



**INMRD**  
Instituto Nacional de Migración  
de la República Dominicana  
Ministerio de Interior y Policía

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2024



Instituto Nacional de Migración de la República Dominicana - INM RD  
Calle Manuel Rodríguez Objío, núm. 12, Gascue  
809.412.0666 | [info@inm.gob.do](mailto:info@inm.gob.do) | [www.inm.gob.do](http://www.inm.gob.do)

 @INMRD   @INM\_RD



**INMRD**

Instituto Nacional de Migración  
de la República Dominicana  
Ministerio de Interior y Policía

**Plan Estratégico Institucional  
Instituto Nacional de Migración  
2021-2024**

## **CRÉDITOS**

### **DIRECCIÓN GENERAL**

---

Dr. Wilfredo Lozano  
Dirección Ejecutiva INM RD

### **EQUIPO ESTRATÉGICO**

---

Germania Estévez  
Encargada del Departamento de Investigación y Estudios Migratorios

Gina Gallardo  
Encargada de la Escuela Nacional de Migración

### **COORDINACIÓN TÉCNICA GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO**

---

Desiree Alcántara  
Encargada de la División de Planificación y Desarrollo

Yeisi Ramírez  
Analista de Desarrollo Organizacional de la División de Planificación y Desarrollo

### **EQUIPO DE APOYO**

---

Amarfi Peralta  
Encargada de la División de Comunicación

Yennyfer Genao  
Encargada de la División de Recursos Humanos

Jeovanny Tejeda  
Encargado de la División Administrativa y Financiera

Daniel Mateo  
Encargado de la División de Tecnología de la Información y Comunicación

### **AGRADECIMIENTO**

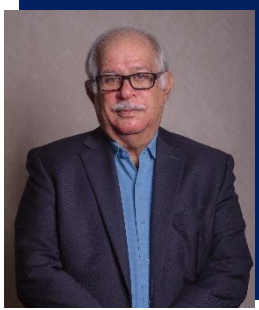
---

Al equipo del Proyecto de Apoyo a la Reforma de la Administración Pública II, PARAP II.

## **CONTENIDO**

1	PRESENTACIÓN .....	5
2	INTRODUCCIÓN .....	6
3	INFORMACIONES GENERALES.....	7
3.1	MARCO LEGAL .....	7
3.2	GRUPOS DE INTERÉS .....	10
4	METODOLOGÍA APLICADA.....	11
4.1	Fases de formulación .....	11
4.2	Modelo de la cadena de valor público.....	13
5	SITUACIÓN DE LA INMIGRACIÓN HACIA REPÚBLICA DOMINICANA.....	14
6	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	16
6.1	Factores clave .....	16
6.2	Diagnóstico institucional .....	17
6.3	Análisis FODA .....	17
7	MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....	20
7.1	Misión, visión y valores .....	20
7.2	Objetivo estratégico transversal .....	21
7.3	Ejes estratégicos, objetivos estratégicos y resultados.....	21
8	VINCULACIÓN PROGRAMÁTICA.....	26
9	ANEXOS .....	27
9.1	SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	27
9.2	GLOSARIO .....	27

# 1 PRESENTACIÓN



El Gobierno del Cambio está enfocado en reformar y modernizar las instituciones estatales mediante el fortalecimiento de la transparencia, la profesionalización, la rendición de cuentas, y la eficiencia administrativa de todos los órganos del Estado. Para esto, la República Dominicana viene impulsando la implementación de los procesos de planificación como herramienta para la gestión de calidad institucional. Continuamente se efectúan reformas que abarcan todos los sistemas y subsistemas transversales de planificación y gestión, las cuales proporcionan un modelo conceptual moderno de gestión pública orientado a resultados que aseguren la cadena de valor gubernamental.

En la Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública y los Decretos 493-07 y 231-07, se establece que toda institución estatal debe preparar sus planes estratégicos institucionales como base para la elaboración y actualización del Plan Nacional Plurianual del Sector Público. Estas disposiciones legales delimitan el marco conceptual general para el esquema de la planificación estratégica que deberán abordar las diferentes instituciones.

La Ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo determina que los planes estratégicos institucionales deben ser consistentes con esta, con el Plan Nacional Plurianual del Sector Público y con los Planes Estratégicos Sectoriales. Cada gestión de Gobierno deberá contribuir a la implementación de la Estrategia a través de las políticas públicas plasmadas en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público, en los planes institucionales, sectoriales y territoriales y los presupuestos nacionales y municipales, determinando explícitamente la articulación de dichas políticas con los Objetivos y Líneas de Acción de la Estrategia Nacional de Desarrollo.

El Instituto Nacional de Migración de República Dominicana (INM RD) presenta su Plan Estratégico Institucional actualizado para el periodo 2021-2024 con la finalidad de contribuir con la gobernanza migratoria y el desarrollo sostenible en el país mediante estudios, investigaciones, propuestas de políticas migratorias y acciones formativas, además de tributar a la promoción y el impulso de la calidad en la gestión gubernamental y el fortalecimiento del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública mediante la ejecución de acciones por resultados y transparente.

En el ejercicio de actualización del PEI fueron identificados tres ejes estratégicos: 1) Generación de conocimiento, 2) acciones formativas para la profesionalización y 3) fortalecimiento institucional.

  
Wilfredo Lozano  
Director Ejecutivo

## 2 INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene la finalidad de plasmar los lineamientos estratégicos que se llevarán a cabo en el Instituto Nacional de Migración en un periodo de cuatro años para establecer la ruta de su accionar en el cumplimiento efectivo de la misión, visión y valores institucionales.

Este plan incluye la metodología que fue aplicada para su actualización, así como los ejes, objetivos y resultados estratégicos a mediano plazo, así como los indicadores y metas que mostrarán los cambios de las variables y el cumplimiento de la planificación. Su formulación se llevó cabo de manera participativa con los actores claves de la institución, manteniendo una firme vinculación programática y garantizando una cadena de valor institucional clara y coherente.

