre todos los que conviven en las situaciones de aprendizaje.

también, evalúa los resultados, lo que podría identificar las necesidades educacionales, y la inclusión de la innovación en los modos administrativos y pedagógicos.

2.5.3. (Decreto No. 463-04, 2001)

El artículo 2- Las universidades, son entidades sociales sin fines de lucro, su existir está centrado en desarrollar programas, y carreras de nivel post secundario y emitir títulos de acuerdo a lo que indica la ley. Así mismo el artículo 3, dice que los centros educativos universitarios, se estructuran de acuerdo a tres categorías que se mencionan a continuación: Según su naturaleza, según la filosofía o principios que incluye la visión, misión, valores y según los propósitos, estos pueden ser institutos técnicos de estudios superiores, especializados de estudios superiores y universidades.

Artículo 6. Los centros educativos, asumirán variedad de modos para enseñar y de aprender, de maneras ortodoxas y heterodoxas, teniendo de manera objetiva y precisa sus rutas metodológicas, y fundamentados en el desarrollo de las acciones, donde intervenga el currículo procurando seguir la norma que se indica en esta normativa legal.

El Artículo 11 de la presente norma jurídica tiene como fin:

- a) Promover la mejora, y desarrollo de la calidad del servicio ofrecido, por los centros educativos universitarios.
- b) Suscitar la expansión, multiplicidad y tecnificación de los servicios de los centros educativos universitarios.
- c) Determinar el volumen, y los títulos de los programas emitidos según las categorías de programas. instituciones de educación superior.
- d) Diseñar indicadores de referencia, para la determinación de un sistema o plan, que contemple los procesamientos en notas, horas requeridas, y los títulos que pueden ser otorgados, por cada centro.
- e) Determinar los requisitos generales, para la accesibilidad del sistema educativo estatal.
- f) Crear normas uniformes, como base para la promulgación, estructura organizativa, canales para el funcionamiento y cese de los centros universitarios, tomando en cuenta las categorías finales.

g) Certificar de modo transparente, en la gestión y la subordinación, en la entrega de cuentas por parte de las direcciones generales de los centros universitarios.

h) Política para promoción, la escogencia y formación del capital humanos y calificado, para el fortalecimiento y efectividad de los centros universitarios.

i) Facilitar la capacitación de los trabajadores, y el talento humano calificados, para la promoción y crecimiento institucionales. Haciendo referencia, a la valoración y certificación de la efectividad de todo el sistema.

En el artículo 35, En estos centros educacionales, realizaran algunas acciones, que les permita caracterizar cuáles son las debilidades y fortalezas, tomando en cuenta los principios filosóficos institucionales, creando unas instancias que tengan intervención, en definir la valoración de la calidad del sistema, para ello, debe mirar a la gerencia y líderes institucionales, debe tomar en cuenta el papel del profesorado, así como extensión e investigación. Sugiere que se debe evaluar cada cinco años. Que es el lapso de tiempo, para verificar si los aprendizajes fueron adquiridos.

Artículo 49, el docente debe poseer un título superior al grado que enseña, esto de manera de garantizar a la clase un profesional capacitado y con experiencias, con un mínimo de dos años dando clases.

Estos artículos, sustentan el presente trabajo pues, se determinan los propósitos, lo que se espera, lo que el Estado debe garantizar, para poder sostener en el tiempo, garantizando la diversidad de programas y carreras, las condiciones para que el estudiante pueda ser partícipe, de su formación, y desarrollando empatías por el medio circundante. Debe velar por la calidad del profesor que imparte la clase. Esto significa, que contrarrestando lo que está escrito con la realidad, hay que mirar los errores cometidos, y establecer nuevos mecanismos que contribuyan, con la calidad de los aprendizajes, y la gestión de las universidades. Hablar de calidad, es comenzar por la autovaloración del mismo Estado, y los entes que participan en todo el proceso formativo.

Por otro lado, el cuerpo docente es un elemento primordial, en el logro del hecho educativo, en los jóvenes en formación. Los docentes tienen un papel significativo, en la forma como gestionan las metodologías de aprender, las destrezas y habilidades, pueden inspirar y motivar a los estudiantes, pueden adaptar su enseñanza, a las necesidades y fortalezas de los estudiantes, pueden fomentar el aprendizaje autónomo y el pensamiento crítico, y la formación y capacitación

continua, del personal docente es esencial, para mejorar los criterios de efectividad de la enseñar y aprender.

Para mejorar la calidad de los aprendizajes, un docente debe tener habilidades, como el dominio del contenido, la creatividad, la empatía y la motivación, así como conocimientos, como el uso de nuevas tecnologías, la formación y capacitación continua, el conocimiento de cómo aprenden los alumnos, y la estimulación del aprendizaje autónomo, el protagonismo ya no está en la praxis docente, por lo que el estudiante asume un papel protagónico en su proceso de formación.

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación

En este capítulo se presentan todos los fundamentos metodológicos, donde se describe y consolida la operacionalización de variables, a través de un cuadro. En el diseño metodológico, se presenta el enfoque que en esta investigación es utilizado un enfoque mixto, con la finalidad de obtener una mayor profundidad en la investigación. Esta investigación es del tipo descriptiva y con el método deductivo. De la misma manera, las técnicas utilizadas fueron la entrevista y la encuesta, para obtener los datos se aplicaron guías de preguntas, cuestionarios y el análisis documental. En el caso de la determinación de la muestra y su criterio de selección, destacan los encargados de las áreas sustantivas, así como, los facilitadores y los estudiantes de diversas capacitaciones del CAPGEFI.

Finalmente, para el trabajo de campo, se muestra una tabla con el diagrama de Gantt con las fechas utilizada en la aplicación de los instrumentos en el centro educativo superior donde se realizó la investigación.

3.1. Cuadro de Operacionalización de Variables

En el proceso de consolidación del estudio, representa la columna vertebral, porque permite identificar cuáles son las variables, conceptualizarlas, en el proceso de operacionalización, se definen, sus dimensiones e indicadores, para luego, ser medidas y analizadas para la comprensión del estudio. Es una secuencia de elementos que deben tener coherencias, ya que estos se reflejan en los resultados.

Una variable, son rasgos, características, aptitudes, actitudes, los cuales están sujetos a sufrir transformaciones, ya sea siendo manipulados por el investigador, o sin su intervención, solo al punto de observarlos, medirlos y describir su comportamiento (Arias, 2012). En otras palabras, estas características, son plasmadas en la matriz de consistencia, de manera, de poder dilucidar cuál es el alcance para medirlas.

Tabla 1.*Operacionalización de las variables*

Tema: “Diseño de un Plan Estratégico Educativo para el fortalecimiento de la calidad académica en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda de República Dominicana, durante el primer semestre de 2024.”								
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Definición conceptual / Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
¿Cuáles son los componentes que tendrá el plan estratégico educativo, orientado a fortalecer la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda, mediante estrategias pedagógicas innovadoras y contextualizadas, que respondan a las necesidades	Diseñar un plan estratégico educativo orientado al fortalecimiento de la calidad académica en los estudiantes del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda de República Dominicana, durante el primer semestre de 2024.	Diagnosticar el proceso, para la planeación institucional, del Centro de Capacitación	La implementación de una planeación estratégica educativa incrementa el logro de los objetivos institucionales del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.	Variable independiente: Plan estratégico Educativo		Gestión administrativa	Uso y distribución del talento humano	Likert 1–5
					Concep: Conjunto de estrategias, políticas y procedimientos que orientan la gestión educativa, administrativa y pedagógica de una institución, con el fin de mejorar su efectividad y alcanzar objetivos estratégicos.		Uso de los recursos económicos	Likert 1–5
					Oper: Se medirá a través de la existencia y aplicación de un plan estratégico formal en el Centro de Capacitación, la participación del personal y la adecuación		Manual de organización y funciones	Likert 1–5

formativas actuales y a las exigencias del entorno fiscal y político en el periodo [Enero – julio del 2024]?					de procesos a objetivos institucionales.					
							Cumplimiento de las políticas públicas	Likert 1–5		
				Describir la comunicación en los procesos de planeación dentro del Centro de Capacitación.	Variable(s) dependiente(s): Calidad de los aprendizajes					
						Gestión organizacional	Principios filosóficos organizacionales.	Likert 1–5		
				Explicar el proceso para la evaluación, de la calidad de los aprendizajes en los diferentes programas que se dictan en el Centro de Capacitación		Concep: Nivel de efectividad con que los estudiantes adquieren conocimientos, competencias y habilidades, como resultado de la implementación de estrategias educativas planificadas.		El rol del gerente como líder.	Likert 1–5	
			Oper: Se medirá a través de indicadores de logro académico, satisfacción estudiantil, desempeño docente y efectividad de los procesos educativos.		La comunicación en la organización.	Likert 1–5				

							Proyectos y planes institucionales.	Likert 1-5
		Elaborar la propuesta, para la implementación de un plan estratégico educativo, para el fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes, de los estudiantes del Centro de Capacitación.						

Fuente: Francisco (2024)

3.2. Diseño Metodológico

Una vez, definida las variables de investigación, hay que identificar todos sus elementos como dimensión e indicadores, se procede a la escogencia del diseño de investigación, este responde enfoque y tipo de investigación. Un diseño significa, para el investigador, la forma como va a obtener los datos del objeto de estudio. Debe haber coherencia con las preguntas, hipótesis, y objetivos. Ellos orientan el tipo de diseño. Por lo tanto, (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014) explican que el diseño, son las acciones o plan del investigador, para recolectar la data, y posterior a su análisis, encontrar las respuestas al planteamiento del problema.

En esta investigación, el diseño de campo, es decir, la data se recoge directamente del lugar, donde ocurren los hechos, el investigador está en contacto directo con las fuentes primarias. (Hurtado, 2012) En este caso, la data se recogió en el centro de capacitación, durante el año 2024, entre los meses de mayo y agosto. Específicamente, en la Dirección General, el Departamento de Planificación y Desarrollo. Así mismo, en la Dirección Académica y sus tres departamentos (Admisiones de Participantes, Diseño Curricular, Gestión y Administración Académica), por ser las áreas que se relacionan directamente, con las variables plan estratégico y calidad de los aprendizajes.

También, esta investigación es considerada como un diseño no experimental, ya que el investigador no manipula ni hace intervención para modificar las variables. Su trabajo, es solo observar su comportamiento y describir cómo se comportan. En este tipo de estudios, la variable independiente se hace notar y también surgen las relaciones, con la variable dependiente en una relación causa y efectos. (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014) Por otro lado, el nivel de profundidad del estudio será a través del nivel transversal o correlacional, que significa, que la recogida de la data, se hace estando en directo con el caso, donde está ocurriendo la situación problemática, pero, se toma en un momento específico. Y esta data recogida es la que será procesada y analizada. (Palella & Martins, Metodología de la Investigación Cuantitativa, 2012)

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis

La presente investigación se enmarca en un enfoque mixto, que combina procedimientos cualitativos y cuantitativos, permitiendo una comprensión integral del fenómeno estudiado. El enfoque cualitativo se centra en el análisis profundo de percepciones, opiniones y experiencias de los participantes, mientras que el enfoque cuantitativo permite medir y cuantificar variables mediante instrumentos estandarizados, garantizando la objetividad y confiabilidad de los resultados. La elección del enfoque mixto se justifica por los objetivos de este estudio, ya que busca analizar el impacto de un plan estratégico educativo en la calidad de los aprendizajes, integrando datos numéricos (resultados académicos, escalas de Likert) con información cualitativa (entrevistas semiestructuradas) para una interpretación más completa y fundamentada. (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014).

En cuanto al diseño de investigación, se adopta un diseño descriptivo, que permite caracterizar de manera sistemática las fases del proceso investigativo y detallar las variables involucradas. Este diseño es coherente con los objetivos del estudio, pues posibilita describir los procesos de implementación del plan estratégico educativo, identificar nudos críticos en la organización y analizar el efecto de las acciones propuestas en la mejora de los aprendizajes (Arias, 2012) (Hurtado, 2012). El diseño descriptivo se complementa con la modalidad de proyecto factible, cuya finalidad es proponer soluciones concretas a problemas identificados en un grupo social o institución, evaluando la factibilidad de su implementación a través de criterios definidos previamente (FEDUPEL, 2016) (Palella & Martins, Metodología de la Investigación Cuantitativa, 2012).

El tipo de investigación se define como descriptivo-propositivo, ya que no solo se limita a detallar y caracterizar la situación actual, sino que además plantea una intervención estratégica orientada a mejorar los resultados educativos. Este tipo de investigación se articula directamente con la operacionalización de variables y la hipótesis del estudio, al proporcionar un marco estructurado que permite medir, analizar y evaluar los efectos del plan estratégico en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del Centro de Capacitación. Así, la investigación integra diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación, garantizando la coherencia metodológica y la rigurosidad científica necesarias para sustentar la propuesta final.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

El método de investigación seleccionado es el deductivo, el cual permite partir de premisas generales para llegar a conclusiones particulares sobre el objeto de estudio. Este enfoque es pertinente para el presente estudio, ya que posibilita analizar inicialmente los conceptos teóricos relacionados con la implementación de un plan estratégico educativo y, posteriormente, observar sus efectos concretos en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del Centro de Capacitación. El método deductivo se integra de manera coherente con el enfoque mixto, al combinar análisis cualitativo y cuantitativo para obtener una comprensión completa del fenómeno (Arias, 2012).

Las técnicas de recolección de datos empleadas responden directamente a los objetivos de investigación y a las dimensiones de las variables operacionalizadas. Se utilizaron dos técnicas principales:

Entrevista semiestructurada: esta técnica permite explorar en profundidad las percepciones, opiniones y experiencias de los participantes. Su estructura combina preguntas predeterminadas con la flexibilidad de incluir nuevas preguntas surgidas durante la interacción, garantizando la riqueza y pertinencia de la información obtenida. La entrevista semiestructurada favorece la observación de aspectos no verbales y matices en las respuestas, aportando datos cualitativos que complementan la información cuantitativa (Arias, 2012). (Ver Anexo 1 y Anexo 3 Validación del experto de los instrumentos).

Encuesta: esta técnica permite recolectar información cuantificable de manera estandarizada, facilitando el análisis estadístico de las respuestas. La encuesta se aplicó a la muestra seleccionada mediante cuestionario estructurado, asegurando que cada ítem correspondiera a indicadores definidos en la operacionalización de variables. Esta técnica es eficiente para obtener información de un número mayor de participantes y permite evaluar patrones y tendencias en las respuestas (Arias, 2012). (Ver anexos 3)

Los instrumentos de obtención de datos se diseñaron de acuerdo con las técnicas seleccionadas, asegurando coherencia y validez:

Guión de entrevista: corresponde al instrumento de la técnica de entrevista semiestructurada. Contiene ítems alineados con los indicadores de las variables del estudio, redactados de forma clara y comprensible. Su estructura permite que el investigador realice preguntas adicionales según se requiera, manteniendo la coherencia con los objetivos y dimensiones de análisis.

Cuestionario cerrado con escala de Likert: se empleó como instrumento de la encuesta. Contiene preguntas cerradas de selección simple, alineadas con los indicadores de la operacionalización de variables. La escala de Likert permite medir la intensidad de las percepciones, actitudes o conocimientos de los encuestados, facilitando el análisis cuantitativo y la interpretación estadística de los resultados (Arias, 2012).

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos

Previamente definidos los elementos claves, para la de recogida de la data, en esta sección se explica el desarrollo de los instrumentos. La técnica de la entrevista se aplicó al director académico, y al director del departamento de planificación y desarrollo. Para medir la variable plan estratégico educativo. En sus dimensiones gestión administrativas, gestión organizacional y gestión pedagógica. esto permite ver la posición, de los líderes educativos en el Centro de Capacitación, en el año 2024. Específicamente, en la Dirección General, en Planificación. Así mismo, en la Dirección Académica y sus tres departamentos (Admisiones de Participantes, Diseño Curricular, Gestión y Administración Académica).

Del mismo modo, se aplica una encuesta a Encargados de las áreas, (Admisiones de Participantes, Diseño Curricular, Gestión y Administración Académica, Gestión Virtual, Recursos Humanos). De igual manera, al personal docente, a los servidores públicos y estudiantes, para medir la variable calidad de los aprendizajes en sus dimensiones, aprendizaje organizacional, calidad educativa y, procesos de enseñanza y aprendizajes. Pues, ellos son los involucrados directamente, son los que se encuentran día a día en el ambiente escolar. Claramente, no están aislado, el rol que desempeña cada uno, depende del contexto donde se desarrolla. Pues, el aprendizaje no está aislado, sino, es parte del sistema, que conforma el centro de capacitación, es el funcionamiento de un todo.

Estos materiales empleados, para la recogida de la data se aplican en el año 2024, por parte del investigador, que procede previos los permisos necesarios, a recoger la data con fines investigativos y de esta manera, poder comprender y determinar las causas y consecuencias del problema, y en base a ello, hacer las propuestas pertinentes. Cabe señalar, que el investigador, ya ha tenido encuentros previos, con el objeto de estudio, donde tuvo su primer contacto, con algunos miembros, con lo que pudo conversar informalmente, allí, le brindaron información referente al contexto interno del centro de capacitación. Entre los instrumentos utilizando se destacan, el uso de formularios de Google, guías de observación, guías de entrevista y de grupo focal.

3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección

Para la correcta determinación de la muestra, es fundamental conocer previamente la población objeto de estudio, definida como el conjunto de individuos que poseen características similares y que están directamente relacionados con los objetivos de la investigación (Arias, 2012). En este estudio, la población corresponde a los miembros de la comunidad estudiantil del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda, incluyendo estudiantes, docentes, servidores públicos y personal directivo.

La población se estructura de la siguiente manera:

Dirección académica: 1 director

Dirección de planificación: 1 director

Encargados de áreas: 5 (Admisiones de Participantes, Diseño Curricular, Gestión y Administración Académica, Gestión Virtual, Recursos Humanos)

Facilitadores activos en 2024: 35

Servidores públicos: 25

Estudiantes: 60

Esto suma un total de 127 individuos, representando el universo del estudio.

Dada la naturaleza del estudio y los recursos disponibles, se seleccionó una muestra no probabilística intencional, también conocida como muestreo opinático. Este tipo de muestreo

permite al investigador seleccionar deliberadamente a los participantes que poseen mayor relevancia para el estudio, priorizando aquellos que contribuyen con información significativa sobre la calidad de los aprendizajes, objetivo central de la investigación (Arias, 2012). La unidad de muestreo incluye a estudiantes, docentes, servidores públicos y personal directivo, mientras que la unidad de análisis corresponde a los aspectos específicos evaluados en relación con la implementación del plan estratégico educativo y su efecto en el aprendizaje.

Los criterios de selección se definieron de la siguiente manera:

Criterios de inclusión: Participantes que se encuentren activamente trabajando o estudiando en el centro durante el periodo de recolección de datos, garantizando que puedan proporcionar información pertinente y actualizada.

Criterios de exclusión: Participantes que ya no formen parte del centro, como docentes desvinculados, servidores públicos jubilados o pensionados, ya que no representan el grupo objetivo de la investigación.

Criterios de eliminación: Aquellos participantes que abandonen sus funciones durante el periodo de recolección de datos o cuyas respuestas no cumplan con los estándares requeridos para el análisis.

Esta selección garantiza que la muestra sea representativa y pertinente, permitiendo recolectar información válida y confiable, que respalde el análisis de la calidad de los aprendizajes y la propuesta de implementación del plan estratégico educativo. Así, se evidencia la coherencia metodológica entre la definición del universo, la delimitación de la muestra y los objetivos del estudio.

Tabla 2.*Población y Muestra*

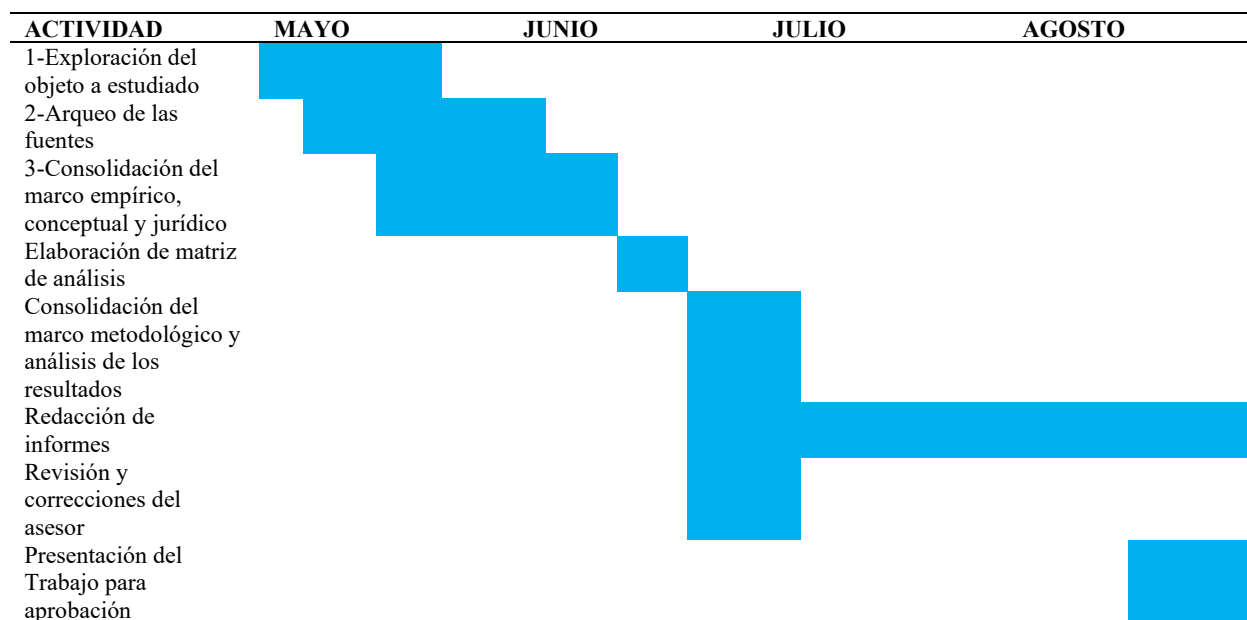
Rol que cumple en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal	Población	Muestra
Director académico	01	01
Director de Planificación	01	01
Encargados de las áreas, (Admisiones de Participantes, Diseño Curricular, Gestión y Administración Académica, Gestión Virtual, Recursos Humanos)	05	05
Servidor Público / Empleado Administrativo	25	15
Facilitadores de los diferentes programas	35	30
Estudiantes	60	30
Totales	127	82

Fuente: Polanco (2024)

3.3 Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde)

Este estudio, comienza a partir de la observación del autor sobre el área de trabajo, ya que es docente en el centro de capacitación y desde allí, parte una serie de cuestionamientos e hipótesis, una vez conocido el área donde se realizó la investigación y, se procede a la compilación de materiales empíricos y conceptuales, que le den el soporte teórico a la investigación que se presenta. Por otro lado, le permite al investigador explorar, desde dónde hará el abordaje de la investigación, por lo que se selecciona el enfoque cuantitativo, de acuerdo a lo que orienta el cuadro de matriz de análisis (Ver Tabla 1).

Desde allí, se definen a quién y cómo se aplicaron los instrumentos de recogida de la data (Ver anexos no. 1 y no. 2) una vez más, se hace el abordaje metodológico, donde se determinó como el investigador, seleccionó la población y la muestra, y cómo se hizo la recogida de los datos, se diseñó el instrumento, la aplicación de la prueba piloto, en el caso del cuestionario. Por otro lado, se procedió a recolectar la información, procesar la data a través de representación de gráficos, y tablas con sus análisis respectivos, se redactan los informes para revisión del asesor, se hacen las correcciones pertinentes y, por último, se cumple con la presentación de la tesis doctoral.

Tabla 3.*Diagrama de Gantt*

Fuente: Polanco (2024)

3.3.1. Aplicación de los instrumentos

Una vez determinada la metodología y seleccionada la muestra, se procedió a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, de acuerdo con los estratos previamente definidos (Ver Tabla 2).

En el mes de julio se aplicaron las entrevistas semiestructuradas al director académico y al director de planificación. Uno de los principales retos fue la disponibilidad limitada del personal, debido a sus múltiples compromisos, siempre tenían reuniones o trabajo, lo cual dificultó en un primer momento recolectar las informaciones pertinentes a tiempo. Cabe resaltar que a pesar de las limitaciones ambos se mostraron receptivos y colaborativos, proporcionando información pertinente y detallada sobre la organización y los procesos educativos. Antes de la aplicación, se realizaron los procesos de validación y confiabilidad de los instrumentos (Ver Anexo 3 y Anexo 4). Para la validez, se aplicó el juicio de expertos, consultando a doctores especializados en

educación en número impar, quienes evaluaron la pertinencia de los ítems para medir las variables de estudio, asegurando que los instrumentos reflejaran adecuadamente los constructos definidos (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014).

En relación al cuestionario estructurado con escala de Likert, se aplicó previamente una prueba piloto a 30 participantes con características similares a la población objeto de estudio. Esta prueba permitió identificar posibles ajustes en la redacción de los ítems y en la estructura del cuestionario para mejorar su comprensión y pertinencia. Posteriormente, se calculó el coeficiente de confiabilidad mediante Alpha de Cronbach, obteniendo un valor de 0,79, lo que indica una confiabilidad excelente de acuerdo con los estándares de la prueba (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014). La confiabilidad asegura que los resultados sean consistentes y reproducibles en condiciones similares.

La aplicación de los instrumentos siguió un procedimiento riguroso, respetando los criterios de inclusión, exclusión y eliminación previamente establecidos para la muestra. Se brindaron instrucciones claras a los participantes y se garantizaron espacios adecuados para la respuesta, asegurando la mínima interferencia externa. Los ajustes realizados tras la prueba piloto optimizaron la aplicación en el trabajo de campo y reforzaron la coherencia con los métodos y técnicas definidos, asegurando que la recolección de datos no fuera un proceso aislado, sino parte de un procedimiento sistemático orientado a obtener resultados válidos, consistentes y relevantes para cumplir con los objetivos del estudio.

Coeficiente de Alpha de Cronbach se obtiene de la siguiente manera:

Aplicando la fórmula:

Figura 1

Coeficiente de Alpha de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

Donde:

K: El número de ítems

S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_t^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Para llegar a estos resultados, como está referido en la figura no. 1- Rango y confiabilidad

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

Fuente: Polanco (2024)

En esta fase, y ya validados los instrumentos, se procedió a recoger la data de la siguiente forma. La entrevista fue directamente atendida, por el investigador y la muestra seleccionada, en un encuentro cara a cara, con los directores en las oficinas respectivas, en el centro de capacitación. Y el cuestionario se aplicó, bajo la modalidad en línea, a través de los formularios que ofrece Google. Por allí, se recogió la información de la muestra conformada, por los facilitadores de los diferentes programas, siendo un total de 30. Los encargados de los departamentos, siendo un total de 05. Los servidores públicos, siendo un total de 15 y los estudiantes, siendo un total de 30. Una vez recogida la información, se procede a la tabulación de los datos que indicaba, de cada estrato la frecuencia y porcentaje, de las respuestas emitidas a los 12 ítems del cuestionario, el cual poseía como respuestas los siguientes criterios, además, es conveniente destacar, que estos indicadores de respuestas fueron codificados de la siguiente manera:

Figura 2

Alternativas de respuestas y su codificación

Alternativas de Respuestas	Codificación
Definitivamente si	(05)
Probablemente si	(04)
Indeciso	(03)
Probablemente no	(02)
Definitivamente no	(01)

Fuente: Polanco (2024)

Con esta codificación, 5,4,3,2,1 se tabularon los resultados, como se observa en el cuestionario (Anexo no. 2).

El investigador, opina que la tecnología permitió la recogida de la data, de una forma rápida y oportuna, y, además, la ventaja de los formularios de Google es que estos resultados son recogidos en una hoja de Excel, que posteriormente, al filtrar los resultados por las categorías seleccionadas, permitió un conteo rápido. Estos datos fueron tabulados, de acuerdo al estrato de la muestra. Y agregando los códigos de respuestas. La aplicación del cuestionario, utilizando la modalidad en línea, resultó cómodo, económico, práctico y confiable.

3.3.2. Procesamiento de la información

El procesamiento de la información en esta investigación consistió en transformar la data recogida mediante los instrumentos en información relevante y útil para dar respuesta al planteamiento de interrogantes, hipótesis y objetivos del estudio. Este procedimiento se llevó a cabo de manera diferenciada según el tipo de dato: cualitativo o cuantitativo, garantizando coherencia con los métodos y técnicas previamente definidos.

En el caso de la variable independiente “Planificación estratégica”, la información se recolectó a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas al director académico y al director de planificación, quienes poseen conocimiento profundo de los procesos de gestión organizacional, administrativa y educativa. La data cualitativa fue procesada mediante un análisis descriptivo, seguido de codificación abierta y categorización, según la metodología propuesta por (Strauss &

Corbin, 2002), y su posterior interpretación a través de la dialéctica hermenéutica, siguiendo a (Marzano & Kendall, 2007). Esta fase fue ejecutada manualmente por el investigador, asegurando un análisis cuidadoso y detallado de cada respuesta. Posteriormente, se aplicó la triangulación, integrando las perspectivas cualitativas y cuantitativas, junto con el marco teórico, para garantizar resultados fiables y consistentes (Marzano & Kendall, 2007).

Asimismo, el procesamiento de los datos se apoyó en herramientas tecnológicas especializadas que facilitaron la sistematización, el análisis y la validación de la información. Para los datos cualitativos, se empleó el software ATLAS.ti 23, mediante el cual se realizó la codificación abierta, axial y selectiva de las categorías emergentes provenientes de las entrevistas. Este programa permitió organizar las unidades hermenéuticas, identificar relaciones entre conceptos y visualizar redes semánticas que fortalecieron la interpretación del discurso. En cuanto a los datos cuantitativos, se utilizó el software SPSS Statistics versión 28, que posibilitó la tabulación automática, el cálculo de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, así como la verificación de la confiabilidad interna de los instrumentos mediante el coeficiente alfa de Cronbach. El uso complementario de ambas herramientas garantizó precisión en el tratamiento de los datos y coherencia metodológica con el enfoque mixto adoptado en la investigación. Para la variable dependiente “Calidad de los aprendizajes”, la información se recolectó mediante cuestionarios estructurados con escala de Likert, aplicados a una muestra estratificada que incluyó facilitadores, encargados de departamentos, servidores públicos y estudiantes. Los datos cuantitativos se procesaron mediante tabulación por ítem, generando 12 tablas y 12 gráficos que mostraron frecuencias y porcentajes de las respuestas. Esta organización permitió comparar y analizar la información, identificando tendencias y relaciones entre las dimensiones evaluadas: aprendizaje organizacional, calidad educativa y procesos de enseñanza-aprendizaje.

El procesamiento incluyó un análisis inferencial básico sobre cada ítem del cuestionario, combinando los resultados con la información cualitativa de las entrevistas. Esta integración permitió transformar los datos en información significativa, contextualizando los hallazgos y facilitando la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

Asimismo, se garantizaron la validez y confiabilidad de los instrumentos a través de pruebas piloto y análisis estadísticos, asegurando que los resultados fueran consistentes y representativos de la población estudiada. Los anexos (Anexo 3 y Anexo 4) presentan evidencias documentales

del proceso de aplicación de instrumentos y del procesamiento de la información, reforzando la transparencia y credibilidad de la investigación.

De esta manera, el procedimiento de procesamiento de información demuestra coherencia metodológica, asegura la pertinencia y calidad de los resultados y proporciona insumos valiosos para los diferentes actores involucrados en el contexto educativo local, permitiendo una interpretación robusta y fundamentada de los datos.

3.4. Análisis de los resultados

Ahora bien, las informaciones aportadas por los informantes, relacionadas con el trabajo de campo, y la disposición para narrar el trabajo, durante el proceso de transformación, establecen la base necesaria para concebir los resultados, que conlleven a dar respuestas a los objetivos de la investigación, en busca de lograr dar cumplimiento al fin último del estudio doctoral. En la siguiente tabla, se describe la data que arroja la entrevista, a los dos directores del centro de capacitación. La misma se organiza colocando la pregunta, las unidades de análisis, que son la unidad básica de información, que necesita para el estudio, y la misma puede ser un concepto, frase o palabra. Luego, se reflejan los elementos codificados, de la data cualitativa la cual favorece al investigador, al poder reconocerlos y colocar en el contexto, y a partir de allí, tener otra mirada fresca de ese fenómeno (Calle Gómez, Gurumendi España, & Calle Prado, 2020). También, se enuncian las sub categorías, y las expresiones que brindó la muestra, para cada una de las 14 preguntas de la entrevista.

