



**GUIA CAF 2013
PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO**

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

FECHA

30 DE JUNIO DEL 2020

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

El documento que se presenta ha sido elaborado para que sirva de instrumento facilitador del proceso de auto evaluación con el Modelo CAF en organizaciones e instituciones del sector público.

El Modelo CAF (*Common Assessment Framework*), el Marco Común de Evaluación, es el resultado de la cooperación de los Estados Miembros de la Unión Europea y se presenta como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público interesadas en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento. Como Modelo de Excelencia, ofrece un marco sencillo y fácil de usar, idóneo para realizar una auto evaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y el desarrollo de una cultura de calidad.

Con la finalidad de que este ejercicio de auto evaluación sea fácilmente realizado por las organizaciones públicas, se ha elaborado este Guía, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 9 criterios y 28 subcriterios del CAF, a través de una serie de ejemplos cuya interpretación conduce a la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización

A partir de los puntos fuertes y áreas de mejora identificados en cada uno de los ejemplos y avalado por una Memoria elaborada por el Equipo Evaluador Interno de cada institución participante, puede medirse el nivel de excelencia alcanzado, a través del panel de valoración propuesto por la metodología CAF y que será utilizado por el Equipo Evaluador Externo para fines del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público.

Más allá del objetivo de participación en el certamen, la aplicación periódica del autodiagnóstico a una organización proporciona un medio idóneo para alcanzar un consenso sobre aquello que es preciso mejorar en la organización, la identificación de buenas prácticas y la oportunidad de compartirlas con otras organizaciones autoevaluadas con el Modelo CAF (*benchlearning*).

Permite, además, a las organizaciones públicas emprender acciones de mejora concretas para elevar los niveles de calidad en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos y ofrece un medio para medir el progreso en el tiempo de los resultados de estas acciones.

Este documento ha sido elaborado por el Comité del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Ministerio de Administración Pública (MAP), tomando como base los ejemplos que aparecen en la versión 2013 del Modelo CAF.

Esta edición del Modelo CAF 2013 es una traducción autorizada realizada por el Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) de España.

La primera versión de esta guía se elaboró en el año 2005 bajo la asesoría de María Jesús Jiménez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la AEVAL. Santo Domingo, agosto de 2013.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

1. Antes de iniciar el trabajo de evaluación, revise el documento informativo sobre el Modelo CAF que aparece en esta misma página Web. Esto le ayudará a comprender mejor la definición de criterios y subcriterios y le aclarará dudas respecto a algunos conceptos que aparecen en la guía.
2. Trabaje un criterio a la vez.
3. Lea cuidadosamente y asegúrese de entender exactamente el contenido del ejemplo antes de escribir.
4. Relate en la columna Puntos Fuertes, los avances registrados por su organización con respecto a lo planteado en el ejemplo en cuestión.
 - a. **Incluya evidencias.** Asegúrese de recopilar toda la documentación de que dispone la organización que pueda ser mostrada como evidencia del avance a que se hace referencia en la columna.
5. Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
 - a. En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”. b. Evite formular propuestas de mejora. **DEBE LIMITARSE A ESCRIBIR UN ENUNCIADO NEGATIVO.**
6. En casos en que la organización muestre avances parciales en el tema, señalar las evidencias en la primera columna y complete en la columna Áreas de mejora lo referente a lo que aún no ha realizado.
7. Antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber completado la información relativa a todos los criterios y subcriterios.

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

SUBCRITERIO I.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.</p> <p>2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.</p>	<p>La misión y visión del MINERD se formuló con la participación y socialización de los correspondientes y diversos grupos de interés, en el año 2011 y fue actualizada en el año 2017 a raíz de la elaboración del nuevo Plan Estratégico 2017-2010.</p> <p>El MINERD cuenta con una estrategia de comunicación y de divulgación.</p> <p>Evidencias: Documento de la estrategia de divulgación del MINERD.</p> <p>El Ministerio de Educación, como órgano del gobierno que regula una de las competencias sustantivas del Estado, posee valores alineados a su misión y visión respetando los valores comunes al sector público y alineado a los instrumentos normativos del Estado Dominicano como la Constitución de la República, la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, su Plan Estratégico 2017-2020 y los tratados y acuerdos a los que está suscrito.</p> <p>Se ha reforzado alianzas con la Dirección de Ética y con la dirección Nacional de Niños, Niñas y Adolescentes (Ley de Protección al Menor)</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. 4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos. 5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto. 6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los 	<p>Evidencia: Plan Estratégico 2017-2020. Agenda de encuentro del ministro de educación con los viceministros, Directores Departamentales, Directo Regionales y de Distritos </p> <p> En el portal institucional del MINERD se encuentran publicadas las declaraciones del pensamiento estratégico de la institución. http://www.ministeriodeeducacion.gob.do/sobre-nosotros/quienes-somos </p> <p> Misión, visión y valores de institución revisados.</p> <p>Evidencia: Orden Departamental No. 21-2017 d/f 22/09/2017 del Ministerio de Educación. Documento del Plan Estratégico 2017-2020. </p> <p> El MINERD reestructuró su Comité de Ética institucional conforme a las disposiciones del Decreto 143-17 que establece el nuevo régimen para el funcionamiento de las Comisiones de Ética Pública (CEP). Manual de normas éticas elaborado.</p> <p>Evidencia: Documento del Manual de ética. Certificado de Validación No. DIGEIG-DEP-2017-112 d/f 30/08/2017 emitido por la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental.</p> <p> Existe una propuesta de Reglamento Interno de Personal elaborada por la Oficina de Planificación del MINERD, pendiente de ser socializada y revisada para su formalización</p> <p>Evidencia: Borrador del Reglamento Interno del Personal. </p> <p> El MINERD ha realizado importantes esfuerzos para el fortalecimiento de la transparencia institucional y la prevención de la co-</p>	<p> La filosofía institucional no ha sido internalizada y dada a conocer efectivamente a los colaboradores. </p> <p> </p> <p> La ciudadanía no está informada de las principales conductas éticas que deben estar presentes en el personal de la sede del MINERD cuando le brindan algún servicio misional. </p> <p> No se ha completado en la Sede la designación de la Comisión de Veeduría Ciudadana de la institución. </p>
---	---	---

<p>empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.</p>	<p>rrupción, entre ellas: cuenta con una política de Institucionalidad Transparente y Efectiva, mediante la cual se pretende fortalecer la institucionalidad, al tiempo que se gestiona la cosa pública con eficiencia y transparencia; instituyó el Comité de Calidad para la implementación del modelo de calidad de gestión administrativa en el sector público denominado CAF; creó el Comité Ética y seleccionó sus miembros mediante proceso selectivo conforme a la normativa que rige la materia; estableció el Plan de Reforma y Modernización del MINERD para la Calidad Educativa (PREMICE); se ha avanzado en la implementación de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI) y con ello los procedimientos de control de gastos y de rendición de cuentas.</p> <p>La institución cuenta con un Comité de Compras y Licitaciones; y hace uso sistemáticamente de la plataforma del Portal de Compras y Contrataciones, y se siguen rigurosamente los procedimientos para la selección de proveedores del Estado.</p> <p>En coordinación con la Presidencia de la República y de otros organismos de la sociedad civil se han reforzado comisiones de veedores con el involucramiento de representantes de los grupos de intereses.</p> <p>Evidencia: Política de Institucionalidad Transparente y Efectiva; conformación del Comité de Calidad; convocatoria y actas del proceso selectivo de miembros para el Comité de Ética; Orden Departamental 21-2017 que crea el PREMICE; NOBACI. Acta constitutiva del Comité de Compras y Lici-</p>	
--	---	--

<p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>	<p>taciones, resoluciones u otros documentos. Desde el más elevado nivel jerárquico institucional se motiva y refuerza la confianza en el pensamiento estratégico de la institución, así como la lealtad y respecto a los equipos de trabajo, desarrollando autoridades comprometidas e identificadas con la misión, visión y valores institucionales.</p> <p>El MINERD realizó un concurso para seleccionar a los nuevos Directores/as Regionales y de Distritos, se ha dado un cambio de Ministro en marzo 2019 después de ese proceso, y el nuevo Ministro ha impulsado el liderazgo que deben desarrollar estos nuevos Directores/as, garantizando la continuidad del Estado, lo mismo ha ocurrido con procedimientos de la NOBACI, el SISMAP y el la Metodología de Calidad CAF.</p> <p>Evidencia: Minutas de reuniones de socialización con equipos directivos; documento estratégico institucional de la EDCE.</p>	<p>No se evidencia grandes fortalezas un sistema de formación gerencial para los Directores/as regionales y Distritales que fortalezca el liderazgo, basado en los principios y valores organizacionales.</p> <p>No existe un programa de capacitación gerencial, ni de desarrollo de liderazgo para los Directores Generales y departamentales.</p>
--	--	--

SUBCRITERIO 1.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p>	<p>El Ministerio de Educación cuenta con una estructura de gestión definida y aprobada por el MAP, instituida mediante Decreto 645-12 que establece el Reglamento Orgánico del Ministerio de Educación. Así mismo, en el Art. 93 de la Ley General de Educación se establece la estructura central del MINERD para la realización de sus funciones, a saber: «a) Secretario de Estado; b)</p>	<p>El MINERD no tiene aprobado un sistema de gestión por procesos, ni está formalmente establecida la departamentalización interna.</p> <p>No todas las Direcciones tienen cuentan una Orden Departamental que defina su estructura funcional.</p> <p>No existen mediciones de impactos de los tiempos</p>

	<p>Sub-Secretarías, c) Direcciones Generales; d) Direcciones; e) Departamentos; f) Divisiones; g) Secciones; h) Unidades»; de igual modo, establece una estructura descentralizada territorial o regional y una estructura descentralizada adscrita. Por otro lado, en el marco del Plan de Reforma y Modernización Institucional que desarrolla el MINERD, y para el desarrollo de las políticas específicas diseñadas por el Ministerio: Desarrollo del Currículo por Competencias, Formación Docente y Gestión de Centros Educativos Sostenibles, se están realizando alianzas estratégicas bajo el formato de acuerdos de colaboración interinstitucional con organizaciones vinculadas al sector y otros grupos de interés, con la finalidad de desarrollar programas, proyectos y acciones que impacten una de estas políticas específicas.</p> <p>El MAP ha hecho levantamiento de algunos procesos del Ministerio relacionados a servicios que brinda, por ejemplo correcciones en certificaciones, expedición de certificaciones y diplomas.</p> <p>Evidencias: Ley General de Educación No. 66-97; Decreto 645-12 que establece el Reglamento Orgánico del MINERD; Política de Formación Docente; Política de Desarrollo del Currículo por Competencias; Política de Gestión de Centros Educativos Sostenibles; Acuerdos de Colaboración con ABADINA, ADP, BHD León, CERTV, FARD, FEDOMU, INFOTEP, UNESCO, MEM, MIMARENA, MISPAS, MOPC,</p>	<p>que absorben la agenda pedagógica del Ministro, y de otros ejecutivos del MINERD, por las construcciones y/o reparaciones mayores de escuelas, y de todos los procesos administrativos relacionados.</p> <p>No existen mediciones de impactos en estrategias / agenda pedagógica por los retrasos prolongados en las entregas de libros de textos, guías para la planificación, materiales de apoyos y otros.</p> <p>No existen mediciones de los impactos por las suspensiones de capacitaciones a los técnicos y docentes, ya sean por retrasos en la entrega de recursos y/o paralizaciones de docencia en las escuelas o de labores en los distritos o regionales.</p> <p>No existe un sistema de gestión para los órganos y/o instituciones externas de cogestión. </p>
--	--	--

<p>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p>	<p>OISOE, OEI, PNUD, TEI b, Tribunal Constitucional, UASD, Informe del MAP, entre otros. </p> <p>En febrero de 2016 el Ministerio de Educación contrató mediante licitación internacional a la firma McKinsey para diagnosticar, diseñar y poner en marcha la transformación de los procesos críticos del MINERD, con el objetivo de continuar fortaleciendo la educación, prioridad del Gobierno Dominicano. El proyecto, que se enmarcó dentro del proceso de reforma y modernización institucional, abarcó tres componentes: la transformación de los procesos críticos con su optimización, automatización, digitalización, mejora de la estructura organizacional y sus competencias; un estudio sobre el sistema educativo y oportunidades de mejora; y el diseño y ejecución de un programa de formación situada y acompañamientos a docentes y rectores.</p> <p>Evidencias: Informe diagnóstico de McKinsey; Plan de Mejora de procesos críticos del MINERD, presentado por la firma McKinsey; minutas de reuniones y de talleres de socialización sobre el proyecto; notas de prensa. </p>	<p>El MINERD no ha desarrollado un sistema que permita evaluar la objetividad y efectividad de la organización.</p> <p>Los resultados del diagnóstico de la firma internacional especializada McKinsey no están socializados con los mandos medios-bajos, por lo que se desconocen los cambios a realizar.</p> <p>No se ha realizado un diagnóstico pertinente, coherente y eficiente, para el logro de los cambios relacionados con la estructura, desempeño y gestión de la organización.</p> <p>No existe documentación de la retroalimentación realizada por parte de las Direcciones de la Sede del MINERD acerca del Diagnóstico realizado por la firma McKinsey.</p> <p>No existe un Cuadro de Mando Integral.</p> <p>No se ha completado la socialización de la nueva estructura organizativa definida para las Direcciones Regionales y Distritales.</p> <p>No se conocen normativas para fijar los montos presupuestarios anuales a los diferentes Viceministerios, ni a las direcciones.</p> <p>No existen mediciones, ni encuestas, asociadas a la gestión de las diferentes áreas en periodos de prolongada ausencia de recursos. </p>
---	--	--

<p>3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad).</p>	<p>El Plan Estratégico 2017-2020 cuenta con indicadores definidos para cada objetivo o meta. En adición, se han creado diferentes comisiones de seguimiento a los acuerdos de colaboración interinstitucional suscritos con instituciones vinculadas al sector y grupos de interés, quienes tienen la responsabilidad de diseñar los planes de trabajo con los objetivos específicos, acciones estratégicas y sus respectivos indicadores de objetivos.</p> <p>Está en discusión la implementación de una política de género en la educación dominicana.</p> <p>Evidencias: Plan Estratégico 2017-2020; oficios administrativos de conformación de comisiones; planes de trabajo; minutas de reuniones. Orden Departamental No.33-2019. </p>	<p>No existen evidencias de niveles de socialización del Plan Estratégico 2017-2020.</p> <p>No se conocen las comisiones de seguimientos que tienen la responsabilidad de diseñar los planes de trabajo con los objetivos específicos, acciones estratégicas y sus respectivos indicadores de objetivos;</p> <p>No se conocen agendas ni actividades desarrolladas con respecto a divulgar el Plan estratégico 2017-2020.</p> <p>No existen guías, ni manuales, que permitan facilitar la vinculación del Plan estratégico 2017-2020 con los planes Operativos Anuales, de la Sede, Regionales y Distritos; ni de su vinculación con las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.</p> <p>No se conoce mecanismos que garanticen que los POA de las diferentes direcciones garanticen se pueda cumplir con las expectativas de los grupos de interés.</p> <p>No existe un mecanismo ni herramientas para identificar y valorar las necesidades y expectativas de los grupos de interés internos, ni de su correlación con las necesidades de sus clientes. </p>
<p>4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como</p>	<p>El Ministerio de Educación, además del Sistema de Metas Presidenciales SIGOB utilizado para gestionar el logro de los objetivos y resultados de las principales metas y compromisos asumidos por el Superior Gobierno, cuenta también con el Sistema de Información para la Gestión Escolar en</p>	<p>No contamos con un sistema que integre y permita dialogar la información producida en el MINERD.</p> <p>No se ha diseñado una metodología para la gestión de riesgos administrativos.</p> <p>NO existe Cuadro de Mando Integral que permita</p>

<p>“Balanced Scorecard”).</p> <p>5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001.</p>	<p>la República Dominicana SIGERD, cuya herramienta sirve tanto para el monitoreo de las operaciones de registro, planificación y evaluación de las escuelas públicas y privadas del país, como base de datos estadística del Sistema Educativo, permitiendo la toma de decisiones.</p> <p>Existen iniciativas orientadas a fortalecer el Sistema Nacional de Control Interno (SINACI) establecida por la Ley No. 10-07.</p> <p>Se ha creado la Unidad Impulsora como entidad de monitoreo a los indicadores de SISMAP, NOBACI y CAF</p> <p>Evidencias: Plataforma informática del SIGOB; plataforma informática del SIGERD; Oficina de la Unidad Impulsora y personal designado. </p> <p>La Sede del Ministerio de Educación se está implementando en su segundo año el Modelo de Autoevaluación de la Calidad CAF y con Autodiagnóstico Institucional. Además, ha aplicado la Evaluación de Desempeño Institucional 2018 y 2019, y un Plan de Mejora con acciones de respuesta a las áreas de mejora priorizadas que han resultado del Autodiagnóstico 2018</p> <p>Mediante la circular, el Ministro de Educación constituyó la directiva del Segundo Comité de Calidad del MINERD, para orientar y coordinar la implementación de la Metodología de Calidad CAF en el MINERD.</p>	<p>disponer de un sistema de gestión de la información, para monitorear la gestión de riesgos, los sistemas de control interno, logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización.</p> <p>No existen avances significativos en las Normas de Control Interno (NOBACI).</p> <p>No existe evidencia de que una alta proporción de los docentes conozcan la esencia del nuevo currículo, ni de las proporciones de docentes y/o Técnicos/as Distritales / Regionales lo entienden y abordan correctamente.</p> <p>No existen informes de impactos en la gestión y logros estratégicos por los frecuentes retrasos de las entregas y/o transferencias de recursos a las dependencias de la Sede, las regionales, distritos y centros educativos. </p> <p>No se cuenta con la participación activa de todos los Viceministerios y Direcciones departamentales. </p>
---	---	---