Podemos destacar que estos actores claves de la institución son los responsables de impulsar constantemente el accionar y el cumplimiento de la planificación estratégica institucional. Por tal motivo, es de suma importancia fortalecer continuamente las capacidades de este capital humano con la finalidad de garantizar el logro de las metas establecidas en el PEI y que este proceso sea llevado a cabo con los mejores niveles de eficiencia y calidad.



### 3 INFORMACIONES GENERALES

#### 3.1 MARCO LEGAL

El Instituto Nacional de Migración fue creado mediante la Ley General de Migración 285-04 y su Decreto Reglamentario 631-11. Es un organismo técnico adscrito al Ministerio de Interior y Policía de la República Dominicana.

Su responsabilidad primaria es llevar a cabo investigaciones sobre las causas, consecuencias e impacto económico, político, social y cultural de las migraciones en la República Dominicana. Tiene como función principal servir de apoyo técnico al Consejo Nacional de Migración y trabajar en el diseño, promoción y ejecución de estudios e informes sobre las migraciones. De igual manera, tiene a su cargo la Escuela Nacional de Migración, la cual es responsable de la formación y capacitación de los inspectores, oficiales de Control Migratorio y demás personal de la Dirección General de Migración (DGM), así como actores del sector público y la sociedad civil relacionados con el tema.

El INM RD se encuentra regido sustantivamente por los principios transversales establecidos por la Constitución de la República Dominicana y funciona orgánicamente por las siguientes disposiciones legales:

#### I. Acerca del Instituto Nacional de Migración

- Conforme lo establecido por Ley General de Migración 285-04, Sección IV, Artículo 12:

“ARTÍCULO 12.- La Comisión Técnica Directiva del Instituto estará integrada por:

1. El director general de Migración, quien la presidirá.
2. Un representante de la Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores.
3. El director de la Oficina Nacional de Planificación de la Secretaría Técnica de la Presidencia.
4. Un representante del sector empresarial.
5. Un representante del sector laboral.
6. Un representante de la sociedad civil dominicana, designado por las organizaciones no gubernamentales y humanitarias que trabajan con los migrantes.
7. Un representante de la Secretaría de Estado de las Fuerzas Armadas.
8. Un representante de la Policía Nacional.
9. Un director ejecutivo.”



- **Conforme lo establecido por el Decreto 631-11, Sección IV, Artículos 15-17:**

“ARTÍCULO 15.- El Instituto Nacional de Migración funciona como apoyo técnico del Consejo Nacional de Migración, y tiene la responsabilidad de llevar a cabo investigaciones sobre las causas, consecuencias e impacto económico, político, social y cultural de las migraciones en la República Dominicana.

ARTÍCULO 16.- El Instituto Nacional de Migración, a solicitud del Consejo Nacional de Migración, llevará a cabo investigaciones cuyos resultados serán remitidos al Consejo para el diseño de políticas migratorias.

ARTÍCULO 17.- Entre las funciones del Instituto reguladas por el presente Reglamento se encuentran:

- a. El diseño, promoción y realización de estudios migratorios.
- b. Organización y programación de actividades técnicas nacionales e internacionales sobre la materia migratoria.

PÁRRAFO I.- Para la preparación y diseño, promoción y ejecución de estudios sobre las migraciones desde y hacia la República Dominicana, el Instituto Nacional de Migración será el órgano de enlace con instituciones académicas nacionales e internacionales para el estudio de la materia migratoria.

PÁRRAFO II.- Sesiones del Instituto Nacional de Migración:

1. El Instituto Nacional de Migración, como órgano permanente al servicio del Consejo Nacional de Migración, tendrá las atribuciones que le asigna el artículo 11 de la Ley. A los fines de cumplir con el mandato de la Ley, deberá reunirse con al menos un (1) mes de anterioridad a cada sesión ordinaria del Consejo Nacional de Migración con la finalidad de generar los informes necesarios que sirvan de apoyo técnico para la celebración de las sesiones de dicho consejo.
2. El Instituto Nacional de Migración deberá también reunirse de forma extraordinaria, por solicitud expresa del Consejo de Nacional de Migración, cada vez que requiera el asesoramiento en alguna materia que no pueda esperar hasta la siguiente celebración del Consejo o a petición por escrito de convocatoria extraordinaria suscrita por el director general de Migración.”

## II. Otras atribuciones del Instituto Nacional de Migración

- **Conforme lo establecido por Decreto 631-11, Artículo 8:**

“ARTÍCULO 8.- Para el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el artículo 11 de la Ley, se crea la Escuela Nacional de Migración, **adscrita al Instituto Nacional de Migración**, la cual tendrá a su cargo la formación y capacitación de los Inspectores, Oficiales de Control Migratorio y demás personal de la D.G.M. La estructura de personal de esta Escuela deberá estar amparada en las disposiciones del Ministerio de Administración Pública. [...].

PÁRRAFO II.- Los Oficiales Migratorios serán entrenados en el manejo de la Ley y sus procedimientos, tanto en los aspectos administrativos, ejecutorios, como en materia de extranjería, derechos humanos y derecho internacional”.

- **Conforme lo establecido por Ley 285-04, Artículo 13, numeral 3:**

“ARTÍCULO 13.- En el marco de la presente ley, la Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores: [...] para alcanzar los objetivos señalados, en los ordinales 1 y 2, contará con el concurso y apoyo de la Secretaría de Estado de Interior y Policía, específicamente de la Dirección General de Migración, del Consejo Nacional de Migración y del **Instituto Nacional de Migración**”.

- **Conforme lo establecido por Ley 285-04, Artículo 147:**

“ARTÍCULO 147.- La Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores, con el apoyo y en coordinación con la Dirección General de Migración, podrá ejecutar programas de retorno de emigrados. Estos programas se definirán en correspondencia con estudios técnicos de las entidades gubernamentales calificadas para tal efecto, en particular con el **Instituto Nacional de Migración**”.

## III. Atribuciones adicionales del director ejecutivo del Instituto Nacional de Migración:

- **Conforme lo establecido por Ley 285-04, Artículo 8, Párrafo 1:**




“El Consejo Nacional de Migración estará presidido por el secretario de Estado de Interior y Policía y será su secretario el director ejecutivo del **Instituto Nacional de Migración**, el cual tendrá derecho a voz”.