Tabla 4

Descripción de la Entrevista en el Plan Estratégico Educativo

Pregunta	Unidad de Análisis	Códigos	Categoría emergente	Expresiones
1-Desde su gestión ¿Cómo es el proceso, para el uso y distribución del talento humano a su cargo?	Gestión administrativa	ThumGa	- Las necesidades y objetivos de la organización - Competencias y habilidades	- Basado en las necesidades y objetivos de la organización. - Se realiza un análisis de las competencias y habilidades, de cada miembro del equipo, y se asignan responsabilidades y funciones, de acuerdo con su perfil y experiencia

				- Se promueve el desarrollo profesional, y la capacitación continua, para potenciar el talento humano y garantizar un desempeño óptimo.
				- Excelente, ya que el personal es muy responsable, y muy capacitado
2-En cuanto a los recursos financieros, ¿proceden del ente gubernamental, o hay autogestión por parte de la Organización?	Gestión administrativa	ReFinanc	Autogestión	-Proceden del Estado -Autogestión de la Universidad
3 ¿Explique brevemente, si la asignación de recursos económicos es suficiente para cubrir en la inversión educativa, que hace la organización?	Gestión administrativa	InvEducat		-La asignación de recursos económicos, es adecuada para cubrir la inversión educativa, que realizamos en la organización
4- En el departamento asignado, ¿Existe un manual de organización y funciones? Este manual, ¿ha sido revisado para su actualización?	Gestión Administrativa	ManOrgan	- Manual de organización y funciones	Este manual ha sido revisado periódicamente, para garantizar que refleje de manera precisa las responsabilidades, y funciones de cada puesto dentro del departamento
5- Desde su gestión, ¿Cómo lleva a cabo el cumplimiento, de las políticas públicas exigidas, por parte de la gobernanza del Estado?	Gestión Administrativa	Polit.Publ	-Calidad educativa, inclusión, equidad y transparencia -Comunicación Políticas públicas	Estamos comprometidos, con el cumplimiento de los lineamientos establecidos, por las autoridades gubernamentales, en términos de calidad educativa, inclusión, equidad y transparencia. -Mantenemos una comunicación constante, con las instancias correspondientes, para garantizar que nuestras acciones, estén alineadas con las políticas públicas vigentes.

6- Explique el proceso de socialización, de los principios filosóficos organizacionales, con el personal a su cargo.	Gestión organizacional	PincFilosof	-Comunicación -Clima Organizacional -Principios filosóficos organizacionales	- La incorporación de los principios, en las políticas y documentos institucionales. - La comunicación constante, de los valores y la misión de la organización, y la promoción de la participación activa, de los miembros del equipo, en la toma de decisiones. - La creación de un ambiente de trabajo, basado en la confianza, el respeto y la colaboración, donde los principios organizacionales, se reflejen en las prácticas diarias. -Son socializado semanalmente.
7-Desde su gestión, explique el rol del gerente como líder.	Gestión organizacional	RoLider	-Comunicación	- Se centra en inspirar y motivar al equipo. - Establecer metas claras y alcanzables, promover la comunicación abierta y efectiva. - Brindando apoyo, orientación y oportunidades de crecimiento.
8- ¿Cómo es el proceso de la comunicación, entre su cargo dentro de la organización, y el personal dependiente?	Gestión organizacional	ComuncDep	-Comunicación	- Se basa en la apertura y la transparencia. - Se establecen, canales de comunicación claros, y se promueve una comunicación bidireccional - Se realizan reuniones periódicas, se fomenta la retroalimentación, y se establecen mecanismos, para que los miembros del equipo puedan expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias. - Muy fluido
9-Desde su departamento, ¿Cómo es el proceso, para la elaboración de los Proyectos, y planes institucionales, y cómo es la participación, de los demás miembros de la organización?	Gestión organizacional	PlanProject	- Proyectos y planes institucionales	- Es participativo y colaborativo. - Se involucra a los demás miembros de la organización, a través de reuniones, grupos de trabajo y comités, donde se comparten ideas, se discuten propuestas, y se toman decisiones conjuntas. - Esta participación activa, garantiza que los proyectos y planes sean integrales, y reflejen las necesidades y expectativas, de todos los actores involucrados. - Muy interactiva y participativa
10-Desde su gestión, ¿Cuál es el papel, en la supervisión educativa del centro de capacitación?	Gestión Pedagógica	SuperEducat	- Procesos de enseñanza y aprendizaje. - Evaluación del desempeño	- Se realiza un monitoreo constante, de los procesos de enseñanza y aprendizaje. - Se evalúa la calidad de los programas, y se brinda retroalimentación a los docentes.

				<ul style="list-style-type: none"> - Se establecen mecanismos, para la evaluación del desempeño académico de los estudiantes. - Se implementan acciones correctivas, y de mejora, para asegurar la excelencia educativa. - Monitorear y dar seguimiento, a cada proceso académico, desde el departamento de planificación.
11- Desde su gestión, ¿Cuál es su rol, en la actualización tecnológica, de la plataforma en línea?	Gestión Pedagógica	ActTecnol	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de software, y hardware. - Uso de las tecnologías educativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Se destinan recursos, para la adquisición y actualización de software y hardware. - Así como para la capacitación del personal, en el uso de las tecnologías educativas - Se realizan evaluaciones periódicas, de la plataforma en línea, para identificar áreas de mejora, y se busca implementar soluciones, que optimicen la experiencia de los usuarios. - Permanente, dando fiel cumplimiento, para que se ejecuten todas las políticas establecidas.
12- ¿Cómo es el proceso de modernización, de los planes curriculares, la carpeta de planificación docente, y los programas de capacitación?, y ¿hace cuánto tiempo se hizo la última actualización.	Gestión Pedagógica	PlanyProg	<ul style="list-style-type: none"> - Planes curriculares, la carpeta de planificación docente, y los programas de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso, de modernización de los planes curriculares, la carpeta de planificación docente, y los programas de capacitación, se lleva a cabo de manera continua. - Se promueve la revisión y actualización constante, de los planes curriculares, para garantizar su pertinencia y alineación, con las necesidades del entorno laboral. - Se proporciona, apoyo y recursos a los docentes, para la elaboración de la carpeta de planificación docente, con el objetivo de fomentar la innovación, y la mejora de las prácticas pedagógicas. - La última actualización de los planes curriculares, se realizó hace [X] años, y se realiza un seguimiento constante, para asegurar su vigencia. - El proceso es muy innovador, y estamos en fase de actualización.
13- ¿Cómo se impulsa, desde su gestión, la actualización del personal docente?	Gestión Pedagógica	Act.Doc	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de formación continua. - uso de herramientas tecnológicas, en el aula y la actualización 	<ul style="list-style-type: none"> - A través, de programas de formación continua, y desarrollo profesional. - Se ofrecen oportunidades de capacitación, talleres, conferencias y participación en eventos educativos, tanto internos como externos.

1	26	87	4	13	0	0	0	0	0	0	30	100
2	9	30	15	50	1	3	5	17	0	0	30	100
3	8	27	10	33	7	23	5	17	0	0	30	100
4	20	67	8	27	1	3	1	3	0	0	30	100
5	5	17	9	30	1	3	12	40	3	10	30	100
6	10	33	8	27	7	23	5	17	0	0	30	100
7	14	47	12	40	1	3	3	10	0	0	30	100
8	14	47	15	50	0	0	1	3	0	0	30	100
9	14	47	12	40	3	10	0	0	1	3	30	100
10	14	47	15	50	1	3	0	0	0	0	30	100
11	14	46	9	30	3	10	2	7	2	7	30	100
12	16	54	13	43	1	3	0	0	0	0	30	100

Fuente: Polanco (2024)

Tabla 6

Tabulación de datos del cuestionario a los encargados de departamentos

ítems	Alternativas de respuesta										Total	
	5	4	3	2	1							
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2	40	2	40	1	20	0	0	0	0	5	100
2	2	40	2	40	1	20	0	0	0	0	5	100
3	2	40	3	60	0	0	0	0	0	0	5	100
4	1	20	2	40	2	40	0	0	0	0	5	100
5	3	60	2	40	0	0	0	0	0	0	5	100
6	0	0	2	40	1	20	2	40	0	0	5	100
7	2	40	3	60	0	0	0	0	0	0	5	100
8	2	40	0	0	2	40	1	20	0	0	5	100
9	1	20	1	20	1	20	2	40	0	0	5	100
10	1	20	2	40	1	20	1	20	0	0	5	100
11	2	40	2	40	1	20	0	0	0	0	5	100
12	3	60	2	40	0	0	0	0	0	0	5	100

Fuente: Polanco (2024)

Tabla 7*Tabulación de datos del cuestionario a los Servidores Públicos*

ítems	Alternativas de respuesta										Total	
	5		4		3		2		1			

	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	12	80	3	20	0	0	0	0	0	0	15	100
2	0	0	9	60	2	13	4	27	0	0	15	100
3	5	33	3	20	3	20	4	27	0	0	15	100
4	8	53	7	47	0	0	0	0	0	0	15	100
5	7	47	0	0	0	0	3	20	5	33	15	100
6	3	20	1	7	3	20	3	20	5	33	15	100
7	6	40	7	47	2	13	0	0	0	0	15	100
8	8	53	7	47	0	0	0	0	0	0	15	100
9	8	53	3	20	4	27	0	0	0	0	15	100
10	8	53	7	47	0	0	0	0	0	0	15	100
11	5	33	10	67	0	0	0	0	0	0	15	100
12	6	40	9	60	0	0	0	0	0	0	15	100

Fuente: Polanco (2024)

Tabla 8*Tabulación de datos del cuestionario a los Estudiantes*

ítems	Alternativas de respuesta										Total	
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	63	8	27	3	10	0	0	0	0	30	100
2	13	43,3	10	33,3	5	17	1	3	1	3	30	100
3	4	13	9	30	8	27	7	23	2	7	30	100
4	11	37	3	10	6	20	10	33	0	0	30	100
5	2	7	6	20	3	10	13	43	6	20	30	100
6	3	10	7	23	3	10	5	17	12	40	30	100

7	3	10	11	37	5	17	8	26	3	10	30	100
8	11	37	13	43	3	10	2	7	1	3	30	100
9	9	30	15	50	5	17	1	3	0	0	30	100
10	7	23	8	27	4	13	6	20	5	17	30	100
11	8	27	6	20	9	30	6	20	1	3	30	100
12	15	50	9	30	3	10	2	7	1	3	30	100

Fuente: Polanco (2024)

Variable: Calidad de los aprendizajes

Dimensión: Aprendizaje Organizacional

Tabla 9

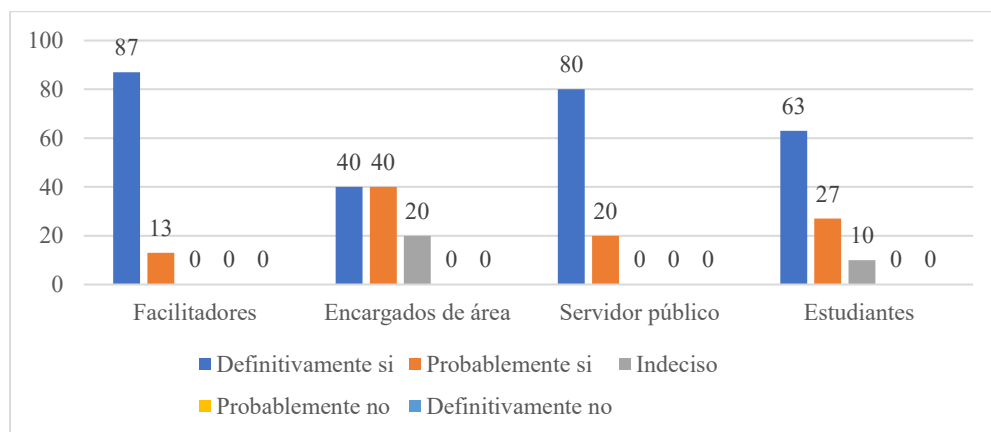
Ítem 1. Considera, que los programas académicos ofrecidos por el CAPGEFI tienen vinculación directa, con las demandas laborales del sector hacendario, administrativo - financiero y de política fiscal

Ítem no 1-	Definitivamente si		Probablemente si		Indeciso		Probablemente no		Definitivamente no		Total	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Rol que cumple en el Centro de Capacitación, en Política y Gestión Fiscal												
Facilitadores de los diferentes programas,	26	87	4	13	0	0	0	0	0	0	30	100
Encargados de las áreas.	2	40	2	40	1	20	0	0	0	0	5	100
Servidor Público / Empleado Administrativo	12	80	3	20	0	0	0	0	0	0	15	100
Estudiantes	19	63	8	27	3	10	0	0	0	0	30	100
Totales	59	68	17	25	4	8	0	0	0	0	80	100

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 1

Considera que los programas académicos ofrecidos por el CAPGEFI tienen vinculación directa con las demandas laborales del sector hacendario, administrativo - financiero y de política fiscal



Fuente: Polanco (2024)

La Tabla 9 refleja la percepción de los diferentes actores del CAPGEFI sobre la vinculación de los programas académicos con las demandas laborales del sector hacendario, administrativo-financiero y de política fiscal. Entre los 30 facilitadores, 26 (87%) consideran que definitivamente sí existe vinculación, y 4 (13%) respondieron “probablemente sí”, mostrando una percepción mayoritariamente positiva y consistente con su contacto directo con los contenidos y la práctica educativa. Los 5 encargados de áreas presentan mayor dispersión: 2 (40%) respondieron “definitivamente sí”, 2 (40%) “probablemente sí” y 1 (20%) se declaró indeciso, evidenciando cierta incertidumbre posiblemente relacionada con su contacto más indirecto con la implementación práctica de los programas. Por su parte, de los 15 servidores públicos, 12 (80%) respondieron “definitivamente sí” y 3 (20%) “probablemente sí”, lo que indica que también perciben la pertinencia de los programas en relación con las necesidades del sector. Entre los 30 estudiantes, 19 (63%) seleccionaron “definitivamente sí”, 8 (27%) “probablemente sí” y 3 (10%) se mostraron indecisos, reflejando una percepción positiva, aunque con un grado mayor de dudas, probablemente por su menor experiencia directa en el contexto laboral. En términos generales, el 68% del total de participantes considera que definitivamente los programas están vinculados con

las demandas laborales, el 25% percibe que probablemente sí, y solo un 8% se mostró indeciso, mientras que no se registraron respuestas negativas, lo que evidencia una valoración favorable de la pertinencia de la oferta académica del CAPGEFI en relación con el contexto laboral del sector.

3.4.1 Análisis de los resultados en los datos obtenidos

Variable: Calidad de los aprendizajes

Dimensión: Aprendizaje Organizacional

Tabla 10

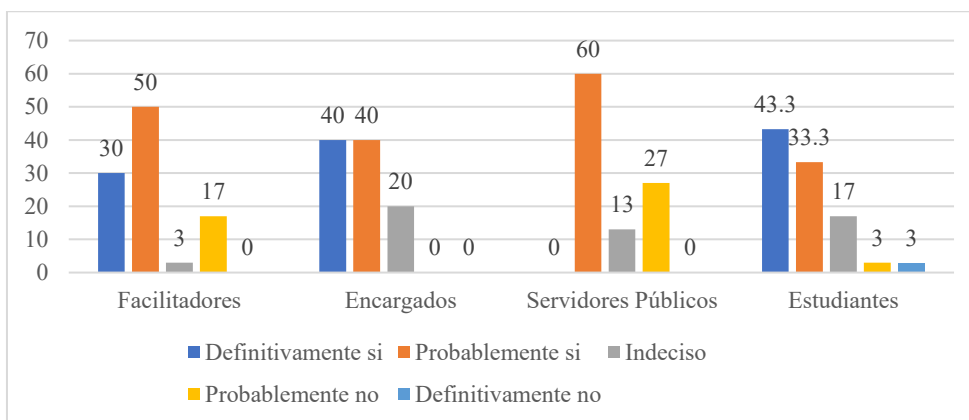
Ítem 2. El CAPGEFI ofrece diversos programas de capacitación dirigido a mantener actualizado al personal docente

Ítem. no 2-	Definitivamente sí		Probablemente sí		Indeciso		Probablemente no		Definitivamente no		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Rol que cumple, en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal												
Facilitadores de los diferentes programas,	9	30	15	50	1	3	5	17	0	0	30	100
Encargados de las áreas.	2	40	2	40	1	20	0	0	0	0	5	100
Servidor Público / Empleado Administrativo	0	0	9	60	2	13	4	27	0	0	15	100
Estudiantes	13	43,3	10	33,3	5	17	1	3	1	3	30	100
Totales	25	30	36	46	8	12	10	12	1	3	80	100

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 2

El CAPGEFI ofrece diversos programas de capacitación, dirigido a mantener actualizado al personal docente



Fuente: Polanco (2024)

La Tabla 10 muestra la percepción de los distintos actores del CAPGEFI sobre si la institución ofrece programas de capacitación destinados a mantener actualizado al personal docente, en el marco de la dimensión Aprendizaje Organizacional de la variable Calidad de los aprendizajes. Entre los 30 facilitadores, 9 (30%) respondieron “definitivamente sí”, 15 (50%) “probablemente sí”, 1 (3%) se mostró indeciso y 5 (17%) indicaron “probablemente no”, lo que refleja que, aunque la mayoría percibe de manera positiva la oferta de capacitación, existe un grupo significativo que percibe insuficiencia en este sentido. Los 5 encargados de áreas presentan una percepción más positiva y concentrada: 2 (40%) respondieron “definitivamente sí”, 2 (40%) “probablemente sí” y 1 (20%) se declaró indeciso, sin respuestas negativas, indicando confianza en los programas desde la gestión administrativa. Entre los 15 servidores públicos, 9 (60%) seleccionaron “probablemente sí”, 4 (27%) “probablemente no” y 2 (13%) se mostraron indecisos, evidenciando mayor incertidumbre o percepción de insuficiencia en la actualización docente. Por último, los 30 estudiantes respondieron en su mayoría positivamente: 13 (43,3%) “definitivamente sí” y 10 (33,3%) “probablemente sí”, aunque 5 (17%) se mostraron indecisos y 2 (6%) indicaron respuestas negativas, lo que sugiere percepción positiva general, pero con cierto grado de duda. En términos globales, el 30% de los participantes considera que definitivamente se ofrece capacitación, el 46% que probablemente sí, el 12% indeciso y 12% con

percepción negativa, lo que indica que, aunque predomina una valoración favorable sobre los programas de actualización docente, se identifican áreas de mejora para fortalecer el aprendizaje organizacional dentro del CAPGEFI.

Variable: Calidad de los aprendizajes

Dimensión: Aprendizaje Organizacional

Tabla 11

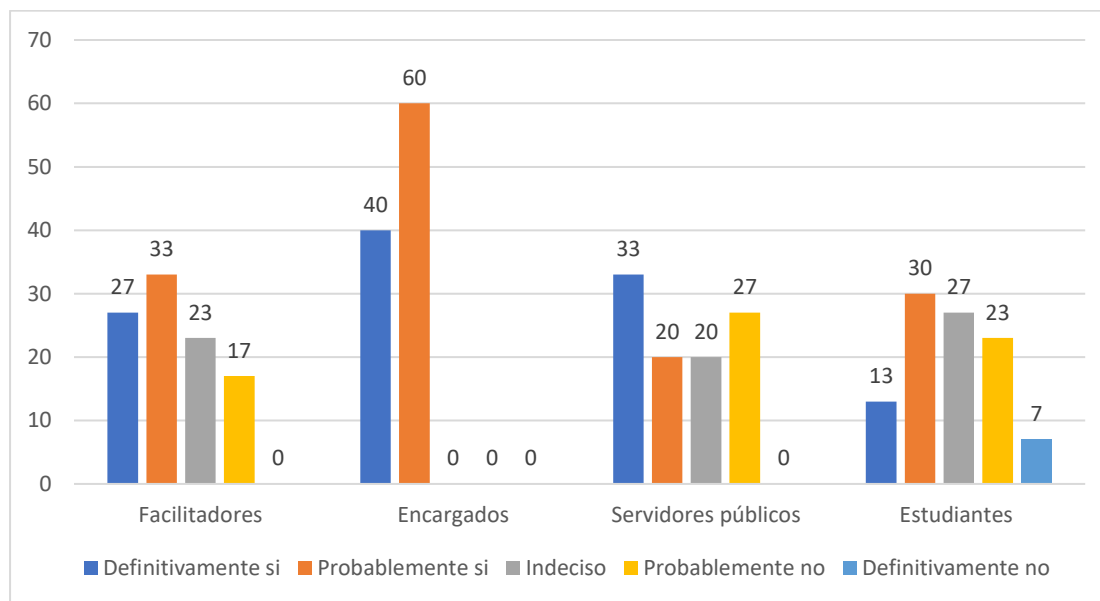
Ítem 3. Los planes y proyectos institucionales son dados a conocer a toda la comunidad educativa

Ítem no 3	Definitivamente si		Probablemente si		Indeciso		Probablemente no		Definitivamente no		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Rol que cumple, en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal												
Facilitadores de los diferentes programas,	8	27	10	33	7	23	5	17	0	0	30	100
Encargados de las áreas.	2	40	3	60	0	0	0	0	0	0	5	100
Servidor Público / Empleado Administrativo	5	33	3	20	3	20	4	27	0	0	15	100
Estudiantes	4	13	9	30	8	27	7	23	2	7	30	100
Totales	19	28	25	36	18	18	16	17	2	1	80	100

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 3

Los planes y proyectos institucionales son dados a conocer a toda la comunidad educativa



Fuente: Polanco (2024)

La Tabla 11 presenta la percepción de los distintos actores del CAPGEFI sobre si los planes y proyectos institucionales son comunicados a toda la comunidad educativa, en el marco de la dimensión Aprendizaje Organizacional de la variable Calidad de los aprendizajes. Entre los 30 facilitadores, 8 (27%) respondieron “definitivamente sí”, 10 (33%) “probablemente sí”, 7 (23%) se mostraron indecisos y 5 (17%) indicaron “probablemente no”, lo que evidencia una percepción mixta, donde, aunque una parte considera que la comunicación es adecuada, existe un grupo significativo con dudas o percepción negativa. Los 5 encargados de áreas presentan una valoración más positiva y concentrada: 2 (40%) respondieron “definitivamente sí” y 3 (60%) “probablemente sí”, sin respuestas negativas, mostrando que desde la gestión administrativa se percibe que los planes y proyectos son compartidos de manera más efectiva. Entre los 15 servidores públicos, 5 (33%) consideraron “definitivamente sí”, 3 (20%) “probablemente sí”, 3 (20%) indecisos y 4 (27%) “probablemente no”, lo que refleja diversidad de percepciones y cierta percepción de insuficiencia en la comunicación institucional. Finalmente, los 30 estudiantes respondieron mayoritariamente de forma dispersa: 4 (13%) “definitivamente sí”, 9

(30%) “probablemente sí”, 8 (27%) indecisos, 7 (23%) “probablemente no” y 2 (7%) “definitivamente no”, indicando que una proporción significativa percibe deficiencias en la comunicación de los planes y proyectos. En términos generales, el 28% de los participantes considera que definitivamente se comunican los planes y proyectos, el 36% que probablemente sí, el 18% indeciso y 18% con percepción negativa, lo que evidencia que, aunque existe conciencia sobre la importancia de difundir los planes institucionales, persisten brechas de comunicación que podrían afectar la participación y el aprendizaje organizacional dentro del CAPGEFI.

Variable: Calidad de los aprendizajes

Dimensión: Aprendizaje Organizacional

Tabla 12

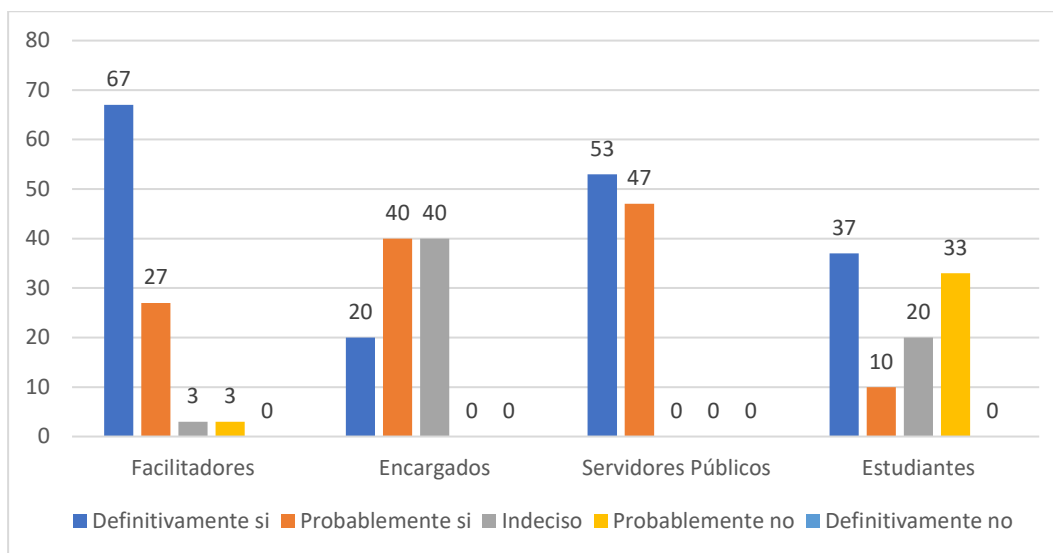
Ítem 4. La calidad de los aprendizajes impartidos en el Centro de Capacitación garantiza el aprovechamiento de oportunidades de trabajo en el campo laboral de los egresados

Ítem no 4	Definitivamente si		Probablemente si		Indeciso		Probablemente no		Definitivamente no		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Rol que cumple en el Centro de Capacitación, en Política y Gestión Fiscal												
Facilitadores de los diferentes programas	20	67	8	27	1	3	1	3	0	0	30	100
Encargados de las áreas.	1	20	2	40	2	40	0	0	0	0	5	100
Servidor Público / Empleado Administrativo	8	53	7	47	0	0	0	0	0	0	15	100
Estudiantes	11	37	3	10	6	20	10	33	0	0	30	100
Totales	39	43	20	31	10	18	11	9	0	0	80	100

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 4

La calidad de los aprendizajes impartidos en el Centro de Capacitación garantiza el aprovechamiento de oportunidades de trabajo en el campo laboral de los egresados



Fuente: Polanco (2024)

La Tabla 12 muestra la percepción de los diferentes actores del CAPGEFI sobre si la calidad de los aprendizajes impartidos garantiza el aprovechamiento de oportunidades laborales para los egresados, en el marco de la dimensión Aprendizaje Organizacional de la variable Calidad de los aprendizajes. Entre los 30 facilitadores, 20 (67%) respondieron “definitivamente sí”, 8 (27%) “probablemente sí”, 1 (3%) indeciso y 1 (3%) “probablemente no”, lo que refleja una percepción mayoritariamente positiva sobre la efectividad de los programas en relación con la empleabilidad. Los 5 encargados de áreas presentan respuestas más dispersas: 1 (20%) “definitivamente sí”, 2 (40%) “probablemente sí” y 2 (40%) indecisos, mostrando cierta incertidumbre sobre la vinculación entre la formación y el desempeño laboral de los egresados. Entre los 15 servidores públicos, 8 (53%) respondieron “definitivamente sí” y 7 (47%) “probablemente sí”, indicando una valoración positiva uniforme, aunque sin extremos de certeza total. Por su parte, los 30 estudiantes mostraron una percepción más dividida: 11 (37%) “definitivamente sí”, 3 (10%) “probablemente sí”, 6 (20%) indecisos y 10 (33%) “probablemente no”, lo que sugiere que un grupo significativo de estudiantes percibe que los aprendizajes podrían no ser totalmente suficientes para garantizar oportunidades laborales. En términos

generales, el 43% de los participantes considera que definitivamente se garantiza la empleabilidad, el 31% que probablemente sí, el 18% indeciso y el 9% con percepción negativa, lo que evidencia que, aunque predomina una percepción favorable sobre la calidad de los aprendizajes en relación con el mercado laboral, existen diferencias importantes entre los distintos grupos de la comunidad educativa que podrían indicar áreas de mejora en la alineación de la formación con las demandas laborales.

Variable: Calidad de los aprendizajes

Dimensión: Calidad Educativa

Tabla 13

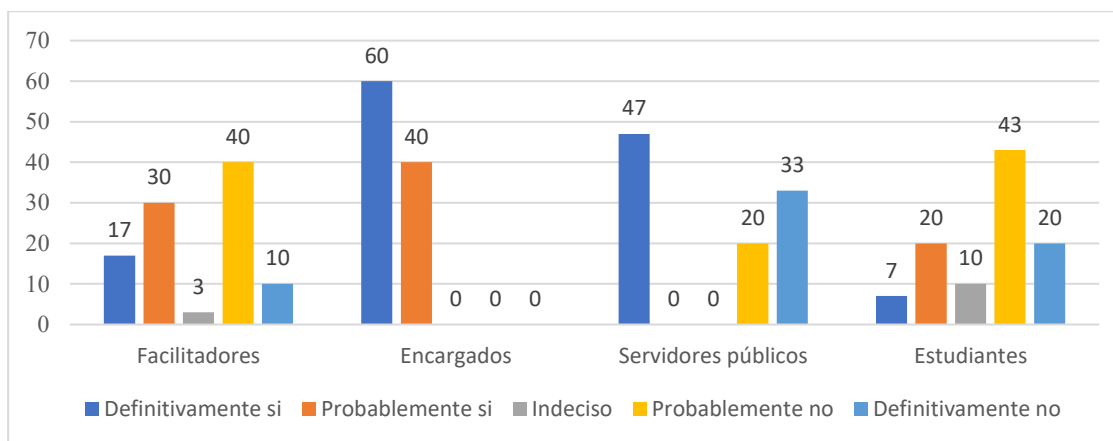
Ítem 5. Ha participado en actividades que favorezcan la vinculación del centro de capacitación con el entorno del sistema como investigaciones, proyectos sociales o comunitarios entre otros

Ítem no 5	Definitivamente sí		Probablemente sí		Indeciso		Probablemente no		Definitivamente no		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Rol que cumple en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal												
Facilitadores de los diferentes programas	5	17	9	30	1	3	12	40	3	10	30	100
Encargados de las áreas.	3	60	2	40	0	0	0	0	0	0	5	100
Servidor Público / Empleado Administrativo	7	47	0	0	0	0	3	20	5	33	15	100
Estudiantes	2	7	6	20	3	10	13	43	6	20	30	100
Totales	16	31	17	23	6	7	27	24	14	16	80	100

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 5

Ha participado en actividades que favorezcan la vinculación del centro de capacitación con el entorno del sistema como investigaciones, proyectos sociales o comunitarios entre otros



Fuente: Polanco (2024)

La Tabla 13 refleja la percepción de los distintos actores del CAPGEFI sobre su participación en actividades que favorezcan la vinculación del centro con el entorno del sistema, tales como investigaciones, proyectos sociales o comunitarios, en el marco de la dimensión Calidad Educativa de la variable Calidad de los aprendizajes. Entre los 30 facilitadores, 5 (17%) respondieron “definitivamente sí”, 9 (30%) “probablemente sí”, 1 (3%) indeciso, 12 (40%) “probablemente no” y 3 (10%) “definitivamente no”, lo que indica que un porcentaje significativo de facilitadores percibe limitaciones en su participación o en las oportunidades ofrecidas por el centro. Los 5 encargados de áreas mostraron una percepción positiva y concentrada, con 3 (60%) “definitivamente sí” y 2 (40%) “probablemente sí”, sin respuestas negativas, reflejando confianza en la promoción de la vinculación desde la gestión institucional. Entre los 15 servidores públicos, 7 (47%) respondieron “definitivamente sí”, 3 (20%) “probablemente no” y 5 (33%) “definitivamente no”, evidenciando una percepción polarizada, donde casi la mitad percibe insuficiencia en la participación en actividades vinculadas al entorno. Finalmente, los 30 estudiantes mostraron la percepción más crítica: 2 (7%) “definitivamente sí”, 6 (20%) “probablemente sí”, 3 (10%) indecisos, 13 (43%) “probablemente no” y 6 (20%) “definitivamente no”, indicando que la mayoría considera que la vinculación del centro con el entorno no se refleja suficientemente en su experiencia. En términos generales, el 31% de los

participantes considera que definitivamente se participa en actividades de vinculación, el 23% que probablemente sí, 7% indeciso y un 40% con percepciones negativas, lo que evidencia que, aunque algunos grupos perciben oportunidades de participación, existe una necesidad significativa de fortalecer la vinculación del CAPGEFI con su entorno social, académico y comunitario para mejorar la calidad educativa y el aprendizaje de los egresados.