<p>6. Formular y alienar la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p>	<p>Así mismo se continúan implementando las Normas Básicas de Control Interno (NA-BACI), que orienta la Contraloría General de la República, en las áreas administrativas y financieras, reforzando muchos procedimientos y creando otros.</p> <p>Evidencias: Registros de participantes en la capacitación CAF, Conformación del comité de calidad institucional, minutas, Guía para el autodiagnóstico 2018, Circular de designación del nuevo Comité de Mejora de la Sede Central del MINERD, Evidencia de EDI remitida al MAP y Plan de Mejora 2018, Comunicación del ministro de educación designando la nueva comisión de calidad CAF y su Coordinador.]</p> <p>El MINERD tiene avances significativos en la implementación de un Sistema Informático de Gestión Documental para automatizar el flujo de documentos, con miras a simplificar parte de los procesos administrativos. A nivel departamental, cuenta también con otros sistemas de gestión que apoyan los procesos administrativos-financieros, de compras, de procesos educativos, como son: <i>Dynamic</i>, AX, SAS, Pruebas Nacionales.</p> <p>Evidencia: Plataforma de Sistema de Gestión Documental de la empresa Nextel Communications, Inc.; <i>Dynamic</i>; AX; SAS, Plataforma de Pruebas Nacionales.]</p>	<p>No existen sistemas automatizados, ni normativas, ni guías que permitan medir los impactos de los recursos financieros transferidos a las regionales, distritos ni centros educativos con el desarrollo de competencias de los estudiantes; ni tampoco disponer de Alertas Tempranas para estos propósitos.</p> <p>No se disponen de evidencias referentes al uso de los informes que se remiten de las Pruebas Nacionales, Diagnosticas o Internacionales; así como del uso de los reportes que genera el Sistema de Acompañamiento y Supervisión (SAS), para retroalimentar los criterios con los que se deben alinear las estrategias con los objetivos operacionales de la Sede.</p> <p>No se conocen los sistemas, ni alcances, de los sistemas de gestión que apoyan la gestión de procesos educativos.</p>
---	--	--

<p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p>	<p>El MINERD ha creado diversas comisiones de seguimiento a las alianzas estratégicas con grupos de interés, así como la gestión por gabinetes, activando a tales fines, un Gabinete General o Ministerial en el marco de lo establecido en la Ley de Administración Pública y 7 gabinetes sectoriales. En procura del trabajo en equipo, se establecen espacios para la socialización, planificación, elaboración de cronogramas, distribución y ejecución de tareas por equipos.</p> <p>Evidencias: Informes, agendas de reuniones, remisión de estructura organizativa al MAP.</p> <p>A nivel operativo, el Ministerio de Educación se encuentra implementando un Sistema Informático de Gestión Documental para automatizar el flujo de documentos, con miras a optimizar los procesos. A la vez, el MINERD cuenta con herramientas TIC que permiten una comunicación interna eficaz, como son: el correo electrónico institucional operado a través de la plataforma de Microsoft Outlook, el sistema de intranet, central telefónica, chat interno a través de <i>skype</i> Empresarial, entre otras herramientas de comunicación ofimáticas.</p>	<p>No se dispone de un sistema de información que correlacione las funciones administrativas con las pedagógicas, ni que active las alertas tempranas que ambos grupos requieren.</p> <p>No se usa el SAS para labores de Supervisión Educativa (se hacen levantamientos manuales o telefónicos).</p> <p>No se conocen encuestas institucionales que permitan medir la gestión del trabajo en equipo.</p> <p>No se conocen informes de las comisiones que dan seguimientos a las alianzas con grupos de interés, ni los impactos ni las agendas de los Gabinetes Sectoriales de la Sede.</p> <p>No existe un protocolo que garantice la integración de los medios de comunicación del Sistema Educativo.</p> <p>No existe una estrategia de comunicación interna.</p> <p>No existe una normativa para regular los roles de las áreas de comunicación de la Sede del MINERD, Regionales ni de Distritos.</p>
---	--	---

<p>9. Demostrar el compromiso de los líderes/directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p>	<p>En el caso de instrucciones, informaciones generales, toma de medidas y acciones administrativas, la máxima autoridad se comunica mediante los documentos que la ley le faculta a emitir.</p> <p>El Portal Web del MINERD mantiene informaciones actualizadas a diario, también se remiten a diario link de las informaciones que los medios de comunicación publican no solo del MINERD, sino también de temas relacionados con la educación.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura: <ul style="list-style-type: none"> - Dirección de Comunicación y RRPP. - Departamento de Radio y Televisión Educativa. - Oficina de Acceso a la Información. • Medios: <ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico institucional. - Intranet. - Portal Institucional. - Sub-portal de Transparencia. - Cuentas oficiales de redes sociales. - Difusión a través de la prensa. - Documentos administrativos oficiales. <p>En cada encuentro con los equipos de trabajo y grupos de interés, la máxima autoridad y algunos directivos demuestran su compromiso con la calidad institucional y la mejora continua, por lo que constantemente en diversos espacios promueven y fomentan la retroalimentación de sus equipos. Como ejemplos de innovación y mejo-</p>	<p>No contamos con una estrategia que involucre y garantice el cambio de cultura organizacional a un ambiente participativo en los directivos de la institución que nos permita innovar de manera integral y conjunta en beneficio de un objetivo común.</p> <p>No existe una normativa que establezca niveles de responsabilidad para impulsar y monitorear con los</p>
---	---	--

<p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>ra continua podemos citar el Programa República Digital y el Sistema de Información de Gestión Escolar de la República Dominicana (SIGERD).</p> <p>Se continúan impulsando propuestas de Ordenanzas, a ser aprobadas por el Consejo de Educación, para garantizar la penetración del nuevo currículo por Competencias.</p> <p>Fue aprobado y puesta en ejecución un Manual de Ordenamiento de las Regionales y Distritos Educativos.</p> <p>Se han distribuido 25 Mil computadoras a Técnicos y Docentes para apoyar el programa Republica Digital y la penetración curricular.</p> <p>Se elabora propuesta de Ordenanza para inicial programa de estudios a distancia (PREPARA y Educación Secundaria).</p> <p>Evidencias: Minutas de reuniones; convocatorias; correos electrónicos; notas de prensa.</p> <p>Para gestionar el cambio se ha capacitado personal administrativo del MINERD en la Filosofía Lean Managment. Creando formadores que puedan llevar lo aprendido a cada área sustantiva y desarrollando un pensamiento abierto a la innovación.</p> <p>Evidencias: Lista de participantes Embajadores Lean.</p> <p>El ministro y su equipo creen en la institucionalidad, por tanto, se han realizado diversos esfuerzos en este sentido.</p>	<p>diferentes elementos o pilares de una cultura de innovación, ni su correlación con el desarrollo de competencias de los estudiantes.</p> <p>No existe una normativa para impulsar, monitorear y evaluar los procesos de mejoras, en las diferentes instancias del MINERD, a partir de las evaluaciones nacionales, ni internacionales.</p> <p>No existen Guías ni manuales para garantizar la implementación de Proyectos Educativos de Centros (PEC), ni de Proyectos Curriculares de Centros (PCC). Ni instrumentos de mediciones de avances e involucramiento de la comunidad educativa en sus diferentes fases.</p> <p>No existen herramientas para monitorear los niveles de avances de los PEC, PCC, ni de los niveles de involucramientos de la comunidad educativa en su construcción, ni en su ejecución.</p> <p>No existen normativas para que las Regionales, Distritos ni centros educativos elaboren y socialicen sus informes o memorias anuales, y la correlación correspondiente con los Proyectos Educativos ni con los Proyectos Curriculares.</p> <p>No existe suficiente apertura al cambio de algunos grupos de interés.</p> <p>No se evidencian las socializaciones de los líderes</p>
---	---	---

	<p>Evidencias: Renovación del Comité de Calidad y puesta en marcha del CAF; convocatorias; minutas de reuniones; notas de prensa. </p>	<p>de la organización con los empleados.</p> <p>No se evidencian incentivos por promover o impulsar iniciativas de cambios.</p> <p>No existen mediciones que correlacionen las iniciativas introducidas en los nuevos diseños curriculares, de los diferentes niveles, con los cambios en las prácticas pedagógicas o de gestión. </p>
--	--	---

SUBCRITERIO 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</p> <p>2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</p>	<p>Las máximas autoridades exhiben conductas coherentes con los valores institucionales en todos los espacios en que interactúan, brindando con esto el ejemplo a las demás instancias de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.</p> <p>Evidencias: Minutas de reuniones; conferencias dictadas; notas de prensa. </p> <p>El Ministro y algunos directivos se caracterizan por utilizar una metodología de trabajo abierta, flexible y participativa que procura la integración de los equipos de trabajo en sus diferentes niveles jerárquicos y disciplinas, promoviendo un clima de confianza y respeto entre colaboradores.</p> <p>Evidencias: Actas de reuniones; minutas de reuniones; cronogramas de trabajo, correos de convocatorias. </p>	<p> </p> <p>No existe una pauta formalmente establecida que oriente las relaciones entre líderes y demás colaboradores en sus distintos niveles. y unifique la conducta institucional.</p> <p>No existe una estrategia que permita al Ministro recoger directamente inquietudes o aportes de personal en los niveles medios, individual o colectivo (Ej: Entrevista saltando un nivel). </p>

<p>3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</p>	<p>El MINERD cuenta con una estrategia de comunicación orientada a informar a sus empleados sobre las acciones desplegadas por la gestión. De igual modo, constantemente crea espacios de discusión, socialización y retroalimentación con los equipos de trabajo para edificar y orientar la toma de decisiones de la máxima autoridad.</p> <p>Evidencias: Convocatorias; correos electrónicos; actas; minutas; listados de asistencia a reuniones; fotografías; notas de prensa.</p>	<p>No existe un sistema de control de evidencias. No existe una comunicación sistemática a todos los colaboradores sobre las acciones del MINERD </p>
<p>4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización.</p>	<p>El MINERD desarrolla acciones en conjunto con el MAP para evaluar el desempeño de los empleados administrativos y además, realiza actividades de capacitación.</p> <p>Así mismo impulsa programas de capacitaciones, de diferentes niveles y alcances, a través del INAFOCAN, ISFODOSU y varias Universidades, y grupos religiosos, que cogestionan Regionales y Distritos Educativos, centros educativos. Se ofertan charlas, talleres diversos a través de Recursos Humanos. Parte del personal Técnico Docente participa en seminarios y diplomados internacionales y nacionales.</p> <p>Evidencias: Convocatorias a través de correos a cursos sobre diferentes tópicos. Aplicación de la Evaluación de desempeño institucional (EDI).</p>	<p>El MINERD no cuenta con un sistema o mecanismo de diagnóstico, evaluación y levantamiento de necesidades laborales para apoyar las tareas, planes y objetivos de sus empleados. </p>
<p>5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</p>	<p>Algunos responsables de áreas promueven y desarrollan espacios de retroalimentación con sus equipos de manera oficiosa. Periódicamente se evalúa el desempeño del per-</p>	<p>No existe un mecanismo que defina la forma de retroalimentar todos los empleados, aunque periódicamente se evalúa el desempeño del personal docente.</p>

<p>6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</p> <p>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</p>	<p>sonal docente. Se publican y circulan a través de los correos electrónicos, y los medios de comunicación, todas las Ordenanzas, Ordenes Departamentales, Resoluciones; así como de las principales actividades en la que participan los ejecutivos del MINERD.</p> <p>Se Realizaron y publicaron los resultados de las evaluaciones realizadas a los docentes, directores de centros educativos, Técnicos/as de Distritos, regionales y de la Sede. Previamente se realizó una campaña de orientación de sus objetivos y alcances.</p> <p>Se organizan y realizan concursos por oposición para cubrir plazas de nuevos directores/as de Centros Educativos y para cubrir unas Siete (7) mil plazas para profesores/as.</p> <p>Evidencia: Formulario sobre evaluación de docente. Convocatorias, los registros de participantes, Informes de evaluación del personal administrativo, formularios, entre otros. </p> <p>El Ministerio promueve una cultura de delegación de autoridad y responsabilidades, motivando a sus empleados a desarrollar sus competencias. Evidencia: Correos electrónicos, mensajes vía WhatsApp, llamadas telefónicas, comunicación escrita. </p> <p>A través del Departamento de Capacitación Administrativa, la institución promueve una cultura de aprendizaje e incentiva a sus colaboradores a asistir y participar en charlas, talleres, capacitaciones y activida-</p>	<p>El resultado de las evaluaciones no es utilizado como retroalimentación para la mejora de la práctica del empleado y los equipos.</p> <p>No se divulgan los Estándares de Desempeño Docentes aprobados en 2014, sus 188 indicadores, ni la Guía para su aplicación.</p> <p>No se realizan evaluaciones periódicas anuales. </p> <p>No existe una política de RRHH establecida para que los responsables de áreas fomenten la descentralización de funciones y delegación de responsabilidades para fortalecer las competencias y capacidades de sus empleados. </p> <p> </p>
--	--	---

<p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p> <p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p>	<p>des formativas abiertas, de coordinación propia o con otras instituciones como el INFOTEP. También el MINERD cuenta con instituto de formación continua a través de cual se brinda a los empleados de las diferentes instancias oportunidad de realizar cursar, especialidades, maestría y doctorados con la colaboración de distintas universidades nacionales e internacionales. También a través de las diferentes áreas, mediante una política de formación continua, que incluye talleres, diplomados de actualización curriculares con la finalidad de elevar las competencias profesionales de los empleados.</p> <p>Evidencias: Fotos de talleres, charlas y actividades del Departamento de Capacitación; anuncios difundidos a través de correos masivos, certificados, publicación que realiza INACOFAM, agenda, listado de asistencia. Pensum de la carrera, horarios flexibles.]</p> <p>Existen espacios de diálogo, tales como reuniones, talleres, asambleas, etc., donde se reciben retroalimentaciones y propuestas de los colaboradores.</p> <p>Evidencias: Informe Diagnóstico de Clima Organizacional 2013; fotografías; minutas de reuniones.]</p> <p>Evidencia: Orden Departamental 23-2017.</p>	<p>No existe cultura de utilización de los resultados para la mejora o redefinición de políticas y estrategias.]</p> <p>No existe una política formalmente establecida para premiar el esfuerzo en el MINERD.</p> <p>No se conocen actividades establecidas en la Orden Departamental 23-2017, que reorganiza la Dirección de RRHH, y en la que se establece dentro de sus funciones «contribuir a la motivación y auto-</p>
--	--	---

<p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>A través de la Dirección de Recursos Humanos se atienden necesidades específicas del personal (licencias, permisos, vacaciones), recibidas mediante el procedimiento establecido para tales fines. El Ministerio implementó un servicio de transporte de personal. Evidencia: Reportes; rutas de transporte.</p>	<p>estima del personal mediante la implementación de programas de reconocimiento». No existe un informe donde se valore la respuesta a las solicitudes personales. No existe una política de adecuación de espacio para la integración de empleados con necesidades especiales. </p>
---	---	---

SUBCRITERIO I.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.</p> <p>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</p>	<p>Se dispone de un amplio levantamiento de las principales necesidades de los Distritos; así como de alternativas de soluciones, expuestas en varios encuentros regionales, desde hace unos 3 años las cuales fueron sistematizadas.</p> <p>Evidencias: Medios de comunicación; Minutas de reuniones internas e interinstitucionales; notas de prensa; acuerdos de colaboración interinstitucional; matriz de sistematización de demandas de encuentros con la comunidad educativa y la ADP. </p> <p>El MINERD gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y la Presidencia de la Republica para fortalecer la implementación de la ley de Función Pública, y como los reglamentos y normativas de índole laboral, de recursos humanos y de las estructuras organizativas del MINERD están en total armonía y trabajo colaborativo con el Ministerio de Administración Pública (MAP).</p> <p>El MINERD también trabajo muy de la mano con sus grupos de interés para abordar criterios y enfoques a las modificaciones a la Ley de Educación 66-97.</p> <p>En coordinación con el Ministerios de Administración Pública, la Presidencia de la República, la OEI, y organizaciones de la</p>	<p>No existe un sistema de métricas depurado y que articule la red del Ministerio (Centros, Distritos, Regionales, Sede), con otros actores de la sociedad.</p> <p>No se conocen resultados de estudios de impactos de las políticas del MINERD en sus grupos de interés.</p> <p>No existe un sistema de monitoreo dirigido a darle seguimiento a los acuerdos entre el MINERD y los grupos de interés.</p> <p>No se ha divulgado información de cómo se han ido dando respuestas a las necesidades que los Directores de Distritos y Regionales sintetizaron hace unos 3 años. </p> <p>No se ha concluido una propuesta de modificación de la Ley de Educación que permita adaptar el sistema educativo nacional a las necesidades actuales, y que establezca más niveles de responsabilidad de los diferentes actores y un sistema de consecuencias; así como poder integrar aspectos de varias leyes externas al MINERD y que le obligan a emitir resoluciones para las adecuaciones a lo interno del MINERD. </p>

	<p>sociedad civil impulsó la política pública para fomentar y estimular el incremento de la meritocracia en las Direcciones Regionales y Distritales.</p> <p>También impulsa leyes de contratación y compras gubernamentales.</p> <p>El MINERD ha firmado varios convenios de colaboración para apoyar proyectos educativos en zonas vulnerables que deben ser REPLICADOS (caso Escuela Cometa de Esperanzas, ganadora de Medalla de oro en el Premio nacional de la Calidad 2018, localizada a unos 300 metros del vertedero basura de Cien Fuego en Santiago de los Caballeros, uno de los vertederos más grandes del país).</p> <p>En el Plan Estratégico del MINERD 2017-2020 ha pesado mucho la Ley de Desarrollo Nacional 2030; así como los reclamos del empresariado dominicano.</p> <p>El MINERD mantiene una participación activa sobre su rol institucional y ejerce su accionar en función del Plan de Gobierno, la Estrategia Nacional de Desarrollo y el Pacto por la Reforma Educativa con el diseño de políticas institucionales específicas que contribuyen a fortalecer las políticas públicas. El Ministerio cuenta con informes sobre la calidad del sistema educativo y resultados de evaluaciones de aprendizaje que son un insumo para formular políticas educativas.</p> <p>Evidencias: Minutas de reuniones internas e interinstitucionales; Política de Desarrollo</p>	
--	---	--