### 3.2 GRUPOS DE INTERÉS




Naturalmente, el Instituto Nacional de Migración alcanza un amplio número de clientes/beneficiarios en su accionar. A continuación, se identifican según su categoría:

---



Clientes directos:

-  Consejo Nacional de Migración.
-  Dirección General de Migración.
-  Presidencia de la República Dominicana.





Sector público:

-  Instituciones gubernamentales.
-  Cuerpo diplomático y consular acreditado en el país.
-  Cuerpo diplomático y consular de la República Dominicana en el exterior.

Sector privado:

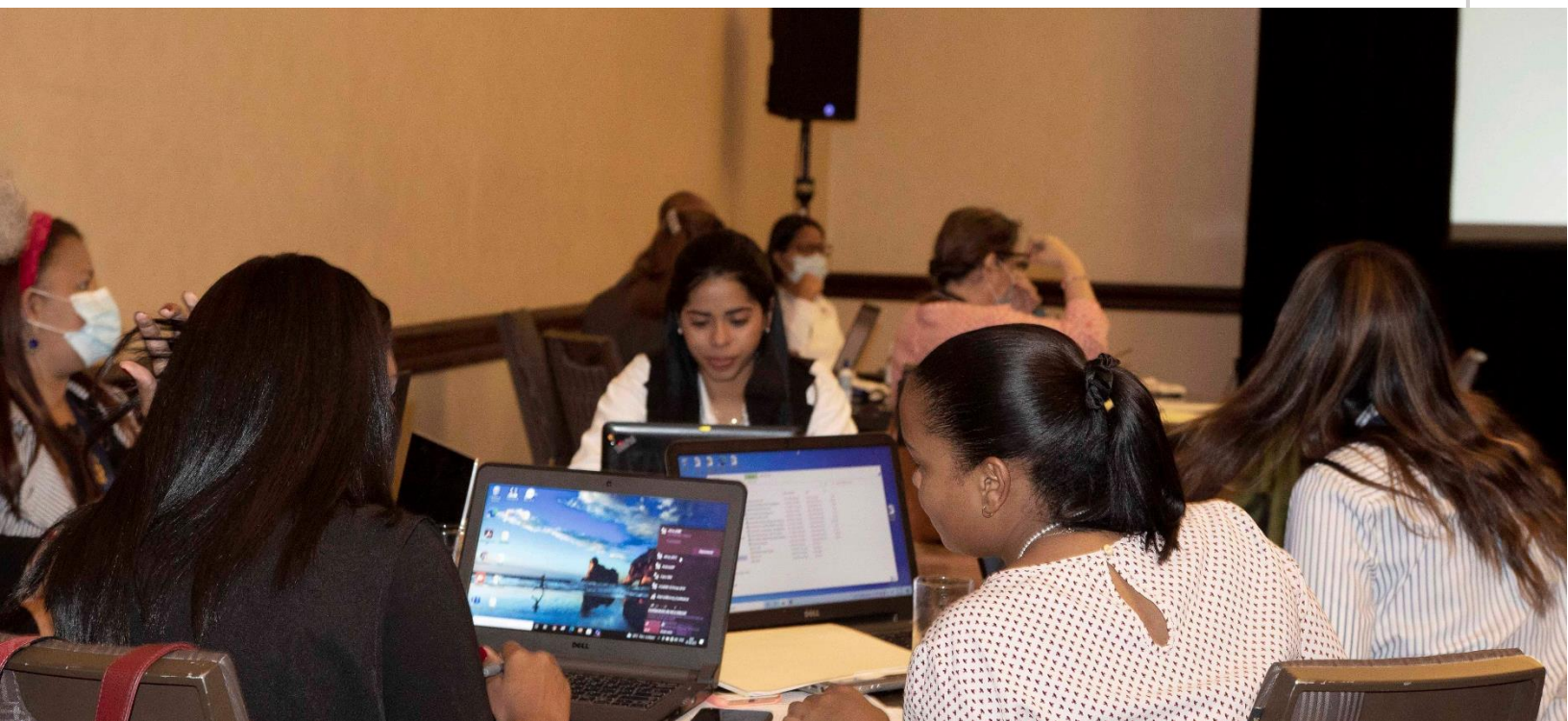
-  Asociaciones empresariales.
-  Medios de comunicación.
-  Opinión pública.

Otros sectores:

-  Academia.
-  Organismos de cooperación.
-  Organismos regionales e internacionales.
-  Organizaciones sin fines de lucro.

## 4 METODOLOGÍA APLICADA

En el proceso de evaluación y actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2021-2024, se llevaron a cabo varios ejercicios en consenso con los actores claves de la entidad con la finalidad de impulsar eficiente y proactivamente la misión y la visión institucional, así como disponer de un documento claro y bien estructurado que delimite un marco de referencia para la definición de las acciones que el INM RD va a acometer en los próximos años y los logros y objetivos a que espera contribuir con tales acciones. Al mismo tiempo, se ha procurado un documento que incorpore el enfoque de gestión por resultados y sea consecuencia de un riguroso proceso de diseño y planificación.



### 4.1 Fases de formulación

Para la elaboración del presente documento se establecieron las siguientes fases:

#### 4.1.1 Fase I: Recopilación de información y análisis documental

Como se trata de una evaluación y actualización de PEI, el primer paso consistió necesariamente en proceder al repaso y recopilación de la información relevante

necesaria para profundizar en el contexto y el marco de referencias actual del INM RD. El hecho de abordar dentro de este marco de trabajo el proceso de evaluación del Plan Estratégico Institucional anterior permitió adquirir información relevante sobre el desempeño de la institución en los años recientes.

Posteriormente se acometió una sistematización de dicha información, ordenando y estructurando aquellos contenidos imprescindibles para disponer de un marco contextual sólido de cara al desarrollo de los distintos procesos y a la propia elaboración del Plan Estratégico. Asimismo, se compiló información sobre la cuestión migratoria en República Dominicana.