Variable: Calidad de los aprendizajes

Dimensión: Calidad Educativa

Tabla 14

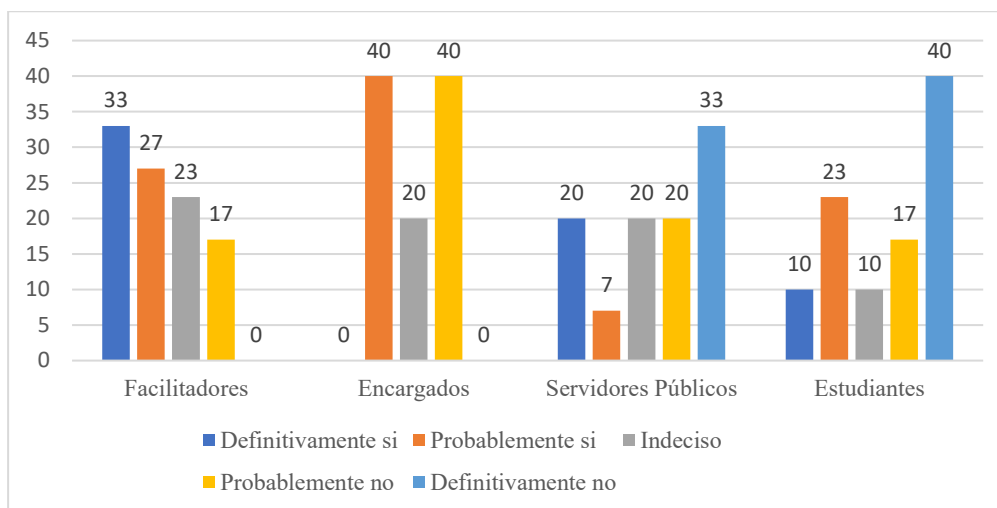
Ítem 6. El Centro de Capacitación invierte en Infraestructura física, y en recursos pedagógicos y tecnológicos para la enseñanza

Ítem no 6	Definitivamente sí		Probablemente sí		Indeciso		Probablemente no		Definitivamente no		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Rol que cumple, en el Centro de Capacitación, en Política y Gestión Fiscal												
Facilitadores, de los diferentes programas,	10	33	8	27	7	23	5	17	0	0	30	100
Encargados de las áreas.	0	0	2	40	1	20	2	40	0	0	5	100
Servidor Público / Empleado Administrativo	3	20	1	7	3	20	3	20	5	33	15	100
Estudiantes	3	10	7	23	3	10	5	17	12	40	30	100
Totales	17	17	18	25	14	18	14	23	17	17	80	100

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 6

El Centro de Capacitación invierte en Infraestructura física y en recursos pedagógicos y tecnológicos para la enseñanza



Fuente: Polanco (2024)

La Tabla 14 refleja la percepción de los distintos actores del CAPGEFI sobre la inversión del centro en infraestructura física y en recursos pedagógicos y tecnológicos para la enseñanza, en el marco de la dimensión Calidad Educativa de la variable Calidad de los aprendizajes. Entre los 30 facilitadores, 10 (33%) respondieron “definitivamente sí”, 8 (27%) “probablemente sí”, 7 (23%) indecisos y 5 (17%) “probablemente no”, lo que muestra una percepción mayoritariamente positiva, aunque con un grupo relevante que percibe deficiencias o incertidumbre respecto a la inversión en recursos. Los 5 encargados de áreas presentaron respuestas dispersas: 2 (40%) “probablemente sí”, 1 (20%) indeciso y 2 (40%) “probablemente no”, evidenciando cierta percepción de insuficiencia o desigualdad en la disponibilidad de recursos desde la gestión administrativa. Entre los 15 servidores públicos, 3 (20%) respondieron “definitivamente sí”, 1 (7%) “probablemente sí”, 3 (20%) indecisos, 3 (20%) “probablemente no” y 5 (33%) “definitivamente no”, indicando una valoración crítica, donde más de la mitad percibe limitaciones en la inversión del centro. Por último, los 30 estudiantes respondieron mayoritariamente de forma negativa o crítica: 3 (10%) “definitivamente sí”, 7 (23%) “probablemente sí”, 3 (10%) indecisos, 5 (17%) “probablemente no” y 12 (40%)

“definitivamente no”, evidenciando que la percepción estudiantil sobre la infraestructura y los recursos es en gran medida insatisfactoria. En términos generales, el 17% de los participantes considera que definitivamente se invierte adecuadamente, el 25% que probablemente sí, 18% indeciso y 40% con percepción negativa, lo que indica que, aunque algunos actores valoran positivamente los recursos disponibles, existe una percepción generalizada de insuficiencia en la inversión en infraestructura y recursos pedagógicos y tecnológicos, aspecto crítico para fortalecer la calidad educativa en el CAPGEFI.

Variable: Calidad de los aprendizajes

Dimensión: Calidad Educativa

Tabla 15

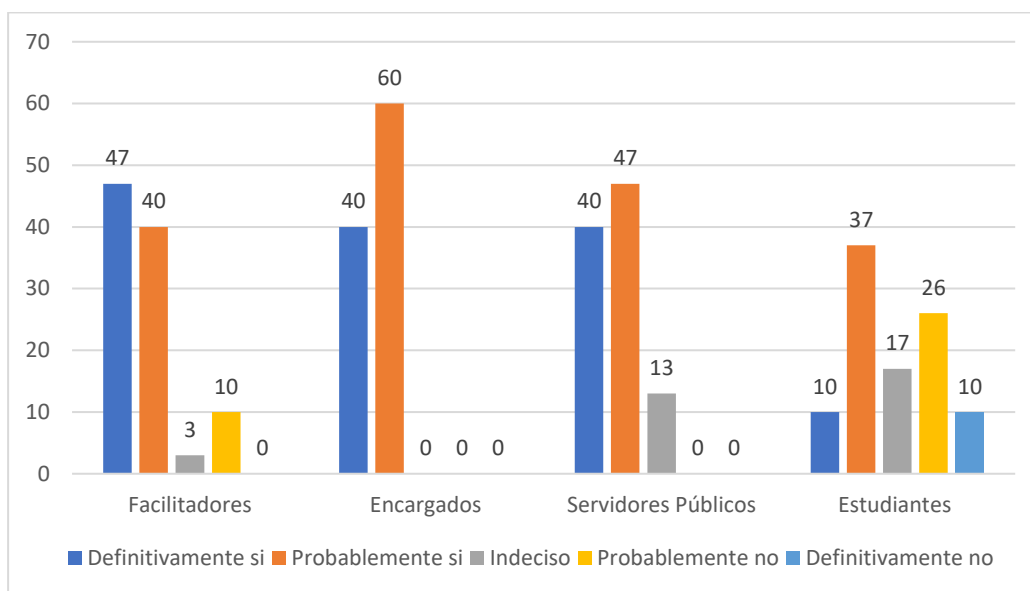
Ítem 7. Los departamentos respectivos, realizan el seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje del centro de capacitación

Ítem no 7	Definitivamente sí		Probablemente sí		Indeciso		Probablemente no		Definitivamente no		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Rol que cumple, en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal												
Facilitadores de los diferentes programas,	14	47	12	40	1	3	3	10	0	0	30	100
Encargados de las áreas.	2	40	3	60	0	0	0	0	0	0	5	100
Servidor Público / Empleado Administrativo	6	40	7	47	2	13	0	0	0	0	15	100
Estudiantes	3	10	11	37	5	17	8	26	3	10	30	100
Totales	25	34	33	46	8	8	11	9	3	3	80	100

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 7

Los departamentos respectivos, realizan el seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje del centro de capacitación



Fuente: Polanco (2024)

La Tabla 15 presenta la percepción de los distintos actores del CAPGEFI sobre si los departamentos realizan el seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje, en el marco de la dimensión Calidad Educativa de la variable Calidad de los aprendizajes. Entre los 30 facilitadores, 14 (47%) respondieron “definitivamente sí”, 12 (40%) “probablemente sí”, 1 (3%) indeciso y 3 (10%) “probablemente no”, lo que indica una percepción mayoritariamente positiva, aunque con un pequeño grupo que percibe deficiencias en el seguimiento. Los 5 encargados de áreas mostraron unanimidad positiva: 2 (40%) “definitivamente sí” y 3 (60%) “probablemente sí”, sin respuestas negativas, evidenciando confianza en la evaluación desde la gestión administrativa. Entre los 15 servidores públicos, 6 (40%) “definitivamente sí”, 7 (47%) “probablemente sí” y 2 (13%) indecisos, reflejando también una valoración positiva, aunque con cierto grado de incertidumbre. Por su parte, los 30 estudiantes presentan una percepción más crítica: 3 (10%) “definitivamente sí”, 11 (37%) “probablemente sí”, 5 (17%) indecisos, 8 (26%) “probablemente no” y 3 (10%) “definitivamente no”, indicando que una proporción significativa considera insuficiente el seguimiento y evaluación de los procesos de enseñanza. En términos

generales, el 34% de los participantes considera que definitivamente se realiza el seguimiento y evaluación, el 46% que probablemente sí, el 8% indeciso y el 12% con percepción negativa, lo que evidencia que, aunque predomina la percepción favorable sobre la gestión del aprendizaje, persisten brechas que podrían afectar la efectividad de la calidad educativa en el CAPGEFI.

Variable: Calidad de los aprendizajes

Dimensión: Calidad Educativa

Tabla 16

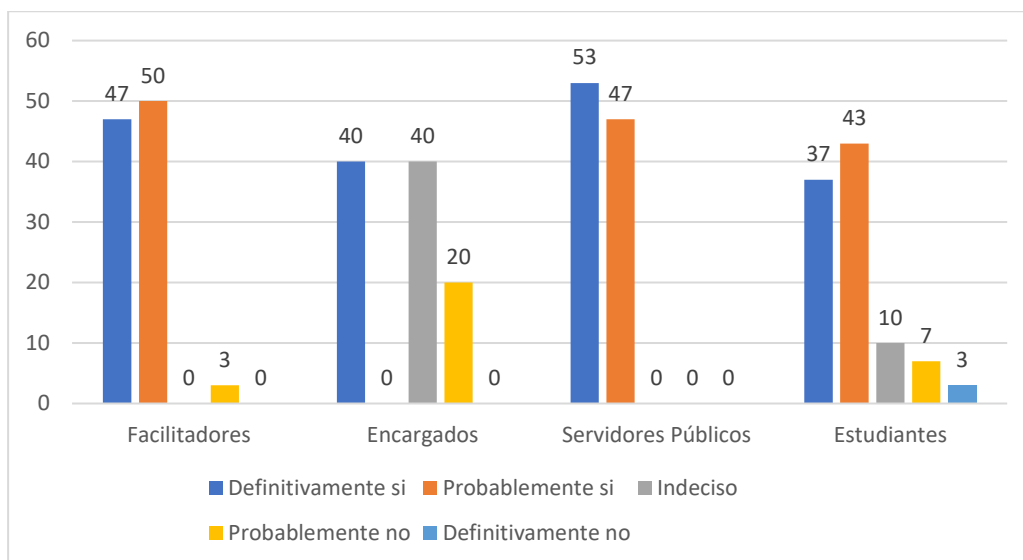
Ítem 8. Considera que los programas curriculares, ofrecidos por el CAPGEFI se adaptan a las necesidades del entorno laboral

Ítem no. 8	Definitivamente si		Probablemente si		Indeciso		Probablemente no		Definitivamente no		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Rol que cumple, en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal												
Facilitadores, de los diferentes programas	14	47	15	50	0	0	1	3	0	0	30	100
Encargados de las áreas.	2	40	0	0	2	40	1	20	0	0	5	100
Servidor Público / Empleado Administrativo	8	53	7	47	0	0	0	0	0	0	15	100
Estudiantes	11	37	13	43	3	10	2	7	1	3	30	100
Totales	34	43	35	35	5	13	5	9	1	1	80	100

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 8

Considera que los programas curriculares, ofrecidos por el CAPGEFI se adaptan a las necesidades del entorno laboral



Fuente: Polanco (2024)

La Tabla 16 refleja la percepción de los diferentes actores del CAPGEFI sobre si los programas curriculares se adaptan a las necesidades del entorno laboral, en el marco de la dimensión Calidad Educativa de la variable Calidad de los aprendizajes. Entre los 30 facilitadores, 14 (47%) respondieron “definitivamente sí”, 15 (50%) “probablemente sí” y 1 (3%) “probablemente no”, mostrando una percepción claramente positiva sobre la pertinencia laboral de los programas. Los 5 encargados de áreas mostraron respuestas más dispersas: 2 (40%) “definitivamente sí”, 2 (40%) indecisos y 1 (20%) “probablemente no”, reflejando cierta incertidumbre en la adaptación curricular. Entre los 15 servidores públicos, 8 (53%) “definitivamente sí” y 7 (47%) “probablemente sí”, evidenciando unanimidad en la percepción favorable respecto a la alineación curricular con el entorno laboral. Los 30 estudiantes presentaron una percepción más heterogénea: 11 (37%) “definitivamente sí”, 13 (43%) “probablemente sí”, 3 (10%) indecisos, 2 (7%) “probablemente no” y 1 (3%) “definitivamente no”, indicando que, aunque la mayoría considera que los programas son pertinentes, un grupo minoritario percibe limitaciones en su

adaptación. En términos generales, el 43% de los participantes considera que definitivamente los programas se adaptan al entorno laboral, el 35% que probablemente sí, 13% indecisos y 10% con percepción negativa, lo que evidencia una valoración positiva general, aunque con oportunidades de mejora para asegurar que todos los actores perciban una completa adecuación de los programas a las demandas del mercado laboral.

Variable: Calidad de los aprendizajes

Dimensión: Procesos de enseñanza y aprendizaje

Tabla 17

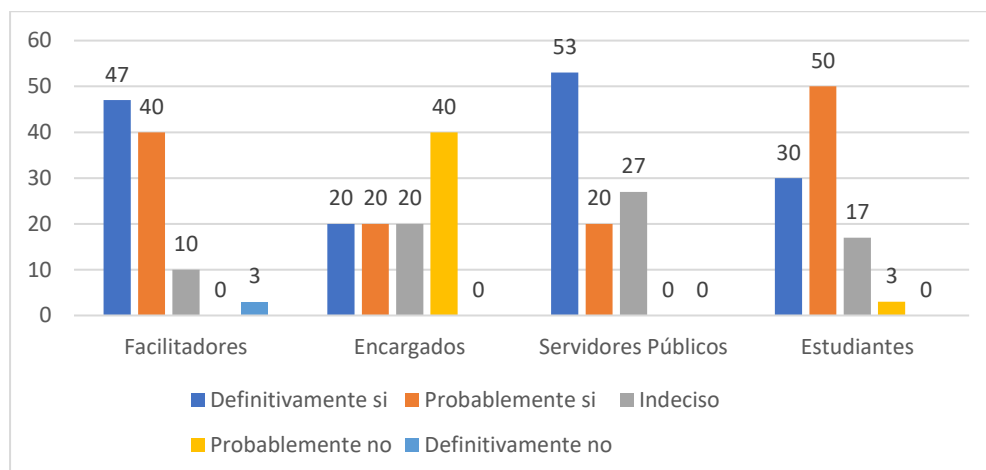
Ítem 9. Considera que las estrategias utilizadas en el proceso de enseñanza en el CAPGEFI garantizan que los aprendizajes recibidos permanezcan a través del tiempo en los estudiantes

Ítem no 9	Definitivamente sí		Probablemente sí		Indeciso		Probablemente no		Definitivamente no		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Rol que cumple, en el Centro de Capacitación, en Política y Gestión Fiscal												
Facilitadores, de los diferentes programas	14	47	12	40	3	10	0	0	1	3	30	100
Encargados de las áreas.	1	20	1	20	1	20	2	40	0	0	5	100
Servidor Público / Empleado Administrativo	8	53	3	20	4	27	0	0	0	0	15	100
Estudiantes	9	30	15	50	5	17	1	3	0	0	30	100
Totales	32	38	31	33	11	15	3	11	3	3	80	100

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 9

Considera que las estrategias utilizadas en el proceso de enseñanza en el CAPGEFI garantizan los aprendizajes recibidos permanezcan a través del tiempo en los estudiantes



Fuente: Polanco (2024)

La Tabla 17 refleja la percepción de los distintos actores del CAPGEFI sobre si las estrategias utilizadas en el proceso de enseñanza garantizan que los aprendizajes permanezcan en el tiempo, dentro de la dimensión Procesos de enseñanza y aprendizaje de la variable Calidad de los aprendizajes. Entre los 30 facilitadores, 14 (47%) respondieron “definitivamente sí”, 12 (40%) “probablemente sí”, 3 (10%) indecisos y 1 (3%) “definitivamente no”, mostrando una percepción mayoritariamente positiva sobre la efectividad de las estrategias pedagógicas. Los 5 encargados de áreas presentaron respuestas más variadas: 1 (20%) “definitivamente sí”, 1 (20%) “probablemente sí”, 1 (20%) indeciso y 2 (40%) “probablemente no”, evidenciando cierta preocupación respecto a la eficacia de las estrategias de enseñanza desde la gestión de los departamentos. Entre los 15 servidores públicos, 8 (53%) “definitivamente sí”, 3 (20%) “probablemente sí” y 4 (27%) indecisos, reflejando confianza moderada en las estrategias aplicadas. Por su parte, los 30 estudiantes respondieron 9 (30%) “definitivamente sí”, 15 (50%) “probablemente sí”, 5 (17%) indecisos y 1 (3%) “probablemente no”, lo que indica que la mayoría considera que los aprendizajes perduran, aunque existe un porcentaje que duda de la efectividad. En términos generales, el 38% de los participantes considera que definitivamente las

estrategias garantizan la permanencia del aprendizaje, el 33% que probablemente sí, 15% indecisos y 14% con percepción negativa, lo que evidencia que, aunque predomina una valoración positiva sobre la retención de aprendizajes, persisten áreas de oportunidad para fortalecer la efectividad de las estrategias pedagógicas en el CAPGEFI.

Variable: Calidad de los aprendizajes

Dimensión: Procesos de enseñanza y aprendizaje

Tabla 18

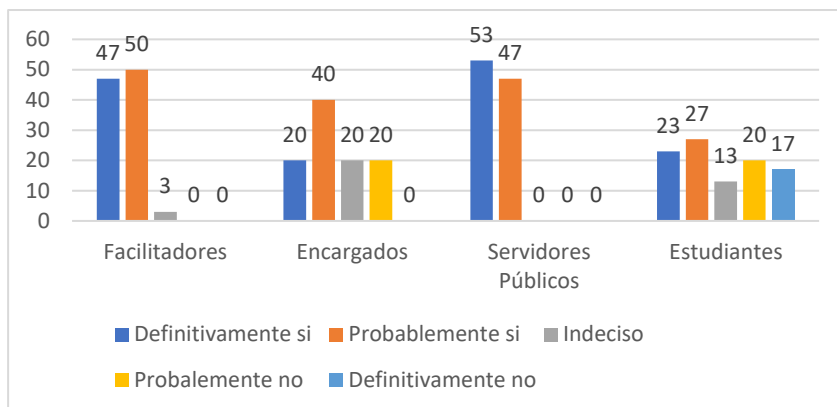
Ítem 10. El proceso de aprender en el centro de capacitación favorece en los estudiantes la transferencia de lo aprendido a nuevas situaciones, donde aplican lo aprendido en las instituciones donde laboran

Ítem no 10	Definitivamente sí		Probablemente sí		Indeciso		Probablemente no		Definitivamente no		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Rol que cumple en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal												
Facilitadores de los diferentes programas	14	47	15	50	1	3	0	0	0	0	30	100
Encargados de las áreas.	1	20	2	40	1	20	1	20	0	0	5	100
Servidor Público / Empleado Administrativo	8	53	7	47	0	0	0	0	0	0	15	100
Estudiantes	7	23	8	27	4	13	6	20	5	17	30	100
Totales	29	34	32	41	7	11	7	10	5	4	80	100

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 10

El proceso de aprender en el centro de capacitación favorece en los estudiantes, la transferencia de lo aprendido a nuevas situaciones, donde aplican lo aprendido en las instituciones donde laboran



Fuente: Polanco (2024)

La Tabla 18 muestra la percepción de los diferentes actores del CAPGEFI sobre si el proceso de aprendizaje favorece la transferencia de lo aprendido a nuevas situaciones en las instituciones donde laboran los estudiantes, en la dimensión Procesos de enseñanza y aprendizaje de la variable Calidad de los aprendizajes. Entre los 30 facilitadores, 14 (47%) respondieron “definitivamente sí”, 15 (50%) “probablemente sí” y 1 (3%) indeciso, lo que refleja una percepción altamente positiva sobre la aplicabilidad práctica de los aprendizajes. Los 5 encargados de áreas mostraron opiniones más dispersas: 1 (20%) “definitivamente sí”, 2 (40%) “probablemente sí”, 1 (20%) indeciso y 1 (20%) “probablemente no”, indicando cierta incertidumbre respecto a la transferencia del conocimiento en la gestión institucional. Entre los 15 servidores públicos, 8 (53%) “definitivamente sí” y 7 (47%) “probablemente sí”, reflejando unanimidad positiva sobre la utilidad práctica de los programas. Por su parte, los 30 estudiantes respondieron 7 (23%) “definitivamente sí”, 8 (27%) “probablemente sí”, 4 (13%) indecisos, 6 (20%) “probablemente no” y 5 (17%) “definitivamente no”, mostrando una percepción más crítica y señalando posibles limitaciones en la transferencia de conocimientos a su contexto laboral. En términos generales, el 34% de los participantes considera que definitivamente el aprendizaje se transfiere a nuevas situaciones, el 41% que probablemente sí, 11% indecisos y

14% con percepción negativa, evidenciando que, aunque predomina una valoración positiva sobre la aplicabilidad de los aprendizajes, existe un grupo significativo que percibe limitaciones en la efectividad de esta transferencia en la práctica laboral.

Variable: Calidad de los aprendizajes

Dimensión: Procesos de enseñanza y aprendizaje

Tabla 19

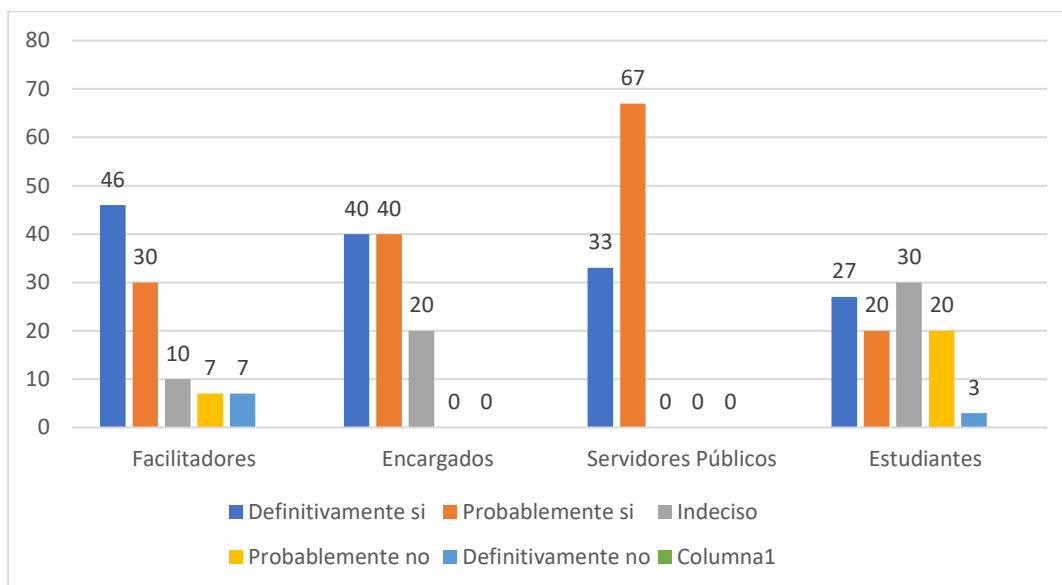
Ítem 11. Los contenidos de los planes curriculares, y los programas están actualizados, de acuerdo a las nuevas tendencias en las diferentes disciplinas

Ítem no 11	Definitivamente sí		Probablemente sí		Indeciso		Probablemente no		Definitivamente no		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Rol que cumple, en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal												
Facilitadores de los diferentes programas,	14	46	9	30	3	10	2	7	2	7	30	100
Encargados de las áreas.	2	40	2	40	1	20	0	0	0	0	5	100
Servidor Público / Empleado Administrativo	5	33	10	67	0	0	0	0	0	0	15	100
Estudiantes	8	27	6	20	9	30	6	20	1	3	30	100
Totales	28	36	28	40	13	15	8	6	3	3	80	100

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 11

Los contenidos, de los planes curriculares y los programas, están actualizados de acuerdo a las nuevas tendencias en las diferentes disciplinas



Fuente: Polanco (2024)

La Tabla 19 refleja la percepción de los distintos actores del CAPGEFI sobre si los contenidos de los planes curriculares y los programas están actualizados conforme a las nuevas tendencias en las diferentes disciplinas, en la dimensión Procesos de enseñanza y aprendizaje de la variable Calidad de los aprendizajes. Entre los 30 facilitadores, 14 (46%) respondieron “definitivamente sí”, 9 (30%) “probablemente sí”, 3 (10%) indecisos y 4 (14%) con percepción negativa (“probablemente no” y “definitivamente no”), mostrando una tendencia mayoritariamente favorable, aunque con cierta reserva sobre la actualización de contenidos. Los 5 encargados de áreas presentaron opiniones más homogéneas: 2 (40%) “definitivamente sí”, 2 (40%) “probablemente sí” y 1 (20%) indeciso, evidenciando confianza en la adecuación de los programas. Entre los 15 servidores públicos, 5 (33%) “definitivamente sí” y 10 (67%) “probablemente sí”, reflejando percepción positiva, aunque moderada, sobre la actualización de los contenidos. Por su parte, los 30 estudiantes mostraron mayor dispersión: 8 (27%) “definitivamente sí”, 6 (20%) “probablemente sí”, 9 (30%) indecisos, 6 (20%) “probablemente

no” y 1 (3%) “definitivamente no”, indicando que un porcentaje importante percibe oportunidades de mejora en la actualización curricular. En términos generales, el 36% de los participantes considera que definitivamente los contenidos están actualizados, el 40% que probablemente sí, 15% indecisos y 9% con percepción negativa, lo que evidencia que, aunque predomina una valoración positiva sobre la actualización de los contenidos, existe un grupo significativo que percibe la necesidad de fortalecer la adecuación de los programas a las tendencias actuales en sus respectivas disciplinas.

Variable: Calidad de los aprendizajes

Dimensión: Procesos de enseñanza y aprendizaje

Tabla 20

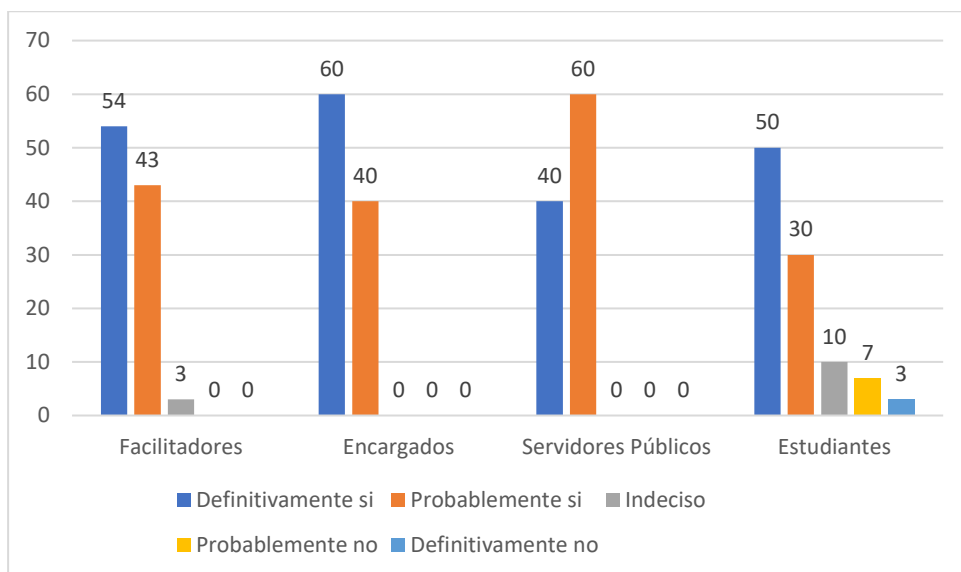
Ítem 12. El ambiente escolar en el centro de capacitación favorece los procesos de enseñanza y aprendizaje

Ítem no 12	Definitivamente sí		Probablemente sí		Indeciso		Probablemente no		Definitivamente no		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Rol que cumple, en el Centro de Capacitación, en Política y Gestión Fiscal												
Facilitadores de los diferentes programas,	16	54	13	43	1	3	0	0	0	0	30	100
Encargados de las áreas.	3	60	2	40	0	0	0	0	0	0	5	100
Servidor Público / Empleado	6	40	9	60	0	0	0	0	0	0	15	100
Administrativo												
Estudiantes	15	50	9	30	3	10	2	7	1	3	30	100
Totales	40	51	33	43	4	3	2	2	1	1	80	100

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 12

El ambiente escolar en el centro de capacitación favorece los procesos de enseñanza y aprendizaje



Fuente: Polanco (2024)

La Tabla 20 presenta la percepción de los distintos actores del CAPGEFI respecto a si el ambiente escolar favorece los procesos de enseñanza y aprendizaje, en la dimensión Procesos de enseñanza y aprendizaje de la variable Calidad de los aprendizajes. Entre los 30 facilitadores, 16 (54%) consideran que definitivamente sí, 13 (43%) probablemente sí y 1 (3%) indeciso, lo que indica una valoración muy positiva sobre el ambiente educativo. Los 5 encargados de áreas expresaron opiniones igualmente favorables, con 3 (60%) “definitivamente sí” y 2 (40%) “probablemente sí”, mostrando unanimidad positiva. Entre los 15 servidores públicos, 6 (40%) respondieron “definitivamente sí” y 9 (60%) “probablemente sí”, reflejando percepción favorable, aunque sin unanimidad absoluta. Los 30 estudiantes mostraron mayor diversidad de opiniones: 15 (50%) “definitivamente sí”, 9 (30%) “probablemente sí”, 3 (10%) indecisos, 2 (7%) “probablemente no” y 1 (3%) “definitivamente no”, indicando que, si bien predomina una valoración positiva del ambiente escolar, existe un pequeño grupo que percibe limitaciones. En términos generales, el 51% de los participantes considera que definitivamente el ambiente favorece los procesos de enseñanza y aprendizaje, el 43% que probablemente sí, 3% indecisos y

3% con percepción negativa, evidenciando que el ambiente educativo es generalmente favorable, aunque se identifican áreas de oportunidad para fortalecer la experiencia de aprendizaje.

3.4.2 Análisis de los resultados en los datos obtenidos de las entrevistas

Acá, en esta sección se detallan, las tendencias de la categoría o variable. Ya que este estudio se sirve de metodologías cualitativas, en el caso de la entrevista y metodologías cuantitativas, en el caso de los resultados del cuestionario. En referencia a la entrevista, aporta información, de la variable independiente, plan estratégico educativo en sus dimensiones gestión, administrativa, organizacional y pedagógica, y las categorías que emergieron durante la recogida de la data. En relación a la variable dependiente, calidad de los aprendizajes, se resaltan sus dimensiones: Aprendizaje organizacional, calidad educativa, y proceso de enseñar y aprender. Por ello, se representan las variables, por sus dimensiones en tablas y gráficos, para observar su movilidad o tendencias. Para el análisis cualitativo de las entrevistas se utilizó el software ATLAS.ti versión 23, el cual permitió realizar la codificación abierta, axial y selectiva de las respuestas obtenidas, siguiendo el modelo de análisis propuesto por Strauss y Corbin (2002). Este procedimiento posibilitó identificar patrones recurrentes, categorías emergentes y relaciones entre conceptos, organizando los hallazgos en redes semánticas que facilitaron la interpretación del discurso de los participantes. La triangulación de la información se aplicó posteriormente, contrastando los resultados cualitativos con los datos cuantitativos del cuestionario y con los referentes teóricos, asegurando así la validez interna y la coherencia metodológica del estudio. Este proceso se realizó de forma sistemática, manteniendo un registro hermenéutico dentro del programa, que permitió la trazabilidad de las evidencias analizadas.

Fase cualitativa

Tabla 21

Categorización abierta de la fase cualitativa: percepción de la comunidad educativa sobre el fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes en el CAPGEFI

Título de la Investigación	Categorías Emergentes	
Propuesta, de implementación de un plan estratégico educativo, para el	- Las necesidades y objetivos de la organización	- Proyectos y planes institucionales - Procesos de enseñanza y aprendizaje.

fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias y habilidades - Manual de organización y funciones -Calidad educativa, inclusión, equidad y transparencia -Comunicación -Políticas públicas -Clima Organizacional -Principios filosóficos organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del desempeño, Actualización de software y hardware. - Uso de las tecnologías educativas -Planes curriculares, la carpeta de planificación docente, y los programas de capacitación. Programas de formación continua. - Uso de herramientas tecnológicas, en el aula y la actualización
--	---	--

Fuente: Elaborado por el autor (2024) extraído de la transcripción de la información de las entrevistas recolectada de la muestra en el estudio.

La categorización abierta, permite extraer todas las categorías, que emergieron producto de las expresiones de la muestra seleccionada, a la que se le aplicó la entrevista. Por ello, se elabora la codificación de la data primaria, y se extraen todas aquellas, que fueron enunciadas en esta fase. En este caso, fueron los dos directores académicos, y de planificación del centro de capacitación. Posteriormente, se realiza la vinculación de la categoría apriorística, Plan estratégico educativo, las dimensiones y las categorías emergentes, como se observa en el gráfico no 13. Con la categorización axial la cual, es un procedimiento de codificación de categorías, que emergen partiendo de una categoría central, tomando en cuenta sus características, propiedades o discusiones. (Strauss & Corbin, 2002).