<p>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p>	<p>del Currículo por Competencia; Política de Formación y Desarrollo de la Carrera Docente; Política de Centros Educativos Sostenibles; planes estratégicos institucionales; Informes de Pruebas nacionales, Evaluaciones Diagnósticas y Estudios internacionales.</p> <p>El MINERD se encuentra inmerso en el diseño conjunto de la nueva Ley de Educación Dominicana, la cual permitirá adaptar el sistema educativo nacional a las necesidades actuales.</p> <p>Evidencias: Borrador de la ley, minuta de reuniones. </p> <p>«La Revolución Educativa», que impulsa ejecuta el Superior Gobierno a través de este Ministerio, la cual se enmarca en los objetivos estratégicos y líneas de acción establecidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. Estas políticas específicas son: la Política de Gestión de Desarrollo del Currículo por Competencias, la Política de Formación Docente, la Política de Gestión de Centros Educativos Sostenibles y la Política de Transparencia y Eficiencia Administrativa. Pacto por la Reforma de la Educación Dominicana establece los acuerdos de prioridades en el sector educativo.</p> <p>Refuerza lazos con la Procuraduría General de la República para una mayor aplicación de la Ley de Protección de Niños, Niñas y Menores.</p> <p>Impulsar agendas de trabajos con la Dirección de Ética en la que participaran todas</p>	<p>No están divulgados los criterios para seleccionar los centros educativos que están entrando, paulatinamente, a la Revolución Educativa, y con ello a la incorporación de nuevas tecnologías para impactar significativamente los procesos pedagógicos y de gestión de aula. </p>
---	--	---

<p>4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.</p>	<p>las Regionales, Distritos y los Centros Educativos, en una primera fase, que reciben recursos económicos, a través de transferencias, a través de sus Juntas Descentralizadas.</p> <p>El MINERD ha apoyado la política de protección e incentivos a los productores nacionales de leche ampliando el porcentaje de suplidores nacionales en los programas de alimentación escolar; suministro de zapatos y uniformes escolares, butacas y otros materiales usados en los recursos pedagógicos requeridos en las aulas.</p> <p>Evidencia: Loc. Cit. </p> <p>El país se dotó de un Plan Decenal de Educación para el período 2008-2018. Luego, el 25-enero-2012, el presidente de la República promulgó la Ley 1-2012, de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, que marca como Primer Objetivo General de su Segundo Eje Estratégico una “Educación de calidad para todos y todas”. El Pacto Nacional para la Reforma Educativa en la República Dominicana (2014-2030), firmado el 1ro-Abril-2014, por amplios sectores sociales políticos, asociaciones del sector privado, organizaciones de la sociedad civil y actores individuales, contiene un conjunto de acuerdos y compromisos de distinta naturaleza orientados “a alcanzar una educación que permita a todas y todos los dominicanos desarrollar al máximo su potencial como personas y como integrantes de un colectivo social que reconocen y al que se integran con libertad para vivir en</p>	<p>No existe una ejecución eficaz del POA debido a la abundancia de los procesos burocráticos.</p> <p>No existe un Cuadro de Mando Integral que correlacione los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización, ni con la política pública correspondiente.</p> <p>No existe un Mapa de Estrategias que oriente las acciones de las Regionales y Distritos Educativos, en las diferentes dimensiones, que conduzca a maximizar el desarrollo de competencias de los estudiantes. </p>
---	--	---

	<p>igualdad de oportunidades”.</p> <p>Entre los acuerdos internacionales suscritos está la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, nacida del sistema de Naciones Unidas, en su objetivo 4 “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”. En el ámbito iberoamericano, el 18 de mayo del año 2008, los ministros de Educación iberoamericanos adoptaron en El Salvador, el proyecto «Metas Educativas 2021: la educación que queremos para la generación de los Bicentenarios». Por último, La Política Educativa Centroamericana 2013-2021, fue aprobada en la reunión de Jefes de Estado y de Gobierno de los países miembros del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), realizada en Punta Cana, República Dominicana, el 27-junio-2014. En todos los acuerdos citados anteriormente, el Gobierno Dominicano ha participado activamente desde su elaboración y ha asumido el compromiso de llevarlos a cabo</p> <p>El Plan Estratégico del MINERD 2017-2020 busca alinear todos estos compromisos nacionales e internacionales en un marco único y coherente, que permita avanzar en la consecución de los diferentes objetivos y asegure una rendición de cuentas transparente a la sociedad dominicana y al resto del mundo.</p> <p>Existe un Plan Operativo Anual (POA) que</p>	
--	--	--

<p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p>	<p>permite la ejecución del presupuesto del MINERD, el cual se formula atendiendo a prioridades coherentes a los objetivos del Plan Estratégico Institucional, las prerrogativas de las políticas públicas y decisiones políticas.</p> <p>Evidencias: Plan estratégicos 2017-2020; plan plurianual; POA 2019.</p> <p>El Consejo Nacional de Educación (CNE) como órgano colegiado de decisión de máxima jerarquía institucional, integra distintos actores y representaciones de los principales sectores que inciden en el Sistema Educativo Nacional Preuniversitario. Sus sesiones, constituyen espacios ampliados de discusión y consenso, donde convergen diferentes múltiples puntos de vista y la participación de un equipo multifuncional e inter y multidisciplinario que tiene a cargo las decisiones de la política educativa. Paralelo a esto el MINERD se encuentra en diálogo permanente con diferentes foros sociales.</p> <p>En concurso para seleccionar a los nuevos directores regionales y de Distritos se involucró activamente a la Presidencia de la Republica, al Ministerio de Administración Pública y la Organización de Estados Iberoamericanos, entre otros.</p> <p>El MINERD ha involucrado activamente a la asociación de padres amigos y tutores de la escuela, a las Juntas Descentralizadas de las Regionales, Distritos y Centros Educativos en procesos claves para velar por el cuidado de los centros educativos y múltiples aspectos de la gestión y planes operativos</p>	
--	---	--

<p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</p>	<p>de los mismos.</p> <p>Los gobernadores provinciales y los síndicos municipales, en coordinación con el Ministro de Educación, están involucrados en actividades en múltiples actividades y hasta actúan como mediadores en situaciones conflictivas.</p> <p>Evidencias: Art. 79 de la Ley General de Educación 66-97; IDEC. </p> <p>La institución mantiene estrecha relación con las instancias legislativas, a través de las Comisiones Permanentes de Educación del Senado y de la Cámara de Diputados, para la revisión y discusión de piezas legislativas en proyecto. Así mismo, con el Poder Ejecutivo, a través del Ministerio de la Presidencia, se mantiene estrecha relación con el Viceministerio de Seguimiento y Coordinación Gubernamental para el seguimiento, evaluación y control en la ejecución de las políticas públicas y al sistema de metas y compromisos presidenciales, así como con el Viceministerio de Políticas de Desarrollo, quien nos apoya directamente en la formulación de políticas institucionales específicas que tributan a la Política Educativa.</p> <p>Evidencias: Minutas de reuniones; reportes del SIGOB. </p> <p>El MINERD ha constituido la Dirección de Relaciones Interinstitucionales con el objetivo de gestionar de manera eficiente las relaciones y acuerdos con las demás Instituciones Públicas y Privadas del país.</p> <p>Evidencia: Orden departamental que crea la Dirección de Relaciones Interinstitucionales.</p>	<p> </p> <p> </p> <p>No existe un sistema de monitoreo sistematizado de los acuerdos, ni de Alertas Tempranas en la cogestión de las Regionales, Distritos y/o Centros Educativos. </p>
--	---	--

<p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p>	<p>Se realizan alianzas estratégicas bajo el formato de acuerdos de colaboración interinstitucional, así como de cogestión de centros educativos con diversos grupos religiosos e iglesias cristianas, así como con universidades, organizaciones vinculadas al sector y otros grupos de interés, con la finalidad de desarrollar planes, programas y proyectos que impacten una o varias políticas institucionales específicas.</p> <p>Evidencias: Acuerdos/convenios de Colaboración Interinstitucional suscritos por el MINERD con INTEC, UASD, PUCA-MAIAMA, Grupo Salesiano, Fe y Alegría, Iglesias Adventistas, ABADINA, ADP, BHD León, CERTV, FARD, FEDOMU, INFOTEP, INICIA Educación, MEM, MIDE, MIMARENA, MISPAS, MOPC, OISOE, OEI, OMS/OPS, PNUD, TEIb, Tribunal Constitucional, UNICEF, UNESCO, Oficina del Episcopado, entre otros. </p> <p> La entidad mantiene relaciones eficaces con sus grupos de interés, en especial, ha desarrollado un mecanismo de acercamiento a sus grupos de presión. En el caso de la ADP, se han creado comisiones temáticas para tratar asuntos de interés común para lograr una gobernanza educativa acorde a la demanda de los nuevos tiempos</p> <p>A través de los medios de comunicación se verifica que el MINERD, no sólo participa, sino que tiene roles de primeras filas en la Comisión sobre el Sistema de Carrera Docente; Comisión sobre Evaluación del Desempeño Docente; Comisión sobre Jornada Escolar Extendida.</p>	
---	---	--

<p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p>	<p>Evidencias: Acuerdo MINERD-ADP d/f 15/03/2017; actas de comisiones; minutas de reuniones; notas de prensa; fotografías. La institución se encuentra articulando acciones con la Dirección General de Comunicación (DICOM) de la Presidencia, en el marco de la nueva Política de Comunicación del Gobierno, que persigue unificar la estructura de la comunicación gubernamental y revolucionar sus contenidos para construir una nueva relación con la sociedad bajo el concepto de «Democratización». Esto, con el objetivo de centrar los contenidos de comunicación del Gobierno en el impacto de las políticas públicas, lo cual contribuye a la construcción de la identidad gubernamental y nacional.</p>	<p>No hemos realizado la socialización del plan de comunicación institucional.</p> <p>No existe una política sistemática de promoción de servicios y recabar la valoración ciudadana sobre esos servicios. </p>
<p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>Evidencia: Minutas de reuniones; acuerdo MINERD-DICOM; notas de prensa; fotografías; spots publicitarios. Existe una campaña sistemática pública a lo externo del MINERD donde se dan a conocer los procesos, servicios y logros de la institución.</p> <p>Evidencia: Política de Comunicación del Gobierno, ejecutada a través de la DICOM; web del MINERD. </p>	<p> </p>

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

SUBCRITERIO 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p>	<p>Los grupos de interés han sido identificados: Regional, Distrito, Centro, Sede, ADP, APMAEs y organismos adscritos y externos (INICIA, EDUCA, Sociedad Civil, Consejo Económico y Social República Dominicana, Sur Futuro, OEI, UNESCO, UNICEF, BID, Banco Mundial, entre otros). Se ha establecido una Dirección de Relaciones Interinstitucionales que trabaja en la sistematicidad de los acuerdos con los grupos de interés. Evidencias: Orden Departamental que crea la Dirección de Relaciones Interinstitucionales.</p> <p>Se realizan encuentros regionales y nacionales, tanto por el ministro como por los diferentes Viceministerios. Los resultados son comunicados a todos los miembros de la organización. Evidencias: Convocatorias, Convenios, informes, memorias, registro de asistencia, minutas, fotografías. Publicaciones en la web, correos electrónicos y la prensa.</p> <p>En el año 2017 quedó conformada la Comisión Nacional para la Construcción del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC), prevista en el Decreto 173-16, e integrada por las máximas autoridades de las institu-</p>	<p>No existe sistematicidad general en la coordinación de los grupos de interés y en el manejo de la información.</p> <p>No se conocen las funciones y agenda de trabajo de la Dirección de Relaciones Interinstitucionales, que trabaja en la sistematicidad de los acuerdos con los grupos de interés, ni tampoco el protocolo de interacción de esta Dirección con las demás instancias del MINERD.</p> <p>No se conocen evidencias de los resultados de los encuentros regionales y nacionales, tanto por el ministro como por los diferentes Viceministerios.</p> <p>No se tienen los docentes adecuados al perfil necesario.</p>

	<p>ciones públicas involucradas, así como por representantes de organizaciones de trabajadores y empleadores.</p> <p>En el 2018 se le ha dado continuidad al funcionamiento del Comité Técnico del MNC y su Unidad Operativa de Apoyo, encargada de realizar los trabajos para el diseño del MNC. Esta unidad es conformada por representantes del MINERD, MESCYT, Infotep, Ministerio de Trabajo y Mepyd, bajo la coordinación del Ministerio de la Presidencia.</p> <p>El Comité Técnico ha avanzado en la elaboración de varios de los documentos que el Decreto 173-16 contempla: Definición de la estructura institucional para la puesta en marcha y funcionamiento del MNC-RD, junto al Ministerio de Administración Pública; Mecanismos de garantía de calidad; propuesta de normativa para la adopción oficial del MNC-RD y documento de institucionalidad.</p> <p>Para contribuir al aseguramiento de la calidad el Plan Estratégico y el POA de Educación Técnico Profesional contemplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La implementación del Marco Nacional de Cualificaciones de forma coordinada con los distintos sectores e instituciones vinculados. ➤ La Promoción de la mejora de la imagen y visión social de la Educación Técnico Profesional, de manera que sea revalorizada por la comunidad educativa y la sociedad en 	
--	---	--

<p>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p> <p>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p>	<p>su conjunto</p> <p>También se tiene planificado y en ejecución programas de capacitación para el personal docente y directivo de la Modalidad Técnico Profesional y de Artes y el aumento de los niveles de inserción laboral de los egresados de la Educación Técnico Profesional y en Artes mediante estrategias que estimulen tanto la empleabilidad como el emprendimiento.</p> <p>Evidencias: Documento de designación y actas de reuniones de la Comisión del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC), Informes de avances de los documentos previstos en el Decreto 173-16, Informes de avances del MNC, Plan Estratégico, POA, Memoria Institucional.]</p> <p>Se realizan encuentros y talleres para dar a conocer manuales e informes sobre el SIGERD, SPME, SIGEF, SIGOB, formulación del POA.</p> <p>La Sede del MINERD cuenta con mesas de trabajo donde los sectores internos y externos conocen de propuestas y de situaciones especiales, donde brindan sugerencias de las necesidades y posibles soluciones de los casos que lo requieran.</p> <p>Evidencias: Publicaciones de informes presupuestarios, estadísticos, memorias institucionales, monitoreo, metas presidenciales, entre otros.]</p> <p>Para fundamentar decisiones relativas a las</p>	<p>No existe una normativa, ni manual / guía de estructura de información a recopilar en los diferentes grupos de interés, ni de la periodización de su recopilación; ni del uso de la misma.</p> <p>No existe sistematicidad en la coordinación de los grupos de interés y en el manejo de la información.]</p> <p>No existe una base de datos común que consolide</p>
---	---	--

<p>dica la información relevante sobre variables político- legales, socioculturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p> <p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/ desarrollo de la organización.</p> <p>5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo, con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).</p>	<p>necesidades y ubicación de centros educativos se realiza entre los Departamentos de Estadísticas y Geo-referencial mediante una base de datos común (SIGERD).</p> <p>Evidencias: Mapa escolar geo-referencial y Anuario de Estadísticas e Indicadores; Plan Estratégico 2017-2018. </p> <p>Actualmente existe propuesta para instaurar un sistema de gestión de desempeño fundamentado en métricas en cascadas en toda la red del Ministerio. Se elaboran informes trimestrales de monitoreo de la ejecución del POA, presupuesto y memorias anuales.</p> <p>Evidencias: Informes trimestrales de monitoreo de la ejecución del POA, de presupuesto y memorias anuales. </p> <p>Existe un Comité de Calidad en la Sede del MINERD, que por segundo año consecutivo, impulsa y monitorea la implementación de la Metodología de Calidad CAF. Las áreas pedagógicas orientan, hacia los centros, no hacia la Sede, de manera sistemática el análisis FODA para ciertos abordajes de búsqueda de solución o planes de mejoras que se impulsan hacia las regionales y distritos.</p>	<p>toda la información de las variables de interés.</p> <p>No existe un sistema que correlacione las transferencias de recursos económicos con los aprendizajes de los estudiantes ni con el desarrollo de sus competencias.</p> <p>No se dispone de un sistema para recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socioculturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc. </p> <p>No existen las estructuras ni está terminado el sistema de métricas (indicadores) para medir el desempeño institucional</p> <p>No se conocen evidencias del uso, ni de los impactos en las agendas de trabajo, de los informes de los resultados de las Pruebas Nacionales, Pruebas Diagnósticas, Ni pruebas internacionales, que se distribuyen.</p> <p>No existen normativas sobre los criterios y el formato de los Informes Anuales que deben remitir los centros educativos, distritos y regionales, acerca de los desempeños /desarrollo organizacional- </p> <p>No ha habido una penetración total de la metodología CAF en todas áreas.</p> <p>No existe una normativa para consolidar el cumplimiento del equipo directivo con los requerimientos del CAF. </p>
--	---	---

	<p>El análisis de gestión de riesgo en varias áreas ha tenido ciertos niveles penetración, también queda reflejado como parte del POA que cada Oficina debe elaborar.</p> <p>Evidencias: Diagnóstico por consultora McKinsey, Diagnóstico de Regionales y Distritos en 2005, registros de participantes de la capacitaciones CAF, entre otros. </p>	
--	---	--