#### 4.1.2 Fase II: Entrevistas participativas de diagnóstico institucional

Con la finalidad de reunir el mayor número de informaciones y percepciones posibles relativas al contexto y el estado actual del INM RD, así como sus retos y prioridades más inminentes, se celebró una extensa entrevista con la Dirección Ejecutiva en el marco del proceso que habría de conducir al diagnóstico y a obtener una primera orientación sobre los problemas cuya resolución o mitigación tendría un mayor impacto o incidencia.

#### 4.1.3 Fase III: Taller de diagnóstico

Se llevo a cabo un taller virtual, centrado en la obtención de insumos para la realización del diagnóstico institucional. El objetivo fundamental del taller estaba orientado a que en el contexto del proceso de elaboración del nuevo Plan Estratégico los participantes pudieran transmitir de manera directa su percepción sobre los problemas y necesidades del entorno en el que deben desempeñar sus diversas funciones y competencias.

Como resultado colaborativo de este taller, se obtuvo:

- 🚩 Definición de factores clave
- 🚩 Identificación y análisis de problemas conectados con los factores clave
- 🚩 Diagnóstico interno y externo (FODA)

## 4.2 Modelo de la cadena de valor público

Como se indica en el Decreto 493-07, artículo 44, “los planes estratégicos institucionales establecen las prioridades, objetivos, metas y requerimientos de los organismos públicos para un período de cuatro años, debiendo ser coherentes con la Estrategia Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional Plurianual del Sector Público y los Planes Estratégicos Sectoriales”. Sobre esta base, el INM RD formuló el PEI 2021-2024 tomando en consideración el modelo de cadena de valor público como criterio único con la finalidad de integrar el accionar institucional a este modelo y expresar nuestros productos (bienes o servicios) de tal manera que fuese sencillamente digerible por la ciudadanía y otras instituciones beneficiarias.

Tomar este modelo como guía permitió elaborar las matrices de resultados, indicadores y metas de cada eje estratégico, que luego se ejecutarán con los insumos y productos de la planificación operativa anual.



## 5 SITUACIÓN DE LA MIGRACIÓN EN REPÚBLICA DOMINICANA

La composición social, económica y cultural de República Dominicana está fuertemente influida por los flujos migratorios que han tenido lugar a lo largo de su historia. Este es un país receptor, de tránsito y expulsor de migrantes y moviliza el flujo migratorio del Caribe.

Entre las décadas de 1920 y 1980 existían cuatro grandes tendencias migratorias en el país. Por un lado, dos flujos inmigratorios y, por el otro, dos flujos emigratorios. Primero, la inmigración de cocolos, desde finales del siglo XIX, y haitianos, a partir de la década de 1910, en las cercanías de los ingenios. Segundo, inmigrantes haitianos, quienes se movilizaban de manera pendular y circular-estacional en forma de contingentes para trabajar en la industria azucarera por medio de los convenios estatales Trujillo/Balaguer-Duvallier desde la década de 1930, creando los bateyes. Tercero, la migración interna dominicana, debido a los procesos de industrialización, movilizaba a los campesinos dominicanos desde las zonas rurales hacia las grandes ciudades del país; esto aumentó en la década de 1960 con el sistema de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) que reemplazó al sistema Agroexportador. Cuarto, la emigración de dominicanos, principalmente hacia Estados Unidos, en una primera ola luego de la caída de la dictadura de Trujillo en la década de 1960.

A partir de 1980 esta dinámica de movilidad cambió por la caída del modelo agroexportador y el auge de una economía de servicios, el nuevo modelo neoliberal, el derrocamiento de Duvallier, la baja de precios del azúcar y la privatización de los ingenios azucareros. El sistema migratorio colectivo de gestión interestatal dio paso a una migración individualizada, en la que personas cruzan la frontera por sus propios medios o con redes transnacionales de tráfico. En este contexto, trabajadores haitianos se mueven de los campos de cultivo dominicanos a las actividades económicas urbanas, al tiempo que los nuevos inmigrantes de Haití se insertan en las grandes ciudades del país.

Este cambio diversifica la inmigración haitiana en cuanto a la procedencia y perfiles de los migrantes, las dinámicas de movilización y la actividad económica. La presencia de los inmigrantes haitianos en las ciudades contrasta con la tradicional ubicación de la banda fronteriza, campos y bateyes, lo que ha aumentado su visibilidad entre la población dominicana. Los inmigrantes haitianos ya no son predominantemente campesinos, pues ha crecido la cantidad proveniente de áreas urbanas de Haití y se establecen, además, en zonas urbanas en República Dominicana. Asimismo, la parte sur y sudeste de Haití, que era la principal zona de expulsión, ha sido desplazada por la región central. Ha habido

un aumento en la proporción de trabajadores de nivel secundario y superior y las personas que viajan en pareja o por reunificación familiar.

En cuanto a lo laboral, el sector agrícola ha ido perdiendo peso, aunque sigue siendo principal empleador de esta mano de obra, y el latifundio de caña de azúcar ha sido desplazado por otros cultivos, como banano, arroz, tomate, café y en parcelas más pequeñas. La mano de obra haitiana ha aumentado considerablemente en el sector construcción por las edificaciones verticales. Respecto al género, aunque los inmigrantes haitianos son predominantemente hombres, se ha incrementado la presencia de mujeres, y el 74 % de estas se ocupan en el sector servicio, por el trabajo del hogar, y el sector comercial, mayormente en el comercio informal de pequeña escala y detallista.

Aunque sigue siendo la migración haitiana la de mayor peso, se destaca también el aumento de la población venezolana, predominante joven e inserta en la economía comercial y de servicios de las grandes ciudades desde 1990, la cual ha crecido exponencialmente desde 2013 por la crisis político-económica en Venezuela. En 2017 los extranjeros sumaban 570,933 personas y junto a sus descendientes (277,046) ascendían a 847,979 personas. Del total de extranjeros, 497,825 (85.7 %) eran haitianos y 25,872 (4.5 %)<sup>1</sup> venezolanos. Después de estos, las nacionalidades con mayor representación son Estados Unidos (10,016; 1.8 %), España (7,592; 1.3 %) e Italia (3,713; 0.7 %).