Es un procedimiento abstracto, que se realiza por parte del investigador, tomando en cuenta la investigación empírica y conceptual, el cual se ha realizado en capítulos anteriores, y le permite al autor, establecer las relaciones entre ellas, de manera de poder comprender el movimiento que ocurre con la categoría, para luego interpretar y realizar los respectivos análisis.

Gráfico 13

Categorización Axial



Fuente: Polanco (2024)

Ahora bien, en el gráfico no 13. Se puede observar en el centro la Categoría apriorística, Plan estratégico educativo, y a su alrededor las dimensiones en la gestión administrativa, donde se vinculan las categorías emergentes, y a partir de la pregunta no. 1- Necesidades y objetivos organizacionales, la muestra investigada, responde a la pregunta -Desde su gestión ¿Cómo es el proceso, para el uso y distribución del talento humano a su cargo? Y expresan lo siguiente: Desde la gestión, está basado en las necesidades y objetivos de la organización. Se realiza un análisis de las competencias y habilidades, de cada miembro del equipo, y se asignan responsabilidades y funciones de acuerdo con su perfil y experiencia.

En relación a la pregunta no. 2- En cuanto a los recursos financieros, ¿proceden del ente gubernamental, o hay autogestión por parte de la Organización? Los informantes, responden: Proceden del Estado y por autogestión de la Universidad. En la pregunta no. 3- ¿Explique brevemente, si la asignación de recursos económicos es suficiente para cubrir en la inversión educativa, que hace la organización? Expresan: La asignación de recursos económicos es adecuada, para cubrir la inversión educativa que realizamos en la organización.

En relación, a la pregunta no 4- En el departamento asignado, ¿Existe un manual de organización y funciones? Este manual, ¿ha sido revisado para su actualización?, La muestra seleccionada,

respondió en cuanto al Manual de organización y funciones: Este manual ha sido revisado periódicamente, para garantizar que refleje de manera precisa, las responsabilidades y funciones de cada puesto dentro del departamento.

En cuanto a la pregunta no. 5- Desde su gestión, ¿Cómo lleva a cabo el cumplimiento de las políticas públicas exigidas, por parte de la gobernanza del Estado? La muestra se expresó, de la siguiente manera: mediante la aplicación de lineamientos establecidos, por las autoridades gubernamentales en términos de calidad educativa, inclusión, equidad y transparencia y comunicación constante, con las instancias correspondientes, para garantizar que nuestras acciones estén alineadas con las políticas públicas vigentes.

Del mismo modo, en la dimensión de la Gestión Organizacional, en cuanto a la pregunta 6- Explique el proceso de socialización, de los principios filosóficos organizacionales, con el personal a su cargo. Se expresaron de la siguiente manera: La comunicación constante, de los principios de la organización, y la promoción de la participación dinámica del equipo, para tomar las decisiones. También, mediante un clima organizacional, La creación del ambiente laboral, fundamentado en la confianza, en el respetarse y la colaboración, donde los principios organizacionales, se reflejen en las prácticas diarias. Y, son socializado semanalmente. Ahora, la pregunta 7-Desde su gestión, explique el rol del gerente como líder: Se centra en inspirar y motivar al equipo. Responden de la siguiente manera: Establecer metas claras y alcanzables, promover la comunicación abierta y efectiva. Brindando apoyo, orientación y oportunidades de crecimiento.

En la pregunta no. 8- ¿Cómo es el proceso de la comunicación, entre su cargo dentro de la organización, y el personal dependiente? La muestra representada por los dos gerentes respondió: Se basa en la apertura y la transparencia. Se establecen canales de comunicación claros, y se promueve una comunicación bidireccional. Se realizan reuniones periódicas, se fomenta la retroalimentación, y se establecen mecanismos, para que los miembros del equipo puedan expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias, muy fluido.

Por último, en la Gestión pedagógica de los gerentes, en la pregunta no. 9- Desde su departamento, ¿Cómo es el proceso, para la elaboración de los Proyectos y planes institucionales,

y cómo es la participación, de los demás miembros de la organización? Se expresaron de la siguiente manera: Se involucra a todos los miembros de la organización a través de reuniones, grupos de trabajo y comités, donde se comparten ideas, se discuten propuestas y se toman decisiones conjuntas. Esta participación activa, garantiza que los proyectos y planes sean integrales y reflejen los intereses de todos los involucrados. Muy interactiva y participativa.

En la pregunta 10- Desde su gestión, ¿Cuál es el papel, en la supervisión educativa del centro de capacitación? Los gerentes respondieron de la siguiente manera: Se realiza un monitoreo constante, de los procesos de enseñar y aprender. Se establecen mecanismos para la valoración del trabajo académico estudiantil. En referencia a la pregunta 11- Desde su gestión, ¿Cuál es su rol en la actualización tecnológica, de la plataforma en línea? Responden: Se destinan recursos, para adquirir y actualizar de software y hardware. Así como para el adiestramiento del personal, en el empleo de las herramientas educativa. En la pregunta 12- ¿Cómo es el proceso de modernización, de los planes curriculares, la carpeta de planificación docente y los programas de capacitación?, y ¿hace cuánto tiempo se hizo la última actualización. El proceso de modernización, de los planes curriculares, la carpeta de planificación docente, y los programas de capacitación, se lleva a cabo de manera continua. La última actualización, de los planes curriculares se realizó hace [X] años, y se realiza un seguimiento constante, para asegurar su vigencia. Y el proceso es muy innovador y estamos en fase de actualización.

En cuanto a la pregunta 13- ¿Cómo se impulsa desde su gestión, la actualización del personal docente?, La muestra respondió: A través de programas de formación continua, y desarrollo profesional, y Se promueve la adquisición de nuevas metodologías pedagógicas, el uso de tecnologías en el aula, y la actualización de los conocimientos en sus áreas de especialización.

En la pregunta 14- Desde su gestión, ¿Cómo es el desempeño académico de los jóvenes, y adultos en formación, en el Centro de capacitación? Y los directores respondieron: Se realiza un seguimiento, y valoración del trabajo académico 0estudiantil, en el Centro de capacitación. Se implementan estrategias de apoyo académico, tutorías y programas de nivelación, para garantizar que los estudiantes alcancen los objetivos establecidos.

Fase Cuantitativa

En esta fase, una vez descrito los resultados por ítems y estrato del cuestionario aplicado a los facilitadores, encargados, servidores públicos y estudiantes. En esta parte, se agrupan los ítems

por dimensiones de manera, de poder medir la tendencia de la dimensión en general, y de esta manera, contrastar resultados, dándole mayor comprensión a los resultados, pues de una manera deductiva, se van organizando los datos. Por tanto, se expresa a través de tablas y gráficos para su descripción y posterior análisis.

Variable: Calidad de los Aprendizajes

Dimensión: Aprendizaje organizacional

Ítems: 1,2,3,4

Estrato: Facilitadores

Tabla 22

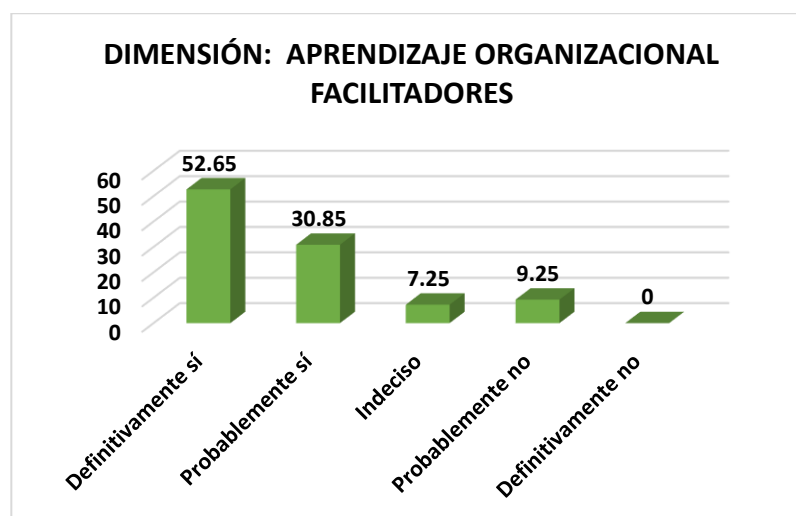
Percepción de los facilitadores sobre la dimensión Aprendizaje Organizacional en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI

Variable:					
Aprendizaje Organizacional			Facilitadores		
Ítems	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
1	87	44	0	0	0
2	30	50	3	17	0
3	27	33	23	17	0
4	67	27	3	3	0
Total	52,75	38,5	7,25	9,25	0

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 14

Percepción de los facilitadores sobre la dimensión Aprendizaje Organizacional en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI



Fuente: Polanco (2024)

La Tabla 22 refleja cómo los facilitadores perciben la dimensión Aprendizaje Organizacional de la variable Calidad de los Aprendizajes en los ítems 1 a 4. En términos generales, la mayoría de los facilitadores percibe de manera positiva esta dimensión, con un promedio de 52,75% “definitivamente sí” y 38,5% “probablemente sí”, lo que indica un consenso favorable respecto a la vinculación de los programas, la actualización docente y la calidad educativa. Se observa que los ítems 1 y 4 presentan las valoraciones más altas en “definitivamente sí”, con 87% y 67% respectivamente, mostrando que los facilitadores consideran que los programas académicos se alinean con las demandas del sector y que la calidad de los aprendizajes asegura oportunidades laborales. Por otro lado, el ítem 3 muestra mayor dispersión, con un 23% indecisos y 17% “probablemente no”, lo que sugiere que algunos facilitadores perciben limitaciones en la comunicación de planes y proyectos institucionales a la comunidad educativa. En conjunto, los resultados evidencian que el aprendizaje organizacional es percibido positivamente, aunque existe un margen de mejora en la difusión y claridad de los planes y proyectos institucionales, para fortalecer la comprensión y participación de todos los facilitadores.

Variable: Calidad de los aprendizajes

Dimensión: Calidad Educativa

Ítems: 5,6,7,8

Estrato: Facilitadores

Tabla 23

Percepción de los facilitadores sobre la dimensión Calidad Educativa en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI

Variable:

Calidad Educativa

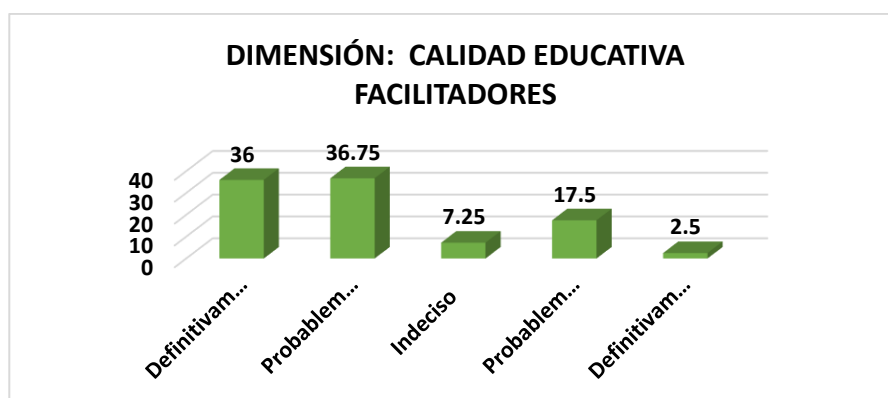
Facilitadores

Ítems	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
5	17	30	3	40	10
6	33	27	23	17	0
7	47	40	3	10	0
8	47	50	0	3	0
Total	36	36,75	7,25	17,5	2,5

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 15

Percepción de los facilitadores sobre la dimensión Calidad Educativa en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI



Fuente: Polanco (2024)

Los resultados muestran que, en general, los facilitadores perciben de manera positiva la dimensión de Calidad Educativa dentro del CAPGEFI. Los ítems 7 y 8, relacionados con el seguimiento de los procesos de enseñanza y la adaptación de los programas curriculares a las necesidades del entorno laboral, presentan los porcentajes más altos de respuestas “Definitivamente sí” y “Probablemente sí” (47% y 50% en promedio), lo que indica un reconocimiento favorable de estas acciones. Sin embargo, el ítem 5, que aborda la participación en actividades de vinculación con el entorno del sistema, muestra un porcentaje más elevado de respuestas “Probablemente no” (40%), reflejando cierta percepción de limitación o insuficiencia en la participación de los facilitadores en estas actividades. El ítem 6, referente a la inversión en infraestructura y recursos pedagógicos, evidencia una distribución más equilibrada, con un 23% de indecisos y un 17% que percibe deficiencia, lo que sugiere áreas de mejora en recursos y equipamiento. En términos generales, los datos reflejan una tendencia positiva hacia la Calidad Educativa, aunque con aspectos específicos que podrían optimizarse para fortalecer la percepción y efectividad de los programas ofrecidos por el CAPGEFI.

Variable: Calidad de los aprendizajes. Dimensión: Proceso de enseñar y aprender

Ítems, 9,10,11,12. Estrato: facilitadores

Tabla 24

Percepción de los facilitadores sobre la dimensión Proceso de enseñar y aprender en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI

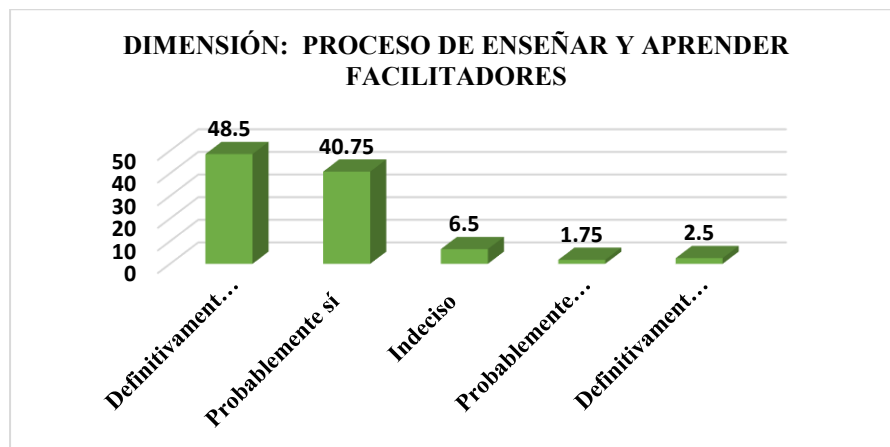
variable:

Ítems	Proceso de enseñar y aprender			Facilitadores		
	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no	
9	47	40	10	0	3	
10	47	50	3	0	0	
11	46	30	10	7	7	
12	54	43	3	0	0	
Total	48,5	40,75	6,5	1,75	2,5	

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 16

Percepción de los facilitadores sobre la dimensión Proceso de enseñar y aprender en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI



Fuente: Polanco (2024)

Los facilitadores muestran una valoración mayoritariamente positiva sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje en el CAPGEFI, con un 48,5% de respuestas “Definitivamente sí” y un 40,75% de “Probablemente sí”, lo que indica que perciben que las estrategias y prácticas pedagógicas aplicadas son efectivas para garantizar el aprendizaje de los estudiantes. El ítem 12, referente al ambiente escolar favorable para el aprendizaje, obtuvo la mayor proporción de respuestas positivas (54% “Definitivamente sí” y 43% “Probablemente sí”), reflejando que los facilitadores consideran adecuado el entorno educativo. Por otro lado, los ítems 9 y 11 presentan un pequeño porcentaje de indecisos (10%) y de respuestas negativas (hasta 7%), señalando áreas que podrían fortalecerse, como la permanencia de los aprendizajes a lo largo del tiempo y la actualización de los contenidos curriculares. En general, los resultados evidencian una percepción positiva de los facilitadores sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje, aunque se identifican oportunidades para optimizar ciertos aspectos pedagógicos y curriculares.

Variable: Calidad de los Aprendizajes. Dimensión: Aprendizaje Organizacional. Estrato encargado de áreas. Ítems, 1,2,3,4

Tabla 25

Percepción de los encargados de áreas sobre la dimensión Aprendizaje Organizacional en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI

Variable:

Aprendizaje Organizacional

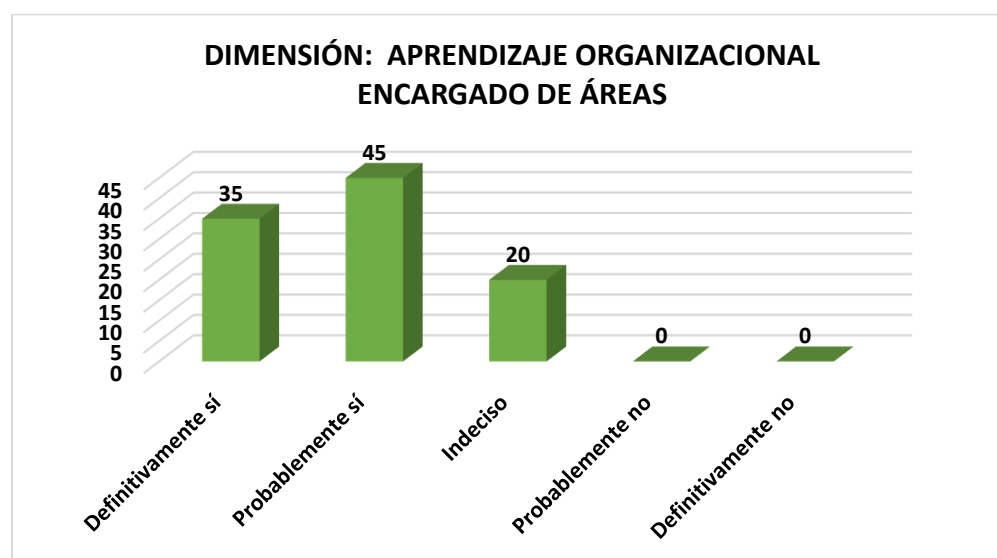
Encargado de áreas

Ítems	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
1	40	40	20	0	0
2	40	40	20	0	0
3	40	60	0	0	0
4	20	40	40	0	0
Total	35	45	20	0	0

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 17

Percepción de los encargados de áreas sobre la dimensión Aprendizaje Organizacional en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI



Fuente: Polanco (2024)

Los encargados de áreas muestran una percepción mayoritariamente positiva respecto al Aprendizaje Organizacional en el CAPGEFI, con un 35% de respuestas “Definitivamente sí” y un 45% de “Probablemente sí”. Los ítems 1 y 2, relacionados con la vinculación de los programas académicos con las demandas laborales y la actualización del personal docente, reflejan unanimidad positiva en un 80% (sumando “Definitivamente sí” y “Probablemente sí”), aunque un 20% se muestra indeciso, lo que podría indicar la necesidad de reforzar la comunicación sobre estos aspectos. El ítem 4, que aborda el aprovechamiento laboral de los egresados, muestra mayor indecisión (40%), sugiriendo que los encargados de áreas perciben oportunidades de mejora en cómo los aprendizajes se traducen en resultados prácticos para el entorno laboral. En general, los resultados evidencian una valoración favorable del Aprendizaje Organizacional por parte de los encargados de áreas, pero con cierta heterogeneidad que indica áreas a fortalecer para consolidar la efectividad de la gestión educativa.

Variable: Calidad de los Aprendizajes. Dimensión, Calidad educativa, ítems, 5,6,7,8. Estrato, Encargado de Áreas.

Tabla 26

Percepción de los encargados de áreas sobre la dimensión Calidad Educativa en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI

Variable:

Calidad Educativa

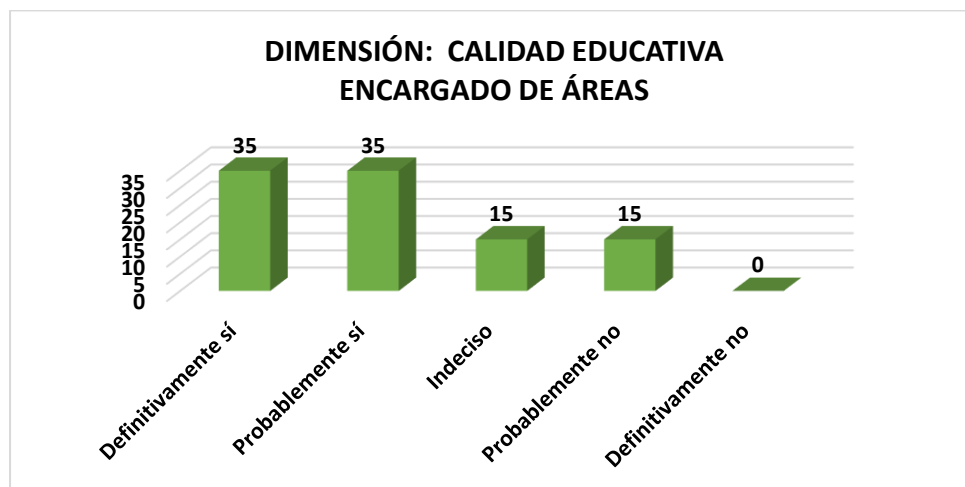
Encargado de áreas

Ítems	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no	
5	60	40	0	0	0	0
6	0	40	20	40	0	0
7	40	60	0	0	0	0
8	40	0	40	20	0	0
Totales	35	35	15	15	0	0

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 18

Percepción de los encargados de áreas sobre la dimensión Calidad Educativa en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI



Fuente: Polanco (2024)

Los encargados de áreas presentan una valoración positiva moderada sobre la Calidad Educativa, con un 35% de respuestas “Definitivamente sí” y un 35% de “Probablemente sí”. Los ítems 5 y 7, relacionados con la participación en actividades de vinculación y la evaluación del proceso de enseñanza, muestran mayor consenso positivo, alcanzando hasta un 100% de respuestas afirmativas en el ítem 5 y 100% combinando ítems 7 y 5. Sin embargo, los ítems 6 y 8 reflejan cierta dispersión en las opiniones: el ítem 6 evidencia que un 40% percibe dificultades en la inversión en infraestructura y recursos pedagógicos, mientras que el ítem 8 muestra que un 40% de los encargados se encuentra indeciso sobre la adaptación de los programas curriculares a las necesidades del entorno laboral. Esto indica que, aunque la percepción general es favorable, existen áreas que requieren fortalecimiento, particularmente en la actualización de recursos y la alineación de los programas con el contexto laboral.

Variable, Calidad de los Aprendizajes. Dimensión Procesos de enseñar y aprender. Ítems 9,10,11, 12. Estrato: Encargados de áreas.

Tabla 27

Percepción de los encargados de áreas sobre la dimensión Procesos de Enseñar y Aprender en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI

Variable:

Proceso de Enseñar y Aprender

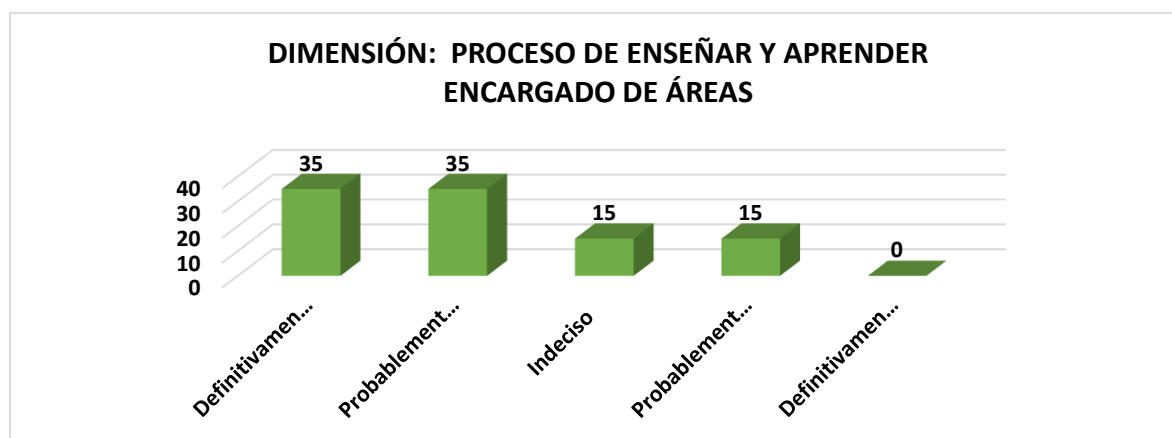
Encargado de áreas

Ítems	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
9	20	20	20	40	0
10	20	40	20	20	0
11	40	40	20	0	0
12	60	40	0	0	0
Total	35	35	15	15	0

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 19

Percepción de los encargados de áreas sobre la dimensión Procesos de Enseñar y Aprender en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI



Fuente: Polanco (2024)

La percepción de los encargados de áreas respecto a los procesos de enseñanza y aprendizaje muestra una tendencia positiva, con un 35% de respuestas “Definitivamente sí” y un 35% de “Probablemente sí” en promedio. Los ítems 11 y 12, vinculados con la actualización de contenidos y el seguimiento de los procesos de enseñanza, evidencian mayor consenso favorable,

alcanzando hasta un 100% de respuestas afirmativas en el ítem 12. Por otro lado, los ítems 9 y 10 presentan mayor dispersión, con un 40% de respuestas “Probablemente no” en el ítem 9, reflejando cierta percepción de debilidad en la garantía de que los aprendizajes permanezcan a largo plazo y se transfieran efectivamente a nuevas situaciones. En general, aunque la valoración es positiva, estos resultados sugieren que se deben reforzar estrategias que aseguren la consolidación y aplicación práctica de los aprendizajes.

Variable: Calidad de los Aprendizajes. Dimensión Aprendizaje Organizacional. Ítems 1,2,3,4. Estrato, Servidores Públicos.

Tabla 28

Percepción de los servidores públicos sobre la dimensión Aprendizaje Organizacional en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI

Variable:

Aprendizaje Organizacional

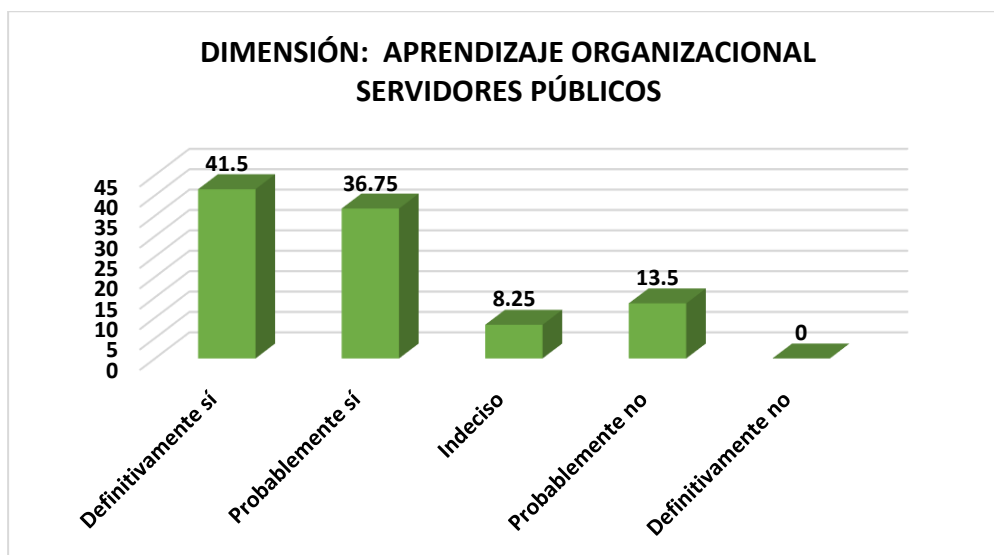
Servidores Públicos

Ítems	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
1	80	20	0	0	0
2	0	60	13	27	0
3	33	20	20	27	0
4	53	47	0	0	0
Total	41,5	36,75	8,25	13,5	0

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 20

Percepción de los servidores públicos sobre la dimensión Aprendizaje Organizacional en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI



Fuente: Polanco (2024)

Los servidores públicos muestran una percepción mayoritariamente positiva sobre el aprendizaje organizacional, con un promedio de 41,5% de respuestas “Definitivamente sí” y 36,75% de “Probablemente sí”. El ítem 1, relacionado con la vinculación de los programas académicos con las demandas laborales, presenta la valoración más alta, con 80% de respuestas “Definitivamente sí”, lo que indica un reconocimiento claro de la pertinencia de la formación ofrecida. Sin embargo, los ítems 2 y 3 evidencian cierta dispersión, ya que combinan respuestas “Indeciso” y “Probablemente no” que suman entre 27% y 40%, lo que sugiere que algunos servidores perciben áreas de oportunidad en la planificación o comunicación de los planes y proyectos institucionales. El ítem 4 refleja nuevamente alta satisfacción, con 53% “Definitivamente sí” y 47% “Probablemente sí”, confirmando la percepción positiva general respecto al aprovechamiento de oportunidades de aprendizaje organizacional. En conjunto, estos resultados muestran que, aunque la mayoría percibe favorablemente el aprendizaje organizacional, existen

aspectos que podrían reforzarse para lograr una consolidación más uniforme entre los servidores públicos.

Variable: Calidad de los Aprendizajes. Dimensión Calidad Educativa. Ítems, 5,6,7,8 Estrato Servidores Públicos.

Tabla 29

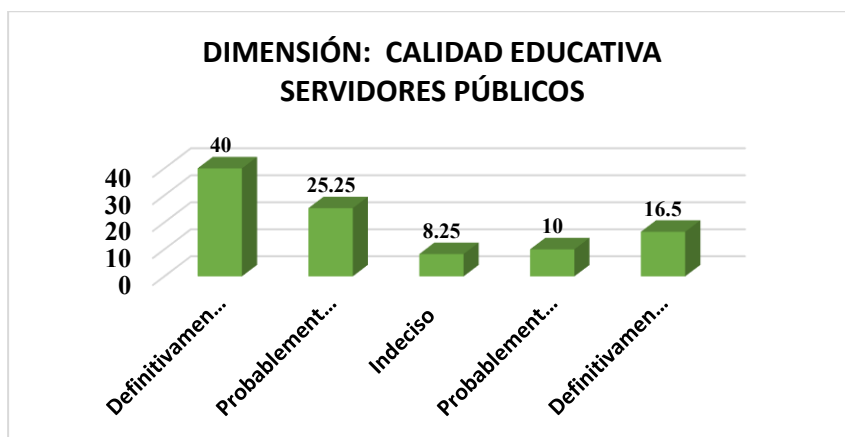
Percepción de los servidores públicos sobre la dimensión Calidad Educativa en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI

Ítems	Definitivame nte si	Probableme nte si	Indeci so	Probableme nte no	Definitivame nte no
5	47	0	13	20	33
6	20	7	20	20	33
7	40	47	13	0	0
8	53	47	0	0	0
Totales	40	25,25	11,5	10	16,5

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 21

Percepción de los servidores públicos sobre la dimensión Calidad Educativa en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI



Fuente: Polanco (2024)

Los resultados muestran que los servidores públicos tienen una percepción moderadamente positiva sobre la calidad educativa, con un 40% de respuestas “Definitivamente sí” y 25,25% de “Probablemente sí”. El ítem 8, relacionado con la adaptación de los programas curriculares a las necesidades del entorno laboral, obtiene la valoración más alta, con 53% “Definitivamente sí” y 47% “Probablemente sí”, lo que indica un consenso sobre la pertinencia y actualización de los programas ofrecidos. En contraste, los ítems 5 y 6 presentan opiniones más dispersas: el ítem 5, sobre la participación en actividades de vinculación institucional y comunitaria, muestra 33% de respuestas “Definitivamente no”, reflejando limitaciones percibidas en la integración del centro con el entorno; el ítem 6, sobre inversión en infraestructura y recursos pedagógicos, evidencia un 33% “Definitivamente no”, indicando que algunos servidores consideran insuficientes los recursos para optimizar la enseñanza. Por su parte, el ítem 7, relativo al seguimiento y evaluación de los procesos de enseñanza, presenta mayor consenso positivo (87% combinado “Definitivamente sí” y “Probablemente sí”), lo que sugiere que se percibe un control adecuado de la calidad educativa. En general, los resultados reflejan una valoración positiva en aspectos

clave, aunque destacan áreas que podrían fortalecerse para mejorar la percepción de la calidad educativa entre los servidores públicos.