SUBCRITERIO 2.2.Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.</p> <p>2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.</p>	<p>El MINERD cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2017-2020 y Plan Operativo Anual (POA), alineados con la misión, visión y objetivos de la organización, así como con otros documentos estratégicos: la END 2030, el Plan Nacional Plurianual del Sector Público, Pacto Educativo, Programa de Gobierno Dominicano, Agenda 2030, Metas Educativas 2021 y la Política Educativa Centroamericana.</p> <p>Teniendo esto como base se elaboran los POA anuales, en donde se especifican los escenarios de riesgos en las diferentes líneas de trabajo.</p> <p>Evidencia: Loc. Cit. </p> <p>Cada instancia participa en la formulación de los planes estratégicos y diseña su propio POA, integrando las necesidades de los grupos de interés y tomando en cuenta los</p>	<p>No ha no sido socializado debidamente el Plan Estratégico Institucional 2017-2020.</p> <p>No existe un Cuadro de Mando Integral que permita correlación la misión y visión en objetivos estratégicos y operativos y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.</p> <p>No existe un plan estandarizado de evaluación de riesgos. </p> <p>No todos los grupos de interés participan en el desarrollo de estrategias y de planificación. </p>

<p>3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.</p> <p>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p>	<p>Objetivos del Desarrollo Sostenible, la Estrategia Nacional de Desarrollo, Política Centroamericana.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda Educativa 2030 de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible • Metas Educativas Iberoamericanas 2021 • Política Educativa Centroamericana 2013-2021 • Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 • Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030 • Programa de Gobierno 2016-2020 • Algunas medidas todavía pendientes del Plan Decenal 2008-2018 <p>Evidencia: Listas de participación, informes y fotografías, POA aprobado y ejecutado.]</p> <p>Se continúan implementando controles internos y externos que permiten medir el logro de los objetivos alcanzados en cada de las unidades de trabajo. Periódicamente, y de manera conjunta con los altos ejecutivos del MINERD, se evalúan avances en los proyectos que impactan los ciudadanos /clientes.</p> <p>Se realizan informes parciales relativos a la ejecución de los planes, programas y proyectos y se elaboran informes periódicos de los resultados.</p> <p>Evidencias. Informes de ejecución.]</p> <p>Se formula un presupuesto en base a prioridades.</p> <p>Evidencias: POA's, presupuesto, planes</p>	<p>No se realizan evaluaciones de impacto.</p> <p>No existe una normativa para los procesos de rendición de cuentas anuales de los diferentes Viceministerios, ni de la Sede.</p> <p>No existen suficientes levantamientos de información de los impactos en los estudiantes, en sus comunidades y en la sociedad.]</p> <p>No siempre se cuenta con la disponibilidad oportuna de los recursos.</p>
--	--	--

<p>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p>	<p>estratégicos. </p> <p>Se asignan presupuestos a los POA's, Plan Plurianual y Estratégico tomando en cuenta las prioridades. Evidencias: POA's, presupuesto, planes estratégicos. </p> <p>A través de los instituciones descentralizadas se implementan programas de responsabilidad de alimentación escolar, distribución de uniformes, zapatos, atenciones médicas, También se imparten becas de estudios a bachilleres con elevadas calificaciones, dentro y fuera del país; así como al personal docentes.</p> <p>Los programas de alimentación en las escuelas, la distribución de zapatos, espejuelos, libros, materiales, asistencia dental a los estudiantes, etc., forman parte de la política de responsabilidad social del MINERD que está integrada a las estrategias de enseñanza-aprendizaje del MINERD.</p> <p>Evidencia: Informes sobre ayudas alimentarias, dotación de materiales y becas del Instituto de Bienestar Estudiantil. </p>	<p>No se cuenta con un diagnóstico actualizado que explique la complejidad para acceder a recursos para el desarrollo de las actividades de la organización, ni un plan para su simplificación.</p> <p>No se dispone de un sistema que permita medir los impactos de los recursos invertidos o gastados con los impactos en las estrategias que se han definido. </p> <p>No se realizan encuestas o investigaciones que permitan conocer previamente las expectativas de las comunidades o grupo de interés.</p> <p>No existen muchos niveles de involucramientos de los grupos de interés en la asignación de las prioridades de los gastos. </p> <p> </p>
---	---	---

SUBCRITERIO 2.3. Comunicar e implantar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</p> <p>2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización.</p> <p>3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada</p>	<p>Se elaboran planes de largo, mediano y corto plazo considerando las prioridades de las instancias rectoras y ejecutoras del Ministerio.</p> <p>En el 2018 venció el plan decenal 2008-2018, y se elaboró el Plan estratégico 2017-2020, incorporando una gama de enfoques nuevos y una gran cantidad de indicadores,</p> <p>Evidencias: POA's, Planes Estratégicos, Planes Plurianuales. </p> <p>Los planes, programas y proyectos ejecutados por las unidades ejecutoras están alineados con los objetivos estratégicos de la institución. En los POA de las diferentes instancias quedan correlacionados los objetivos estratégicos y operativos, con las diferentes actividades o tareas a desarrollar en los diferentes trimestres del año.</p> <p>Evidencias: Loc. Cit.</p> <p>El MINERD se encuentra en un proceso de fortalecimiento del sistema de monitoreo y medición del POA, el cual vinculará los procesos y tareas operativas al logro de cada objetivo estratégico y sus líneas de acción.</p> <p>Evidencias: Minutas de reuniones, lista de mejoras implementadas. </p> <p>Todos los planes, programas y proyectos de las unidades poseen sus objetivos, indi-</p>	<p>No se ha logrado implantar adecuadamente las estrategias pedagógicas por retrasos o ausencias de recursos, impresión de guías para los docentes y estudiantes o no disponibilidad de libros de textos y materiales didácticos. Así mismo muchos planes de trabajos son suspendidos o prorrogados por retrasos en la transferencias de recursos, impactando en las estrategias y planificaciones dadas a conocer. </p> <p>No se dispone de un «Cuadro de Mando Integral» en las diferentes áreas/direcciones de la Sede para reforzar los enfoques, ya que los análisis de líneas de bases, así como los análisis de las lecciones aprendidas para los criterios de innovaciones, que deben estar reflejado en cómo se traducen los objetivos estratégicos y operativos en planes y tareas para las unidades y todos los individuos.</p> <p>No se dispone de garantías para disponer de los recursos de manera oportuna para realizar en las fechas previstas los planes y tareas. </p> <p>No se ha iniciado una implementación de una gestión por procesos.</p>

<p>unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados).</p> <p>4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</p> <p>5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia.</p>	<p>Indicadores de medición de metas.</p> <p>En los POA de cada Dirección están incorporados los objetivos, metas e indicadores. Están reflejados en el Plan Estratégico 2017-2020.</p> <p>Se cuenta con un mapa de 11 procesos identificados por el MAP.</p> <p>Evidencias: Planes institucionales.</p> <p>Se realizan encuentros que orientan la elaboración de los POA de las diferentes instancias, a fin de garantizar buenos niveles de complementación y de evitar tareas duplicadas. Informe de identificación de procesos del MAP.</p> <p>Evidencias: Convocatorias, Lista de Asistencia, Minutas.</p> <p>Existe el sistema SPME para registrar y monitorear los planes y el Sistema de Metas Presidenciales. Se realizan encuentros trimestrales para dar a conocer los resultados del monitoreo de los planes, programas y proyectos del MINERD. Se elaboran informes de ejecución de las actividades. Existe sistema de reporte trimestral del POA y mensual del SIGOB. Se realiza la autoevaluación y la implementación de planes de mejora siguiendo la metodología CAF.</p> <p>Evidencias: Loc. Cit., Minuta de las reuniones, fotos., informes de autoevaluación, documentos de planes de mejora CAF</p>	<p>No ha sido socializado el Mapa de Proceso.</p> <p>No se evidencia que las socializaciones del POA este incluido todo el personal de la organización.</p> <p>No existe una estrategia efectiva de comunicación para dar a conocer de forma periódica los logros de la organización.</p> <p>No existen sistemas automatizados para medir los logros y el desarrollo de competencias de los estudiantes.</p> <p>No existen sistemas automatizados que permitan evaluar periódicamente avances en la implementación de estrategias</p>
---	--	---

<p>6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).</p> <p>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>	<p>Se genera y se gestiona información estadística acerca de los resultados de eficiencia interna del Sistema Educativo. Se evalúa el aprendizaje de los estudiantes al final de cada ciclo que indirectamente refleja la efectividad del proceso educativo.</p> <p>Evidencias: Anuarios de Indicadores y de Estadísticas Educativas. Resultados de Pruebas Nacionales y Evaluaciones Diagnósticas Sistémicamente se realizan evaluaciones diagnósticas de la organización; y producto de éstas existen propuestas de reorganización administrativas. Se aplica la autoevaluación CAF y la encuesta EDI del MAP.</p> <p>Evidencias: Informes diagnósticos y propuestas de reorganización administrativa. Informe de autoevaluación CAF y de la EDI.</p>	<p>No se ha implementado el sistema de evaluación al desempeño institucional, sobre la base de las métricas y las estructuras propuestas.</p> <p>No se realizan encuesta de satisfacción a los ciudadano/cliente para medir el rendimiento de la institución en cuanto a producción, servicios que brinda y el impacto de los mismos.</p> <p>No se ha implementado la reorganización administrativa de todo el Sistema aunque se han elaborado instrumentos con este fin, tales como: el reglamento orgánico del Ministerio; el manual de organización y funciones; y los manuales operativos de centro, distrito y regional.</p> <p>No existen evidencias de reprogramación de actividades no ejecutadas y reasignar los recursos, así como el nivel de avance de dicho plan con el involucramiento de los grupos de interés.</p>
--	---	--

SUBCRITERIO 2.4. Planificar, implantar y revisar la innovación y el cambio.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.</p>	<p>Se han conformado equipos de trabajo intra e interdepartamental que comparten, analizan y dan solución a temas específicos de gestión.</p> <p>Se elaboró una Guía de Planificación y Evaluación por Competencias, para aplicar el nuevo currículo en los Politécnicos, para garantizar los correctos abordajes de los</p>	<p>No existe una estrategia de aprendizaje compartido (<i>benchlearning</i>) orientada al desarrollo de la cultura de innovación; ni están involucrados, en los equipos de trabajo, todos los niveles de la organización, especialmente los equipos técnicos /operativos.</p> <p>No se han sistematizado las lecciones aprendidas que deben derivarse de los estudios involucrados.</p> <p>No existen Guías de Planificación y Evaluación por</p>

	<p>docentes de las secuencias didácticas en sus planificaciones. Esto evita que los docentes continúen con viejos enfoques.</p> <p>Se han elaborado propuesta de ordenanza para optimizar la distribución de los tiempos en las escuelas de jornadas Extendidas; así como de los tiempos que requieren los docentes para elaborar sus planificaciones, intercambiar experiencias y reforzar sus coordinaciones.</p> <p>Se ha elaborado y presentado al Ministro del MINERD un borrador de Orden Departamental para definir la estructura organizativa de la Dirección de Auditoría y Control de Procesos Educativos (DACPE), y con ello reforzar los aspectos institucionales y los adecuados abordajes en los enfoques de innovación pedagógicas y la penetración de metodologías de calidad maduras y de clase mundial.</p> <p>Se están distribuyendo 25 Mil computadoras a Docentes y Técnicos/as de las áreas pedagógicas a fin de reforzar la cultura digital, formación e investigación por internet para los reenfoque y nuevos abordajes curriculares.</p> <p>Evidencias: Gabinetes, Comité de Calidad, PREMICE, entre otros. Oficio OSEC 061-2019 del Viceministro de Supervisión, Evaluación y Control de la Calidad. Tramitación Interna a la firma del</p>	<p>Competencias para los grados de Primaria, ni de secundaria, para aplicar el nuevo Diseño Curricular por Competencias.</p> <p>No existen Manuales/Guías Metodológicas para apoyar los procesos y espacios de grupos pedagógicos de los diferente niveles y modalidades</p> <p>Ordenanzas pendientes de concluir e incorporar y socializar sugerencias referidas por el Consejo de Educación</p> <p>Orden Departamental para la estructura de la DACPE pendiente de aprobación por parte del Ministro de Educación.</p> <p>No se dispone de instrumentos para pedir el desarrollo del Proyecto Curricular de los Centros (PCC).</p>
--	---	--

	ministro solicitando su revisión de fecha 16-Abril-2019	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.	<p>Existen diversos equipos que dan seguimiento al proceso reforma y modernización del MINERD; así como a las actividades programas en los diferentes POA de las Direcciones de la Sede.</p> <p>La Dirección de Curriculum, de Primaria y Secundaria organiza equipos de trabajo para focalizar sinergias con los nuevos diseños curriculares.</p> <p>El Viceministerio de Supervisión, Evacuación y Control de la Calidad brinda informaciones a las demás instancias del MINERD para que puedan reforzar los enfoques de las innovaciones y mejoras requeridas en los diferentes ámbitos pedagógicos y de penetración del nuevo currículo.</p> <p>Evidencias: Orden Departamental. Informes de Pruebas Diagnósticas y Nacionales.</p> <p>La Oficina Nacional de Planificación y Desarrollo Educativo tiene dentro de sus funciones la gestión del cambio y la innovación. A través de las direcciones que la conforman.</p> <p>Evidencias: Ley de Planificación, Manual de Organización y Funciones.</p>	<p>No existe una coordinación operativa ni sistemática que viabilice el cambio.</p> <p>No se tiene evidencia de cómo los indicadores internos fueron construidos con el involucramiento de los grupos de interés.</p> <p>No se ha revisado, ni actualizado, ni ampliado, ni calibrado, ni probado el sistema de acompañamiento a la Práctica Pedagógica, desarrollado para primaria.</p> <p>No existe una Guía para unificar instrumentos y sistemas complementarios.</p>
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.	<p>Se realizan reuniones periódicas lideradas por el Ministro con todas las áreas del MINERD para debatir sobre la innovación y modernización del sistema.</p> <p>Evidencias: IDEC, Pacto Educativo, Foro por la Excelencia de la Educación, sesiones</p>	<p>No están involucrados todos los niveles de la organización, en especial los equipos técnicos /operativos.</p> <p>No están conformados los equipos pedagógicos responsables de las innovaciones pedagógicas a</p>

	de trabajo interno, entre otros.	partir del nuevo diseño curricular. Ni está definida la normativa que regirá sus acciones e interacciones con otros equipos de trabajo.
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).	<p>Se ha constituido un equipo responsable de manejar la gestión de los cambios administrativos.</p> <p>La Dirección de Currículo ha avanzado en la elaboración de una Ordenanza para una adecuada distribución de los tiempos y las actividades curriculares en los Centros de Jornada Escolar Extendidas.</p> <p>Evidencias: O/D que formaliza el PREMICE, República Digital, Jornada Escolar Extendida, entre otros.</p>	<p>No se ha dado a conocer un plan de acción para la gestión del cambio.</p> <p>No se ha completado la Ordenanza para la redistribución de los tiempos y de las actividades curriculares en los centros de Jornada Escolar Extendida.</p>
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	<p>Se han dispuesto recursos presupuestales y de otros tipos para impulsar el proyecto de reforma y modernización; así como los proyectos del Viceministerio de asuntos Técnicos y Pedagógicos.</p> <p>Evidencias: Presupuesto. Informe de gestión PREMICE 2019</p>	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.	<p>Se están llevando a cabo acciones para el cambio organizacional.</p> <p>Evidencia: PREMICE.</p> <p>La Oficina Nacional de Planificación y Desarrollo Educativo posee dentro de sus funciones la gestión del cambio institucional. Además se ha formalizado el Comité de Calidad, el cual velará por el desarrollo de una gestión administrativa acorde a los niveles de calidad esperados.</p> <p>Evidencia: Manual de Organización y Funciones, Formalización del Comité de Cali-</p>	<p>No existe una estrategia comunicada para el cambio.</p> <p>No existe sistematización en los lineamientos que emiten los Viceministros y de los mecanismos que estos construyen y usan para escuchar/recibir opiniones de sus diferentes equipos de trabajo o Direcciones. (Claridad de los objetivos/propósitos, controles, aportaciones, inteligencia colectiva, entorno colaborativo, visibilidad de los procesos, transparencia en la planificación.)</p>

	dad.	
<p>7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.</p>	<p>Existe un portal del Ministerio con información y servicios. Se publica la ejecución presupuestaria, información estadística, informes de gestión, instrumentos normativos, memorias, etc. Existen herramientas tecnológicas tales como: SIGERD, EDUPLAN, SAS, SIGEF, Portal transaccional de Compras y Contracciones, etc. Existen planes de creación de centros de información y servicio al ciudadano. Actualmente se brindan servicios a través del portal del MINERD. En la plataforma se presentan los resultados de informes de Prueba Nacional, Evaluación Diagnóstica, estudios internacionales, Expedición de certificados en línea, catálogo de servicios al cliente, solicitudes de correcciones en certificaciones a través de correo electrónico, y consulta de la nómina del personal, también cuenta con una dirección de informática responsable de administrar la red informática de la institución,</p> <p>Evidencias: Certificaciones en línea, Consulta de Pruebas Nacionales, informes de evaluaciones a nivel nacional, regional, distrital y de centro educativo, solicitudes, órdenes de compras.</p>	<p>No existe una interconexión entre las diversas herramientas tecnológicas al servicio del Sistema. </p>

CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Considerar lo que hace la organización para:

SUBCRITERIO 3.1. Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo a la estrategia y planificación de forma transparente.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización.</p> <p>2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excepciones, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).</p> <p>3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están</p>	<p>Se realizan proyecciones de personal para atender prioridades estratégicas de planes, programas y proyectos. Evidencias: Informes de Estudios Prospectivos de Personal, POA, informes de los concursos de oposición, solicitudes de requisición de personal administrativo, informes de evaluaciones del desempeño al personal, órdenes departamentales (15-2004, 09-2006, 06-2007, 01-2008, 14-2009, 06-2010, 03-2012, 10-2013, 05-2014, 01-2015, 03-2016, 26-2017).</p> <p>Existen algunas iniciativas de detección de necesidades de capacitación para el desarrollo de competencias para el logro de los objetivos de la organización. Se otorgan permisos para estudios y pasantías en horario laboral, maternidad, inclusión de personas con discapacidad, permisos de conformidad con la Ley de Función Pública y sus Reglamentos. Evidencias: Formularios de detección de necesidades, convocatorias de los cursos y talleres realizados, relación de participantes en cursos y talleres, formularios de permisos para realizar estudios y pasantías, licencias, expedientes del personal, entre otros.</p> <p>Se realizan concursos para la selección de la carrera docente. En la actualidad se está en el proceso de reasignación de tareas y responsabilidades para el desarrollo de la</p>	<p>No existe un Plan Institucional de Recursos Humanos ni una base de datos consistente. No existe un sistema que permita correlacionar la Gestión de RRHH con los logros de objetivos estratégicos del MINERD. </p> <p>No existe un Plan de gestión de los recursos humanos. No existen políticas documentadas para gestionar los permisos a los empleados. </p> <p>No existe un sistema formal de reclutamiento y selección de personal (concursos), ni los puestos están documentados. </p>

<p>correctamente repartidas.</p> <p>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p> <p>5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).</p>	<p>misión.</p> <p>Evidencias: Orden Departamental 23-2017 que reorganiza la Dirección de RRHH. TDR de los candidatos. </p> <p>Existe una política para la selección, remuneración, reconocimiento del personal docente. También existe una propuesta de política general de remuneración que incluye tanto al personal docente como administrativo.</p> <p>Existen incentivos por años de servicios y titulación al personal docente y en el año 2018 se otorgó bono por desempeño al personal de carrera.</p> <p>Se trabaja en coordinación con el MAP el fortalecimiento de la meritocracia.</p> <p>Evidencias: Propuesta de Política de Remuneración y Orden departamental 01-2015 y 04-2016. Reglamento del Estatuto del Docente, borrador de perfiles de Director Regional y Director Distrital. Minutas de reuniones con el MAP. </p> <p>Se realizó la evaluación del desempeño del personal administrativo. También el personal docente es sometido a evaluaciones de desempeño a los fines de evaluar la calidad y productividad del personal.</p> <p>Evidencias: Comunicación a los altos Directivos, Directores Regionales, Distritales, Directores y Encargados. Solicitud al MAP de talleres de capacitación sobre la Evaluación del Desempeño. Convocatoria al taller de socialización de Cómo Evaluar. Relación de participantes en los talleres de Evaluación del Desempeño. Fotografías. Orden</p>	<p>No se ha generalizado la propuesta de política general de remuneración que incluya los puestos administrativos. </p> <p>No existen políticas de gestión de recursos humanos documentadas y comunicadas de evaluación de desempeño por resultado del personal administrativo. Ni existen evidencias de reconocimientos a los empleados. </p>
---	---	--

<p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p> <p>7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.</p> <p>8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).</p>	<p>Departamental No.26-2017, Resultados de Evaluación por desempeño al personal docente en IDEICI. </p> <p>Se ha elaborado el Manual de Descripción de Puestos.</p> <p>Evidencias: Documento del Manual de Puestos.</p> <p>Se diseñaron los Manuales Operativos de Regional y Distrito, los cuales incluyen la descripción de puestos docentes y administrativos.</p> <p>Evidencias: MORE y MODE </p> <p>Con frecuencia, las áreas vinculadas a los servicios <i>on-line</i> y de administración electrónica realizan entrenamientos especializados para garantizar el desarrollo y funcionamiento de los mismos.</p> <p>Evidencias: Convocatorias, listados de asistencia a cursos sobre el manejo del SIGERD, SAS, SAP, SISMAP, Portal Transaccional de Compras, entre otros. </p> <p>Para la selección del personal docente existe un procedimiento de Concurso de Oposición establecido, sin importar el género, orientación sexual, edad, raza y religión.</p> <p>Evidencias: Órdenes departamentales 01-2015 y 04-2016. Existe el Estatuto del Docente y los expedientes del personal. </p>	<p>No se ha aprobado ni socializado el Manual General de Descripción de Puestos. </p> <p>No existen políticas de recursos humanos para la formación de servicios <i>on-line</i> y administración electrónica. </p> <p>No se realizan concursos de oposición para los cargos administrativos.</p> <p>No existen políticas de desarrollo de la carrera docente. </p>
---	---	---

SUBCRITERIO 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos y tanto individuales como de la organización.

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como en el colectivo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.</p>	<p>Actualmente se han estado identificando las competencias y capacidades del personal. Se ha realizado un levantamiento de las personas iletradas de la Sede, Regional y Distrito. Evidencias: El levantamiento de información, la evaluación del desempeño y la actualización de expedientes. Relación de personas iletradas.</p>	<p>No existe mecanismo sistemático para identificar las capacidades de conocimientos, habilidades y actitudes del personal.</p>
<p>2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.</p>	<p>Actualmente, una de las políticas priorizadas, establecidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2020, es la de Desarrollo de la Carrera Docente. Evidencias: Política de Desarrollo de la Carrera Docente, PEI 2017-2020, propuesta de planes de inducción al personal docente y formación centrada en la escuela.</p>	<p>No existe para el personal administrativo una política de detección de necesidades, ni existe una planeación de desarrollo de recursos humanos.</p>
<p>3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.</p>	<p>Existen acciones específicas orientadas al desarrollo de la carrera docente. Evidencia: Propuesta de perfil para los puestos de directores de centro, distrito y regional.</p>	<p>No existe programa de detección de necesidades de capacitación de los empleados operativos, ni existe una planificación de recursos humanos formalmente establecida. No se evidencia que la gestión de conocimiento se realice en todas las áreas de la institución.</p>
<p>4. Desarrollar habilidades gerenciales y del liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos, clientes y socios/colaboradores.</p>	<p>Se han desarrollado acciones para desarrollar habilidades gerenciales en el personal. Evidencia: Cursos, programas de especialidades y maestrías, convocatorias a becas para estudios.</p>	<p>No existen políticas de gestión de recursos humanos documentadas y comunicadas.</p>

<p>5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).</p>	<p>Existe programa piloto de inducción de docentes noveles en los centros educativos. Evidencias: Listado de personal capacitado. Certificaciones emitidas. </p>	<p>No existe sistematización de los programas de inducción y acompañamiento realizados en la institución. </p>
<p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p>	<p>Se realizan traslados y promociones del personal administrativo y docente. La movilidad interna y externa de los empleados no obedece a un criterio de desarrollo del personal. Evidencia: Acción de personal, solicitud de traslado, aceptación de traslado, aprobación del MAP, para Empleados de Carrera. Acción de traslado personal interno. </p>	<p>No existen políticas de promoción de recursos humanos documentadas y comunicadas. </p>
<p>7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, en enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).</p>	<p>El MINERD participa de forma masiva en entrenamientos y formaciones virtuales ofrecidas por el INFOTEP, el ENAP y demás instituciones formadoras. Evidencias: Reporte de empleados matriculados en cursos online del INFOTEP y la ENAP) </p>	<p>No existe un plan de capacitación por competencias que incluya todo el personal administrativo. </p>
<p>8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.</p>	<p>Se anuncian e invita a los empleados a participar en diversos cursos: entre ellos política de género, ética, acción ante emergencias. Evidencias: Convocatorias a cursos, programas, listados de asistencia. </p>	<p>No existe un sistema de comunicación para socializar internamente con todos los empleados. </p>
<p>9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del análisis costo/beneficio.</p>	<p> </p>	<p>No existe un sistema que evalúe el impacto de las capacitaciones. </p>
<p>10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.</p>	<p>El Ministerio de Educación, en las acciones de formación, toma en cuenta tanto a hombres como a mujeres en igualdad de</p>	<p> </p>

	condiciones. Evidencias: Nómina, listado de asistencia a cursos, becas.	
--	---	--

SUBCRITERIO 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	En algunas áreas existe iniciativa de comunicación abierta, de diálogo y de motivación de trabajo en equipo. Evidencia: Correos de convocatorias, minutas de reuniones.	No existe cultura formal de comunicación, diálogo y motivación.
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).	Se ha ido reforzando la cultura de comunicación, diálogo y motivación en las diferentes instancias de la Sede del MINERD. Se realizan reuniones encabezadas por el Ministro de Educación para conocer avances de proyectos y sus articulaciones con otros, al tiempo de reforzar niveles de responsabilidades para que los mismos avancen. Semanalmente los Viceministros realizan reuniones con sus reportes directos (los directores/as). Así mismo una o varias veces al mes los Directores realizan reuniones con su personal. En algunas instancias de la organización se realizan jornadas donde se propicia el diálogo y aporte de ideas de los empleados. Se han instalados varios Buzones de Sugerencias en; Recepción de la OAI, Recep-	No todas las áreas cuentan con un mecanismo de canalización de sugerencias.

	<p>ción del EDF, Administrativo, Dirección de Pruebas Nacionales, Dirección de Acreditación y Convalidación y Oficinas de Descentralizadas.</p> <p>Estos buzones son aperturados el último lunes de cada mes y cada caso es evaluado y remitido a las áreas responsables de verificar la pertinencia y brindar atención. La Directora de la Oficina de Acceso a la Información se reúne con los incumbentes de cada área para socializar y luego contactar a los ciudadanos para informar al respecto en caso de ser necesario.</p> <p><i>Cada sugerencia es tramitada, en interés de mejorar los servicios ofrecidos por la institución.</i></p> <p>Evidencias: Minutas de reuniones, actas de reuniones; correos electrónicos. Listado de asistencia. Estadísticas de sugerencias revividas en los buzones habilitados,</p>	
<p>3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.</p>	<p>Existen normativas que involucran formalmente la participación de los empleados y sus representantes. Existen algunas áreas donde se involucran a los empleados en el desarrollo de planes, estrategias, metas.</p> <p>Evidencias: Minutas de reuniones, asistencias, correos electrónicos, fichas de comisiones; normativas: Ley de Educación, Reglamento del Estatuto Docente, órdenes departamentales para los concursos; Plan de Desarrollo.</p> <p>El MINERD elaboró el Plan de Mejora 2019 con la participación de las áreas administrativas de la Institución. Además, se imple-</p>	<p>No existe una cultura sostenida de involucramiento de todos los actores en el desarrollo de planes.</p>

	<p>mentan programas de formación en la elaboración e implementación de planes de mejoras en los distintos niveles educativos.</p> <p>Evidencia: Plan de Mejora 2019, Programa de Implementación de Planes de Mejoras del Viceministerio Técnico-Pedagógico. </p>	
<p>4. Procurarelconsenso/acuerdoentredirectivosyempleadosobre los objetivos y lamanagerademedirsuconsecución.</p>	<p>Existen mecanismos formales que procuran el consenso entre directivos y empleados sobre los objetivos y medición de su consecución.</p> <p>Evidencias: PEI, herramientas tecnológicas de monitoreo del POA (SPME), SIGOB, entre otros. Informes, sistemas. </p>	<p>No existe una interconexión entre las diversas herramientas tecnológicas al servicio del sistema educativo. </p>
<p>5. Realizarperiódicamenteencuestasalosempleadosypublicarsusresultados, resúmenes,interpretaciones y acciones de mejora.</p>	<p>Se han realizado dos encuestas: una de clima organizacional en el 2013; y otra sobre salud organizacional en el 2016. Los resultados de clima organizacional están publicados en la web. Se aplicó la encuesta de clima organización del MAP.</p> <p>Evidencia: Informe de Clima Organizacional del MINERD, 2013. Informa de salud organizacional de McKinsey. Informe del clima organizacional del MAP. </p>	<p>No existe una sistematización que considere la periodicidad y el mecanismo de realización de las encuestas. </p>
<p>6. Asegurarqueloempleadostienenla oportunidaddeopinarsobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte desus jefes/directores directos.</p>	<p>En algunas instancias de la organización se realizan jornadas donde se propicia el diálogo y aporte de ideas de los empleados.</p> <p>Evidencias: Convocatorias, minutas. </p>	<p>No existe una sistematización y formalización de la cultura de comunicación, diálogo y motivación. </p>
<p>7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.</p>	<p>Se han ido implementado medidas ambientales y de seguridad laboral. Existen algunas iniciativas departamentales de reacondicionamiento de espacios, en especial los de uso común (baños, cocinas).</p> <p>Evidencias: Iluminaciones, señalización de evacuación, extintores, detectores de incendio, charlas de orientación y sensibilización. Informes de mantenimiento. </p>	<p>No existen buenas condiciones ambientales de trabajo, ni política de salud ocupacional. </p>

<p>8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.</p>	<p>De manera informal existe la posibilidad de permitir un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal del empleado. Evidencias: Permisos para estudios, formularios de licencias, permisos especiales. </p>	<p>No existen políticas formales de gestión de recursos humanos. </p>
<p>9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.</p>	<p>A través del Departamento de Infraestructura inclusiva se atienden las necesidades especiales motoras de los empleados con discapacidad. Evidencia: Orden Departamental. </p>	<p>No se han presentado los resultados o variación en los indicadores de inclusión, luego de creado el Departamento de Infraestructura Inclusiva. </p>
<p>10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).</p>	<p>Existen algunas iniciativas como el Premio Magisterial y otras actividades que realizan el Viceministerio de Asuntos Técnicos Pedagógicos y la Dirección General de Gestión y Descentralización Educativa. Evidencia: Reconocimientos. </p>	<p>No se evidencia el conocimiento de las bases de la premiación. No existe una cobertura total de la organización. Solo se aplica al personal docente. </p>

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).</p>	<p>El MINERD, tiene identificados todos los socios claves del sector privado, sociedad civil y del sector público.</p> <p>Se han realizado alianzas en diferentes niveles de la organización. Se cuenta con un banco de datos de proveedores del Estado que permite hacer las contrataciones más efectivas.</p> <p>Existen alianzas de cogestión enfocadas en temas de capacitaciones y reforzamientos de gestión, para las Regionales, Distritos y con centros educativos de los territorios correspondientes.</p> <p>Existen convenios de cogestión con grupos religiosos para la dirección de grupos de centros educativos.</p> <p>Evidencias: Foros (IDEC, Pacto Educativo, PAPSE, etc.); acuerdos con organismos como USAID, UNICEF, INICIA, AECID, BID, BM, MIDE, INEP; minutas y correos; comisiones de seguimiento a ejecución de acuerdos; banco de datos de proveedores del Estado.</p> <p>Desarrolladas alianzas público - privadas y firmados convenios de cooperación con</p>	<p>No existe una adecuada coordinación y sistematización de los diferentes aliados a nivel interno.</p> <p>No se dispone de informes de impactos en estas cogestiones por paralizaciones de docencias, por los retrasos en las entregas de los recursos; NI por las negativas de docentes a asistir a capacitaciones fuera de horario regular de trabajo. Tampoco de estudios comparativos con los que no son cogestionados.</p> <p>No se cuentan con los estudios sectoriales.</p> <p>No se cuenta con un sistema de seguimiento que garantice los recursos económicos de contraparte.</p> <p>No se dispone de los recursos para el equipamiento de nuevos talleres que faciliten la ampliación de la oferta de la Modalidad Técnico Profesional a nivel nacional.</p> <p>No se tiene un diagnóstico del estado de los equipos que actualmente están en los talleres.</p>

	<p>organismos como Inicia Educación, Educa, Banco Interamericano de Desarrollo-Nuevos Empleos y Oportunidades (BID/NEO-RD), Iniciativa Empresarial para la Educación Técnica (IEET), Instituto Tecnológico de Las Américas (ITLA).</p> <p>En el 2018, desarrolladas alianzas públicas privadas en estrategia para el fortalecimiento y ampliación de la Modalidad Técnico Profesional del Nivel Secundario. También, 48 centros se han convertido en politécnicos, beneficiando a 5,701 estudiantes y 84 centros transformados en ETP, están en proceso de codificación. Evidencias: Acuerdos firmados.</p> <p>Además, en el Plan Estratégico, en la meta 03 Educación Técnico Profesional y en Artes, se tienen previsto realizar periódicamente estudios prospectivos sectoriales y regionales para determinar los requerimientos de recursos humanos de diferentes sectores y la capacitación del personal que labora en Educación Técnico Profesional y Artes.</p> <p>También, está planificado la adecuación permanentemente la oferta formativa de Educación Técnica y Profesional, a los requerimientos de los estudios prospectivos y al Marco Nacional de Cualificaciones, diseñando y fomentando las adecuaciones normativas que sean requeridas, así como articular la Educación Técnico Profesional y en Artes en todos los ámbitos que desarrolla el MINERD, con el resto de las institu-</p>	
--	--	--

	<p>ciones que ofrecen formación y educación técnico profesional y artísticas en el país.</p> <p>Estas actividades encuentran respaldo en las del POA de la Dirección.</p> <p>Se tiene como meta en el Plan Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Construir y reparar 2,967 aulas de Educación Técnico Profesional. ➤ Equipar talleres de ETP de acuerdo con los requerimientos establecidos. ➤ Ampliar la cobertura de la ETP, mediante la conversión progresiva de liceos en politécnicos y la utilización de estrategias y alianzas público/privadas, y la colaboración interinstitucional. ➤ Construir y reparar instalaciones escolares para la Modalidad de Artes que cumplan con las normativas vigentes. ➤ Equipar talleres para la modalidad de Artes que cumplan con las normativas vigentes y requerimientos propios de cada una de las salidas. <p>Evidencias: Memoria Institucional, Plan Estratégico, Documento de Alianza Público-Privada, POA.</p>	
<p>2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.</p>	<p>El MINERD desarrolla y gestiona acuerdo de colaboración adecuado donde Se han suscrito diversos acuerdos de colaboración interinstitucional con instituciones públicas y privadas.</p> <p>Evidencias: Informes y minutas de foros (IDEC, Pacto Educativo, PAPSE, etc.),</p>	<p>No existe una cultura de sistematización y seguimiento de los acuerdo con diferentes aliados donde se manifieste el cumplimiento de medidas medioambientales de los productos y servicios contratados. de los acuerdo con diferentes aliados a nivel interno. </p>