En el caso de la emigración, la población dominicana y sus descendientes sumaban 2,445,533 personas, casi una cuarta parte (23.9 %) de la población residente en el país en 2017. Esto marca una proporción de tres dominicanos en el exterior por cada inmigrante en la República Dominicana. El 93.5 % de la diáspora dominicana en el exterior se concentra en tres países: Estados Unidos, España y Puerto Rico, y luego de estos tres, se sitúan Italia (43,012), Canadá, (16,715), Venezuela (14,972), Suiza (11,154), Alemania (11,127), Holanda, (9,383) y Panamá (8,358).

---

<sup>1</sup>Estimaciones más recientes de la Dirección General de Migración y la Organización Internacional para las Migraciones afirman que los migrantes venezolanos en República Dominicana eran entre 90,000 y 110,000 en 2020.



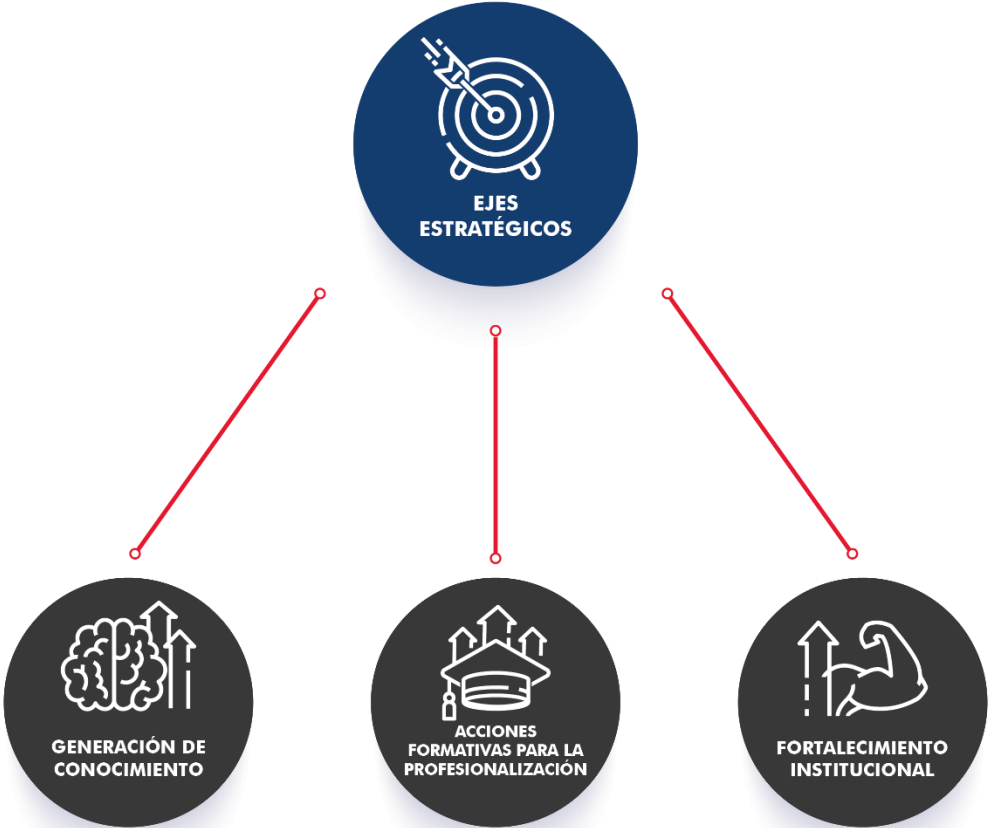
## 6 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### 6.1 Factores clave

El Plan Estratégico 2021-2024 del INM RD pretende ser realista, claro y concentrado en la generación de impacto sobre la calidad con que se desempeñan las funciones. Los objetivos estratégicos deben estar enfocados en resultados tangibles y en que exista una diferenciación clara entre los niveles de objetivo, resultado y acción. Esto último es propio de la planificación operativa.

Por ello conviene articular el diagnóstico en torno a los elementos claves que más impacto generan. Del proceso participativo de identificación, se han establecido tres grandes ejes principales, que servirán en primera instancia para canalizar el diagnóstico y posteriormente para orientar la definición y articulación de los objetivos estratégicos de este Plan.

Los ejes identificados son los siguientes:



## 6.2 Diagnóstico institucional

La planificación institucional debe partir de un conocimiento exhaustivo, riguroso y actualizado del estado en que se encuentra la organización de referencia. Es imprescindible acometer un diagnóstico que determine cuál es la situación tanto interna como de contexto sobre la cual se incardinarán las acciones resultantes del proceso de diseño y estructuración del Plan Estratégico —a través de su concreción en los documentos posteriores de planificación operativa— y cuáles son las líneas susceptibles de mejora que conviene abordar.

En este sentido, se desarrolló un diagnóstico del sector, donde se analizaron las variables vinculantes con el flujo migratorio en la República Dominicana y se realizó un análisis situacional de la institución. Como herramienta fundamental para el desarrollo de este estudio, hemos decidido implementar el uso de la matriz FODA, cuyo objetivo consiste en identificar las debilidades y fortalezas actuales, así como las amenazas y las oportunidades concurrentes con la finalidad de configurar una matriz lo más completa posible. En unos casos serán los elementos facilitadores y palanca para avanzar (las fortalezas), en otros los referentes de la dirección que se debe tomar (las oportunidades). Del mismo modo, las debilidades indican los elementos por corregir o mejorar y las amenazas constituyen el conjunto de aspectos por mitigar o reducir.

En todo momento se buscó la máxima participación de actores claves en aras de obtener una importante representatividad y la mejor expresión de las percepciones. De este modo, se pudo trabajar sobre debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, enumerando aquellos elementos que permiten delimitar el contexto y la caracterización del INM RD.