Variable: Calidad de los Aprendizaje. Dimensión, Proceso de Enseñar y Aprender. Ítems

9,10,11,12. Estratos Servidores Públicos

Tabla 30

Percepción de los servidores públicos sobre la dimensión Procesos de Enseñar y Aprender en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI

Variable:

Proceso de Enseñar y Aprender

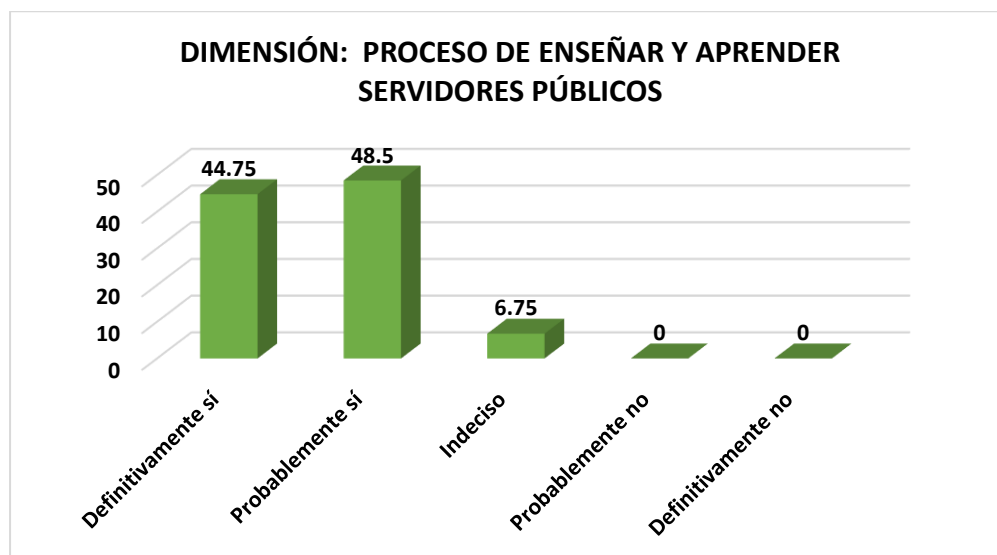
Servidores Públicos

Ítems	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
9	53	20	27	0	0
10	53	47	0	0	0
11	33	67	0	0	0
12	40	60	0	0	0
Total	44,75	48,5	6,75	0	0

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 22

Percepción de los servidores públicos sobre la dimensión Procesos de Enseñar y Aprender en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI



Fuente: Polanco (2024)

Los servidores públicos perciben de manera positiva los procesos de enseñanza y aprendizaje, con un 44,75% de respuestas “Definitivamente sí” y 48,5% “Probablemente sí”, lo que evidencia un alto nivel de aceptación y confianza en las estrategias pedagógicas utilizadas por el CAPGEFI. El ítem 10, relacionado con la transferencia de lo aprendido a nuevas situaciones laborales, y el ítem 11, sobre la actualización de contenidos según tendencias disciplinarias, muestran unanimidad en respuestas afirmativas combinadas (“Definitivamente sí” y “Probablemente sí”) alcanzando 100%, lo que refleja que los servidores consideran que los aprendizajes son aplicables y pertinentes. El ítem 9, referente a la permanencia de los aprendizajes a través del tiempo, presenta cierta dispersión, con 27% de respuestas “Indeciso”, lo que indica que un grupo percibe que la retención de los conocimientos podría variar según la experiencia o aplicación práctica. Finalmente, el ítem 12, sobre el ambiente escolar que favorece el aprendizaje, registra un 100% de respuestas positivas, lo que evidencia que los servidores públicos valoran positivamente las condiciones que facilitan los procesos de enseñanza. En conjunto, estos resultados muestran que los procesos de enseñanza y aprendizaje son percibidos

como efectivos y adecuados por la mayoría de los servidores públicos, aunque se identifica un pequeño margen de incertidumbre en la retención de aprendizajes.

Variable: Calidad de los Aprendizajes. Dimensión: Aprendizaje Organizacional. Ítems, 1, 2, 3, 4.

Estrato: Estudiantes

Tabla 31

Percepción de los estudiantes sobre la dimensión Aprendizaje Organizacional en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI

Variable:

Aprendizaje Organizacional

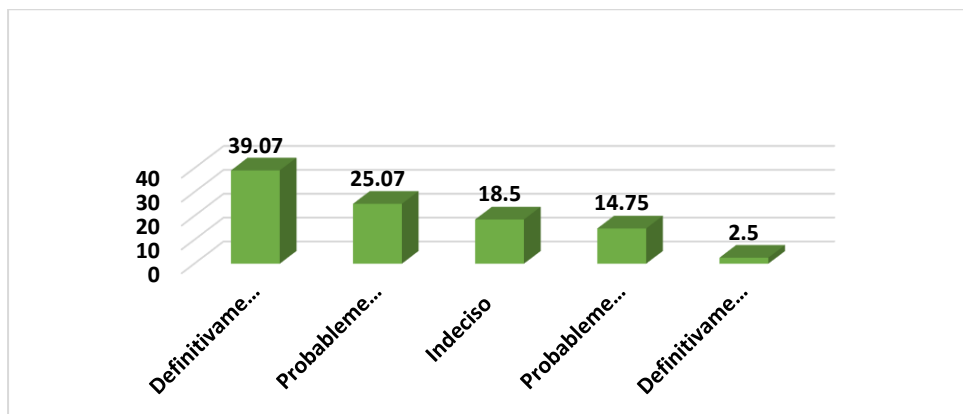
Estudiantes

Ítems	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no	
1	63	27	10	0	0	0
2	43,3	33,3	17	3	3	3
3	13	30	27	23	7	7
4	37	10	20	33	0	0
Total	39,075	25,075	18,5	14,75	2,5	

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 23

Percepción de los estudiantes sobre la dimensión Aprendizaje Organizacional en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI



Fuente: Francisco (2024)

Los estudiantes presentan una percepción moderadamente positiva respecto a la dimensión de Aprendizaje Organizacional, con un 39,08% de respuestas “Definitivamente sí” y 25,08% “Probablemente sí”, lo que indica que una parte significativa reconoce la existencia de estructuras y procesos organizacionales que favorecen el aprendizaje. Sin embargo, se observa una proporción considerable de respuestas “Indeciso” (18,5%) y “Probablemente no” (14,75%), especialmente en los ítems 3 y 4, relacionados con la divulgación de planes y proyectos institucionales y la garantía de aprovechamiento de oportunidades laborales, lo que sugiere que algunos estudiantes perciben limitaciones en la claridad, seguimiento o efectividad de los procesos organizacionales. El ítem 1, sobre la vinculación de los programas con las demandas laborales, obtiene la mayor proporción de respuestas positivas (63% “Definitivamente sí”), lo que indica que los estudiantes consideran pertinente la orientación académica hacia el mercado laboral. En conjunto, los resultados reflejan que, aunque los estudiantes valoran ciertos aspectos organizacionales, existen áreas que podrían reforzarse para mejorar la percepción sobre la eficacia del aprendizaje organizacional en el CAPGEFI.

Variable: Calidad de los Aprendizajes. Dimensión Calidad Educativa, Ítems 5,6,7,8. Estrato Estudiantes.

Tabla 32

Percepción de los estudiantes sobre la dimensión Calidad Educativa en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI

Variable:

Calidad Educativa

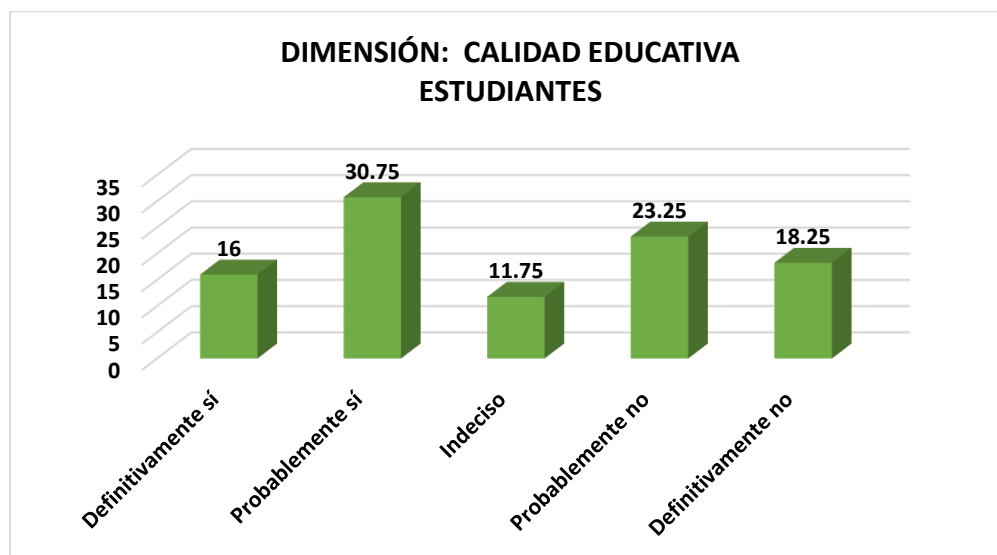
Estudiantes

Ítems	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
5	7	20	10	43	20
6	10	23	10	17	40
7	10	37	17	26	10
8	37	43	10	7	3
Totales	16	30,75	11,75	23,25	18,25

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 24

Percepción de los estudiantes sobre la dimensión Calidad Educativa en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI



Fuente: Polanco (2024)

La percepción de los estudiantes respecto a la Calidad Educativa muestra resultados mixtos. La proporción de respuestas positivas (“Definitivamente sí” y “Probablemente sí”) alcanza un 46,75% en promedio, lo que indica que algunos estudiantes valoran aspectos como la actualización de programas y la inversión en infraestructura y recursos pedagógicos (ítems 6 y 8). Sin embargo, existe un porcentaje significativo de respuestas negativas (“Probablemente no” 23,25% y “Definitivamente no” 18,25%), principalmente en los ítems 5 y 6, relacionados con la participación en actividades de vinculación con el entorno y la inversión en recursos didácticos, lo que refleja una percepción de insuficiencia en ciertos procesos educativos. El ítem 8, sobre la inversión en actualización curricular y recursos tecnológicos, presenta la mayor proporción de respuestas positivas (37% “Definitivamente sí” y 43% “Probablemente sí”), evidenciando que los estudiantes reconocen avances en estas áreas. En conjunto, los resultados muestran que, si bien los estudiantes perciben mejoras en la calidad educativa, persisten áreas que requieren fortalecimiento para garantizar una percepción más uniforme y positiva sobre la calidad de los aprendizajes.

Variable: Calidad de los Aprendizajes. Dimensión: Proceso de enseñar y aprender. Ítems 9,10,11,12. Estrato estudiantes.

Tabla 33

Percepción de los estudiantes sobre la dimensión Proceso de enseñar y aprender en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI

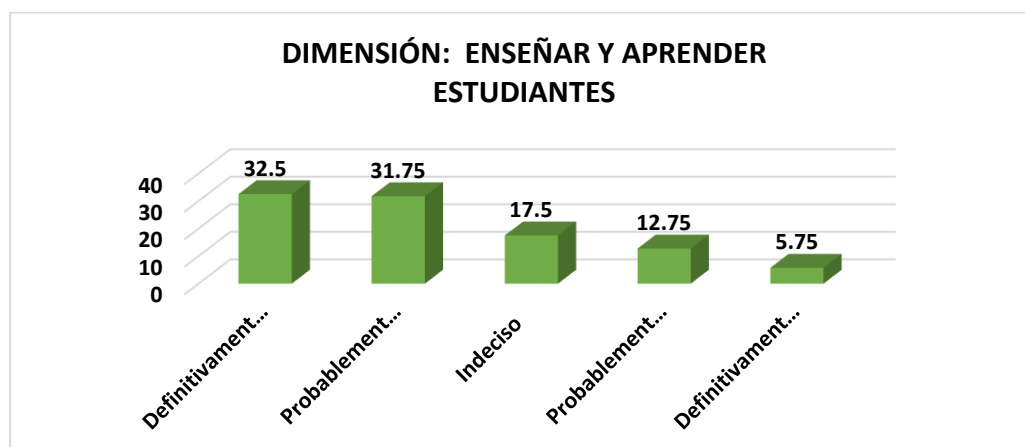
Variable:

Ítems	Proceso de Enseñar y Aprender		Estudiantes		
	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
9	30	50	17	3	0
10	23	27	13	20	17
11	27	20	30	20	3
12	50	30	10	7	3
Total	32,5	31,75	17,5	12,5	5,75

Fuente: Polanco (2024)

Gráfico 25

Percepción de los estudiantes sobre la dimensión Proceso de enseñar y aprender en la calidad de los aprendizajes del CAPGEFI



Fuente: Polanco (2024)

Los resultados reflejan que los estudiantes tienen una percepción moderadamente positiva sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje. En promedio, un 64,25% de las respuestas combinadas (“Definitivamente sí” 32,5% y “Probablemente sí” 31,75%) indican que los estudiantes consideran que las estrategias educativas, la transferencia de conocimientos y la actualización de contenidos contribuyen a su aprendizaje. Sin embargo, un 30,25% de respuestas muestran dudas o insatisfacción (“Indeciso” 17,5%, “Probablemente no” 12,5% y “Definitivamente no” 5,75%), lo que señala que existe variabilidad en la percepción respecto a la efectividad de las estrategias de enseñanza y su aplicabilidad en situaciones laborales. Particularmente, el ítem 10 sobre la transferencia de lo aprendido a nuevas situaciones laborales registra mayor dispersión, con un 37% de respuestas negativas, evidenciando áreas donde los estudiantes consideran que la enseñanza podría mejorarse. En conjunto, los datos sugieren que, aunque los estudiantes valoran positivamente los procesos educativos, es necesario fortalecer la consistencia y aplicabilidad de las estrategias de enseñanza para aumentar la percepción de eficacia en los aprendizajes.

3.5. Redacción de resultados y discusión

El análisis de los datos obtenidos en esta investigación permitió identificar tendencias significativas en torno a la percepción de los distintos actores de la comunidad educativa del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI) sobre la calidad de los aprendizajes y la planificación estratégica educativa. Los resultados se presentan y discuten según las dimensiones evaluadas, destacando coincidencias y discrepancias con el marco teórico y el estado del arte.

3.5.1. Aprendizaje Organizacional

En la dimensión de Aprendizaje Organizacional, los resultados muestran que, en términos generales, facilitadores, encargados de áreas, servidores públicos y estudiantes perciben que las acciones del CAPGEFI están orientadas a fortalecer competencias y capacidades en función de los objetivos institucionales. Entre los facilitadores, el 52,75% de las respuestas combinadas reflejan un reconocimiento claro del vínculo entre la planificación organizacional y la gestión educativa, mientras que un 7,25% se muestra indeciso y un 9,25% manifiesta percepciones menos favorables. Esto indica que, si bien existe un consenso mayoritario sobre la efectividad de

las prácticas organizacionales, aún persisten áreas donde la claridad de objetivos y procesos puede reforzarse. En línea con autores como (Marzano & Kendall, 2007), la codificación abierta de entrevistas evidencia que la presencia de manuales de organización, la actualización tecnológica y la existencia de planes institucionales constituyen factores determinantes en la percepción positiva del aprendizaje organizacional, evidenciando que la planificación estratégica está alineada con los fines de la institución.

El análisis de los encargados de áreas muestra un promedio de 35% “Definitivamente sí” y 45% “Probablemente sí”, mientras que un 20% se mantiene indeciso. Estos resultados reflejan que, desde la perspectiva de la gestión intermedia, existe una apreciación positiva de los planes y proyectos institucionales, aunque se detecta una necesidad de mejorar la comunicación de objetivos estratégicos hacia todos los niveles de la organización, reforzando la teoría de (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014) que señala que la efectividad del aprendizaje organizacional depende de la claridad de los roles y la articulación de los procesos.

Por su parte, los servidores públicos presentan un promedio de 41,5% de “Definitivamente sí” y 36,75% de “Probablemente sí”, mostrando una percepción favorable, aunque con un 13,5% de respuestas “Probablemente no”, lo que evidencia que algunos participantes consideran que la transferencia de objetivos y políticas a la práctica diaria puede mejorar. Entre los estudiantes, los resultados son más heterogéneos, con un 39,075% de “Definitivamente sí” y un 25,075% de “Probablemente sí”, pero con un 18,5% de indecisos y 14,75% de “Probablemente no”, sugiriendo que la comprensión de los planes institucionales y la percepción de su utilidad depende del nivel de participación y del acceso a la información sobre la organización del CAPGEFI.

En comparación con la literatura revisada, estos hallazgos coinciden con la noción de que la efectividad del aprendizaje organizacional requiere no solo de la existencia de planes y programas, sino también de su adecuada comunicación y vinculación con los procesos de enseñanza-aprendizaje (Arias, 2012) (Strauss & Corbin, 2002). La evidencia empírica indica que, aunque el CAPGEFI ha desarrollado estructuras sólidas, es necesario fortalecer la sistematización de la información y la integración de todos los actores en los procesos

estratégicos para garantizar que los objetivos organizacionales se reflejen en la práctica educativa cotidiana.

3.5.2. Calidad Educativa

La dimensión de Calidad Educativa aborda la percepción sobre la pertinencia de los programas académicos, la infraestructura, los recursos pedagógicos y tecnológicos, así como la actualización continua del personal docente. Los resultados muestran una tendencia positiva entre los facilitadores, con un promedio de 36% “Definitivamente sí” y 36,75% “Probablemente sí”, aunque un 17,5% indicó respuestas “Probablemente no”, lo que revela que algunos participantes perciben limitaciones en la inversión de recursos y en la vinculación de la enseñanza con las necesidades del entorno laboral. Los encargados de áreas reflejan una percepción más polarizada, con un 35% de “Definitivamente sí” y un 35% de “Probablemente sí”, pero también un 15% de indecisos y 15% de “Probablemente no”, señalando que la percepción sobre calidad educativa depende de la visión estratégica de la gestión intermedia y su capacidad de supervisión.

En el caso de los servidores públicos, la dimensión muestra una percepción intermedia, con un 40% “Definitivamente sí” y 25,25% “Probablemente sí”, aunque se evidencia un 16,5% de “Definitivamente no” y 10% de “Probablemente no”, reflejando que la adecuación de la infraestructura y los recursos pedagógicos es percibida de manera heterogénea. Entre los estudiantes, los resultados son más críticos: solo un 16% de “Definitivamente sí” y 30,75% de “Probablemente sí”, con un 23,25% de “Probablemente no” y un 18,25% de “Definitivamente no”. Esto indica que los estudiantes perciben desafíos significativos en la implementación de estrategias educativas que garanticen la calidad, coincidencia con estudios internacionales sobre la percepción estudiantil de la educación superior (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) (Marzano & Kendall, 2007), que resaltan la importancia de vincular recursos, metodologías y actualización docente con la experiencia efectiva de aprendizaje.

Asimismo, los ítems que evaluaron la participación en proyectos institucionales y la adaptación de los programas a las necesidades del entorno laboral (ítems 5 y 8) evidencian que, si bien existe una intención institucional de garantizar calidad, la percepción de los beneficiarios muestra disparidad entre los distintos estratos. Esto sugiere que la estrategia de mejora de la

calidad educativa debe contemplar mecanismos más efectivos de integración, seguimiento y retroalimentación entre docentes, directivos y estudiantes.

3.5.3. Procesos de Enseñanza y Aprendizaje

La dimensión de Procesos de Enseñanza y Aprendizaje refleja la percepción sobre la eficacia de las estrategias pedagógicas, la actualización de contenidos y la transferencia de conocimientos a situaciones laborales. En los facilitadores, un promedio de 48,5% “Definitivamente sí” y 40,75% “Probablemente sí” indica que consideran que los procesos pedagógicos son efectivos y consistentes, con un nivel mínimo de indecisos (6,5%) y respuestas negativas (4,25%). Los encargados de áreas presentan un promedio de 35% “Definitivamente sí” y 35% “Probablemente sí”, con un 15% indecisos y 15% “Probablemente no”, reflejando la necesidad de fortalecer la retroalimentación y evaluación de la práctica docente para garantizar consistencia en los aprendizajes.

Los servidores públicos mostraron una percepción más favorable, con un 44,75% “Definitivamente sí” y 48,5% “Probablemente sí”, lo que evidencia una valoración positiva de la aplicabilidad de los aprendizajes en el ámbito laboral. Los estudiantes, por su parte, muestran opiniones más heterogéneas, con un 32,5% “Definitivamente sí” y 31,75% “Probablemente sí”, mientras que un 17,5% se mantiene indeciso y 18,25% emite respuestas negativas. Este hallazgo revela que, si bien los procesos de enseñanza y aprendizaje son reconocidos como efectivos en general, existen diferencias en la percepción de su impacto real, lo que coincide con (Marzano & Kendall, 2007), quienes enfatizan que la efectividad de la enseñanza depende de la consistencia metodológica, la relevancia de los contenidos y la transferencia efectiva de conocimientos a contextos prácticos.

Los análisis de los ítems 9 a 12 muestran que la transferencia de lo aprendido a nuevas situaciones laborales, la actualización de contenidos y la interacción con el entorno institucional son elementos valorados, aunque con variabilidad significativa entre los distintos estratos. Los estudiantes perciben mayor dispersión en la eficacia de la enseñanza, especialmente en la aplicación de lo aprendido, lo que sugiere la necesidad de reforzar metodologías activas y contextualizadas que permitan consolidar conocimientos y competencias de manera sostenible.

3.5.4. Integración de Hallazgos y Comparación Teórica

De manera transversal, se observa que la percepción de los facilitadores y del personal directivo tiende a ser más positiva, mientras que los estudiantes reflejan percepciones más críticas, especialmente en lo relacionado con la calidad educativa y la transferencia de aprendizajes. Esta diferencia puede explicarse por la cercanía de los primeros con los procesos de planificación y gestión, lo que les permite percibir los avances institucionales de manera más favorable. Este hallazgo coincide con lo reportado en estudios sobre gestión educativa (Arias, 2012) (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014), donde la alineación entre gestión estratégica y práctica educativa influye directamente en la percepción de la calidad del aprendizaje.

Asimismo, los resultados muestran que los aspectos organizacionales y administrativos del CAPGEFI están bien estructurados, pero su comunicación y aplicación práctica a nivel estudiantil requiere fortalecerse. La existencia de manuales de funciones, planes estratégicos, y recursos tecnológicos contribuye a la percepción positiva de la gestión, pero el impacto en los aprendizajes depende de la articulación efectiva con los procesos de enseñanza y aprendizaje. Este hallazgo evidencia un vacío que podría ser abordado mediante estrategias de seguimiento, evaluación continua y retroalimentación que integren a todos los actores del centro de capacitación.

En síntesis, los resultados permiten concluir que el CAPGEFI ha desarrollado una estructura sólida en términos de planificación estratégica, calidad educativa y procesos de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, las diferencias de percepción entre facilitadores, encargados, servidores públicos y estudiantes indican la necesidad de mejorar la integración y la transferencia efectiva de los aprendizajes. En el contexto del Ministerio de Hacienda, estos hallazgos sugieren que la implementación de un plan estratégico educativo no solo fortalece las competencias del personal y estudiantes, sino que también requiere estrategias de comunicación, evaluación continua y vinculación con el entorno laboral para garantizar la efectividad real de los aprendizajes, aportando tanto al conocimiento científico como a la práctica educativa.

3.5.5. Contraste de hallazgos en el CAPGEFI, coincidencia y diferencia de otras experiencias similares en la región

El análisis de los hallazgos en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI) revela una serie de convergencias y discrepancias significativas respecto a las experiencias de planificación estratégica y calidad educativa documentadas en la región. A nivel general, los resultados en el CAPGEFI coinciden con la tesis de Freire (2022) y Ordoñez (2021), quienes sostienen que la planificación estratégica no es solo un requisito legal o administrativo, sino un motor que optimiza los procesos internos y la praxis docente. En el CAPGEFI, la dimensión de Aprendizaje Organizacional muestra una percepción favorable mayoritaria (especialmente en facilitadores con un 52,75%), lo que valida la idea de que una estructura organizada y alineada con principios filosóficos claros —como misión y visión— fortalece las capacidades institucionales.

No obstante, surge una divergencia importante en cuanto a la homogeneidad del impacto. Mientras que Mallqui y Escudero (2022) señalan un impacto directo y positivo de la planificación en la efectividad educativa, los hallazgos en el CAPGEFI muestran una brecha de percepción entre los actores. Mientras que los facilitadores y directivos poseen una visión optimista, los estudiantes presentan posturas más críticas y heterogéneas, especialmente en la dimensión de Calidad Educativa, donde solo un 16% califica la implementación como "definitivamente sí". Este fenómeno sugiere que, a diferencia de los modelos ideales planteados en el estado del arte, en el CAPGEFI persiste una desconexión entre la planificación táctica de la gestión y la experiencia efectiva del beneficiario final.

En lo que respecta a los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje, los datos del CAPGEFI se alinean parcialmente con la propuesta de Medrano (2021) sobre la necesidad de una "cultura de servicio" para mejorar la efectividad del aprendizaje. Aunque los servidores públicos del CAPGEFI valoran positivamente la aplicabilidad laboral de lo aprendido (44,75% "definitivamente sí"), la dispersión en las respuestas estudiantiles refleja que aún no se logra una transferencia de conocimientos totalmente consistente. Esto refuerza la observación de Valdez (2021), quien subraya que la mejora educativa depende de tácticas de gestión que humanicen y profesionalicen el trato, algo que en el contexto dominicano aún se percibe como un área de mejora en cuanto a la infraestructura y recursos pedagógicos.

Finalmente, la integración de los hallazgos confirma un vacío identificado en el estado del arte: la falta de adaptación de modelos internacionales a la formación técnica especializada del servidor público. Aunque el CAPGEFI cuenta con una estructura sólida de manuales y planes —similar a las universidades estudiadas por Freire—, la realidad empírica demuestra que la efectividad real de estos instrumentos se ve limitada por una comunicación deficiente y una falta de integración de todos los actores en los procesos estratégicos. Así, mientras la literatura regional ofrece el "qué" (el plan como herramienta de calidad), el caso CAPGEFI evidencia el desafío del "cómo" (la ejecución y comunicación) en un entorno de capacitación gubernamental.

Capítulo IV: Propuesta De Transformación

El presente capítulo constituye el núcleo propositivo de la investigación, donde se articula de manera explícita la relación entre los hallazgos empíricos, las conclusiones derivadas del marco teórico y la construcción de una respuesta innovadora frente al problema identificado: la necesidad de fortalecer la calidad educativa y de los aprendizajes de los estudiantes del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI) del Ministerio de Hacienda. La propuesta presentada, Diseño de un Plan Estratégico Educativo (2025-2029), busca dar solución a los principales nudos críticos detectados, evidenciando su pertinencia y relevancia en el contexto institucional y territorial.

Los resultados del análisis de datos provenientes de entrevistas y cuestionarios aplicados a los distintos estratos (facilitadores, encargados de áreas, servidores públicos y estudiantes) permitieron identificar áreas críticas que justifican la necesidad de una intervención estructurada: Recursos económicos y mecanismos de autogestión: Se detectó que la percepción sobre la inversión de recursos y su visibilidad dentro de la comunidad es desigual. La propuesta incorpora mecanismos de autogestión orientados a optimizar ingresos y transparentar su destino, asegurando que los recursos sean efectivamente aplicados para fortalecer la infraestructura física, tecnológica y pedagógica.

Socialización de principios filosóficos institucionales: Una proporción de los participantes manifestó desconocer la misión, visión, valores y objetivos del CAPGEFI, lo que limita el sentido de pertenencia y la participación activa en la consecución de metas organizacionales. La propuesta incluye estrategias de difusión y capacitación interna que refuercen la identificación de todo el personal con los principios institucionales.

Actualización de planes y programas curriculares: Los resultados evidencian que, aunque se ha iniciado el proceso de actualización, los avances concretos son limitados. Para garantizar que los estudiantes desarrollen competencias pertinentes a la realidad laboral fiscal del país, la propuesta contempla un proceso sistemático de revisión, actualización y evaluación continua de los planes

curriculares, incorporando tendencias educativas actuales y requerimientos del entorno profesional.

Comunicación interna y flujo de información: Se observó que, a medida que se descende en la escala jerárquica, aumenta la percepción de falta de información. La propuesta plantea estrategias de comunicación institucional que aseguren el flujo adecuado de información entre la alta gerencia y los distintos niveles operativos, mejorando la coordinación y la comprensión de los objetivos estratégicos.

Capacitación y actualización docente: Algunos docentes indicaron no haber participado en talleres o cursos de actualización, a pesar de la oferta institucional. La propuesta incluye un plan integral de desarrollo profesional docente que garantice la inclusión de todos los facilitadores, fomentando la alineación con las nuevas tendencias y metodologías educativas. Desde el enfoque académico, la propuesta contribuye al perfeccionamiento del conocimiento científico y metodológico en los siguientes aspectos:

Integración de resultados empíricos y teoría educativa: Al vincular las percepciones de los distintos actores con la literatura sobre aprendizaje organizacional, calidad educativa y procesos de enseñanza-aprendizaje, se fortalece la comprensión de los factores que inciden en la efectividad educativa en centros especializados.

Modelo de planificación estratégica educativa aplicada: La propuesta configura un marco metodológico para la implementación de planes estratégicos en contextos similares, incluyendo indicadores, líneas de acción y mecanismos de seguimiento, aportando a la literatura sobre gestión educativa y formación fiscal.

Fortalecimiento del conocimiento sobre participación institucional: La investigación evidencia la relación entre sentido de pertenencia, comunicación interna y desempeño organizacional, enriqueciendo el conocimiento científico sobre cómo la cultura institucional impacta la calidad de los aprendizajes.

En términos operativos, la propuesta ofrece lineamientos y estrategias concretas para transformar la realidad del CAPGEFI:

Plan Estratégico Educativo 2025-2029: Contempla objetivos generales y específicos alineados con la misión institucional y con los hallazgos de la investigación, orientados a mejorar la calidad de los aprendizajes y la pertinencia de los programas.

Mecanismos de autogestión y visibilidad de recursos: Incluye acciones para generar ingresos complementarios y transparentar la inversión, favoreciendo la sostenibilidad y el impacto institucional.

Programa de difusión institucional: Estrategias de socialización de los principios filosóficos y de los planes estratégicos para reforzar el sentido de pertenencia y la coordinación entre los distintos niveles jerárquicos.

Actualización curricular sistemática: Procedimientos para revisar y actualizar planes de estudio, carpetas de planificación docente y programas de capacitación, asegurando la alineación con necesidades del entorno laboral y nuevas tendencias educativas.

Fortalecimiento de la comunicación interna: Creación de canales formales de información y retroalimentación que garanticen el flujo claro de decisiones y lineamientos desde la gerencia hacia los distintos estratos de la organización.

Plan integral de capacitación docente: Inclusión de todos los facilitadores en talleres y cursos de actualización, fomentando el desarrollo profesional y la adopción de metodologías innovadoras de enseñanza.

La propuesta responde de manera directa a los problemas identificados en la investigación, como la dispersión en la percepción de la calidad educativa, la limitación en la actualización curricular y la necesidad de fortalecer la participación e integración de todos los actores del CAPGEFI. Su implementación permite:

Optimizar los procesos cognitivos y competencias de los estudiantes, mejorando su desempeño en el ámbito laboral fiscal.

Incrementar la eficiencia en la gestión institucional mediante la articulación de objetivos estratégicos y procesos operativos.

Fortalecer la cultura institucional, promoviendo equidad, inclusión, transparencia y sentido de pertenencia.

Generar un modelo replicable de planificación estratégica educativa en centros de capacitación especializados.

El impacto esperado se proyecta en el plano institucional, territorial y social, al garantizar que el CAPGEFI mantenga su liderazgo en formación especializada en materia fiscal, alineado con las políticas públicas del Estado, promoviendo la equidad, igualdad y participación ciudadana. La propuesta busca que los beneficios se reflejen tanto en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes como en la efectividad de los procesos educativos y administrativos, fortaleciendo la posición del centro como referente nacional en capacitación fiscal.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación

La propuesta de Diseño de un Plan Estratégico Educativo para el fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del CAPGEFI se sustenta en un marco teórico integrado que combina los fundamentos del pensamiento estratégico, la planificación estratégica educativa y la comunicación corporativa, articulados con los hallazgos empíricos de la investigación, para generar soluciones coherentes con la realidad institucional y territorial.

En primer lugar, se mantiene la Teoría del Pensamiento Estratégico como fundamento principal, dado que permite a los líderes institucionales analizar el contexto interno y externo del CAPGEFI y establecer planes y proyectos alineados con los objetivos organizacionales (Pérez & Rojas, 2022). Este enfoque se ajusta a la evidencia empírica, ya que los resultados indicaron que, si bien la gerencia tiene definidos objetivos y planes estratégicos, existe una percepción de desconexión con los estratos operativos y estudiantiles, lo que refleja la necesidad de fortalecer la toma de decisiones estratégicas con mecanismos de inclusión y retroalimentación participativa. De esta forma, la propuesta no solo mantiene los principios del pensamiento estratégico, sino que los adapta a la realidad del centro, integrando la participación de todos los actores como un componente crítico para la efectividad del plan.

Del pensamiento estratégico se deriva la Planificación Estratégica Educativa, que se fundamenta en la secuencia lógica de diagnóstico, diseño de estrategias, intervención, monitoreo y evaluación (UNICEF, 2003). En este caso, se ajusta la teoría a la realidad del CAPGEFI, tomando como insumo los resultados de los cuestionarios y entrevistas que evidenciaron áreas críticas como: insuficiente socialización de los principios institucionales, limitaciones en la actualización curricular, falta de capacitación docente para todos los facilitadores y deficiencias en la comunicación interna. La propuesta se basa en mantener el ciclo de planificación estratégica, pero incorporando mecanismos específicos que permitan atender estas brechas, asegurando que las estrategias planificadas sean inclusivas, factibles y medibles.