	<p>acuerdos de colaboración con organismos como USAID, UNICEF, INICIA, AECID, BID, BM, así como, con instituciones del Estado y privadas, tales como la Dirección General de Compras y Contrataciones Públicas (DGCCP), Ministerio de Medio Ambiente, Grupo Financiero BHD León, entre otras.</p> <p>Se ha creado una Dirección de Relaciones Interinstitucionales para la gestión de los acuerdos de colaboración.</p> <p>Evidencias: Orden Departamental</p>	
<p>3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.</p>	<p>Existen fuertes evidencias que el MINERD fomenta, organiza e implementa proyectos con otras organizaciones públicas y privadas, para fortalecer estas colaboraciones y proyectos, ha sido creada la Dirección de Relaciones Interinstitucionales para la gestión de los acuerdos de colaboración.</p> <p>Están identificadas estas alianzas en diferentes niveles de la organización. Por ejemplo, foros (IDEC, Pacto Educativo, PAPSE, etc.), Organismos como USAID, UNICEF, INICIA, AECID, BID, BM; así como instituciones del Estado como la Tesorería Nacional, BanReservas, DGII, entre otras.</p> <p>Evidencias: Orden Departamental Proyectos educativos con las asociaciones sin fines de lucro; acuerdos de cogestión de centros privados.</p>	<p>No existe una adecuada coordinación y sistematización de los diferentes aliados.</p>
<p>4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.</p>	<p>Se realizan monitoreos y evaluaciones, así como informes de resultados de las alianzas con instituciones de cooperación internacional.</p> <p>Evidencias: Informe de Seguimiento a los</p>	<p>No se han formalizado todas las alianzas o colaboraciones.</p> <p>En las que existen no se designa personal permanente para evaluar y monitorear de manera continua las alianzas y programas.</p>

	Proyectos.	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	Se identifican las necesidades de alianzas público-privadas a largo plazo a desarrollarse en el tiempo apropiado. Evidencias: Contratos y acuerdos.	No existen niveles de articulación adecuados entre ambos sectores.
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	Las responsabilidades de cada socio se establecen dentro de las alianzas. Evidencias: Contratos y acuerdos.	No existen niveles de articulación adecuados, ni una sistematización que evidencie el control, la evaluación y revisión de los acuerdos o alianzas.
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.	Se realizan estudios y proyectos con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, La Unión Europea, la Organización de Estados Iberoamericanos, y con organismos regionales e internacionales del ámbito educativo. La Unión Europea ha tenido un gran impacto en los avances que se evidencian en la Modalidad de Técnico Profesional del MINERD. Evidencias: Convenios y contratos con la Oficina de Colaboración Internacional, Minutas de reuniones de la Dirección de Técnico Profesional, Manuales y Guías elaborados.	No se ha concretizado una oferta del Bando Mundial para trabajar manuales y procedimientos del área de Recursos Humanos.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Tenemos acuerdo con el Instituto Nacional de Evaluación y Pesquisas Anisio Teixeira de Brasil. El equipo del INEP vino dos veces en 2018 a compartir con nosotros sus experiencias. En febrero 2018, 5 especialistas, visitaron el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (1 semana sobre los proceso de logística, diseño, análisis y reportes de resultados de Pruebas Nacionales). En enero 2019, 6 especialistas, visitaron la	No existen mecanismos formales establecidos.

	<p>Agencia de calidad de Chile, para conocer sus procesos e intercambiar experiencias. Expertos internacionales de PISA vieron al país a reforzar capacitaciones, procedimientos y experiencias de campo para la aplicación de las pruebas internacionales.</p> <p>Educación Primaria ha asistido a conocer experiencias educativas en Brasil, sobre la lectura, escritura y matemáticas, también a Guatemala a conocer políticas de inclusión.</p> <p>Técnico Profesional, se conocieron casos de buenas prácticas en Perú; también visitaron el País Vasco, España y Texas donde conocieron experiencias en las ramas de turístico y aviación; así como un hotel escuela.</p> <p>Evidencias: Informes de participación en pruebas PISA, PERCE, TERCE, LLECE, entre otras. Invitaciones de organismos nacionales e internacionales.</p>	
<p>9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.</p>	<p>El MINERD selecciona sus proveedores en función de si estos cumplen con todas las normativas legales establecidas por el Gobierno Dominicano.</p> <p>Las contrataciones se rigen por Ley 340-06 que establece la responsabilidad en el cumplimiento de compras y contrataciones de los bienes y servicios.</p> <p>Evidencias: Ley de Compras y Contrataciones. Sección de transparencia del portal. Llamados a licitaciones públicas. Uso del Portal de Compras Gubernamentales.</p>	<p>No siempre se toma en cuenta en los términos de referencia la responsabilidad social para la contratación de una empresa.</p>

SUBCRITERIO 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos /clientes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).</p>	<p>Se cumple de forma sistemática con la Ley de Libre Acceso a la Información Pública a través de la Oficina establecida para estos fines. Se mantienen actualizados todos los portales y las distintas redes garantizando la oferta de la información a todo ciudadano.</p> <p>Evidencias: Habilitación de las principales redes sociales para la interacción y medios digitales de contacto.</p>	<p>No existe una estrategia de divulgación proactiva formalmente establecida.</p>
<p>2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.</p>	<p>Se han habilitado espacios de participación social para el debate de los temas educativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pacto Nacional para la Reforma Educativa • IDEC • Foro Estudiantil por una Cultura de Paz • Foro Presidencial para la Excelencia Educativa. • Proyectos Educativos Innovadores (Fondos Concursables de Innovaciones Educativas) <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos / contratos firmados • Informes de resultados • Memorias • Informes del POA 	<p>No existe una adecuada sistematización de los resultados del trabajo realizado en colaboración con estas organizaciones.</p>

<p>3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.</p>	<p>Se involucra al ciudadano a través de procesos de consulta para la mejoría del sistema educativo, tal es el caso del proceso de revisión curricular con las empresas, actores de la sociedad civil, instituciones formadoras, la Iglesia, entre otros. En la parte administrativa y de servicios se consultan diversos organismos como el Ministerio de Obras Públicas, grupos como los sindicatos, etc.</p> <p>Se han realizados múltiples convenios y alianzas con otros Ministerios, la presidencia de la República, organismos internacionales, las iglesias, la Asociación Dominicana de Profesores, entre otros.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pacto Nacional para la Reforma Educativa • IDEC • Foro Estudiantil • Foro Presidencial para la Excelencia Educativa. • Documentos sobre las consultas para la reforma del sistema de pruebas nacionales. • Acuerdos con OEI, EDUCA, entre otros. • Cuestionarios a directores, docentes, familias y estudiantes en las evaluaciones diagnósticas. • Concurso de evaluación Directores de escuelas y de docentes. • Cuestionarios a directores, docentes, familias y estudiantes en las evaluacio- 	<p>No existe articulación en la ejecución de las iniciativas. </p>
---	---	---

	nes diagnósticas.	
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, reuniéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	<p>Actualmente existen la Mesa de Ayuda, el Centro de Contacto con el usuario C-DICE bajo la supervisión de la Dirección General de Gestión y Descentralización Educativa; el Sistema 311; buzones de sugerencias; El correo evaluaciondelacalidad.gob.do recibe solicitudes, sugerencias y quejas relacionadas a las evaluaciones de los estudiantes.</p> <p>Evidencias: Loc. Cit. Los servicios ofrecidos a través del portal web institucional son evaluados mediante una encuesta de satisfacción disponible para cada servicio.</p> <p>Evidencias: Resultados de las Encuestas de Satisfacción del Portal Web</p>	<p>No se discrimina lo interno de lo externo en los buzones de sugerencias ni se publican las quejas y respuestas.</p> <p>No se tiene procedimentada la evaluación de satisfacción de los servicios ofrecidos de forma presencial en las oficinas del MINERD.</p> <p>No se ha formalizado un procedimiento para el aprovechamiento de los resultados de las evaluaciones de servicios disponibles en el Portal Web.</p>
5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).	<p>Se cumple con la rendición de cuentas y su correcta publicación en los medios digitales. Se realiza memoria anual de la institución. La Dirección de Evaluación Educativa entrega anualmente los informes de resultados de pruebas nacionales y diagnósticas tanto a las autoridades como a las familias.</p> <p>Evidencias: Sección de transparencia en el portal del MINERD. Informes de Pruebas Nacionales y Evaluaciones Diagnósticas.</p>	<p>No existe, en general, una oportuna entrega o publicación de la información.</p>
6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como coproductores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-	<p>La Sede han gestionado alianzas y convenios con las entidades correspondientes para el manejo de residuos; así como la cogestión de Regionales, Distritos y Cen-</p>	<p>No se cuenta con mecanismos de mediciones sistemáticos definidos.</p>

<p>evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).</p>	<p>tros Educativos; y capacitaciones a niños/as de la primera infancia. Evidencias: Convenios, minutas, correos.</p>	
<p>7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.</p>	<p>Se gestionan las expectativas a través de los diferentes foros para hacer contacto con la sociedad, a través del portal se publican todos los servicios y se describen. Fue remitida al MAP la Carta Compromiso con el Ciudadano del MINERD. El catálogo de servicios relacionados con las certificaciones, legalizaciones, correcciones, diplomas, entre otros explica al ciudadano los requisitos, procedimientos y tiempo de espera para cada servicio. Evidencias: Publicaciones en las redes sociales, mesas de ayudas, centros de contactos, portal del MINERD.</p>	<p>La Carta Compromiso al Ciudadano del MINERD no se ha completado, fue remitida al MAP y este la devolvió para ser reforzada.</p>
<p>8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.</p>	<p>Se realizan estudios prospectivos relacionados con aspectos demográficos, económicos y sociales desde la Oficina de Planificación y Desarrollo. El MAP y la OPTIC están realizando estudios de procesos de servicios en el Ministerio de Educación. Evidencias: Informes de estudios.</p>	<p>No siempre se realiza una oportuna entrega o publicación de la información.</p>

SUBCRITERIO 4.3.Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinearla gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	La Gestión Financiera se alinea desde la programación presupuestaria que acompaña el POA, tomando en cuenta la END, Plan Estratégico y el Plan Plurianual. Evidencia: Programación Presupuestaria de los Planes Operativos Anuales, el POA, PEI.	No se evidencia que la ejecución del presupuesto se gestione en el tiempo requerido. No existe total coherencia entre lo planificado y lo ejecutado.
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	En la actualidad se está desarrollando una herramienta tecnológica que servirá de base para la toma de decisiones financieras. Además, se están colocando en el SIGEF las previsiones de gastos por los procesos de compras y contrataciones. Evidencia: Módulo de Presupuesto en el ERP y SIGEF. Informe NOBACI.	No se hace de forma sistemática el análisis de riesgos y oportunidades.
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Se publican todas las informaciones financieras en el portal institucional para asegurar la transparencia financiera y presupuestaria. Existe una estructura que desarrolla las funciones de validación y rendición de cuentas. Además, nos encontramos en la primera fase de implementación de las Normas Básicas de Control Interno de la Contraloría General de la República. Evidencias: Sección de transparencia del Portal del MINERD.	No existe una cultura interna de rendición de cuentas por dependencia, ni una estructura fortalecida para ello.
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	En la actualidad se está desarrollando una herramienta tecnológica que servirá de base para la toma de decisiones financieras y promover el uso de los recursos de forma descentralizada para las actividades de las áreas misionales.	No se hace de forma sistemática el análisis de riesgos y oportunidades para garantizar un sistema de control eficiente. La institución no tiene una norma o política orientada al ahorro y a hacer más eficiente el gasto.

	<p>La Dirección de Gestión Financiera se reúne periódicamente con las áreas requirentes de gastos para socializar la viabilidad y eficacia de las actividades a realizar.</p> <p>Evidencias: Sistema automatizado del área financiera, Convocatorias y minutas de reuniones.</p>	
<p>5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).</p>	<p>En el MINERD contamos con un sistema de planificación y de presupuesto, se realiza el análisis de costos y programas de presupuestos por proyectos. Además, se está iniciando el proceso de capacitación para la programación de presupuesto plurianual. Se está incluyendo la implementación del módulo de presupuesto de ERP Dynamics AX.</p> <p>Evidencias: Presupuesto de Edificaciones Escolares, el de género/diversidad, Institutos adscritos del MINERD.</p>	<p>No se visualizan los presupuestos por proyectos.</p>
<p>6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.</p>	<p>Se ha fortalecido el sistema de transferencias a Juntas Descentralizadas y se ha automatizado el proceso de las transferencias.</p> <p>Existe la delegación y descentralización de responsabilidades financieras. Se están conformando, legalizando y capacitando las Juntas Descentralizadas con el fin de lograr la autogestión de los centros educativos.</p> <p>Evidencia: Institutos adscritos y los centros educativos, Distritos y Regionales de Educación.</p> <p>Existen dependencias del Ministerio que son descentralizadas, como: INABIE, ISFODOSU, INACOFAM, etc.</p>	<p>No se ha completado el proceso de formalización de las juntas descentralizadas para que puedan recibir de manera directa sus transferencias y asuman su responsabilidad financiera.</p> <p>No se especifican los indicadores estratégicos en los presupuestos que elaboran los centros educativos donde funcionan las Juntas Descentralizadas.</p> <p>No existe un control concurrente (antes, durante y después) fortalecido de los procesos financieros.</p>
<p>7. Fundamentar las decisiones de inversión y el con-</p>	<p>Existe el Comité de Compras y Contrata-</p>	<p>No existe una integración adecuada entre las dife-</p>

<p>tro financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.</p>	<p>ciones cuyo fin es el de analizar la viabilidad, sostenibilidad, rentabilidad y procedimientos éticos para la adquisición de bienes y servicios. Además, existen estructuras internas al MINERD que se responsabilizan de esas funciones.</p> <p>Evidencias: Evidencias: Reporte de transferencias a Juntas Descentralizadas 1er semestre 2019. Comité de Compras y Contrataciones, Fiscalización y Control, Ejecución Presupuestaria, entre otras.</p>	<p>rentes instancias de controles.</p>
<p>8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.</p>	<p>Están documentados los informes de ejecución físicos (metas) y financieros. Además, se está estableciendo un presupuesto por resultados que obliga al ministerio a desarrollar indicadores de procesos que daría al traste con evaluaciones de impacto.</p> <p>Evidencias: Informes trimestrales de ejecución física financiera colgados en el SIGEF, talleres de capacitación sobre presupuestos por resultados de la Dirección General de Presupuesto.</p>	<p>No se realizan evaluaciones de impacto.</p>

SUBCRITERIO 4.4.Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.</p>	<p>Existen diversas herramientas tecnológicas para los fines.</p> <p>Se ha creado la Red de Inteligencia Institucional que tiene como propósito proporcionar información privilegiada para responder a los problemas de gestión institucional, esta red está coordinada por la Dirección de Información, Análisis y Estudios Prospectivos y la componen diferentes miembros de las áreas (27) del MINERD que captan la información y sus fuentes, expertos que la analizan y sus consultores si son necesarios, los tomadores de decisiones y sus asesores y los canales de comunicación entre todos ellos.</p> <p>Desde la Red se analiza todo el proceso para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones institucionales.</p> <p>En la actualidad se tienen incorporado en la Red de Inteligencia Institucional los siguientes sistemas e indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de indicadores de alerta temprana - Estadísticas educativas - Indicadores de logro - Indicadores de vulnerabilidades - Resultados de pruebas nacional: diagnósticas y de promoción - Resultados de pruebas internacionales - Indicadores de acompañamiento, monito- 	<p>No existe una adecuada intercomunicación entre los diferentes sistemas y base de datos.</p>

<p>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p>	<p>reo, supervisión y auditoría social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de infraestructura, equipamiento y gestión de riesgo - Indicadores de formación y evaluación docente - Nómina y libre acceso a la Información - Estudios e investigaciones - Índice de Educación de Calidad - Otros. <p>Evidencias: SIGERD, SPME, SAS, ERP, entre otros sistemas. El <i>intranet</i> y el sistema de información para la gestión de recursos humanos.]</p> <p>Existen controles establecidos para la carga de datos, registros y manejo de las informaciones.</p> <p>La DGTIC cumple con normativas NORTIC de la OPTIC y otros estándares de las TICs.</p> <p>Se ha elaborado un catálogo de productos de datos del Sistema de Inteligencia Institucional, con la finalidad de dar a conocer a todos los usuarios de información del Ministerio de Educación los productos de datos que actualmente están disponibles para consulta a través del SII.</p> <p>En este catálogo refiere las diferentes herramientas para la recolección de datos e informaciones disponibles en el MINERD.</p> <p>Evidencias: Catálogo de herramientas automatizadas con las que cuenta el Sistema de Inteligencia Institucional, Enlaces a sistemas de gestión</p>	<p>No existen un mecanismo de sanción para el mal uso o manejo de la información hacia lo externo.</p> <p>No existe un uso eficiente e institucional del <i>intranet</i> en todas las áreas.]</p>
--	--	--