### 6.3 Análisis FODA

Los apartados de la siguiente matriz FODA fueron definidos desde el punto de vista de los actores claves que participaron en el taller de diagnóstico institucional. A continuación, los resultados del análisis:

#### FORTALEZAS



- Institución con estructura orgánica y funcional sólida.
- Equipo de profesionales competentes, comprometidos y capacitados regularmente.
- Buenos resultados a nivel del sistema de indicadores del Estado.
- Manuales y políticas institucionales realizadas.
- La institución cumple con los lineamientos que manda la Administración Pública.
- Amplio conocimiento del tema migratorio por parte de la Máxima Autoridad y áreas sustantivas.
- Oferta académica innovadora y especializada.
- Aula Virtual.
- Se cuenta con sustento legal, además de que en la Ley General de Migración y la Estrategia Nacional de Desarrollo se especifican los temas prioritarios del país.
- Se cuenta con varias investigaciones y recomendaciones para fortalecer las políticas públicas en materia migratoria.
- Se cuenta con sustento legal para asesoramiento del Consejo Nacional de Migración.
- Centro de documentación especializado en migración.
- Experiencia de trabajo con varias instituciones del Estado y organismos internacionales, como la Unión Europea, la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Internacional para las Migraciones, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, entre otras.

#### OPORTUNIDADES



- Apoyo de organismos internacionales.
- Actualización de estructura organizativa de áreas sustantivas en función de nuevas prioridades en materia migratoria.
- Fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales con la DGM y demás miembros del CNM.
- Establecimiento del INM RD como referente de calidad en el ámbito de la capacitación en temas migratorios.
- Consolidación de alianzas con universidades para ofrecer capacitaciones a nivel de maestría.
- Consolidación de banco de expertos que cumplen con los perfiles y nivel educativo para capacitaciones de manera continua.
- Reactivación del Consejo Nacional de Migración, lo cual permite priorizar temas de investigación en función del interés nacional.
- Apertura y acceso del público general a los datos, estadísticas y estudios en materia migratoria.
- Aumento del interés en el tema migratorio y su posicionamiento en la agenda pública nacional e internacional debido al crecimiento de la movilidad humana.
- Interés de la nueva gestión gubernamental en el tema migratorio.
- Aptitud para generar sinergias que posibiliten financiamiento externo que provea a la sustentabilidad del organismo.
- Escaso conocimiento de la problemática migratoria por parte del colectivo social.
- Efectiva oportunidad de crear valiosos nexos productivos de diversa índole con instituciones públicas o privadas tanto locales como del exterior.
- Apoyo técnico y financiero de organismos internacionales para el fortalecimiento de la gestión migratoria en la República Dominicana.
- Participación en espacios nacionales e internacionales de cara a la mejora de la gestión de la migración a nivel nacional, el cumplimiento de la END y la contribución de una migración internacional que cumpla con los ODS.
- Apertura al uso de TIC y redes sociales para la innovación.
- Capacidad de influenciar en la toma de decisiones y de liderar diálogos e intercambios nacionales e internacionales en el ámbito migratorio.
- Posibilidad de innovar en materia de investigación y propuestas de políticas públicas para satisfacer la demanda de información en ámbitos pocos explorados.
- A nivel de asesoramiento el INM RD cuenta con estructura institucional para el establecimiento de una unidad dentro del DIEM con la finalidad de incidir en materia de políticas migratorias.

## DEBILIDADES



- Mejorar la articulación y coordinación entre las áreas.
- Fortalecer la estructura tecnológica e informática.
- Capacidad institucional para la retención de talentos idóneos.
- Necesidad de capacitación especializada.
- Disponibilidad de espacio para completar plantilla de requerimiento de personal.
- Falta de prioridad de los temas coyunturales de las áreas sustantivas.
- Fortalecer las tecnologías e infraestructura informática: sistemas integrados de información y plataforma virtual.
- Mejorar coordinación con otras áreas del INM RD en el sentido de que se conecten los temas tratados en las investigaciones y sus recomendaciones como insumos para las capacitaciones, revistas o boletines y eventos.
- Participación en la agenda pública migratoria.
- No contar con un presupuesto acorde a las necesidades del INM RD.

## AMENAZAS



- Limitaciones presupuestarias.
- Cambios políticos.
- Escenario pandemia.
- Burocracias administrativas para la contratación del cuerpo docente.
- Cambios en la agenda pública sobre temas de migración.
- Cambios políticos.
- Poca articulación interinstitucional con las instituciones estatales que conforman el Consejo Nacional de Migración.
- Poco interés para conformar alianzas por parte de actores claves como asociaciones de migrantes, sindicatos o representante de empleadores del sector privado.
- Contexto COVID-19, de rebrote, lo cual dificulta investigaciones realizadas en campo.
- Cambio de interés en la temática migratoria en respuesta a los intereses de algunos sectores.
- Ataques externos de grupos "nacionalistas".
- Inactividad del Consejo Nacional de Migración.

## 7 MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

### 7.1 Misión, visión y valores

<i>Misión</i>	Contribuir a la gestión migratoria de la República Dominicana mediante la investigación, acciones formativas y propuestas de políticas públicas que beneficien el desarrollo sostenible y fortalezcan la gobernanza migratoria.
<i>Visión</i>	Ser la institución gubernamental de mayor referencia, que oriente y sensibilice al Estado y la sociedad sobre los alcances de los fenómenos migratorios en la República Dominicana.
<i>Valores</i>	<p><u>Respeto</u></p> <p>Cada accionar que realice el INM RD reconocerá la diversidad de culturas y pensamientos. Habrá un trato de no discriminación que busque el logro del respeto a la dignidad de las personas tanto a lo interno como a lo externo.</p>
	<p><u>Excelencia</u></p> <p>Procuramos elaborar documentos con contenido científico de calidad, así como impartir acciones formativas que contribuyan a la profesionalización de nuestros beneficiarios.</p>
	<p><u>Transparencia</u></p> <p>Motivamos una conducta ética y honesta mediante la rendición de cuentas de nuestro accionar a la ciudadanía al cumplir con las leyes y los procedimientos relativos al buen uso de los recursos y bienes del Estado.</p>
	<p><u>Equidad</u></p> <p>Reconocemos, entendemos y actuamos de manera justa con nuestros beneficiarios, sin importar las diferencias de capacidades, condición económica, social, política, nacionalidad y género, con el fin de ofrecer el mismo nivel de servicio a todos los ciudadanos.</p>
	<p><u>Responsabilidad</u></p> <p>Ponemos nuestro empeño en trabajar del mejor modo posible. Asumimos el cumplimiento de nuestras atribuciones y deberes institucionales, entregando servicios y productos con altos estándares de calidad.</p>
	<p><u>Ética</u></p> <p>Actuamos de manera honesta con otros y con nosotros mismos; abogamos por altos estándares éticos en nuestras acciones; damos visibilidad a las acciones de la institución al divulgar lo que hacemos y cómo lo hacemos. Fomentamos de esta manera un ambiente de respeto e igualdad en el trato con nuestros relacionados.</p>
	<p><u>Proactividad</u></p> <p>Anticipamos de manera activa los retos y situaciones conflictivas de manera creativa e innovadora que permita la efectividad en el quehacer cotidiano del INM RD. Asumimos con voluntad, vocación e integración el cumplimiento de la misión, los principios y los valores de la institución.</p>