Otro fundamento clave es la Teoría de la Comunicación Corporativa, que se integra de manera ajustada a la propuesta. Esta teoría sostiene que una comunicación efectiva, tanto interna como externa, fortalece la coordinación, reduce conflictos y potencia la credibilidad de la institución (Díaz R., 2021). Los hallazgos empíricos mostraron que mientras mayor jerarquía, mayor claridad en la información, pero los niveles operativos y los estudiantes perciben lagunas comunicativas. Por tanto, la propuesta sustituye parcialmente la visión tradicional de comunicación corporativa por un modelo adaptado a instituciones educativas, priorizando la retroalimentación, el monitoreo continuo, el uso de tecnologías y la socialización de principios institucionales como misión, visión y valores, para reforzar el sentido de pertenencia y la efectividad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La integración de estos fundamentos teóricos se enriquece con nuevas representaciones conceptuales derivadas del estudio, que constituyen el aporte original de la investigación al contexto específico del CAPGEFI. Entre estas innovaciones destacan:

Adaptación del pensamiento estratégico al entorno educativo especializado, considerando la diversidad de roles y la percepción diferenciada de los distintos estratos (facilitadores, encargados de áreas, servidores públicos y estudiantes).

Ajuste de la planificación estratégica educativa, incorporando mecanismos de monitoreo y evaluación más participativos, que aseguren la efectividad de los procesos de aprendizaje y la transferencia de conocimientos a la realidad laboral fiscal del país.

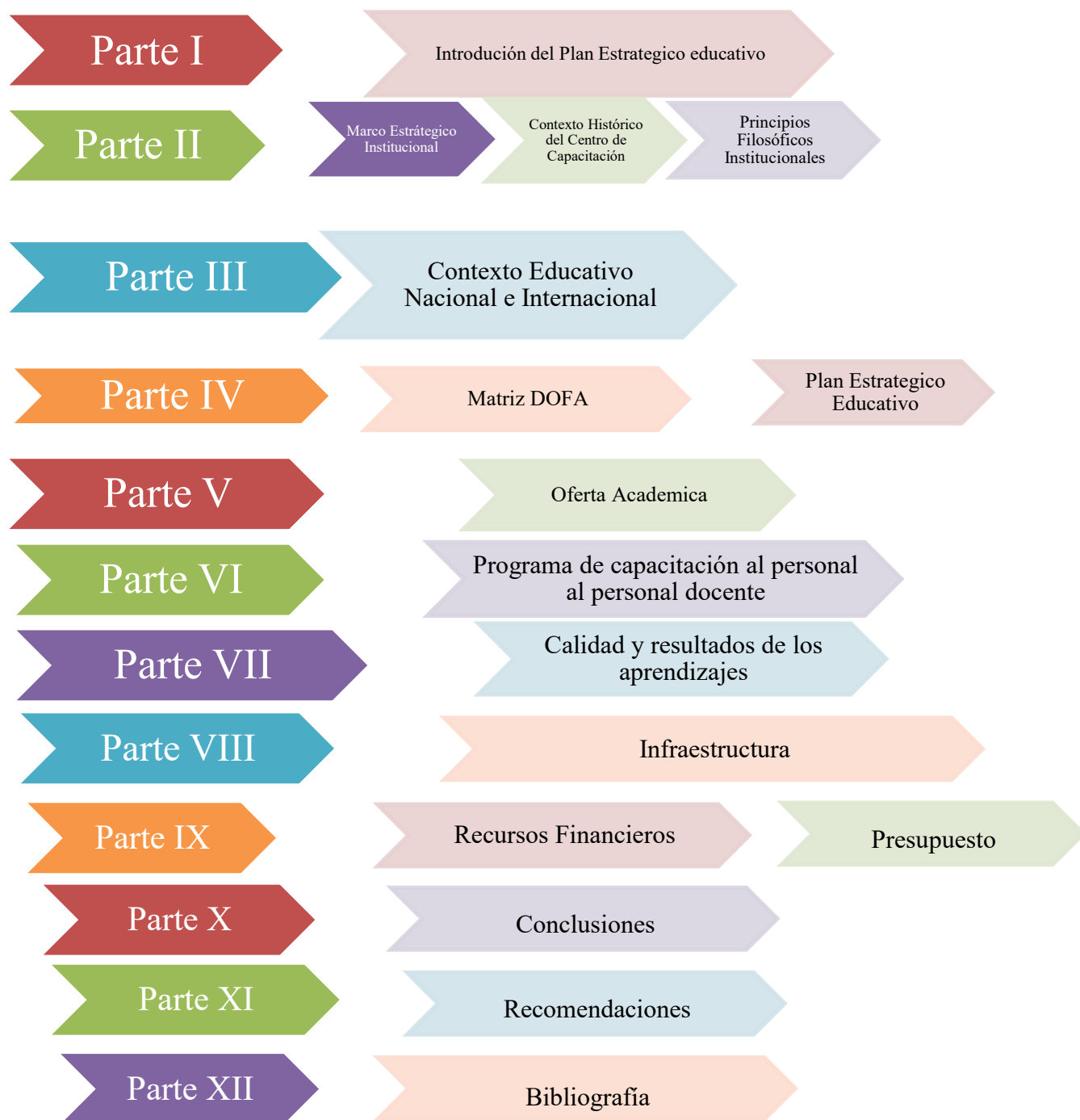
Reconfiguración de la comunicación corporativa, integrando herramientas tecnológicas y estrategias de socialización de información, que permitan cerrar brechas de percepción y mejorar la coordinación organizacional.

En síntesis, la fundamentación de la propuesta establece una coherencia directa entre la teoría y los hallazgos empíricos, mostrando cómo los principios del pensamiento estratégico, la planificación educativa y la comunicación corporativa se mantienen, se ajustan o se expanden en función de las necesidades detectadas en el CAPGEFI. Este enfoque garantiza que la propuesta no solo respalde la pertinencia de la transformación planteada, sino que aporte valor agregado al conocimiento científico y metodológico en el ámbito de la gestión educativa especializada, fortaleciendo la calidad de los aprendizajes y la eficacia institucional.

4.2. Estructura de la propuesta de transformación

La presente propuesta se denomina "Diseño de un Plan Estratégico Educativo (2025-2029)", esta propuesta constituye una respuesta innovadora para fortalecer la calidad educativa en el CAPGEFI. Se estructura en un componente teórico-conceptual y uno operativo-instrumental que busca transformar la realidad institucional a través de la articulación de los principios de planificación estratégica, pensamiento organizacional y comunicación institucional como pilares de transformación educativa.

Gráfico que representa la propuesta en general



4.3. Objetivos de la propuesta

4.3.1 Objetivo general

Establecer un Plan Estratégico Educativo que, mediante la implementación de estrategias innovadoras y la optimización de recursos, asegure el fortalecimiento sostenido de la calidad educativa y la mejora significativa en los aprendizajes de los participantes del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI) durante el periodo 2025–2028.

4.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar la arquitectura organizacional y estratégica del CAPGEFI para el periodo 2025–2028.
- Definir el contexto económico, institucional y político que influye en la implementación del plan estratégico educativo.
- Establecer el marco estratégico institucional del CAPGEFI, que oriente las acciones de planificación, ejecución y evaluación.
- Formular los ejes, objetivos y lineamientos estratégicos que estructuren el plan educativo.

4.4. Actividades, fases y / o etapas

Primera Fase: Diagnóstico Situacional y Estructural

Objetivo de la Fase 1: Establecer las bases operativas y estratégicas de la propuesta mediante la formalización de un liderazgo técnico y la identificación analítica de las brechas institucionales que han pasado en el CAPGEFI, con el fin de fundamentar las intervenciones posteriores en datos empíricos y realidades organizacionales.

Actividades a Desarrollar:

1. Institucionalización del Comité Directivo: Selección y designación formal de los miembros responsables de la gobernanza y toma de decisiones del proyecto.
2. Levantamiento de Información Primaria: Recopilación de datos curriculares, normativos y

operativos vigentes para sustentar el análisis.

3. Taller de Análisis Estratégico (Matriz DOFA): Ejecución de sesiones consultivas para identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con especial énfasis en la actualización curricular y la comunicación institucional.
4. Priorización de Hallazgos: Categorización de las debilidades estructurales según su impacto en la calidad educativa y la eficiencia institucional.

Participantes en el Desarrollo

- Alta Gerencia / Dirección Institucional: Responsables de la validación política estatal y fiscal y administrativa.
- Comité Directivo: Cuerpo colegiado encargado de la supervisión académica y técnica.
- Especialistas Curriculares y Pedagógicos: Expertos en la materia objeto de estudio.
- Representantes Técnicos y Administrativos: Personal clave de las áreas afectadas por el diagnóstico.
- Consultores o Facilitadores Externos (opcional): Para garantizar la objetividad en el análisis DOFA.

Resultados Alcanzados

- Acta de Constitución: Documento formal que establece las funciones y responsabilidades del Comité Directivo.
- Informe de Diagnóstico Situacional: Documento técnico que detalla el estado actual de la organización administrativa y académica del CAPGEFI.
- Matriz DOFA Validada: Análisis exhaustivo que define las debilidades estructurales y las oportunidades de mejora.
- Inventario de Brechas Curriculares: Listado priorizado de los puntos críticos que requieren actualización inmediata.

Segunda Fase: Formulación Estratégica Institucional

Objetivo de la Fase 2: Definir y estructurar el marco estratégico de transformación mediante el diseño de líneas de acción articuladas en seis ejes fundamentales, con el fin de garantizar la coherencia institucional, la excelencia académica y la sostenibilidad operativa del modelo propuesto.

Actividades a Desarrollar:

1. Identidad Institucional: Redefinición de la Misión, Visión y Valores; talleres de cultura

organizacional y diseño del manual de marca e identidad corporativa.

2. Actualización Docente: Diseño de un Programa de Formación Continua en competencias digitales y metodologías activas; creación de comunidades de aprendizaje profesional.
3. Modernización Curricular: Revisión y ajuste de los planes de estudio basados en competencias; integración de enfoques STEAM y recursos tecnológicos de vanguardia.
4. Investigación: Establecimiento de líneas de investigación institucional; creación de un repositorio digital de producción académica y protocolos de publicación.
5. Correo Institucional: Diseño de un Plan Estratégico de Comunicación (interna y externa); optimización de plataformas digitales y redes académicas.
6. Autogestión: Elaboración de un modelo de sostenibilidad financiera; identificación de fuentes de financiamiento alternas y alianzas público-privadas.

Participantes en el Desarrollo:

El éxito de esta fase requiere un enfoque colaborativo y multidisciplinario:

- Nivel Directivo: Autoridades institucionales y responsables de la toma de decisiones estratégicas.
- Equipo Técnico de Planificación: Encargados de la metodología y el seguimiento de los indicadores.
- Cuerpo Docente y Académico: Especialistas en pedagogía y expertos curriculares.
- Consultores Externos: Especialistas en gestión de calidad, identidad corporativa y tecnología educativa.
- Representantes Administrativos: Personal responsable de las áreas financieras y de comunicación.

Resultados Alcanzados

Al concluir esta fase, se habrán obtenido los siguientes productos:

- Plan Estratégico de Transformación: Documento integral que consolida las estrategias de los seis ejes.
- Portafolio de Programas de Capacitación: Catálogo de formación docente actualizado y validado.
- Diseño Curricular Optimizado: Mallas curriculares ajustadas a las demandas actuales del sector educativo.
- Protocolo de Investigación e Innovación: Marco normativo y operativo para la producción científica institucional.
- Manual de Gestión y Sostenibilidad: Documento operativo que garantiza los

mecanismos de autogestión y financiamiento.

Tercera Fase: Intervención y Despliegue Operativo

Objetivo de la Fase 3: Ejecutar las líneas de acción estratégica consignadas en el Plan Operativo Anual (POA), asegurando la optimización de los recursos financieros y humanos, y consolidando el compromiso del liderazgo institucional para garantizar la sostenibilidad de la transformación organizacional.

Actividades a Desarrollar:

1. Socialización y Alineación Estratégica: Realizar talleres de inducción con los mandos medios y operativos para asegurar que cada unidad comprenda su rol dentro de los objetivos del POA.
2. Gestión y Validación de Recursos: Implementar el cronograma de desembolsos y asignación de materiales necesarios para la puesta en marcha de los proyectos específicos.
3. Ejecución de Programas de Intervención: Poner en práctica las estrategias de mejora o capacitación diseñadas en las fases previas, ajustándolas a la realidad operativa.
4. Establecimiento de Mesas de Seguimiento: Instituir reuniones periódicas de monitoreo para identificar cuellos de botella y aplicar medidas correctivas en tiempo real.
5. Fortalecimiento del Liderazgo Institucional: Desarrollar sesiones de acompañamiento con los directivos para fomentar una cultura de rendición de cuentas y apoyo a la ejecución.

Participantes

- Alta Dirección: Responsable de la toma de decisiones críticas y el respaldo político-institucional.
- Departamento de Planificación y Desarrollo: Encargado de supervisar la alineación de las actividades con el Plan Estratégico Institucional (PEI).
- Unidades Operativas / Técnicas: Personal responsable de la ejecución directa de las tareas programadas.
- Gestión Financiera / Administrativa: Responsable de la validación y flujo de los recursos presupuestarios.
- Consultores o Facilitadores Externos: (Si aplica) Para el soporte metodológico y la mediación en procesos complejos.

Resultados Alcanzados

- Informe de Ejecución Física y Financiera: Documento que detalle el porcentaje de avance de las metas programadas frente a lo ejecutado.
- Matriz de Validación de Recursos: Registro formal que certifique que los insumos y capital humano fueron asignados y utilizados conforme a la normativa.
- Actas de Compromiso Institucional: Documentación que evidencie la participación activa del liderazgo en la toma de decisiones de la fase.
- Tablero de Control de Gestión: Herramienta (digital o física) con indicadores de desempeño que reflejen el impacto inicial de la intervención.

Cuarta Fase 4: Monitoreo y Evaluación

Objetivo de la Fase 4: Establecer un sistema de seguimiento sistemático y riguroso que, mediante el análisis de indicadores de desempeño, permita valorar el impacto de la propuesta en la calidad de los aprendizajes, asegurando la toma de decisiones informada para el ajuste y optimización de los procesos pedagógicos e institucionales.

Actividades a Desarrollar:

- Diseño y validación de instrumentos de recolección: Creación de rúbricas, listas de cotejo y encuestas de satisfacción dirigidas a la comunidad educativa para medir la efectividad de las estrategias implementadas.
- Recopilación y procesamiento de datos: Levantamiento de información en campo y procesamiento estadístico de los indicadores de rendimiento académico y de gestión.
- Sesiones de reflexión y retroalimentación técnica: Realización de mesas de trabajo con los actores clave para analizar los hallazgos y contrastarlos con las metas establecidas en la planificación inicial.
- Ejecución de ajustes y acciones correctivas: Implementación de cambios estratégicos en la propuesta original basados en las brechas identificadas durante el monitoreo.

Participantes en el Desarrollo de la Actividad:

- Equipo Directivo y de Planificación: Responsables de coordinar el proceso de evaluación y asegurar la alineación con los objetivos institucionales.
- Cuerpo Docente: Actores principales en la ejecución y reporte de los avances en el aula, así como en la identificación de necesidades de ajuste pedagógico.
- Equipo Técnico-Pedagógico: Especialistas encargados del análisis de los datos de aprendizaje y de brindar apoyo técnico para la mejora de las prácticas.
- Comunidad Estudiantil (como informantes clave): Proporcionan la base de datos sobre el impacto real de la propuesta en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Resultados Alcanzados:

- Informes Periódicos de Desempeño: Documentos técnicos que detallan el nivel de cumplimiento de los indicadores y el impacto observado en la calidad educativa.
- Matriz de Ajustes Curriculares/Operativos: Registro formal de las modificaciones realizadas a la propuesta para garantizar su pertinencia y eficacia.
- Tablero de Control de Indicadores: Herramienta visual y cuantitativa que permite observar la evolución de la calidad de los aprendizajes en tiempo real.
- Plan de Sostenibilidad: Estrategia para dar continuidad a las prácticas exitosas identificadas durante la fase de evaluación.

4.5. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta

Recursos Financieros Institucionales

En relación a ingresos financieros aprobados presupuestariamente por el Estado para el CAPGEFI el año 2024, ascienden a una totalidad de doscientos sesenta y cinco millones quinientos noventa y cinco mil quince con 00/100 pesos dominicanos (RD\$ 265,595,015.00).

Índice de Gestión Presupuestaria (IGP)

En el primer trimestre del año 2024, los resultados fueron de un 100%. Cabe destacar, que, para este informe semestral, no había sido oficializado el segundo trimestre. A continuación, se detallan los resultados.

Tabla 36

Índice de Gestión Presupuestaria (IGP)

Subindicadores / criterios	Ponderación	Alcance	Brecha
IGPS01 - Nivel de cumplimiento	50%	50%	0%
S01-01 Cumplimiento físico	20%	20.0%	0%
S01-02 Evidencia del cumplimiento	10%	10.0%	0%
S01-03 Cumplimiento financiero	20%	20.0%	0%
IGPS02 - Autoevaluación	30%	30%	0%
S02-01 Causas de desvío físico financiero	30%	30.0%	0%
IGPS03 - Modificaciones presupuestarias	10%	10%	0%
S03-01 Modificaciones presupuestarias aprobadas	10%	10.0%	0%
IGPS04 - Reprogramaciones financieras	10%	10%	0%
S04-01 Reprogramaciones de cuotas realizadas dentro del plazo establecido por ley	10%	10.0%	0%
Resultado IGP	100%	100%	0%

Fuente: Datos del Plan semestral 2024 (CAPGEFI)

Ejecución Presupuestaria

En el periodo junio del año 2024, el presupuesto que se asignó, fue ejecutado una totalidad de ochenta y cuatro millones trescientos tres mil trescientos ochenta y cuatro con 95/100 (RD\$ 84,303,384.95), lo que equivale al 32% de lo que se aprobó para este para este año 2024. Como se detalla seguidamente:

Tabla 37

Ejecución Presupuestaria

Detalle de la ejecución presupuestaria de enero - junio, 2024	
Mes	Monto en RD\$
Enero	10,844.196.71
Febrero	11,877,559.87
Marzo	11,666,387.42
Abril	18,707,652.76
Mayo	15,905,139.20
Junio	15,302,428.99
Total	84,303,384.95

Fuente: Datos tomado informe semestral 2024 CAPGEFI

Recursos Financieros para el proyecto

Los recursos financieros para el plan estratégico proceden de los recursos que asigna el estado a través de lo normado en (Ley de Planificación e inversión Pública, No. 498-06, 2006) en sus diversos articulados. Y aunque se hayan aprobado los recursos, los mismos no cubren los gastos internos. Por tanto, se propone un esquema de autogestión que permita apoyar la gestión pública y de esta manera optimizar los recursos para inversión en infraestructura física, de equipos y de infraestructura para la enseñanza a través de la virtualidad.

Además de los recursos institucionales que hemos citado anteriormente y que son importantes para la aplicación de la propuesta, es necesario la existencia de un mecanismo de autogestión: Se propone un esquema de autogestión para optimizar recursos destinados a infraestructura física,

equipos y enseñanza virtual, dado que el presupuesto estatal no cubre la totalidad de los gastos internos.

Finalmente, es muy importante contar con el talento humano: Se requiere de la participación del personal directivo, docentes y el comité de planificación institucional.

4.6. Resultados

- La implementación de la optimización de los procesos cognitivos y competencias de los estudiantes para su desempeño en el ámbito laboral fiscal y hacendario.
- Incremento de la eficiencia en la gestión institucional mediante la articulación de objetivos estratégicos y los planes operativos.
- Fortalecimiento de la cultura institucional, promoviendo la transparencia y el sentido de pertenencia.
- Posicionamiento del centro a la vanguardia en temas hacendarios y finanzas públicas mediante el uso de tecnología y pedagogía moderna.
- Posicionar al CAPGEFI como un referente nacional en capacitación fiscal, garantizando la equidad y la innovación educativa.
- Una mejora significativa de la calidad de los aprendizajes adquiridos por partes de los estudiantes y participantes en todos los eventos formativos del CAPGEFI.

4.7 Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación

4.7.1. Consideraciones sobre la aplicación de la propuesta

En esta fase, se consideran los elementos que hacen posible la evaluación de la propuesta, pues, los indicadores de evaluación de los ejes, objetivos estratégicos permiten establecer indicadores, para establecer el monitoreo y acompañamiento de las actividades y fases del plan. También, se consideran la pertinencia, validez, factibilidad, aplicabilidad, generalización, novedad y originalidad.

Los criterios de valoración de la propuesta, en términos generales son:

- 1- Niveles de participación de todos los miembros que laboran, o hacen estudios en el centro de capacitación.
- 2- Se harán reuniones periódicas, por lo menos dos veces cada semestre, con los responsables de cada dirección para chequear procesos y novedades, que permitirán una retroalimentación de los procesos.
- 3- Chequeo de las poblaciones beneficiadas con algún programa institucional, y verificarán que todas estén recibiendo los beneficios por iguales.
- 4- Se abrirán los espacios de participación de todos los estratos para recibir la retroalimentación de las actividades de la propuesta.
- 5- Se elaborarán reportes de novedades por departamento para la dirección general.

Este plan guarda pertinencia, con el plan estratégico nacional 2021-2024, en cuanto a la estrategia nacional No. 2030. A contribuir y vincular el plan estratégico educativo. Del mismo modo, es pertinente con las necesidades identificadas durante la fase diagnóstico. Pues desde allí, se toman en cuenta los 7 ejes estratégicos del plan. Por otro lado, en cuanto a la validez del plan 2021-2024, el mismo recibió aprobación, por el consejo superior de la administración tributaria. Para ello, previamente cumplió con las fases de consenso, participación, sistematización por los responsables en el centro de capacitación. Y de este modo poder hacer la propuesta para el siguiente plan. Tomando en cuenta el diagnóstico para luego, sugerir los aportes teóricos, empíricos y conceptuales para el próximo plan.

En cuanto a la factibilidad, el plan fue creado para superar los nudos críticos, del centro de capacitación, articulándose con los proyectos nacionales y de esta manera, pueda optimizar la calidad de los aprendizajes, para aquellos que van al campo laboral, en instituciones del Estado de República Dominicana. Es factible, ya que cuenta con el periodo de tiempo de 4 años, para llevarse a cabo, además, cuenta con un talento humano responsable de cada línea estratégica, y también, cuenta con los recursos asignados para tal fin.

El plan estratégico, permitirá la aplicabilidad por otros gerentes, en el centro de capacitación, ya que su ruta metodológica está trazada para que otras personalidades que puedan ocupar los cargos gerenciales, puedan llevarlo a cabo. En cuanto a la generalización, también, se convierte en una experiencia proyectiva, para otros centros universitarios, pues, las realidades son bastantes similares. Todas persiguen mejorar la calidad de los aprendizajes, egresando

profesionales de calidad. Por tanto, el plan estratégico del CAPGEFI, puede ser un documento guía, para la creación de planes estratégicos educativos.

Cabe destacar, que este plan estratégico educativo, es una herramienta novedosa pues, pone en práctica los principios de la planificación estratégica como herramienta, además, la Teoría de la comunicación corporativa como modelo de comunicación. Estos son teorías y principios administrativos trasladados al campo educativo. Pues, un gerente, un líder debe estar a la vanguardia para la innovación, en las metodologías aplicadas para el alcance de los logros institucionales.

Es importante destacar, que la propuesta de transformación que se expone y detalla, viene como parte de la solución de desafíos, que enfrenta en la actualidad el centro de capacitación, el cual pretende convertirse, en uno de los mejores centros educativos en materia fiscal y para ello, debe fortalecer la calidad académica y de los aprendizajes, a través de herramientas estratégicas y planes de acción que transformen, lo referente a los 6 problemas centrales, los cuales conforman los o ejes y objetivos estratégicos:

- 1- Identidad y pertinencia Institucional.
- 2- Actualización de facilitadores en los diferentes programas.
- 3- Modernización del currículo, en el ámbito de hacienda y políticas fiscales
- 4- Investigación y socialización en el ámbito educacional, y del sector de hacienda y finanzas públicas.
- 5- Comunicación Institucional.
- 6- Autogestión.

(Ver Plan Estratégico Educativo. Pág. 168)

4.7.2 Consulta a especialistas / Juicio de expertos

Para lograr que el plan diseñado y presentado en esta investigación doctoral tenga viabilidad en el entorno científico, así como en el nivel académico y educativo, es necesario hacer la consulta de especialistas, la cual es una técnica cualitativa que se basa en recabar opiniones y juicios de expertos en un área específica para evaluar la pertinencia de productos de investigación. Este método, a menudo utilizado en estudios exploratorios o en etapas preliminares de investigación para obtener insights profundos y contextualizados sobre un tema, aprovechando el conocimiento y la experiencia acumulada de los especialistas consultados (Creswell & Poth, 2018).

La consulta se puede realizar de manera individual o en grupos, y suele involucrar entrevistas, grupos focales o cuestionarios abiertos, donde los especialistas ofrecen su valoración sobre aspectos críticos de un producto de investigación, como su relevancia, validez y aplicabilidad (Bogner, Littig, & Menz, 2009). En este sentido se ha procedido a la consulta de manera individual a cada uno de los expertos involucrados. Así mismo, en este sentido para la revisión de la pertinencia del diseño de la propuesta y el juicio de los expertos, se han considerado a varios expertos académicos dominicanos, entre los que se encuentran: El Dr., Wilfredo Rosario Carrión, la Maestra Laurisel Marmolejos y el Dr. Leonardo Díaz, los cuales a través de una revisión exhaustiva, han confirmado que la propuesta de transformación y propositiva que ha presentado en esta tesis doctoral cumple al 98%, los criterios de: pertinencia, validez, factibilidad, aplicabilidad, generalización, novedad y originalidad. (Ver anexo 6).

4.7.3 Valoración, evaluación y validación de la propuesta de transformación en el CAPEGFI

La valoración, evaluación y validación de esta propuesta de transformación que se ha diseñado precisamente por los resultados de la investigación en el CAPGEFI. Se ha orientado a mejorar los procesos académicos y por tanto los aprendizajes de los estudiantes. Los procesos presentados en la propuesta permitirán identificar todo el potencial y la eficacia que existe cuando se diseña e implementa un plan estratégico educativo, que se enfoque en la construcción de un proceso moderno de gestión académica y significativa, que implique la revisión de los planes formativos del centro educativo, los estilos de enseñanza y la aplicación de métodos pedagógicos modernos que promuevan la reflexión y el pensamiento crítico, la escritura y el interés por las finanzas públicas, la hacienda pública y los temas tributarios.

La valoración de esta propuesta debe comenzar en el ámbito del personal directivo, de los docentes y de los mismos estudiantes, los cuales tienen un rol fundamental en la transformación de la calidad educativa del centro de formación en cuestión. Tanto la gestión y la enseñanza cambian con los elementos sugeridos en esta propuesta Su participación es crucial, ya que son ellos quienes pueden adoptar e integrar los lineamientos sugeridos, garantizando que la propuesta tenga un impacto real en las instituciones educativas. Para mejorar la calidad educativa del CAPGEFI, es fundamental que todo el profesorado no solo comprenda, sino que adapte e implemente activamente las estrategias pedagógicas propuestas. Sus esfuerzos deben centrarse

en la construcción de un ambiente de aprendizaje innovador que fomente el estudio de la nueva oferta planteada que, junto al conocimiento reflexivo y moderno, se irán adaptando a los nuevos tiempos. Finalmente, la tecnológica representa una herramienta clave para la expresión y desarrollo personal, el pensamiento crítico y el avance cognitivo de los participantes del CAPGEFI.

En cuanto a la evaluación, se sugiere realizarla en función del desarrollo de competencias comunicativas, ya que la comunicación institucional juega un factor fundamental en la administración y el desarrollo de las capacitaciones que se proveen en el centro académico, la cual tiene que ir enfocada y continuar promoviendo el aprendizaje significativo. En este sentido, la propuesta se centra en promover cambios tanto en la oferta académica, así como en la calidad de los aprendizajes que deben siempre obtener los estudiantes, antes, durante y después de cada clase. Con la ayuda de la comunicación interna entre los directivos y los administradores de las capacitaciones permitirá implementar prácticas que fomenten las mejores experiencias para los estudiantes, siempre contando con los recursos económicos asignados, a través del presupuesto nacional de cada año.

Para la validación de la propuesta, es importante vincular la planificación institucional, el buen uso del presupuesto asignado, las ofertas académicas sugeridas, una buena comunicación institucional y las estrategias modernas de aprendizaje en todos los procesos administrativos y académicos del CAPGEFI. Crear condiciones adaptadas a los nuevos tiempos, traerá avances y modernidad en las aulas, la biblioteca y cada uno de los espacios físicos del centro.

Finalmente, la propuesta de transformación que se ha planteado tiene como objetivo primordial garantizar la calidad de los aprendizajes y, simultáneamente, motivar a los estudiantes para que se sientan identificados y comprometidos con los conocimientos que adquieren en el centro. Además, al aprovechar los recursos tecnológicos y económicos, se busca posicionar al centro a la vanguardia en las áreas de temas hacendarios y finanzas públicas.

Plan piloto

En el año 2024 se aplicó el plan piloto, con la finalidad de evaluar y validar la propuesta presentada en el CAPGEFI, para ello se tomaron en cuenta varias actividades que buscaban de una forma

académica y profesional validar los contenidos que contiene esta propuesta de transformación, en las cuales estaban reuniones semanales, talleres, socialización de los planes de mejoras con los directivos de los departamentos objetos de este estudio. Así como conversatorio con los facilitadores del centro, resultando todo este proceso en una prueba inicial aceptable a un 99%. Lo que nos remitió a que la propuesta es factible, original, innovadora, realista y apegada a las políticas institucionales que se busca innovar.

PLAN ESTRATÉGICO EDUCATIVO

Título de propuesta

“ Plan Estratégico Educativo para el fortalecimiento de la calidad académica en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda de República Dominicana, durante el primer semestre de 2024. ”

Doctorando Francisco Polanco Reyes

Julio 2024

Introducción

Un plan estratégico responde a un diseño en función de las necesidades encontradas en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI). El cual tuvo participación de todos los estratos que conforman la vida laboral y estudiantil, donde cada uno desde su percepción indicó su apreciación del cómo se lleva a cabo los planes institucionales y cuáles son los elementos claves que se pueden transformar para convertir el centro en uno de los mejores del país egresando profesionales de alto nivel.

Por ello, este plan tiene como propósito el fortalecimiento de la efectividad de los procesos de aprender. No solamente, a un nivel cognitivo, también, a un nivel organizacional ya que las organizaciones que funcionan como un sistema, bajo un ambiente que motive el trabajo en equipo, logran aprendizajes que inciden directamente en los procesos de enseñar y aprender dentro del centro.

Cabe señalar que para llegar la calidad en las interacciones docente alumno. Desde el punto de vista sistémico, requiere de un trabajo macro, que parte de la vinculación del centro a los planes de desarrollo del país, por lo tanto, debe involucrar como parte de sus necesidades, los requerimientos de políticas públicas. A partir de allí, se entretajan las necesidades, intereses y expectativas del centro como tal. Y aunque el proceso de un plan estratégico involucra el papel o rol de los líderes de la organización, tal es el caso de la alta gerencia. Es un trabajo que involucra a todos los que hacen vida en ello. Pero, que son unidos mediante la comunión con los principios filosóficos institucionales, que les brinda pertinencia y compromiso a todos sus miembros.

En atención a ello, La propuesta se estructura en las siguientes partes:

I era parte: Introducción del Plan estratégico educativo. II Parte, Marco estratégico institucional, incluye, el contexto histórico del centro de capacitación, los principios filosóficos institucionales, como visión, misión, y valores. Luego, la III era parte, referida a l Contexto Educativo Nacional e Internacional. La IV Parte, el plan estratégico educativo, que incluye la matriz DOFA y el plan estratégico educativo del CAPFEGL, así la V parte, corresponde a la propuesta de la oferta académica. VI parte, Programa de capacitación al personal al personal docente. VII Calidad y resultados de los aprendizajes. VIII- Infraestructura. IX- Recursos financieros que incluyen;

Índice de gestión presupuestaria, ejecución presupuestaria, recursos financieros para el plan estratégico. X- Conclusiones. XI. Recomendaciones y XI- Bibliografía.

Marco Estratégico Institucional

Historia

El Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI), es una transición de una primera entidad educativa denominados Instituto de Capacitación Tributaria (INCAT), fue fundado por el Órgano Ejecutivo a través de instrumento legal decreto No. 1846, fechado el 8 de julio de 1980, donde comenzó a laborar de una manera parcial. Posteriormente, el 1 de septiembre de ese mismo año. A los 20 días del décimo mes del año comienza sus actividades docentes, y el 12 de diciembre inauguraron la infraestructura del centro.

Cabe señalar, que, con la creación del Instituto de Capacitación Tributaria, las actividades destinadas al desarrollo profesional a todo el personal perteneciente a la Secretaría de Estado para las finanzas y sus áreas de dependencia. Todo este compendio de funciones y actividades que encierra el instituto, siendo la autoridad el Consejo Superior, los cuales tienen como función la revisión y aprobación de los planes y proyectos que se vincule con la realidad nacional y la del centro.