<p>3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</p>	<p>desde el portal del MINERD, oficio de la DGTIC, manuales, base de datos, informes e instructivos.</p> <p>La información está disponible para la organización, a través de las distintas herramientas, informaciones relevantes y fiables de forma segura. Dicha información está alineada con la planificación estratégica y con las necesidades de los grupos de interés. Se están elaborando manuales de políticas y procedimientos en muchas áreas de la organización. Desde la Sede se orienta y monitorea a las Regionales y Distritos Educativos para inventariar los niveles de capacitación y estudios realizados por los docentes para organizar y reforzar redes que permitan compartir capacitaciones recibidas y reforzar planes de capacitaciones.</p> <p>Diagnóstico elaborado: en junio 2019 se concluyó un informe del Análisis del funcionamiento del Sistema de Información y Gestión Educativa de República Dominicana (fortalezas, desafíos y propuesta para el fortalecimiento), elaborado por el consultor internacional contratado por el BID. En ese informe se destacan fortalezas y desafíos en relación con los procesos centrales y las condiciones estructurales del sistema de información del MINERD.</p> <p>Evidencias: Diferentes herramientas tecnológicas del MINERD (SAS, SIGERD, entre otros). Informe del BID (Análisis del funcionamiento</p>	<p>No se cuenta con una política de comunicación efectiva.</p> <p>No se cuenta con un repositorio de datos del MINERD que consolide la información histórica de la organización. </p>
--	--	--

<p>4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).</p> <p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p> <p>6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentar la de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p>	<p>del Sistema de Información y Gestión Educativa de República Dominicana). Existen los canales para difundir la información. El MINERD cuenta con una Intranet, donde se recopilan y manejan informaciones destinadas a los insumos de las tareas desarrolladas por el personal de los Departamentos. Evidencias: correos institucionales, intranet, portal, página web. Está elaborado el Manual de Organización y Funciones. Están en proceso de ser formalizados otros manuales relativos a procedimientos administrativos financieros. Se realizan encuentros de socialización de los informes de monitoreo del POA. Evidencias: Registros de participantes en los encuentros para socialización de informes de monitoreo, talleres para la estructuración de los planes, inducción de maestros nuevos, entre otros. Se han habilitado espacios de participación social para el intercambio sobre temas relacionados con el sistema educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Videos informativos del MINERD incluyen la traducción al lenguaje de señas. • Pacto Nacional para la Reforma Educativa • IDEC • Foro Estudiantil • Foro Presidencial para la Excelencia Educativa. • Otros. <p>El Ministerio cuenta con diversos canales que permiten a todos los grupos de interés</p>	<p>No contamos con una política de comunicación interna efectiva.</p> <p>No se utilizan, de forma sistemática, los mecanismos de interacción para estos fines.</p> <p>No están formalmente oficializados los manuales existentes.</p> <p>No existe el acceso y el intercambio de información de manera generalizada.</p>
--	--	--

<p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>	<p>el acceso a la información. Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos firmados • Informes de resultados • Memorias • Informe del POA • Portal del Ministerio <p>Se está realizando una auditoría del SIGERD, con la cooperación del Banco Mundial, con este insumo y los diagnósticos del BID y la UNESCO se procederá a rehacer el Plan de Mejora que se ha estado ejecutando con apoyo de INICIA Educación. Una vez elaborado ese plan se someterá a los ejecutivos de la Sede para su socialización y posteriormente al Ministro de Educación para su aprobación e iniciar su ejecución.</p>	<p>No existe una política formalmente establecida para la transmisión del conocimiento clave a los empleados.</p>
---	---	---

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inver-</p>	<p>Existen iniciativas de desarrollos tecnológicos sobre la base de los objetivos estratégicos y operativos. Evidencias: Áreas de Informática Educativa, Tecnología de la Información y la Comunicación, Dirección de Información, Análisis y Estudios Prospectivos, Planes, Programas y Proyectos y Administrativo Financiero, programa República Digital, Dirección de Evaluación de la Calidad, ERP, SIGERD, SAS, SPME, entre otras.</p> <p>Existen iniciativas de análisis de costo-efectividad de la implementación de tecnologías en el MINERD.</p>	<p>No existe un plan integrado que sistematice todo el desarrollo tecnológico del MINERD.</p> <p>No existe una cultura de análisis y evaluación de costo-efectividad o retorno de la inversión (ROI) a nivel general en el MINERD.</p>

<p>sión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.</p> <p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. <p>5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</p>	<p>Evidencias: Análisis sobre costo-efectividad o retorno inversión en tecnología. </p> <p> Existen iniciativas para asegurar el uso de la tecnología en diferentes instancias del MINERD.</p> <p>Evidencias: Talleres de capacitación para uso de diferentes herramientas del MINERD (Correo institucional, SIGERD, SPME, entre otros), manuales que regulan su uso. </p> <p> Se han estado trabajando en algunos de los temas para dotar de herramientas tecnológicas cada vez más eficientes. </p> <p> SPME, SIGERD, ERP </p> <p> Eduplan, portal Educando </p> <p> </p> <p> SIGOB, SASP, C-DICE, correo institucional de la OAI. </p> <p> Intranet, portal, redes sociales, correo institucional. </p> <p> El Ministerio de Educación ha estado implementando servicios al usuario a través de diferentes herramientas tecnológicas. Además, existe un plan integrado para la sistematización de los servicios en línea.</p> <p> Para la solución de dificultades en el uso de las tecnologías existentes, el MINERD dispone de una mesa de ayuda en donde se notifica el inconveniente y se da seguimiento a la resolución del mismo.</p> <p>Evidencias: Oficina de Mesa de Ayuda. Plan de Simplificación de Trámites del Programa</p>	<p> No existe una política establecida para asegurar el uso de la tecnología a nivel institucional. </p> <p> No existe un plan integrado que sistematice todo el desarrollo tecnológico del MINERD. </p> <p> No existe una política de gestión de proyectos y tareas apoyada en el uso de la tecnología. </p> <p> No se cuenta con una política de gestión documental que proteja el patrimonio documental de la institución. </p> <p> No contamos con plataformas tecnológicas que apoyen las actividades formativas. </p> <p> </p> <p> </p> <p> No existe un mecanismo de seguimiento a casos y solicitudes realizadas por los usuarios. </p>
---	---	---

<p>6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</p> <p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>	<p>República Digital (Certificación de Bachiller del Año 1992 en adelante), consulta de resultados de Pruebas Nacionales y consulta de validación de Certificado de Bachiller. </p> <p> Existe un plan integrado para la sistematización en línea de los servicios a usuarios en implementación.</p> <p>Evidencias: Plan de Simplificación de Trámites del Programa República Digital. </p> <p> Siempre estamos en revisión y actualización de las diferentes herramientas tecnológicas. Las políticas se encuentran actualmente en proceso de documentación.</p> <p>Evidencias: Viajes de exploración de experiencias y <i>briefings</i> de instituciones del sector tecnológico. </p> <p> </p>	<p> No existe acceso automatizado a servicios dirigidos a usuarios internos. </p> <p> No existe un plan integrado que sistematice todo el desarrollo tecnológico del MINERD. </p> <p> No existe una política de medición de impacto socio-económico y medioambiental del uso de las TIC.</p> <p> No existe una política de aprovechamiento de una de materiales y/o partes reciclables. </p>
---	---	---

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización y descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).</p>	<p> La sede central de la institución se encuentra situada en una de las principales vías de tránsito de la ciudad capital (Av. Máximo Gómez, entre las calles Santiago y Aristides Fiallo Cabral del sector Gazcue). Cuenta con acceso público vehicular de autobuses de la OMSA, de rutas de choferes de carros y autobuses y próxima a la estación</p>	<p> No se cuenta con una infraestructura física adecuada que concentre las áreas de servicios a los usuarios externos, la disposición física de las áreas de la institución está dispersa.</p> <p> Algunas dependencias no tienen el espacio suficiente para albergar en buenas condiciones a todo el personal.</p>

	<p>Joaquín Balaguer de la Línea I del Metro Santo Domingo. Se ofrecen servicios a los ciudadanos-clientes en horario corrido de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. a través de la Sección de Convalidaciones de la Dirección de Acreditación y Titulación de Estudios (DATE), de la ventanilla de servicios de la Dirección de Pruebas Nacionales y de la Oficina de Acceso a la Información Pública. Todos los servicios son gratuitos. En materia de accesibilidad universal, la sede del MINERD se encuentra desarrollando acciones para la eliminación de barreras de acceso.</p> <p>En materia de accesibilidad universal, la sede del MINERD se encuentra desarrollando acciones para la eliminación de barreras de acceso.</p> <p>Evidencias: Fotografías y mapa de localización. Loc. Cit.</p> <p>En el año 2018, la oferta de formación de las 92 escuelas laborales del Subsistema de Educación de Jóvenes y Adultos, llegó a 20,000 personas por año, de las cuales el 90% son mujeres, además, se crearon cuatro nuevas escuelas laborales y 23,631 estudiantes fueron dotados de libros de textos y materiales educativos. Además, fue capacitado el 100% del personal docente y directivo de las escuelas laborales (649 personas), así como los técnicos regionales y distritales.</p> <p>Elaborado el documento de Orientaciones Generales para la Validación y acreditación</p>	<p>No existe un espacio o área de comedor o cafetería.</p> <p>No existe un dispensario médico para los casos de salud que se suelen presentar.</p> <p>No se dispone de suficientes escuelas laborales, para atender a toda la población en situación de vulnerabilidad, ni la cantidad de docentes necesarios, además, no se dispone del equipamiento necesario para estos centros y no todos los centros existentes disponen de una infraestructura adecuada a la demanda.]</p>
--	--	---

<p>2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles.</p> <p>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p>	<p>de aprendizajes por experiencias con personas jóvenes y adultas.</p> <p>En cuanto a la inclusión social, focalizando la capacitación laboral, que permitan la inserción de jóvenes y adultos en situaciones de vulnerabilidad, en la Meta 03 Educación Técnico Profesional y en Artes del Plan Estratégico se tiene como meta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear nuevas escuelas laborales para población joven y adulta, priorizando los municipios donde no existen. ➤ Equipar los talleres de las escuelas laborales en coherencia con la característica de la oferta. ➤ Construir centros para personas con discapacidad, que funcionarán de acuerdo al nuevo modelo de centros de apoyos múltiples. ➤ Ampliar la oferta educativa para que jóvenes con discapacidad que asisten a centros oficiales de educación especial puedan participar en programas ajustados de educación para el trabajo. <p>Evidencias: Memoria Institucional, Plan Estratégico, POA. </p> <p>Nuestro ministerio cuenta con oficinas confortables, disponibilidad de salones para reuniones, salón de eventos.</p> <p>Evidencias: Fotografías de las diferentes áreas. </p> <p>[]</p>	<p>No existe un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones físicas de la institución.</p> <p>No existen encuestas que indiquen los niveles de satisfacción de los empleados con los espacios físicos donde laboran. </p> <p>No existe una política institucional de mantenimiento sostenible. Mobiliario no es adecuado en algunas dependencias. </p>
---	---	--

<p>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> <p>5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).</p>	<p>El edificio de la sede del MINERD y sus principales dependencias se encuentran ubicadas en vías con acceso a transporte público.</p> <p>Evidencias: Ruta de recorrido del Metro Santo Domingo, rutas de transporte público urbano e interurbano, Proyecto de Reubicación de las Áreas de Servicio. Las evidencias es la cantidad de medio por el cual pueden acceder los ciudadanos.</p>	<p>No existe una política de uso eficaz y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> <p>No existe concentración de las dependencias del nivel central en una misma ubicación física.</p> <p>No contamos con un espacio de aparcamiento que responda a las necesidades y expectativas de los empleados y ciudadanos/clientes.</p> <p>No tenemos parqueos disponibles.</p> <p>No se conocen iniciativas para aprovechar el amplio espacio de los parqueos de vehículos (TODA UNA CUADRA) que están justo al frente de la Sede del MINERD (Construir varios niveles de parqueos, nuevas Oficinas, cafeterías, salones de reuniones, bibliotecas, etc., en estructuras de aceros)</p>
<p>6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</p> <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>Se realizan esporádicamente inventarios de los activos físicos, auditorías y descargos.</p> <p>Evidencia: Inventarios de activos, informes de auditorías y de descargos.</p> <p>Las instalaciones de la sede están puestas al servicio de la JCE para los procesos electivos, así como a disposición de las instituciones que atienden situaciones de emergencia nacional.</p> <p>Evidencias: Publicaciones de la Junta Central Electoral, reportes del COE, listados de refugios, listados de colegios/recintos electorales.</p>	<p>No existe una política integral para gestionar los activos fijos.</p> <p>No existe una política que defina los criterios para brindar facilidades de uso de las instalaciones de la sede a la comunidad en general.</p>

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p> <p>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas</p>	<p>En el MINERD se realizó un diagnóstico y propuesta de mejora de cinco procesos claves (Compra y Contratación, Pago a Proveedores, Adquisición de Libros de Textos, Recepción y Distribución de Materiales y Reclutamiento y Selección del Personal) y también un diagnóstico del Área Administrativa-Financiera, ambos elaborados por consultores externos. En consecuencia, se elaboró un borrador de Manual de Políticas y Procedimientos Administrativo-Financieros. El MAP ha hecho levantamiento de proceso y documentado los mismos, consultorías también han levantado procesos.</p> <p>Se ha construido un Mapa de Procesos, coordinado por el Viceministerio de planificación, donde se muestran los procesos misionales, estratégicos y operativos; así como la correlación entre ellos.</p> <p>Evidencias: Informes diagnósticos, propuesta de mejora de procesos clave y borrador de Manual de Políticas y Procedimientos Administrativo-Financieros. Propuesta de Mapa de Procesos Actualizado. </p> <p>Se han realizado diagnósticos institucionales donde se identifican responsabilidades por</p>	<p>No se han elaborado Manuales / Guías que faciliten a los docentes la Elaboración de las Secuencias Didácticas para Tercero, Cuarto, Quinto y Sexto de Primaria; así como para los grados de secundaria (la UNICEF los elaboró para primero y segundo de primaria. También Técnico Profesional ya elaboró una guía de planificación y evaluación por competencias).</p> <p>No se ha completado la aplicación de la Ordenanza 01-2017.</p> <p>No se ha elaborado Guía para la Ordenanza 02-2016 para asegurar la orientación y práctica a los docentes para que realicen con acierto la Evaluación por Competencia.</p> <p>No se ha elaborar una normativa para sistematizar e integrar los abordajes y monitoreos de los acompañamientos pedagógicos.</p> <p>No se ha concluido el proceso de socialización del Mapa de Procesos.</p> <p>No existe una unidad para mantener actualizado los procesos, aplicaciones, formularios y socializaciones que estos requieren. </p> <p>No existe normativa para los abordajes, evaluaciones sistematizadas y régimen de consecuencias del</p>

<p>que controlan todos los pasos del proceso).</p>	<p>los procesos. Se están elaborando los manuales de procedimientos de las áreas sustantivas del MINERD. Se aprobaron los manuales de Regional y de Distrito.</p> <p>El MINERD ha venido implementando las Normas de Control Interno (NOBACI) donde se han tenido avances; varias direcciones del área Administrativas ha entregado, para revisiones finales, sus Manuales de Normas y Procedimientos.</p> <p>Evidencias: Informes diagnósticos, MORE y MODE. </p>	<p>Proyecto Educativo de Centro.</p> <p>No existe normativa para los abordajes, evaluaciones sistematizadas y régimen de consecuencias del Proyecto Curricular del Centro</p> <p>No todos los procesos pedagógicos tienen un responsable.</p> <p>No todos los procedimientos están elaborados ni consensuados.</p> <p>El Reglamento del Estatuto del Docente, del año 2003, no está actualizado.</p> <p>No existe un convenio con la Asociación de Profesores, las Asociaciones de Padres/Madres, representantes de las comunidades y otros actores del sistema educativo para hacer cumplir el calendario de clase.</p> <p>No está actualizada la normativa para la reposición de docencia perdida, debe actualizarse para mejores entendimientos, reforzar aspectos para implementar oportunamente acciones correctivas, sistematizar este proceso, incorporar las alertas tempranas y un régimen de consecuencia.</p> <p>No existe una normativa para garantizar la incorporación a los planes de mejoras y a los POA de las diferentes instancias los resultados de las Pruebas Nacionales, las Pruebas Diagnósticas ni las Pruebas Internacionales.</p> <p>No están actualizados los criterios para la asignación presupuestarias anuales para las Regionales y</p>
--	--	--

<p>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p> <p>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</p>	<p>Se diagnostica la organización y producto de esto existen propuestas de reorganización administrativas.</p> <p>Existen algunos manuales de procedimientos pendientes de ser aprobados.</p> <p>Evidencias: Informes diagnósticos organizacionales. Documentos de los manuales.</p> <p>Los productos y actividades de los POAs están alineadas a los objetivos estratégicos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • POA • PEI 2017-2020 • Metas Presidenciales • Plan Nacional Plurianual • END • Agenda Educativa 2030 de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible • Metas Educativas Iberoamericanas 2021 • Política Educativa Centroamericana 2013-2021 • Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 • Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030 • Programa de Gobierno 2016-2020 • Algunas medidas todavía pendientes del Plan Decenal 2008-2018 <p>Se dispone de revisión y actualización de la Ordenanza 01-2014 para la organización del tiempo en Jornada Escolar Extendida.</p>	<p>Districtos Educativos.</p> <p>No se ha socializado un plan para la implementación de los manuales de procedimientos aprobados.</p> <p>No existen manuales/guías para evaluar sistemáticamente los factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p> <p>No existe una normativa, ni guías, para que las diferentes direcciones analicen sus factores críticos de éxitos, de ningún tipo, ni de entornos cambiantes.</p> <p>No se ha socializado el Mapa de Proceso del MINERD.</p> <p>No existe una cultura de gestión por proceso.</p> <p>No se cuenta con un sistema de evaluación, ni de alerta temprana, que permita asegurar que los procesos apoyen los objetivos estratégicos.</p> <p>No se utilizan los instrumentos automatizados del SAS para las labores de Supervisión Educativa.</p> <p>No se dispone de un Cuadro de Mando Integral.</p> <p>No se usan herramientas para diagramar las Causas-Efectos, y a partir de ahí construir el Árbol de Soluciones.</p> <p>No se dispone de un Mapa de Estrategias que correlacione las diferentes dimensiones de los aspectos de gestión, ni la correlación y/o dependencia de las diferentes estrategias.</p> <p>No se cuentan con el personal requerido para la</p>
--	--	--