## 7.2 Objetivo estratégico transversal

Con la finalidad de respaldar los ejes y objetivos estratégicos, hemos instituido el siguiente objetivo estratégico transversal.

Producir estudios sobre las migraciones desde y hacia la República Dominicana para promover políticas públicas basadas en la evidencia mediante la articulación de actores claves y alianzas estratégicas que fortalezcan la gobernanza migratoria e impulsen el desarrollo sostenible y el respeto a los derechos humanos de las personas migrantes, así como contribuir a la profesionalización de los servidores públicos vinculados a la gestión migratoria.

## 7.3 Ejes estratégicos, objetivos estratégicos y resultados

Como resultado de un ejercicio participativo de evaluación y actualización del Plan Estratégico Institucional 2018-2020, el Instituto Nacional de Migración de la República Dominicana ha establecido para el periodo 2021-2024 tres ejes estratégicos que serán desarrollados a través de los Planes Operativos Anuales institucionales en los cuales se establecerá un conjunto de acciones medibles mediante indicadores que promuevan altos estándares de producción y aporten al logro óptimo de cada uno de los ejes.

Estos ejes estratégicos forman parte del fortalecimiento de la cadena de valor gubernamental y han sido establecidos como el accionar que llevará a cabo la institución para cumplir con su propósito en los próximos cuatro años. A continuación, las matrices según cada eje estratégico:

## EJE ESTRATÉGICO I GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

Incrementar la oferta de investigaciones, artículos, informes técnicos, diseños de propuestas de políticas públicas y otros sobre la temática migratoria dominicana disponible para la ciudadanía y el mundo. Tener a la mano nuevos e innovadores conocimientos que contribuyan a la solución integral de problemas e interrogantes del tema en cuestión.

Objetivo Estratégico 1 (OE1) Realizar investigaciones sobre el impacto de las migraciones en el país para el desarrollo de políticas públicas.

RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (S)	META FINAL	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL INDICADOR	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	CRONOGRAMA				SUPUESTOS
						2021	2022	2023	2024	
<p>OE1 – R1 Aumentada la capacidad y agilidad de respuesta ante requerimientos específicos externos de información sobre la temática migratoria.</p> <p>OE1 – R2 Garantizada la disponibilidad de insumos idóneos y estadísticas para la definición de estrategias y políticas públicas sobre la temática migratoria.</p>	Porcentaje de respuesta a solicitudes de realización de investigaciones solicitadas por nuestros grupos de interés.	60% anual	Matriz de registro/respuesta de solicitudes	Departamento de Investigación y Estudios Migratorios	Consejo Nacional de Migración, DGM, sector público en general, universidades, ONG, entre otros.	60%	75%	85%	95%	No disponibilidad de recursos humanos y financieros. Situación política, pandemia.
	Porcentaje de informes técnicos generados según programación.	100%	Documentos de informes técnicos.	Departamento de Investigación y Estudios Migratorios	Consejo Nacional de Migración, DGM, sector público en general, universidades, ONG, entre otros.	100%	100%	100%	100%	No disponibilidad de recursos humanos y financieros. Situación política, pandemia.

## EJE ESTRATÉGICO II

### ACCIONES FORMATIVAS PARA LA PROFESIONALIZACIÓN

Ofertar un currículo que profesionalice prioritariamente a los inspectores, oficiales de control migratorio y demás personal de la DGM y demás grupos de interés que aporten al manejo migratorio, directa e indirectamente, asegurando una formación integral en todos los niveles.

Objetivo Estratégico 2 (OE2) Promover la capacitación y la profesionalización de los servidores públicos vinculados a la temática migratoria.

RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (S)	META FINAL	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL INDICADOR	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	CRONOGRAMA				SUPUESTOS
						2021	2022	2023	2024	
OE2 - R1 Fortalecida, rediseñada y ordenada la oferta formativa general de la Escuela Nacional de Migración.	Porcentaje de ejecución del plan de formación.	100%	Listado de acciones formativas ejecutadas.	Escuela Nacional de Migración.	Personal de la DGM, personas de los grupos de interés que aporten al manejo migratorio.	100%	100%	100%	100%	No disponibilidad de recursos financieros
	Porcentaje de usuarios únicos capacitados según su perfil.	35% inspectores/as, oficiales de control migratorio o colaboradores de la DGM. 50% colaboradores gubernamentales 15% colaboradores de la sociedad civil	Base de datos de usuarios.			100%	100%	100%	100%	



## EJE ESTRATÉGICO III FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Garantizar la excelencia mediante la implementación de un sistema de gestión de calidad institucional; estimular las alianzas interinstitucionales, nacionales e internacionales; fortalecer la percepción de la institución mediante estrategias de comunicación eficaces; asegurar la transparencia de la gestión y la eficiencia del gasto presupuestario. Todo esto con la finalidad de posicionar el INM RD como una institución de alta categoría investigativa y de capacitación a nivel regional.

Objetivo Estratégico 3 (OE3) Posicionarse como una institución de referencia, garantizando eficiencia, eficacia y calidad en los procesos internos.

RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (S)	META FINAL	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL INDICADOR	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	CRONOGRAMA				SUPUESTOS
						2021	2022	2023	2024	
OE3 – R1 Fortalecida la imagen institucional y la comunicación estratégica.	Porcentaje de publicaciones divulgadas según plan de publicaciones.	90% anual	Publicaciones divulgadas	División de Comunicaciones	DE, áreas misionales y de apoyo	90%	90%	90%	90%	No disponibilidad de recursos financieros
OE3 – R2 Mejorada la eficacia y eficiencia organizacional.	Porcentaje de calificación en SISMAP II.	95%	Ranking SISMAP II Poder Ejecutivo.	División de Recursos Humanos	DE, áreas misionales y de apoyo	95%	95%	95%	95%	No contratación del personal requerido, la no asignación de los recursos.
OE3 – R3 Establecida una gestión orientada a resultados, transparente y tecnológicamente adecuada a los requerimientos de la actualidad	Porcentaje de cumplimiento del PACC.	100%	Informe de ejecución PACC	División Administrativa y Financiera	DIGEPRESS	100%	100%	100%	100%	Retraso en la asignación de los recursos.
	Porcentaje de acciones monitoreadas y evaluadas.	100%	Informe de Monitoreo y Evaluación sobre los POA.	División de Planificación y Desarrollo	DE, áreas misionales y de apoyo	100%	100%	100%	100%	N/A
	Porcentaje de calificación en NOBACI.	80% en 2024	Informe de evaluación NOBACI	División de Planificación y Desarrollo	DE, áreas misionales y de	60%	65%	75%	80%	No disponibilidad de recursos

RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (S)	META FINAL	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL INDICADOR	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	CRONOGRAMA				SUPUESTOS
						2021	2022	2023	2024	
					apoyo. Contraloría					humanos y financieros
	Porcentaje de calificación en la implementación de CAF.	85% en 2024	Informe de evaluación de implementación CAF	División de Planificación y Desarrollo	DE, áreas misionales y de apoyo. MAP	65%	70%	75%	85%	No disponibilidad de recursos humanos y financieros
	Porcentaje de calificación obtenida luego de la evaluación de la DIGEIG.	95% anual	Evaluaciones recibidas por la DIGEIG	Oficina de Acceso a la Información	DE, áreas misionales y de apoyo. DIGEIG	95%	95%	95%	95%	No disponibilidad de recursos financieros.
	Porcentaje de acciones llevadas a cabo mediante acuerdos	90% anual	Convenios de colaboración, planes de trabajo, informes de implementación y resultados	División de Relaciones Internacionales	DE, áreas misionales y de apoyo. Grupos de interés.	90%	90%	90%	90%	No disponibilidad de recursos humanos y financieros.
	Porcentaje de puntuación en el sistema SMMGP-TIC	95%	Evaluaciones recibidas por la OPTIC	División Tecnología de la Información y Comunicación	DE, áreas misionales y de apoyo. OPTIC	95%	95%	95%	95%	No disponibilidad de recursos humanos y financieros.
	Porcentaje de certificaciones Nortic obtenidas y renovadas	60% anual	Certificaciones			60%	60%	60%	60%	
OE3 – R4 Contar con una División de Documentación y Biblioteca especializada en la temática migratoria.	Porcentaje de crecimiento de la colección bibliográfica // línea base 2020: 1361	80% en total	Base de datos de la colección bibliográfica.	División Documentación y Biblioteca.	Personal de la DGM, personas de los grupos de interés que aporten al manejo migratorio.	20%	20%	20%	20%	No disponibilidad de recursos financieros

## 8 VINCULACIÓN PROGRAMÁTICA

Con la finalidad de cumplir con la debida articulación plasmada en la Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública, a continuación, se presenta nuestra vinculación programática:

	ODS OBJETIVO	EJE ESTRATÉGICO END 2030	PEI 2021-2024
PROSPERIDAD	ODS 10: Reducción de las desigualdades	Eje Estratégico 2: Sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, en la que toda la población tiene garantizada educación, salud, vivienda digna y servicios básicos de calidad, y que promueve la reducción progresiva de la pobreza y desigualdad social y territorial.	EJE 1.  GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO
		Eje Estratégico 1: Un estado social y democrático de derecho, con instituciones que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacífica y el desarrollo nacional y local.	EJE 2.  ACCIONES FORMATIVAS PARA LA PROFESIONALIZACIÓN  EJE 3.  FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
ODS 17 representa la revitalización y profundización de la Alianza Global para el Desarrollo. Es un eje transversal.			

## 9 ANEXOS

### 9.1 SIGLAS Y ACRÓNIMOS

DE	Dirección Ejecutiva
DGM	Dirección General de Migración
DIEM	Departamento de Investigación y Estudios Migratorios
END 2030	Estrategia Nacional de Desarrollo 2030
ENM	Escuela Nacional de Migración
INM RD	Instituto Nacional de Migración de la República Dominicana
MEPyD	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
OAI	Oficina de Libre Acceso a la Información Pública
ODS 2030	Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030
OE	Objetivo Estratégico
PEI	Plan Estratégico Institucional
FODA	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

### 9.2 GLOSARIO

Análisis FODA	Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización para obtener un diagnóstico de las capacidades y desafíos que enfrenta la organización.
Cadena de valor público	Corresponde a la agregación de valor que el sector público le confiere a los insumos y procesos para transformarlos en productos tangibles para los ciudadanos, con los cuales se lograrán resultados e impacto en la población.

Ejes estratégicos	Son, en este contexto, unidades temáticas que señalan las grandes líneas de acción de la institución.
Estrategia	Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.
Indicadores	Es una herramienta de medición que permite verificar de manera cuantitativa, cualitativa y en un tiempo concreto el cumplimiento de los resultados y objetivos.
Medios de verificación	Fuentes de información que evidencian el logro de las metas definidas.
Meta	Constituye la expresión concreta (en el tiempo) y cuantificable de los indicadores definidos en el Plan.
Objetivos estratégicos	Son los objetivos que llevan la misión y visión a términos concretos en cada nivel de la institución y la hacen operativa.
Planificación estratégica	Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.
Resultado	Es el estado en el que se desea encontrar una variable como consecuencia, entre otras cosas, de los productos que la institución entrega y las medidas de política que los acompañan.
Responsables	Se refiere al área funcional que se le asigna un resultado determinado para su cumplimiento. Los responsables están vinculados directamente a la producción de los bienes y/o servicios que genera la organización.