Luego, en el año 2006 se crea el Centro de Capacitación en Política y Gestión fiscal. Aprobado por la Ley 494-06, párrafo II, artículo no. 8, fechado del 27 de diciembre de ese mismo año. Este centro nace con el propósito de formar y a educar siguiendo las políticas públicas y preparando a los profesionales que se van a desempeñar a nivel público a desempeñar roles en lo financiero, y en políticas fiscales. Preparando a un personal profesional de alto nivel.

Misión

Capacitar y formar los recursos humanos que participan en los procesos de Política y Gestión Fiscal y ofrecer a los contribuyentes y público en general orientación confiable sobre las finanzas públicas, para contribuir con el fortalecimiento y modernización de la administración financiera del estado, a través de la promoción y ejecución de programas formativos en beneficio del desarrollo nacional.

Visión

Ser reconocidos como una institución de educación superior especializada, rectora de la capacitación y la formación profesional en materia fiscal, por medio de la docencia, la investigación, certificación, homologación de programas y asistencia técnica, colaborando con otras instituciones nacionales e internacionales.

Valores

Compromiso: El Centro de Capacitación asume con gran responsabilidad el adiestramiento profesional de todos aquellos servidores públicos que requieren de la formación de todos aquellos servidores públicos que se desempeñan en determinadas funciones en la Administración Financiera del Estado.

Colaboración: juntamos voluntades para fomentar un clima organizacional centrado en la cooperación y trabajo en equipo a todos los servidores y a la ciudadanía en general.

Transparencia: Se administran los fondos públicos, y se rinde cuenta para garantizar el acceso a la información a toda la ciudadanía.

Calidad: el Centro de Capacitación, se preocupa por brindar un buen servicio de manera de poder cumplir con la satisfacción en cuanto a intereses y necesidades del servidor público y en general todos los ciudadanos.

Integridad: Todas las actividades están regidas por los valores éticos y morales regidos por la administración pública.

Eficiencia: Se aprovechan los recursos disponibles para invertir en la formación profesional de los servidores públicos. Por tanto, se maximiza el tiempo.

Innovación: Continuamente, se investigan y ponen en prácticas modelos educativos innovadores fundamentados en las tecnologías que se puedan aprovechar en la implementación de nuevas prácticas para la ciudadanía en general.

Contexto Educativo Nacional e Internacional

La ubicación contextual de la educación superior a nivel latinoamericano permite evidenciar cuáles han sido los pasos a seguir en República Dominicana y cuáles han sido los nudos críticos. A nivel internacional se persigue el crecimiento de la matrícula que decayó luego, de la pandemia a nivel global, también, se han realizado trabajos importantes para lograr la efectividad educativa en los centros universitarios. En este sentido, en Latinoamérica hay países que han evolucionado en materia educativa universitaria. Por ello, es importante conocer las tendencias globales internacionales y cómo inciden en las nacionales.

Tendencias Globales de la Educación Superior

En las tendencias globales destaca en el informe de (UNESCO, 2020) se describen varias tendencias que se llevan a nivel global y detallan cómo ha sido el movimiento de las universidades tomando en cuenta estos criterios: 1- Mecanismos de participación en la educación superior: (Patrones, factores que impulsan la participación) 2- Inclusión de los grupos marginados. 3- Políticas que impulsan la participación en la educación superior.

En relación al participar o ingresar a las instituciones de educación superior (IES) Es considerado un derecho humano universal. Por ello. Se ha dado el seguimiento en los distintos países. Se ha demostrado tomando en cuenta los patrones de acceso, lo que ha demostrado que en los últimos 20 años haya un crecimiento aproximado de más de la tercera parte de la población en el mundo, participa en algún programa post secundario. Lo que indica un movimiento positivo. Sin embargo, este número no garantiza la equidad para todos aquellos que participan o que se quedan por fuera.

En cuanto a la inclusión de los grupos marginados, ha sido uno de los desafíos que se enfrentan, sobre todo después de la pandemia donde hubo una gran mayoría que abandonó los sistemas a distancias y virtuales por no poseer los recursos tecnológicos mínimos como un computador o el acceso a internet. Los grupos marginados, siguen estando fuera de los sistemas de educación

superior debido a las limitaciones económicas, pues, las políticas gubernamentales no las ha favorecido mucho.

Ahora bien, las políticas gubernamentales en los últimos 20 años han tenido avances, como la creación de leyes, la creación de centros educación superior, creación de sistemas de financiación para los menos favorecidos como becas, descuentos especiales, trabajos como pasantías, donde el estudiante en su tiempo libre cubre dentro de la misma institución un trabajo administrativo el cual posee un sistema de pago, como ayuda a este grupo de estudiantes. Sin embargo, al final del proceso formativo. Deja mucho que desear, la matrícula inscrita y la matrícula que puede culminar sus estudios satisfactoriamente, hay un porcentaje del más 70% que queda por fuera. Esto implica revisión del proceso de acceso, permanencia y egreso del futuro profesional.

Tendencias Nacionales de la Educación Superior

Las tendencias actuales de la educación a nivel superior en este país incluyen la ampliación del acceso a la educación, la internacionalización de las instituciones educativas, el uso de tecnología en el aprendizaje y la formación de alianzas estratégicas con empresas e instituciones del sector público.

En cuanto al acceso a la educación, se destaca, Según datos del (Ministerio de Educación Superior, Ciencia y tecnología) en el año 2020 se registraron un total de 371,870 estudiantes matriculados, si lo comparamos con el año 2019, fue de 598,549, (Ministerio de Educación Superior, Ciencia y tecnología, 2019) Es decir, hubo un descenso, que se supone siguió descendiendo después de la pandemia, pues, fue un elemento en común en todos los países a nivel mundial.

Cabe señalar, que una de las políticas para permitir el ingreso y permanencia a la educación de los más desposeídos es la asignación de becas estudiantiles. En este año 2024, asignaron 30 mil becas donde fueron beneficiados la misma cantidad de estudiantes. Estas becas son de carácter nacional e internacional de manera de fortalecer los procesos de enseñar y la formación académica del sector estudiantil universitario dominicanos. (Ministerio de Educación Superior, Ciencia y tecnología, 2019)

En cuanto, a la internacionalización y el uso de las tecnologías en el aprendizaje. En la República Dominicana, algunas tendencias en la educación superior incluyen una mayor oferta de programas de grado en línea, la implementación de tecnologías educativas avanzadas en el aula y una mayor colaboración entre universidades y empresas para proporcionar a los estudiantes oportunidades de prácticas y empleo después de la graduación. También, se está prestando más atención a la educación en áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés) para satisfacer la creciente demanda de empleados en estos campos.

En este sentido, se han obtenido avances importantes en la transformación digital, situación que reconoce Microsoft, al ponderar como uno de los ejemplos más significativos de la región latinoamericana, pues, se han establecidos alianzas y acuerdos firmados en el 2021 por ambas organizaciones, resaltando como una de las políticas más exitosas emprendidas por el Gobierno como una de las acciones para cumplir con la agenda digital 2030.

Plan Estratégico Educativo

Definición de Plan Estratégico Educativo

Un plan, es una herramienta para los gerentes de las instituciones educativas, el cual consiste en una secuencia de procesos que inicia con una fase diagnóstica, en función de lo identificado, se establecen luego, las estrategias, que permiten la fase de la intervención, que luego, será monitoreada y siendo la última fase, la evaluación. Lo interesante es que este plan pueda ser factible y pueda involucrar a todos sus miembros. (UNICEF, 2003)

Este plan estratégico también se fundamenta en la Teoría de la comunicación corporativa. La cual consiste en cómo se producen las comunicaciones en el entorno laboral de una institución de carácter estatal o privado y su importancia que tiene en el alcance de los propósitos organizacionales. Una buena comunicación interna permite a los empleados trabajar juntos de manera más efectiva, lo que potencializa las fortalezas u oportunidades y reduce la posibilidad de malentendidos y conflictos. Además, una comunicación externa eficaz permite a la empresa mantener una buena relación con sus clientes y proveedores, lo que mejora la credibilidad

organizacional y aumentar su valía en cuanto al servicio que se ofrece. En este caso, es el educativo.

Por otro lado, esta teoría, es un mecanismo de gestión, que utiliza el mensaje con el propósito de proyectar la imagen organizacional, así también, integrando los grupos de interés. Es decir, esta teoría puede ser utilizada para la gerencia empresarial de manera de optimizar la integración y facilitar las comunicaciones del personal que labora y es parte de la organización, pero, también, es una excelente herramienta para las comunicaciones externas, con otras empresas (Díaz R., 2021).

Los principios de este modelo de comunicación corporativa son los siguientes: primeramente, se fundamenta en la comunicación humana. Todas las informaciones que parten de un dpto. central deben estar claramente entendible. Y el líder debe verificar que se haya entendido el mensaje. Debe estar atento a las necesidades de los dependientes que están a cargo. Pues, si sus necesidades no son atendidas puede poner en riesgo la ejecución de los lineamientos de la gerencia central. Otro principio es, el líder debe poseer una comunicación efectiva, ser muy observador de su equipo de trabajo o por lo menos contar con un equipo que haga este apoyo. Otro principio, es la calidad del mensaje enviado. Para ello, debe utilizar a su favor las tecnologías, ya que la comunicación corporativa requiere de información actualizada de cada departamento. Y si quiere rapidez y claridad debe utilizar los canales adecuados. El otro principio es el monitoreo, con este procedimiento se asegura que el mensaje corporativo haya llegado y se esté cumpliendo por parte del personal dependiente (Díaz R., 2021).

Después de leer y analizar el Plan estratégico de la Institución que abarca 2021-2024, enumeramos sus Ejes Estratégicos, entre los cuales están:

- 1- Identidad y pertinencia Institucional
- 2- Actualización de facilitadores en los diferentes programas
- 3- Modernización a las nuevas tendencias del diseño de curricular en el ámbito de hacienda y políticas fiscales
- 4- Investigación y socialización en el ámbito educacional y del sector de hacienda y finanzas públicas.
- 5- Comunicación Institucional
- 6- Autogestión

Análisis FODA

Este análisis FODA, fue empleado como una herramienta por el equipo y miembros del PEI, del centro capacitación, lo cual permite identificar lo que favorece, desfavorece al centro en el ámbito intrínseco y extrínseco. En el ámbito interno, las fortalezas son aquellos elementos que son positivos y juegan a favor de la organización. Del mismo modo, las debilidades, son aquellos elementos que perjudican y obstaculizan el trabajo interno a nivel institucional. Por otro lado, en el ámbito externo, las oportunidades representan todos aquellos aspectos positivos que están fuera y favorecen al centro. Y las amenazas, que está fuera que nos perjudica y obstaculiza nuestros objetivos y metas.

Tabla 34

Matriz FODA

Matriz FODA			
Análisis Interno		Análisis Externo	
fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenaza
Pertinencia y compromiso de la MAE	Poca disponibilidad de espacio físico en las áreas de trabajo	Marco legal vigente de la Educación Superior	Surgimiento de competencias en el ámbito de políticas fiscales
El talento humano cuenta con conocimientos sólidos en el ámbito técnico	Obsolescencia e insuficiencia del equipo informático	Participación en diferentes programas de financiamiento propio de la nación y de inversión extranjera.	El Ministerio de Hacienda ha propuesto nuevos centros de capacitación
Fiel cumplimiento a los lineamientos y normas que establecen la alta jerarquía	La información de bienes e inmuebles por departamentos no está actualizada y lentitud en los reportes solicitados	Asignación de becas al personal de CAPGEFI	Incapacidad para responder a tiempo ante las demandas del mercado
Continuidad en el adiestramiento del personal	Elaboración de planes de compra improvisados y exceso de gastos no previstos	Alianzas y vínculos con otras organizaciones	Lentitud en los procesos administrativos
Buen nivel de satisfacción de clientes externos	Retrasos en el cumplimiento de los pagos a suplidores y errores en los procesos de documentación	Alta demanda en adiestramiento en ambientes virtuales	Salarios en descompensación de los trabajadores

Trabajo en equipo fluido y armónico	Salarios no acordes a las funciones del personal.	Disposición gubernamental en la actualización profesional de los servidores públicos	El presupuesto que se asigna al centro no es satisfactorio, tomando en cuenta las necesidades.
Alianzas institucionales y acuerdos positivos con estas organizaciones	Falta de actualización del PEI	Buena estrategia comunicacional del centro	Falta de actualización de Procedimientos administrativos
	Insatisfacción en los trabajadores a nivel laboral	Los procesos académicos están certificados por Normas ISO	Los proveedores han perdido la confianza por falta de pagos oportunos
	No homogeneidad y definición en los procesos para el mantenimiento de los diferentes equipos	Los procesos están certificados por las normas NORTIC	Usuarios con poco manejo de herramientas y equipos tecnológicos
	El presupuesto asignado no cubre las necesidades institucionales	Propuestas de planes y proyectos en el ámbito de imprenta nacionales e internacionales	Gran porcentaje de personal en espera por procesos de evaluación y adiestramiento

Fuente: Tomado del Plan Estratégico Educativo CAPGEFI 2021-2024

Tabla 35 Plan Estratégico Educativo

PLAN ESTRATÉGICO EDUCATIVO

no	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Estrategia	Logros/Alcances	Responsables
1	Identidad y pertinencia institucional	1.1- Identificación con los principios y filosofías institucionales	1.1.1.-Definir la metodología para la socialización de los principios y filosofías institucionales para todos los involucrados en el centro.	-Diseño de estrategias comunicacionales interno y externo.	-Dirección de Recursos Humanos. -Departamento de comunicación.
			1.1.2.-Definir un sistema de adiestramiento para el crecimiento organizacional que estimule el liderazgo y pertinencia del equipo de trabajo	-Crecimiento de la cultura organizacional. -Valoración del nivel de satisfacción de servidores públicos	-Dirección de Recursos Humanos. -Departamento de comunicación
				-Integración de los medios informáticos en el dpto. de Recursos Humanos	-Dirección de Recursos Humanos. -Departamento de TICS
2	Actualización de facilitadores en los diferentes programas	2.1- Establecer un sistema de actualización docente fundamentado en la detección de necesidades de capacitación (DNC) en finanzas públicas que permita elevar los patrones de calidad de los aprendizajes del centro	2.1.1- Formular lineamientos que permitan realizar un (DNC) en los facilitadores del centro 2.1.2- Desarrollar canales y lineamientos para todos los facilitadores del centro en cuanto a la actualización de los facilitadores. 2.1.3- Monitorear los alcances de la capacitación y los resultados	-Determinación de indicadores para realizar un (DNC) -Elaboración de lineamientos que garantice la participación de todos los facilitadores -Sistema de monitoreo de procesos.	-Dirección y Planificación. -Recursos humanos
3	Modernización a las nuevas tendencias del diseño de curricular en el ámbito de hacienda y políticas fiscales.	3.1- Desarrollar y actualizar programas curriculares especializados que favorezcan el desarrollo de competencias y calidad de los aprendizajes	3.1.1- Preparar la oferta académica para fortalecer el sector de hacienda y finanzas públicas 3.1.2- Actualizar los diseños curriculares respectivos a las nuevas tendencias en hacienda y finanzas. 3.1.3-Elaborar proyectos de adiestramiento de formación virtual masiva	- Diversidad en su oferta académica. -Establecimiento de cronogramas para revisión de diseños curriculares. -Programa de adiestramiento de formación virtual.	Departamento administrativo

4	- Investigación y socialización en el ámbito educacional y del sector de hacienda y finanzas públicas.	4.1.1- Formular en base al diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) mecanismos para elevar competencias de investigación y divulgación del trabajo científico a nivel d hacienda y finanzas públicas	4.1- Brindar una propuesta que permita un eficiente DNC. 4.2- Valorar la eficacia del adiestramiento del personal en materia de hacienda y finanzas públicas. 4.3-Ofrecer estrategias de comunicacionales publicitarias para la estimulación de la investigación y divulgación del trabajo científico del centro de capacitación. 4.4-Generar mecanismos de financiación para investigación científica en el centro.	-Sistematización de DNC en el centro de capacitación -Estrategias de publicidad- -Identificación de recursos para la financiación de investigaciones	Dirección y Planificación.
5	-Comunicación Institucional	Implementar un modelo de comunicación fundamentado en la teoría de la comunicación corporativa interna y externa para el logro de una eficiente gestión	5.1- Diseño de un programa comunicacional para la optimización de las comunicación interna y externa. 5.1.2-Implementar un sistema comunicacional para el fortalecimiento de las relaciones públicas con organizaciones externas	-Estrategias comunicacional interno y externo de manera de estrechar lazos interdepartamentales. Y alianzas estratégicas	Departamento de Tecnología e información
6	-Autogestión	-Consolidar el sistema de autogestión de manera de generar ingresos propios para inversiones en materia de enseñar y aprender	5.1- Generar actividades que puedan producir ingresos propios para la inversión en materia educativa	-Actividades de ingresos propios del centro de capacitación	Dirección y Planificación

Fuente: Polanco (2024)

Resultados o conclusiones de la tesis que dan origen a la propuesta siguiente:

En los resultados, luego, del procesamiento de la data correspondiente a la entrevista y el cuestionario aplicado a la muestra seleccionada, que brindó al investigador los insumos para describir una realidad observada y valorada, para llegar a conclusiones que diera los cimientos en los cuales se apoya la propuesta que es Implementación de un plan estratégico educativo para el fortalecimiento de la calidad académica y de los aprendizajes de los estudiantes del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda.

En este sentido, uno de los nudos críticos encontrados, fue referente a los ingresos que recibe la universidad y la forma como son materializados por los líderes gerenciales y lo que percibe la comunidad en general. Siendo este un punto clave, pues una organización sin recursos económicos no puede tener mucho alcance. Por lo tanto, uno de los puntos clave dentro de la propuesta son los mecanismos de autogestión que se pueden implementar de manera de aumentar los ingresos y estos tengan mayor visibilidad para el resto de la comunidad.

Otro de los aspectos a tomar en cuenta es la forma de socializar los principios filosóficos institucionales como misión, visión, valores, objetivos. Pues, en los resultados, se pudo evidenciar que hay una parte de la muestra que desconocen, y esto se considera vital para que los que conviven laboralmente en este centro se sientan identificados como parte del equipo y desde allí, poder establecer acciones más efectivas en cuanto a los logros y alcances organizacionales tomados de la mano del sentido de pertinencia por parte de todos.

Del mismo modo con lo referente a los planes y proyectos institucionales, esta responsabilidad descansa en el director general, y subdirectores del Centro de Capacitación, quienes deben involucrar a todo el equipo (Ley 496-06, págs. Capítulo IV, artículo 5) En este caso se hace referencia al plan estratégico el cual tiene una duración de 4 años. Y aunque el plan estratégico actual todavía goza de vigencia, esta investigación, se convierte en un aporte para el próximo, Por tanto, este trabajo investigativo persigue reunir las piezas para la propuesta de un plan estratégico, (2025-2029).

Otro aspecto a considerar es el proceso de comunicaciones entre la alta gerencia y las dependencias menores, ya que se detectó en los resultados, que mientras más abajo en la escala jerárquica, aumentaba más la falta de información, que se supone la gerencia lo dictaminó de una forma clara de acuerdo a la percepción de esta porción de la muestra. Otro aspecto a tomar en cuenta en la parte operativa de la propuesta es el alcance de los talleres y cursos destinados a la actualización docente, pues, una parte de la muestra, aunque menor que los que respondieron afirmativamente, consideran no haber sido tomados en cuenta para gozar de este beneficio que ofrece el centro de manera de mantener al personal docente de acuerdo a los nuevos paradigmas y tendencias educativas.

En relación a los planes, y programas curriculares, deberán iniciar el proceso de actualización, pues, según los resultados este procedimiento se ha iniciado, sin embargo, hasta ahora no se ha obtenido resultados concretos. Y esto se hace necesario pues hay que educar a los futuros profesionales para la realidad laboral que vive el país. Una vez reseñados los principales nudos críticos que arrojó este estudio. Se hace necesario indicar, que este centro de capacitación es uno de los más especializados en el ámbito fiscal. Por tanto, es importante brindar aportes desde las diferentes disciplinas a través de los trabajos de investigación que le permita ser el mejor y uno de las competentes en su rama.

La propuesta de transformación requiere de la participación y aportes que puedan nutrir el plan estratégico vigente en el CAPGEFI, pues, orienta a todos al transitar y los mecanismo y metodologías de trabajo para alcanzar los planes institucionales siempre orientados a la optimización de la efectividad del proceso de aprender, pues, es el producto final que se insertará en los diferentes ámbitos laborales en materia fiscal, impositiva y aduanal del país. Por tanto, debe estar comprometido con el desarrollo del país. Al alinearse con las políticas públicas que establece en el estado en lo que es la equidad, igualdad, y participación.

Propuesta de Nueva Oferta Académica

Maestrías

1. Maestría en Administración Financiera y Hacienda Pública.
2. Maestría en Administración Tributaria.
 - Concentración Impuestos Internos.
 - Concentración Aduanas.
3. Maestría en Gestión de Inversiones y Mercados Financieros.
4. Maestría en Gestión de Inversiones y Mercados Financieros.

Especialidades

1. Especialidad en Presupuesto Público.
2. Especialidad en Contabilidad Gubernamental.
3. Especialidad en Control Interno.
4. Especialidad en Tesorería.
5. Especialidad en Compras y Contrataciones Públicas.
6. Especialidad en Crédito Público.
7. Especialidad en Política y Legislación Tributaria.
8. Especialidad en Gestión de Inversiones Mercados Financieros.
9. Especialidad en Administración Financiera y Hacienda Pública.
10. Especialidad en Administración Tributaria.
 - Concentración Impuestos Internos.
 - Concentración Aduanas.

Licenciaturas

- 1- Licenciatura en Técnicas Aduaneras.
- 2- Licenciatura en Logística y Comercio Internacional.
- 3- Licenciatura en Planificación y Gestión de Proyectos de Inversión Pública del Estado.
- 4- Licenciatura en Educación Financiera en el siglo XXI.

Diplomados

- 1- Diplomado en Métodos Cuantitativos para la toma de Decisiones.
- 2- Diplomado en Tributación.

Programa de capacitación al Personal Docente

- 1- Diplomado: Elaboración de Materiales Didácticos en la Modalidad Virtual.
- 2- Diplomado: Metodología para la elaboración y uso de la Carpeta Docente.
- 3- Diplomado: Uso de la plataforma MOODLE para la Enseñanza Virtual.
- 4- Diplomado: Herramientas innovadoras de evaluación de los aprendizajes.
- 5- Diplomado: Calidad de las estrategias pedagógicas.
- 6- Diplomado: Formación Metodológica para Facilitadores de cursos técnicos financieros.
- 7- Curso: Técnicas e Instrumentos de Evaluación de los Aprendizajes.
- 8- Curso-taller: Elaboración de objetivos de aprendizajes.
- 9- Taller: Uso de los videos tutoriales en las Clases presenciales y virtuales.
- 10- Taller: Introductorio a la Metodología de la Carpeta de Planificación Docente.
- 11- Taller: Elaboración y Uso de la Matriz de Planificación Docente Basado en el Sistema de Carpeta.
- 12- Taller: Elaboración de Guiones para Videos Educativos.
- 13- Conferencia sobre la importancia del uso de la tecnología 4.0 en la educación superior.
- 14- Charla: Avances e importancia del uso del Chat GPT en la investigación universitaria.
- 15- Sensibilización sobre las normas internacionales de evaluación de los aprendizajes.
- 16- Taller: Actualización y metodología didáctica centrada en el participante.
- 17- Taller: Uso de las Metodologías activas de enseñanza – aprendizajes.

Calidad

Al profundizar un poco más de la calidad de los aprendizajes, es necesario conocer qué es el aprendizaje escolar, el cual es aquel, que ocurre dentro de una institución diseñada para atender y tratar asuntos de formación y enseñanzas. En dónde el perfil, es aquel prediseñado por las estructuras sociales e institucionales, centrados en los logros y alcances curriculares por un periodo de tiempo establecido (Rodríguez & García, 2003).

Ahora bien, para monitorear la efectividad de los procesos de aprender de los estudiantes se pueden tomar 03 criterios que se encuentran presentes en toda situación de aprendizaje, estos son:

a- Los contenidos, que son los aspectos teóricos y culturales. B- Los procesos, se refieren a los

factores internos como capacidades cognitivas, son muy subjetivos. C- Las Condiciones, se refieren al medio donde se desarrolla el aprendizaje, es decir, la institución y sus interacciones internas y externas. Se puede decir, que la calidad educativa es un proceso dialéctico y sistémico donde todos los elementos mencionados poseen un papel de relevancia, en la persona que aprende, pues, allí circundan o convergen los contenidos, el abordaje de los procesos y el ambiente para llevarlos a cabo (Rodríguez & García, 2003).

La persona que aprende es aquella que interactúa con los contenidos, los procesos y las condiciones ambientales para generar nuevas informaciones y conocimientos que pueden poner en práctica en otros contextos. Y esto, es muy subjetivos, ya que no todas las personas que aprenden lo hacen de la misma manera, ni en el mismo espacio de tiempo. Son procesos muy complejos que todavía las diferentes teorías de aprendizaje no han podido explicar.

Por otro lado, hay indicadores de calidad de los aprendizajes que se le pueden aplicar a la persona que aprende: estos son: a- La estabilidad de los aprendizajes que consisten en la permanencia en el tiempo de lo aprendido. Es decir, si tuvo una clase de números naturales, este aprendizaje debe quedar para siempre. B- La transferencia de lo aprendido a nuevas situaciones, es decir, lo que aprendió en lengua I, le sirve para aplicar y aprobar lengua II, y esto a su vez le sirve para comprender la lengua (Rodríguez & García, 2003).

Resultados de los Sistemas de Calidad

En materia de gestión de la calidad, cabe destacar la participación de este organismo en el otorgamiento del Premio Nacional a la Calidad 2024, promovido por el Ministerio de Administración Pública (MAP), bajo el modelo del Marco Común de Evaluación (CAF) el cual está en proceso de evaluación. En ese mismo tenor, el Centro lanzó un proceso de consultoría para la aplicación de la Norma ISO 9001:2018 la cual está en curso. (Global Entrepreneurship Monitor (GEM), (2021-22)

Planta Física (Infraestructura)

El informe semestral del año 2024 afirma, que en la actualidad el CAPGEFI, tiene en curso un proyecto financiado por el Programa de Apoyo a la Reforma de la Administración Pública y Financiera de la República Dominicana (PROGEF), que contempla la realización de:

- Cuatro (4) Carpetas de Planificación Docente de Especializaciones Técnicas diseñadas y actualizadas.
- Aula virtual implementada e infraestructura de aulas, laboratorios y salón de actos readecuados física y tecnológicamente. Estos productos se encuentran actualmente en proceso de ejecución.

Se hace necesario que se construyan 5 nuevos laboratorios de informática donde cada uno cada laboratorio tenga 30 computadoras con las capacidades necesarias para trabajar todos los cursos relacionados a la Administración Financiera, a las finanzas públicas, al SIGEF, entre otros.

Conclusiones

El presente apartado de conclusiones sintetiza los principales hallazgos obtenidos a lo largo del desarrollo de la investigación, estableciendo la relación directa entre los resultados alcanzados y los objetivos planteados. En él se integran las ideas esenciales derivadas del diagnóstico institucional, el análisis de los procesos comunicativos, la evaluación de la calidad de los aprendizajes y la formulación de la propuesta de transformación. Su propósito es ofrecer una visión global del estudio, destacando el nivel de cumplimiento de cada objetivo específico y las aportaciones realizadas para la solución del problema identificado en el contexto del Centro de Capacitación.

La presente investigación tuvo como propósito fundamental elaborar una propuesta para la implementación de un plan estratégico educativo orientado al fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del Centro de Capacitación. En coherencia con este objetivo general, el estudio se estructuró en distintas etapas que permitieron analizar la realidad institucional, los procesos comunicativos, los mecanismos de evaluación educativa y, finalmente, la formulación de la propuesta de transformación. A partir de los resultados obtenidos, se exponen a continuación las conclusiones generales y específicas derivadas de cada objetivo propuesto, evidenciando el nivel de cumplimiento alcanzado y el aporte de cada capítulo a la solución del problema identificado.

En relación con el primer objetivo específico, diagnosticar el proceso para la planeación institucional del Centro de Capacitación, los resultados evidenciaron que, si bien la institución cuenta con lineamientos estratégicos previamente definidos, existen debilidades en la integración

de todos los actores en las etapas de planificación, así como una limitada articulación entre los objetivos institucionales y los mecanismos de seguimiento y evaluación. Se concluye que el proceso de planeación requiere una mayor sistematización, participación colectiva y coherencia con los indicadores de desempeño educativo, elementos que fueron tomados en cuenta para la propuesta final.

Respecto al segundo objetivo específico, describir la comunicación en los procesos de planeación dentro del Centro de Capacitación, los hallazgos reflejaron que la comunicación interna se desarrolla de manera fragmentada y con escasos mecanismos de retroalimentación. A pesar de existir canales formales, estos no garantizan la efectividad ni la fluidez necesaria para la toma de decisiones oportunas. En consecuencia, se concluye que la implementación de estrategias de comunicación corporativa, basadas en principios de claridad, retroalimentación y liderazgo participativo, constituye un componente esencial para fortalecer la coordinación interdepartamental y el cumplimiento de las metas institucionales.

En cuanto al tercer objetivo específico, explicar el proceso para la evaluación de la calidad de los aprendizajes en los diferentes programas que se dictan en el Centro de Capacitación, los resultados permitieron identificar que la institución aplica instrumentos de evaluación, pero estos carecen de un sistema estandarizado que relacione los resultados con la mejora continua de la enseñanza. Se concluye que la evaluación debe concebirse como un proceso integral, donde se midan no solo los resultados académicos de los estudiantes, sino también la efectividad de los métodos pedagógicos, la actualización docente y la pertinencia curricular. Esta comprensión integral del proceso evaluativo se incorpora como uno de los pilares del plan estratégico propuesto.

Finalmente, en cumplimiento del cuarto objetivo específico, elaborar la propuesta para la implementación de un plan estratégico educativo para el fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del Centro de Capacitación, se diseñó un modelo estructurado en fases: diagnóstico, formulación de estrategias, intervención y monitoreo. Este modelo integra los principios de la teoría del pensamiento estratégico y la comunicación corporativa, articulando la planificación institucional con la evaluación educativa y la gestión comunicacional. Se concluye que la propuesta es pertinente y viable, pues responde directamente a las necesidades detectadas

en el diagnóstico y se fundamenta en teorías contemporáneas que fortalecen la gestión educativa del centro.

En síntesis, la investigación cumplió con todos los objetivos propuestos, aportando un instrumento de planificación estratégica que contribuye a optimizar la gestión educativa, mejorar la comunicación institucional y fortalecer la calidad de los aprendizajes. El procedimiento seguido permitió pasar de un diagnóstico descriptivo a una propuesta transformadora, sustentada teóricamente y contextualizada en la realidad institucional. De esta manera, el estudio ofrece un aporte significativo tanto al conocimiento científico en el ámbito de la gestión educativa, como a la práctica administrativa del Centro de Capacitación, al proporcionar una ruta metodológica para la mejora continua y la toma de decisiones estratégicas orientadas a la excelencia académica.

Recomendaciones

Desde el punto de vista metodológico:

Se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el tema de la planificación estratégica educativa empleando metodologías mixtas o enfoques cualitativos más amplios que permitan comprender con mayor profundidad las percepciones, experiencias y dinámicas internas del Centro de Capacitación. Igualmente, sería pertinente aplicar instrumentos de recolección de datos más diversos, como entrevistas a profundidad, grupos focales o estudios de caso comparativos entre diferentes centros de formación, lo que facilitaría una visión más integral del impacto que tienen los planes estratégicos en la calidad de los aprendizajes. Además, se sugiere replicar la metodología empleada en este estudio en otros contextos educativos o institucionales, con el propósito de contrastar resultados y enriquecer el cuerpo teórico sobre la gestión estratégica en la educación pública.

Desde el punto de vista académico:

Es importante que las autoridades educativas, los directivos y docentes del Centro de Capacitación continúen fomentando la investigación en torno a la planificación y la calidad educativa, promoviendo espacios académicos para la reflexión crítica y la innovación pedagógica. Este estudio deja abierta la posibilidad de seguir analizando el papel de la comunicación institucional, la gestión estratégica y la formación continua como pilares fundamentales para el fortalecimiento del aprendizaje. Asimismo, se recomienda a las instituciones académicas y organismos formadores del Estado incentivar la integración de la investigación en los procesos de planificación, de manera que los hallazgos científicos se traduzcan en estrategias efectivas que contribuyan al mejoramiento del sistema educativo en su conjunto.

Recomendaciones prácticas:

Se recomienda a la dirección del Centro de Capacitación implementar el plan estratégico educativo propuesto, asegurando que cada fase —diagnóstico, planificación, ejecución, monitoreo y evaluación— sea desarrollada con la participación activa del personal docente y

administrativo. Además, se sugiere fortalecer los canales de comunicación interna, a fin de garantizar que las estrategias y objetivos institucionales sean comprendidos y compartidos por todos los miembros de la organización. Es necesario también establecer mecanismos permanentes de evaluación de la calidad de los aprendizajes, incorporando indicadores precisos que permitan medir el progreso de los programas formativos. Finalmente, se insta a los líderes institucionales a mantener una cultura de mejora continua, sustentada en la colaboración, la innovación y la alineación de los objetivos organizacionales con las políticas nacionales de desarrollo educativo.

Bibliografía

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica* (6ta ed.). Caracas, Caracas, Venezuela: Episteme. doi: ISBN 980078529-9
- Aguerrondo, I. (1999). La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación. *La Educación: Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*.
- Barrera, F. (2006). *Las Líneas de Investigación*. Caracas- Venezuela: Sypal- Quirion. doi: ISBN980630649-X
- Cabrera, S., & Cepeda, J. (2022). La epistemología, guía para el conocimiento científico. *Revista Científica Portal de las Ciencias*, 123-133. doi: <https://doi.org/10.51247/pdlc.v3i1.317>
- Calle Gómez, M. A., Gurumendi España, I. E., & Calle Prado, M. A. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89. doi:s | ISSN: 2218-3620.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Cuadernos de LIPSOR.
- Constitución Política de la República Dominicana. (2010). proclamada el 26 de enero. Publicada en la Gaceta Oficial No. 10561, del 26 de enero de 2010. Santo Domingo, República Dominicana.
- Decreto No. 463-04. (2001). Reglamento de las Instituciones de Educación Superior. Santo Domingo, República Dominicana. Obtenido de https://www.intec.edu.do/downloads/documents/institucionales/marco-legal/01_decreto_no._463-04_que_establece_el_reglamento_de_las_instituciones_de_educacion_superior.pdf
- Diaz, A., & Villafuerte, C. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Scielo Perú*, 13(1), 161-171. doi: <http://doi.org/10,33595/22261478.13.2.681>

- Díaz, R. (2021). Teoría de la Comunicación Corporativa. *Polos del Conocimiento*, 6(3), 2396-2416. Recuperado el 14 de junio de 2023, de <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Durán, C. C., & Páez, D. C. (2020). *Una Mirada sobre la Calidad en Educación Superior Conceptos y Reflexiones*. Redipe. Recuperado el 18 de junio de 2023, de <https://redipe.org/wp-content/uploads/2020/10/Libro-una-mirada-sobre-la-calidad-en-educacion-superior.pdf>
- El Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2021). España. Obtenido de <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/monitorear-el-aprendizaje/el-estado-global-del-aprendizaje>
- FEDUPEL. (2016). *Manual de Tesis Grado, Especializaciones y Maestría y Tesis Doctorales*. FEDUPEL. Obtenido de <https://universoabierto.org/2021/07/31/manual-de-trabajos-de-grado-de-especializacion-y-maestria-y-tesis-doctorales/>
- Freire, V. (15 de septiembre de 2022). Planificación estratégica integral para Universidades Particulares del Ecuador: propuesta de una metodología innovadora. Lleida, España. Recuperado el 15 de junio de 2023, de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/676003/Tvcfa1de1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Gonzales, A., & Vásquez, L. (2021). La educación en tiempos de Covid-19. *Hojas del Bosque*, 7(11), 15-23. doi: <https://doi.org/10.18270/heb.v7i11.3107>.
- Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa. Taurus.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. España: Mc Graw Hill. doi:978-1-4562-2396-0
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: SYPAL (Servicios y Proyecciones para América Latina). doi: ISBN 980-07-2478-8
- Ley 496-06. (s.f.). Congreso Nacional. De Organización de Secretaría de Estado de Hacienda. República Dominicana. Obtenido de https://www.hacienda.gob.do/wp-content/uploads/2018/06/ley_494-06_seh-1.pdf
- Ley N.ª 139-01 de Educación Superior. (2013). de Educación Superior Ciencia y tecnología. Santo Domingo, República Dominicana. Obtenido de https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/do_3063_0.pdf
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2021-22). *Informe Nacional de EEUU 2021/22*. Universidad del Desarrollo, Santiago de Chile. Recuperado el 13 de junio de 2023, de <https://www.gemconsortium.org/report/202122-usa-national-report-2>
- Lukács, G. (1970). *Historia y Conciencia de Clases*. La Habana, Cuba: Editorial de las Ciencias Sociales. Recuperado el 20 de junio de 2023, de <https://www.marxists.org/espanol/lukacs/1923/hcc.pdf>
- Madrigal, A., & Calderón, M. d. (2017). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Scielo*, 19(1). doi: ISSN 1608 - 8921
- Mallqui, C., & Escudero, F. (2022). Planeamiento estratégico y liderazgo pedagógico del directivo, ejes fundamentales para la educación de calidad. *Ciencia Latina, Revista Disciplinar*, 6(1). doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1511
- Marzano, R., & Kendall, J. (2007). *Nueva taxonomía de Objetivos Educativos*. California, EEUU: Corwnin Press. Obtenido de http://www.cca.org.mx/profesores/congreso_recursos/descargas/kathy_marzano.pdf

- Medrano, R. (23 de mayo de 2021). Gestión de la calidad en la Unidad de Educación Continua y Posgrado (UECP) de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Managua, Nicaragua. Recuperado el 18 de junio de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/16521/1/16521.pdf>
- Mészáros, I. (2006). *Marx: La teoría de la alienación*. Río de Janeiro: Zahar Editores. Recuperado el 15 de junio de 2023, de <https://ceip.org.ar/catalogo/spip.php?article1670>
- Ministerio de Educación Superior, Ciencia y tecnología. (2019). *Informe General de Estadística de Educación Superior. Resumen Histórico 2005-2019*. Santo Domingo. Obtenido de <https://mescyt.gob.do/transparencia/wp-content/uploads/2023/03/ESTADISTICAS-DE-EDUCACION-SUPERIOR-2019-Y-RESUMEN-HISTORICO-2005-2019.pdf>
- Ordoñez, F. (2021). La planificación estratégica y su incidencia en la calidad de la gestión docente de la Universidad de Guayaquil, Ecuador, 2021. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 20 de junio de 2023, de <https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/2582/TESIS%20-%20ORDO%C3%91EZ%20PE%C3%91A.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL. Obtenido de <https://metodologiaecs.files.wordpress.com/2015/09/metodologic3ada-de-la-investigacic3b3n-cuantitativa-3ra-ed-2012-santa-palella-stracuzzi-feliberto-martins-pestana.pdf>
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. FEDUPEL. doi: ISBN 980 273 445 4

- Pérez, B., & Rojas, C. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 157-179. Recuperado el 15 de junio de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/280/28073811010/html/>
- Kosik, K. (1967). *Dialéctica de lo concreto*. Grijalbo.
- RAE. (2022). *Diccionario de la Lengua Española*, 23.^a ed., [versión 23.6 en línea].
doi:<<https://dle.rae.es>>
- Rodríguez, M., & García, M. (2003). Criterios de Calidad para los Aprendizajes. *Crecimiento Humano y Diversidad*, 02(1), 1-23. Recuperado el 15 de junio de 2023, de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales05/Caudales/ARTICULOS/ArticulosPDF/05R112.pdf>
- Silié, R., Cuello, C., & Mejías, M. (2004). *Estudio Sobre la Calidad Superior En la República Dominicana. Informe no 8-*. Unesco- Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y tecnología., Santo Domingo. Recuperado el 20 de junio de 2023, de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000149558>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Antioquia: Universidad de Antioquia. Facultad de enfermería.
- Suarez, A., Toapanta, M., Jessica, N., Naspud, G., & Armas, J. (2021). La Planificación Estratégica en las Universidades Hispano hablantes. *Revista Electrónica TAMBARA*, 11(65), 905-920. doi: ISSN 2588-0977
- UNESCO. (2005). Obtenido de <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/monitorear-el-aprendizaje/indicadores-de-calidad-y-aprendizaje>
- UNESCO. (2020). Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373363.locale=en>

- UNESCO. (2022). *Instituto Nacional de Planeamiento de la Educación de la Unesco*. Obtenido de https://learningportal.iiep.unesco.org/es/biblioteca/guia-para-la-recuperacion-y-aceleracion-de-los-aprendizajes-usando-el-marco-rapido-para?back_url=/es/biblioteca/buscar?keys=ALTO+IMPACTO+DEL+COVID+19+EN+L+A+CALIDAD+DEL+APRENDIZAJE+ALREDEOR+DEL+MUNDO&hon
- UNICEF. (2003). *Planeamiento Estratégico de la Comunicación Educativa*. Lima. Recuperado el 20 de junio de 2023, de <https://www.unicef.org/peru/media/2426/file/Planeamiento%20Estrat%C3%A9gico%20de%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20Educativa.pdf>
- Universidad Benito Juárez García. (2023). Obtenido de <https://www.ubjonline.mx/programas/doctorado-en-educacion/>
- Valdez, R. N. (2021). *Contribuciones de la Comunidad Profesional de Aprendizaje en el Desarrollo Profesional y la Gestión Escolar de los directivos*. Manabí, Ecuador: Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado el 18 de junio de 2023, de <https://saber.ucab.edu.ve/xmlui/bitstream/handle/123456789/20124/ZENTREGAR%20ROSARIO%20VALDEZ-8-12-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vergara, E., De la Cruz, M., Vertiz, J., Fernández, F., Quispe, D., & Vertiz, R. (2021). Gestión institucional y Planificación Estratégica en una Institución Educativa. *Pakamuros*, 9(1), 42-53. doi: <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.162>

Anexos

Anexo 1

Formato de entrevistas aplicado a los directores (Académico y de Planificación)

Anexo 1

Entrevista

Presentación: Este instrumento, posee como finalidad la recogida de la data que será empleada por el investigador para consolidar las derivaciones e información en el trabajo investigativo que tiene como título: **“Diseño de un Plan Estratégico Educativo para el fortalecimiento de la calidad académica en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda de República Dominicana, durante el primer semestre de 2024.”**

Garantizando que la misma, tendrá un tratamiento de confidencialidad y su uso es exclusivamente académico. Por ello, se solicita responda objetivamente a las preguntas que hace el investigador. Agradeciendo de antemano, colaboración prestada a ser parte de la investigación.

I parte: Identificación del entrevistado

- 1- **Cargo:** director Académico
- 2- **Tiempo desempeñando el cargo dentro de la organización:** 3 meses en el cargo 15 años en la institución
- 3- **Departamento o área a la que pertenece:** Dirección Académica
- 4- Posee personal a su cargo: si (x) No () Indique cuántos: 3 departamentos
- 5- Hora de inicio de la entrevista: 8:00 a.m.
- 6- Hora de finalizar la entrevista: 11:30 a.m.

II Parte:

Gestión Administrativa:

1- Desde su gestión ¿Cómo es el proceso para el uso y distribución del talento humano a su cargo?

Desde mi gestión, el proceso para el uso y distribución del talento humano se lleva a cabo de manera estratégica y basado en las necesidades y objetivos de la organización. Se realiza un análisis de las competencias y habilidades de cada miembro del equipo, y se asignan responsabilidades y funciones de acuerdo con su perfil y experiencia. Además, se promueve el desarrollo profesional y la capacitación continua para potenciar el talento humano y garantizar un desempeño óptimo.

2- En cuanto a los recursos financieros, ¿proceden del ente gubernamental o hay autogestión por parte de la Organización?

En cuanto a los recursos financieros, contamos con una combinación de fuentes de financiamiento. Por un lado, recibimos un apoyo económico del ente gubernamental que respalda nuestras actividades educativas. Sin embargo, también realizamos autogestión a través de la generación de ingresos propios, como la oferta de servicios de capacitación y consultoría a empresas y organizaciones externas.

3- ¿Explique brevemente, si la asignación de recursos económicos es suficiente para cubrir en la inversión educativa que hace la organización?

La asignación de recursos económicos es adecuada para cubrir la inversión educativa que realizamos en la organización. Sin embargo, siempre buscamos maximizar el uso eficiente de los recursos y optimizar nuestra inversión, priorizando áreas clave como el desarrollo del personal docente, la actualización de infraestructura y tecnología, y la mejora continua de nuestros programas educativos.

4- En el departamento asignado, ¿Existe un manual de organización y funciones? Este manual, ¿ha sido revisado para su actualización?

En el departamento asignado contamos con un manual de organización y funciones actualizado. Este manual ha sido revisado periódicamente para garantizar que refleje de

manera precisa las responsabilidades y funciones de cada puesto dentro del departamento. De esta manera, aseguramos que todos los miembros del equipo tengan claridad sobre sus roles y contribuyan eficientemente a los objetivos institucionales.

5- Desde su gestión, ¿Cómo lleva a cabo el cumplimiento de las políticas públicas exigidas por parte de la gobernanza del Estado?

Desde mi gestión, el cumplimiento de las políticas públicas exigidas por la gobernanza del Estado se lleva a cabo de manera rigurosa. Estamos comprometidos con el cumplimiento de los lineamientos establecidos por las autoridades gubernamentales en términos de calidad educativa, inclusión, equidad y transparencia. Mantenemos una comunicación constante con las instancias correspondientes para garantizar que nuestras acciones estén alineadas con las políticas públicas vigentes.

Gestión Organizacional

6- Explique el proceso de socialización de los principios filosóficos organizacionales con el personal a su cargo.

El proceso de socialización de los principios filosóficos organizacionales se realiza a través de distintas estrategias. Esto incluye la incorporación de los principios en las políticas y documentos institucionales, la comunicación constante de los valores y la misión de la organización, y la promoción de la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones. Además, se fomenta la creación de un ambiente de trabajo basado en la confianza, el respeto y la colaboración, donde los principios organizacionales se reflejen en las prácticas diarias.

7- Desde su gestión, explique el rol del gerente como líder.

Desde mi gestión, el rol del gerente como líder es fundamental. Como líder, mi enfoque se centra en inspirar y motivar al equipo, establecer metas claras y alcanzables, promover la comunicación abierta y efectiva, y fomentar un ambiente de trabajo positivo. También estoy comprometido con el desarrollo profesional de los miembros del equipo, brindando apoyo, orientación y oportunidades de crecimiento.

8- ¿Cómo es el proceso de comunicación entre su cargo dentro de la organización y el personal dependiente?

El proceso de comunicación entre mi cargo dentro de la organización y el personal dependiente se basa en la apertura y la transparencia. Se establecen canales de comunicación claros y se promueve una comunicación bidireccional. Se realizan reuniones periódicas, se fomenta la retroalimentación y se establecen mecanismos para que los miembros del equipo puedan expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias.

9- Desde su departamento, ¿Cómo es el proceso para la elaboración de los Proyectos y planes institucionales y cómo es la participación de los demás miembros de la organización?

Desde mi departamento, el proceso para la elaboración de los proyectos y planes institucionales es participativo y colaborativo. Se involucra a los demás miembros de la organización a través de reuniones, grupos de trabajo y comités, donde se comparten ideas, se discuten propuestas y se toman decisiones conjuntas. Esta participación activa garantiza que los proyectos y planes sean integrales y reflejen las necesidades y expectativas de todos los actores involucrados.

Gestión Pedagógica

10- Desde su gestión, ¿Cuál es el papel en la supervisión educativa del centro de capacitación?

Desde mi gestión, el papel en la supervisión educativa del centro de capacitación es fundamental. Se realiza un monitoreo constante de los procesos de enseñanza y aprendizaje, se evalúa la calidad de los programas y se brinda retroalimentación a los docentes. Además, se establecen mecanismos para la evaluación del desempeño académico de los estudiantes y se implementan acciones correctivas y de mejora para asegurar la excelencia educativa.

11- Desde su gestión, ¿Cuál es su rol en la actualización tecnológica de la plataforma en línea?

Desde mi gestión, el rol en la actualización tecnológica de la plataforma en línea es prioritario. Reconocemos la importancia de estar a la vanguardia en cuanto a herramientas y recursos tecnológicos para brindar una experiencia educativa innovadora y de calidad.

Se destinan recursos para la adquisición y actualización de software y hardware, así como para la capacitación del personal en el uso de las tecnologías educativas. Se realizan evaluaciones periódicas de la plataforma en línea para identificar áreas de mejora y se busca implementar soluciones que optimicen la experiencia de los usuarios.

12- ¿Cómo es el proceso de modernización de los planes curriculares, la carpeta de planificación docente y los programas de capacitación? y ¿hace cuánto tiempo se hizo la última actualización?

El proceso de modernización de los planes curriculares, la carpeta de planificación docente y los programas de capacitación se lleva a cabo de manera continua. Se promueve la revisión y actualización constante de los planes curriculares para garantizar su pertinencia y alineación con las necesidades del entorno laboral. Asimismo, se proporciona apoyo y recursos a los docentes para la elaboración de la carpeta de planificación docente, con el objetivo de fomentar la innovación y la mejora de las prácticas pedagógicas. La última actualización de los planes curriculares se realizó hace más de diez años y se realiza un seguimiento constante para asegurar su vigencia.

13- ¿Cómo se impulsa desde su gestión la actualización del personal docente?

Desde mi gestión, se impulsa la actualización del personal docente a través de programas de formación continua y desarrollo profesional. Se ofrecen oportunidades de capacitación, talleres, conferencias y participación en eventos educativos, tanto internos como externos. Se promueve la adquisición de nuevas metodologías pedagógicas, el uso de herramientas tecnológicas en el aula y la actualización de los conocimientos en sus áreas de especialización. Además, se fomenta el intercambio de buenas prácticas entre el personal docente para enriquecer su desarrollo profesional.

14- Desde su gestión ¿Cómo es el desempeño académico de los jóvenes y adultos en formación en el Centro de capacitación?

Desde mi gestión, se realiza un seguimiento y evaluación del desempeño académico de los jóvenes y adultos en formación en el Centro de capacitación. Se establecen indicadores de rendimiento, se analizan los resultados y se toman acciones para mejorar los niveles de logro. Se implementan estrategias de apoyo académico, tutorías y

programas de nivelación para garantizar que los estudiantes alcancen los objetivos establecidos. Además, se fomenta la retroalimentación constante entre los docentes y los estudiantes para identificar áreas de mejora y potenciar su desarrollo académico.

Entrevista no. 2

Presentación: Este instrumento, posee como finalidad la recogida de la data que será empleada por el investigador para consolidar las derivaciones e información en el trabajo investigativo que tiene como título: Propuesta de implementación de un plan estratégico educativo para el fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda. Garantizando que la misma, tendrá un tratamiento de confidencialidad y su uso es exclusivamente académico. Por ello, se solicita responda objetivamente a las preguntas que hace el investigador. Agradeciendo de antemano, colaboración prestada a ser parte de la investigación.

I parte: Identificación del entrevistado

- 1- **Cargo:** Encargado de Planificación y Desarrollo
- 2- **Tiempo desempeñando el cargo dentro de la organización:** 14 años
- 3- **Departamento o área a la que pertenece:** Planificación y Desarrollo
- 4- Posee personal a su cargo: si (*) No () Indique cuántos: 7
- 5- Hora de inicio de la entrevista: 12:00 m
- 6- Hora de finalizar la entrevista: 12:50 pm

II Parte:

Gestión Administrativa:

1-Desde su gestión ¿Cómo es el proceso para el uso y distribución del talento humano a su cargo?

Excelente ya que el personal es muy responsable y muy capacitado.

2- En cuanto a los recursos financieros, ¿proceden del ente gubernamental o hay autogestión por parte de la Organización? **Gubernamental**

3- ¿Explique brevemente, si la asignación de recursos económicos es suficiente para cubrir en la inversión educativa que hace la organización?

Si ya que se visualiza en la demanda de todos los participantes, los recursos son suficientes.

4- En el departamento asignado, ¿Existe un manual de organización y funciones? Si Este manual, ¿ha sido revisado para su actualización? **si**

5- Desde su gestión, ¿Cómo lleva a cabo el cumplimiento de las políticas públicas exigidas por parte de la gobernanza del Estado? **Fielmente y con apego a la ley Gestión Organizacional**

6-Explique el proceso de socialización de los principios filosóficos organizacionales con el personal a su cargo. **Buenos lo mismos son socializado semanalmente**

7-Desde su gestión, explique el rol del gerente como líder. **Excelente ya que el mismo monitorea el proceso que día a día llevamos a cabo**

8- ¿Cómo es el proceso de la comunicación entre su cargo dentro de la organización y el personal dependiente? **Muy fluido**

9-Desde su departamento, ¿Cómo es el proceso para la elaboración de los Proyectos y planes institucionales y cómo es la participación de los demás miembros de la organización? **Muy interactiva y participativa**

Gestión Pedagógica

10-Desde su gestión, ¿Cuál es el papel en la supervisión educativa del centro de capacitación? **Monitorear y dar seguimiento a cada proceso académico desde el departamento de planificación.**

11- Desde su gestión, ¿Cuál es su rol en la actualización tecnológica de la plataforma en línea? **Permanente dando fiel cumplimiento para que se ejecuten todas las políticas establecidas.**

12- ¿Cómo es el proceso de modernización de los planes curriculares, la carpeta de planificación docente y los programas de capacitación? y ¿hace cuánto tiempo se hizo la última actualización? **El proceso es muy innovador y estamos en fase de actualización**

13- ¿Cómo se impulsa desde su gestión la actualización del personal docente? **Tratando de motivarlos a que cada día sean más competente con las ofertas tecnologías del momento**

14.Desde su gestión ¿Cómo es el desempeño académico de los jóvenes y adultos en formación en el Centro de capacitación? **Muy satisfactorio**

Anexo 2

Cuestionario

Anexo 2 Cuestionario

Presentación: Este posee como finalidad la recogida de la data que será empleada por el investigador para consolidar parte de las derivaciones producto del trabajo investigativo que tiene como título: Propuesta de diseño de un plan estratégico educativo para el fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda. Garantizando que la misma, tendrá un tratamiento de confidencialidad y su uso es exclusivamente académico. Por ello, se solicita que se responda objetivamente a cada una de las preguntas que hace el investigador. Agradeciendo de antemano, la colaboración prestada a ser parte de la investigación. El cuestionario, está estructurado en dos partes:

Parte I- Identificación

Función que cumple en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal Marque con una x la que corresponda.

Coordinador Encargado de Departamento

Coordinador de División

Servidor Público y/o Empleado Administrativo

Profesor:

Estudiante:

Tiempo de permanencia en la Institución: _____

Parte II

Instrucciones:

- 1- Lea cuidadosamente cada ítem

- 2- Seleccione una de las opciones de respuesta
 3- Marque con una x solo una opción que corresponda

Tabla 34**Instrumento: Cuestionario Cerrado con Escalamiento de Likert**

No	Ítems	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
	Variable: Calidad de los aprendizajes Dimensión: Aprendizaje Organizacional					
1	Considera que los programas académicos ofrecidos por el CAPGEFI tienen vinculación directa con las demandas laborales del sector hacendario, administrativo - financiero y de política fiscal.					
2	El CAPGEFI ofrece diversos programas de capacitación dirigido a mantener actualizado al personal docente					
3	Los planes y proyectos institucionales son dados a conocer a toda la comunidad educativa					
4	La calidad de los aprendizajes impartido en el Centro de Capacitación, garantizan el aprovechamiento de oportunidades de trabajo en el campo laboral de los egresados.					
	Dimensión: Calidad Educativa					
5	Ha participado en actividades que favorezcan la vinculación del centro de capacitación con el entorno del sistema como investigaciones, proyectos sociales o comunitarios entre otros.					
6	El Centro de Capacitación invierte en Infraestructura física y en recursos pedagógicos y tecnológicos para la enseñanza					
7	Los departamentos respectivos realizan el seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje del centro de capacitación					

8	Considera que los programas curriculares ofrecidos por el CAPGEFI se adaptan a las necesidades del entorno laboral					
	Dimensión: Procesos de enseñanza y aprendizaje					
9	Considera que las estrategias utilizadas en el proceso de enseñanza en el CAPGEFI garantizan que lo aprendizajes recibidos, permanezcan a través del tiempo en los estudiantes.					
10	El proceso de aprender en el centro de capacitación favorece en los estudiantes la transferencia de lo aprendido a nuevas situaciones, donde aplican lo aprendido en las instituciones donde laboran					
11	Los contenidos de los planes curriculares y los programas están actualizados de acuerdo a las nuevas tendencias en las diferentes disciplinas					
12	El ambiente escolar en el centro de capacitación favorece los procesos de enseñanza y aprendizaje					

Anexo no 3

Formato de Validez para Juicio de Expertos

**FORMATO PARA DETERMINAR LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE DATOS, MEDIANTE EL JUICIO DE EXPERTOS**

Autor:

Tutor:

Julio 2024

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimado(a): Dr. Wilfredo Rosario Carrión

Especialista Validador(a)

Tenga saludos cordiales y respetuosos, la presente es con el fin de solicitar su colaboración en el proceso de la validación del instrumento de recolección de información, siendo un cuestionario para el alcance de los objetivos en el trabajo de investigación titulado: **“Diseño de un Plan Estratégico Educativo para el fortalecimiento de la calidad académica en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda de República Dominicana, durante el primer semestre de 2024.”**

En el desarrollo del trabajo de grado para optar al título de Doctor en Educación e innovación. Se agradece acotar sus observaciones a fin de determinar si cumple con los requerimientos exigentes según las normativas previstas en cuanto a forma, así como en contenido en lo que refiere a los Ítems si estos miden lo que se desea.

Gracias por su colaboración

Responsable de la Investigación: Doctorando Francisco Polanco Reyes

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN POR EL JUICIO DE EXPERTOS

ÍTEMS	PERTENENCIA		COHERENCIA		REDACCIÓN		OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	x		x		x		
2	x		x		x		
3	x		x		x		
4	x		x		x		
5	x		x		x		
6	x		x		x		
7	x		x		x		
8	x		x		x		
9	x		x		x		
10	x		x		x		
11	x		x		x		
12	x		x		x		
13	x		x		x		
14	x		x		x		

Nombre del Experto: PHD. Wilfredo Rosario

Profesión: Profesor, Filósofo, literato.

Ocupación: Gestor, docente e investigador universitario.

Firma: Wilfredo Rosario

Anexo 5

Descripción del perfil del profesional que examinó y aprobó el diseño de los instrumentos de recopilación de datos.

El instrumento fue revisado y avalado por el Doctor Wilfredo Rosario Carrión, el cual ha sido conferencista en congresos a nivel nacional e internacional. También es investigador educativo, autor de artículos de revistas, libros de textos y curriculista en las áreas de literatura, lengua española, filosofía, educación y metodología de la investigación científica. Ha publicado innumerables obras literarias y manuales académicos en República Dominicana.

El Dr. Rosario es un profesional altamente capacitado y experimentado en diversos programas educativos a nivel nacional, su incansable labor académica y su desgastado legado tanto como docente, investigador y empleado administrativo - gerencial de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD).

Rosario pertenece al Consejo de la Facultad de Ciencias de la Educación, así como de la dirección general de investigación y posgrado. Es integrante y Juez para evaluar proyectos investigativos (INEDUC-FCE).

Formación Académica

- Doctorado en Estudio del Español Lingüística y Literatura. Universidad Pontificia Católica Madre y Maestra (PUCMM). República Dominicana. 2015-2021.
- Maestría en Educación Mención Gestión Educativa. Universidad Nacional Evangélica. (UNEV). República Dominicana. 2007-2009.
- Maestría en Educación y Educación por competencias. Atlantic International University. USA. 2009-2011.
- Licenciatura en Humanidades y Filosofía. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. (INTEC). 1997-2002.

Experiencia Laboral

Experiencia de más de 25 años con amplios conocimientos en el diseño e implementación de programas académicos, entre los que destacan: Maestría en Didáctica de la Lengua Española y la Literatura, Diplomado en Fortalecimiento de las capacidades instaladas en la Alfabetización inicial de Lengua Española y Matemática. Curso en enseñanza de la Lengua española para educación primaria primer ciclo, entre otros.

Ha sido docente universitario y gestor educativo por más de 20 años en distintas universidades, como son la UASD, la UNEV, la UCSD, etc.

- Tiene experiencia coordinando Doctorado en Educación.
- Ha coordinado proyectos educativos en todo el país.
- Ha sido el encargado curricular del Plan de Estudio de la Carrera de Lengua y Literatura.
- Ha diseñado y coordinador la Especialidad en habilitación docente en Lengua Española.

Entre sus publicaciones se destacan:

1. Manual de Lengua Española y su Metodología I.
2. Manual de Lengua Española II.
3. Manual de Literatura.
4. Artículo científico: Aspectos fundamentales que definen al maestro y su rol.

Anexo 6

Instrumento para Validación y Consideración de la Propuesta de Transformación Por Juicio de Experto

Lugar y fecha: Julio del 2024

Santo Domingo, República Dominicana

Distinguido experto (a):

Después de un cordial saludo, nos dirigimos a usted, debido a su trayectoria académica y profesional, para solicitar su apoyo como JUEZ EXPERTO en la revisión y validación del contenido de la propuesta de transformación que ha sido diseñada en la investigación doctoral que tiene como título: **“Diseño de un Plan Estratégico Educativo para el fortalecimiento de la calidad académica en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda de República Dominicana, durante el primer semestre de 2024.”**, para ser presentada en el doctorado en Educación e Innovación de la Universidad de Investigación e Innovación de México. (UIIX)

Le solicitamos que, por favor evalúe la propuesta de transformación según los siguientes criterios:

- 1. Pertinencia:** La propuesta expresa exactamente lo que se busca; posee los contenidos relevantes planteados en los objetivos durante la investigación doctoral.
- 2. Validez:** La propuesta de transformación está conceptualmente congruente con las variables encontradas planteadas en la investigación doctoral.
- 3. Factibilidad:** La propuesta de transformación aporta información crucial para el constructor y valor analítico al estudio de investigación doctoral. Su implementación es realizable dadas las limitaciones de tiempo, recursos y contexto.
- 4. Aplicabilidad:** La propuesta de transformación o los resultados del estudio se pueden implementar o utilizar en un contexto real (académico, social, institucional, etc.) y tienen

el potencial de generar un impacto significativo o resolver un problema identificado en la investigación doctoral.

5. Novedad: La Propuesta presenta las nuevas ofertas académicas que requiere el mercado laboral hacendario en el país.

6. Originalidad: La propuesta es totalmente nueva, la misma responde a las exigencias académicas y administrativas de los nuevos tiempos en el contexto académico.

La escala de respuesta para cada criterio será:

Escala de valoración				
1=Muy mal	2=Mal	3=Aceptable	4= Bien	5=Muy bien

Por favor, marque con una “X” el nivel que mejor manifieste su opinión respecto a cada ítem.

Objetivo: Elaborar una propuesta de transformación, que es el diseño de un plan estratégico educativo orientado al fortalecimiento de la calidad educativa y de los aprendizajes de los estudiantes del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI) durante el periodo 2025–2028.

- Arquitectura organizacional, comunicación estratégica, oferta académica, fondos, recursos y finanzas y docencia e investigación.

Ítems o preguntas guías para los expertos	Criterios																									
	Pertinencia					Validez					Factibilidad					Aplicabilidad				Novedad						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3			
En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación? 1.1- En la propuesta se plantean las mejores maneras de comunicación institucional entre el personal gerencial y los empleados. 1) Totalmente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo																										
En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación? 1.2- Los planes formativos presentados en la propuesta de transformación son novedosos (especialidad, maestrías, diplomados, etc.) 1) Totalmente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo																										

- 4) De acuerdo
5) Totalmente de acuerdo

Valoración General sobre este Conjunto de Ítems

Criterios	Escala de valoración				
	1	2	3	4	5
Exhaustividad (Suficiencia): El conjunto de ítems cubre todas las facetas del constructo que posee la propuesta de transformación.					
Organización lógica: los ítems tienen una organización lógica Y secuencial adaptada al diseño de la propuesta					
Redundancia: varios ítems preguntan sobre lo mismo					

Anexo 7

Carta de Autorización de la Investigación

1



CENTRO DE CAPACITACIÓN EN POLÍTICA Y GESTIÓN FISCAL
DIRECCIÓN ACADÉMICA

Estimado: Señor Francisco Polanco Reyes, M.Ed.

Tenga saludos cordiales y respetuosos, la presente comunicación es con el fin de autorizar la investigación académica, profesional y doctoral que realizará en el CAPGEFI, durante el año 2024, dicho trabajo de investigación titulado: **“Diseño de un Plan Estratégico Educativo para el fortalecimiento de la Calidad Académica en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda de la República Dominicana, durante el primer semestre de 2024.”**

Le agradecemos inmensamente haber tomado en cuenta nuestra institución académica con fines investigativos, les deseamos el mejor de los éxitos y nos reiteramos a sus órdenes ante cualquier información que usted necesite para la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX).

Licdo. Isael Radhamés Domínguez
Director Académico



C/ Pedro A. Lluberes esq. Av. Francia, edif. anexo al Ministerio de Hacienda, 4to piso
 Gazeuc, Santo Domingo, D. N., República Dominicana
www.capgefi.gob.do