<p>5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes).</p> <p>6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.</p>	<p>Se dispone revisión y actualización de la Ordenanza 02-98 el funcionamiento de las escuelas de padres y madres en los centros educativos Evidencia: Ordenanza 01-2014, Ordenanza 02-98. </p> <p>Se diagnostica la organización con el involucramiento de los empleados y los grupos de interés externos. Producto de esto, existen propuestas de reorganización administrativa.</p> <p>Se realizan informes trimestrales de avances en la ejecución del POA de cada dirección.</p> <p>Evidencias: Convocatorias a la Mesa de Reforma y Modernización del IDEC, informes diagnósticos, propuestas de reorganización, entre otras. </p> <p>Se programan los recursos presupuestarios del MINERD atendiendo a la prioridad del gasto. Evidencias: Reportes Presupuestarios, Presupuesto, POA, entre otros.</p> <p>Nivel Inicial: Se tiene como alcance en el Plan Estratégico lograr que 90% de los niños y niñas de 5 años de edad reciban Educación Inicial.</p>	<p>realización de los cursos optativos o talleres de las escuelas de Jornada Escolar Extendida.</p> <p>No ha terminado la revisión de la ordenanza por parte del Consejo de Educación.</p> <p>No ha terminado el proceso de revisión de la Ordenanza 02-98 para aprobación del Consejo. No esta sistematizada la retroalimentación que se recibe por parte de los empleados ni de los grupos de interés ex-ternos en el diseño y mejora de los procesos,</p> <p>No se han reforzado las guías para permitir un mayor y frecuente involucramiento de los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados</p> <p>No se divulgan informes de las instituciones u organismos externas (universidades, grupos religiosos, etc.) que cogestionan Regionales, Distritos y Centros Educativos; que puedan facilitar involucramientos de los directivos en la promoción de diseños de procesos de mejoras. No se prioriza la asignación de recursos en el desarrollo de procesos pedagógicos en relación a los objetivos estratégicos de la institución.</p> <p>No se socializan los criterios para asignación anual de los recursos económicos a las diferentes direcciones.</p> <p>No tenemos las aulas suficientes para la demanda de cobertura existente.</p>
--	--	--

	<p>En el año 2018 se puso en marcha a nivel nacional el protocolo de transición de los niños y niñas que ingresan al grado primario en los centros educativos públicos.</p> <p>La matrícula de educación inicial en los centros educativos aumentó de 282,845 niños y niñas en el periodo 2015-2016 a 297,534 durante periodo 2016-2017 (5.19% de incremento).</p> <p>Implementado protocolo para abrir secciones para alumnos de 4 años.</p> <p>Implementado el proyecto de microplanificación y georreferenciación que consiste en el diseño de análisis de datos estadísticos y de cobertura, situación de la oferta y la demanda del servicio de educación inicial por regional y distrito y la georreferenciación de los servicios destinados a la población de 0 a 4 años.</p> <p>En el 2018 se puso en marcha el programa de fortalecimiento de 21 Centros Modelo de Educación Inicial (CMEI) con el apoyo técnico y financiero de la organización Inicia Educación.</p> <p>Nivel Primario: Se tiene como alcance en la meta 01 sobre Educación Primaria que el 95% de las niñas y niños cursen la enseñanza primaria.</p> <p>En Educación Primaria, en el año 2018 se incorporaron a la jornada escolar extendida</p>	<p>No todas las familias están sensibilizadas de la necesidad de que los niños asistan a la Educación Inicial.</p> <p>No tenemos un registro ordenado y actualizado de los niños que reciben servicios de Primera Infancia y Educación Inicial.</p> <p>No se cuenta con un proceso para promover las medidas comunicativas, sociales y legales oportunas para asegurar la asistencia a la escuela de todos los niños y niñas a la Educación Primaria.</p> <p>No se dispone de la cantidad de aulas suficientes para los estudiantes de secundaria, ni de la cantidad de docentes de áreas específicas, como idiomas, educación artística, ciencias naturales.</p> <p>No se cuentan aún con la cantidad de aulas ni con los recursos necesarios para dotar los talleres de la Modalidad Técnico Profesional.</p> <p>No se cuenta con la disponibilidad de recursos correspondientes para habilitar los diferentes talleres de artes, ni se cuenta con la cantidad de centros previstos para este año, de acuerdo a lo contemplado en el Plan Estratégico. </p>
--	---	--

	<p>144,183 estudiantes distribuidos en 403 centros educativos.</p> <p>Existen estadísticas sobre la cantidad de niños y niñas que no asisten a la educación primaria.</p> <p>Existen acciones encaminadas a lograr que las niñas y niños cursen la enseñanza primaria.</p> <p>Construcción de centros educativos para acoger a los niños y niñas que no asisten a la educación primaria.</p> <p>Nivel Secundario: Se tiene como alcance en la meta 01 sobre Educación Primaria y Secundaria lograr el 77.5% de cobertura neta en el Nivel Secundario.</p> <p>Implementación gradual el currículo revisado de las salidas optativas en aproximadamente 1,400 centros educativos, beneficiando a cerca de 337,366 estudiantes que pueden elegir un título de bachillerato más cercano a su vocación profesional.</p> <p>Implementadas 459 secciones de la salida en Humanidades y Lenguas Modernas; 614 secciones de la salida en Humanidades y Ciencias Sociales; 335 secciones de la salida en Matemática y Tecnología; y 429 secciones de la salida en Ciencia y Tecnología, en las 18 regionales del país.</p>	
--	--	--

	<p>Implementados el cuarto y quinto grados de la Modalidad Académica con las salidas optativas: Humanidades y Ciencias Sociales, Humanidades y Lenguas Extranjeras, Ciencia y Tecnología, Matemática y Tecnología propuestas en el currículo vigente</p> <p>Se ha priorizado la construcción de nuevos centros; conversión progresiva de liceos en politécnicos; utilización de estrategias y alianzas público/privadas; colaboración interinstitucional; y promoción para mejorar la imagen y visión social de la educación técnico profesional, de manera que sea revalorizada por la comunidad educativa y la sociedad en su conjunto.</p> <p>Para el inicio del año escolar 2018-2019 fueron evaluados 128 centros públicos de Modalidad General, de los cuales 83 cumplieron con los requisitos para impartir la educación técnico profesional, con lo que el número de centros de esta modalidad se elevó a 260, con un crecimiento del 47 % con relación al año anterior.</p> <p>Desarrolladas alianzas público - privadas y firmados convenios de cooperación con organismos como Inicia Educación, Educa, Banco Interamericano de Desarrollo-Nuevos Empleos y Oportunidades (BID/NEO-RD), Iniciativa Empresarial para la Educación Técnica (IEET), Instituto Tecnológico de Las Américas (ITLA).</p> <p>Actualmente están inscritos 7,334 alumnos</p>	
--	--	--

<p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</p> <p>8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).</p>	<p>en la Modalidad de Arte. Para el 2018 existían 24 centros de artes y fueron incorporados 63 centros de Modalidad General para impartir la Modalidad en Artes. Está contemplado en el Plan Estratégico En el POA existen actividades destinadas a la dotación de talleres. Personal capacitado.</p> <p>Evidencias: Documentos Alianza Público Privada Memoria Institucional POA Plan Estratégico. </p> <p>Se diagnostica la organización y producto de esto existen propuestas de mejora de los procesos que incluyen mejoras en la normativa. Evidencias: IDEC, Comisión para la Reforma de la Ley de Educación, entre otros. </p> <p>Se diagnostica la organización con el involucramiento de los grupos de intereses externos. Producto de esto existen propuestas de mejoras de los procedimientos. Existe un borrador de la Carta Compromiso al Ciudadano. Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta diseñada • Borrador de Carta Compromiso al Ciudadano • Informe elaborado por consultora 	<p>No se tienen definido Niveles de Servicios en los sistemas de información y/o de gestión automatizados.</p> <p>No se realizan encuestas, ni encuentros, para recoger propuestas de mejoras de procesos.</p> <p>No se ha socializado un plan para la implementación de los manuales de procedimientos aprobados. No se ha socializado un plan para la implementación de los manuales de procedimientos aprobados.</p> <p>No existen los Cuadros de Mando Integrar que contribuyan a superar escenarios sin correlación de objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos.</p> <p>No existe una sistematización de los indicadores de resultados referidos en el Plan Estratégico del 2017-2020. </p>
---	---	--

<p>9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</p> <p>10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>	<p>La institución participa constantemente en espacios de <i>benchlearning</i> nacionales e internacionales.</p> <p>El gran reto de República Dominicana es promover el desarrollo humano de su población y alcanzar un crecimiento económico sostenido, para que la economía pueda generar los empleos requeridos. Con ese propósito, se han impulsado las siguientes áreas estratégicas: mejorar la calidad de la educación para todos los ciudadanos y ciudadanas; ampliar la cobertura de la educación y de la formación para el trabajo, y desarrollar mecanismos para promover la movilidad en el interior del sistema y la mejor integración de la educación y la formación con el sector productivo, así como la transparencia de sus cualificaciones en el entorno internacional.</p> <p>Para esto el MINERD en coordinación con la Presidencia de la Republica, la MESCYT, INFOTED y organismos internacionales ha venido desarrollando un Marco Nacional de Cualificaciones, en consonancia con las previsiones del Plan Decenal de Educación 2008/2018 y con la Ley de Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, buscan diversificar la oferta educativa técnico-profesional y fortalecer el sistema de capacitación laboral para facilitar la inser-</p>	<p>No se evalúa el impacto de las TIC en la organización.</p> <p>No se evalúan niveles de satisfacción de los servicios que demanda la DGTIC. </p> <p>No existe una cultura de aprendizaje compartido (<i>benchlearning</i>) orientada al desarrollo de la innovación; ni están involucrados en los equipos de trabajo conformados todos los niveles de la organización, especialmente los equipos técnicos /operativos.</p> <p>No se ha logrado la debida penetración del uso de las TIC para simplificar y optimizar procesos administrativo y pedagógicos, existe una elevada proporción de informes físicos (en papel) y de capturas de información través de la vía telefónica o intercambios de archivos Excel.</p> <p>No se evidencia afecto y valoraciones a varios sistemas que permiten capturar información desde los mismos centros educativos. </p>
---	---	--

	<p>ción al trabajo.</p> <p>Las pruebas de evaluación nacionales están siendo adaptadas para ser aplicadas al nuevo enfoque de Currículo por Competencias.</p> <p>Se han elaborado nuevas guías para los docentes para reforzar sus prácticas docentes a partir del nuevo diseño curricular (por competencias).</p> <p>Varios de los instrumentos del Sistema de Acompañamiento y Supervisión (SAS) fueron readecuados a los nuevos enfoques por competencias del currículo y a la redistribución de los grados en los niveles (primaria y secundaria).</p> <p>Evidencias: Congresos Internacionales por parte de las áreas pedagógicas y de Pruebas. Congresos Nacionales que organiza el IDEICE. La Evaluación de Docentes y Directores de Centros. República Digital, convocatorias, Comisiones, Memoria Institucional, entre otros.</p>	
--	--	--

SUBCRITERIO 5.2.Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a losciudadanos /clientes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.</p>	<p>Los servicios educativos están establecidos por ley y en las estrategias de desarrollo educativo.</p> <p>Existen y se divulgan los resultados de las Pruebas Nacionales, Diagnostica e Interna-</p>	<p>No se ha socializado, ni se ha divulgado, la Carta Compromiso del MINERD, donde está el catálogo de servicios y productos.</p> <p>No se han socializados debidamente, ni divulgado, los Mapas de Procesos del MINERD.</p>

	<p>cionales. También se han divulgado ampliamente los resultados de las evaluaciones de desempeño docente y de directores/as de centros educativos.</p> <p>Existe un catálogo de servicios colgado en la página web. Además en el portal web institucional se encuentra disponible el catálogo de servicios ofrecidos por el MINERD.</p> <p>Evidencias: Ley 66-97, Estrategia Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico Institucional, Portal del MINERD, Certificación de los cursos y niveles educativos, pruebas nacionales, concurso, inducción, evaluación, certificación docente. Carta compromiso.</p>	<p>No se han socializado ni difundido los servicios descritos en el catálogo de servicios, las facilidades de acudir a información en el Portal Web, ni se ha dado promoción a la disponibilidad de servicios en línea.</p> <p>Las evaluaciones de aprendizaje ofrecen un diagnóstico.</p>
<p>2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejoramiento de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca de los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y diversidad, etc.).</p>	<p>Se involucra al ciudadano a través de procesos de consulta para la mejoría del sistema educativo, tal es caso del proceso de revisión curricular con las empresas, actores de la sociedad civil, instituciones formadoras, la Iglesia, entre otros. En la parte administrativa y de servicios se consultan diversos organismos como el Ministerio de Obras Públicas, grupos como los sindicatos, etc.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pacto Nacional para la Reforma Educativa • IDEC • Foro Estudiantil • Foro Presidencial para la Excelencia Educativa. • Mesa de Género y Desarrollo • Mesa de Apoyo a las poblaciones con 	<p>No existe articulación en la ejecución de las iniciativas.</p>

	discapacidad.	
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.	<p>Se involucra al ciudadano a través de procesos de consulta para la mejoría del sistema educativo, en el diseño de indicadores de los servicios educativos.</p> <p>Se diseñaron con amplia participación los Estándares de Desempeño Docentes, que han servido de base a normativas que ha emitido la MESCYT hacia las universidades.</p> <p>Evidencias: Foros (IDEC, Pacto Educativo, etc.), Organismos como USAID, UNICEF, INICIA, AECID, BID, EDUCA, BM, así como instituciones del Estado, entre otras.</p>	<p>No existe articulación en la ejecución de las iniciativas.</p> <p>No se han divulgado los estándares de desempeño docente.</p> <p>No existe una normativa que correlacione los niveles de responsabilidad y de las prácticas pedagógicas establecidas en el Estatuto de Desarrollo Docente con los Estándares de Desempeño Docente aprobados por el Consejo de Educación.</p>
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.	<p>Los diálogos del ministro con estudiantes, con los empresarios, la ONG, discusión pacto educativo con sociedad, discusión plan decenal, proyectos educativos con las Asociaciones Sin Fines de Lucros para apoyar iniciativas que desde el MINERD no se desarrollan, acuerdos de cogestión de centros privados y alianzas de colaboración.</p> <p>Evidencias: Convenios con PUCMM, INICIA, Intec, ONG's, ASFL's, entre otros.</p>	<p>No existe articulación en la ejecución de las iniciativas.</p>
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.	<p>Existe diseño nuevo de servicios interactivos como usos de redes sociales.</p> <p>Evidencias: Están habilitadas las principales redes sociales para la interacción y medios digitales de contacto.</p>	<p>No existe una estrategia de divulgación formalmente establecida.</p>
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.	<p>Nuestra plataforma virtual ofrece estructura, servicios que oferta y nomina plan estratégico.</p> <p>Se cumple de forma sistemática con la Ley</p>	<p>No existe una estrategia de divulgación formalmente establecida.</p>

	de Libre Acceso a la Información Pública a través de la Oficina establecida para estos fines. Se mantienen actualizados todos los portales y las distintas redes garantizando la oferta de la información a todo ciudadano. Evidencias: Están habilitadas las principales redes sociales para la interacción y medios digitales de contacto.	
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tableros de noticias en formato de audio, etc.).	Página digital, redes sociales donde se cuelga toda información En el MINERD existen diferentes mecanismos para promover la accesibilidad a la organización. Evidencias: Están habilitadas las principales redes sociales para la interacción, documentos físicos en diferentes formatos y medios digitales de contacto.	No existe una estrategia de divulgación formalmente establecida.
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Existe un sistema de quejas, reclamaciones y sugerencias. Se está en proceso de hacer algunos servicios interactivos y dar respuestas por correo electrónicos. Se cumple de forma sistemática con la Ley de Libre Acceso a la Información Pública a través de la Oficina establecida para estos fines. Evidencias: Están habilitadas las principales redes sociales para la interacción y medios digitales de contacto, C-DICE.	No se ha sistematizado de forma óptima el mecanismo de respuesta efectivo para las quejas recibidas.

SUBCRITERIO 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.	La estructura organizativa del MINERD, su organigrama aprobado por el Ministerio de Administración Pública, establece la cadena de servicios que se debe brindar.	No se han concluido los manuales de puestos. No se ha completado el proceso de socialización del Mapa de Proceso.

	<p>Se cuenta con una red de institutos descentralizados que brindan servicios educativos, fortaleciendo así estrategias y políticas de descentralización.</p> <p>Se ha construido un Mapa de Proceso en el que, entre otras cosas, identifica los servicios de las diferentes estructuras brindan.</p> <p>. Los servicios que el Ministerio ofrece están definidos por la Ley General de Educación y establecidos en los diferentes instrumentos de planificación.</p> <p>Evidencias: Ley 66-97, Estrategia Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico Institucional, Portal del MINERD. </p>	
<p>2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.</p>	<p>Existe el Consejo Nacional de Educación que involucra al sector público con el privado y la sociedad civil.</p> <p>Existen múltiples convenios y alianzas establecidas y en práctica a través de las diversas áreas del Ministerio.</p> <p>Evidencias: OISOE, MOPC, MAP, Hacienda, MEPyD, INICIA, EDUCA, IDEC, Pacto Educativo, universidades, entre otros.</p> <p>Se formalizó la creación de la Dirección de Relaciones Interinstitucionales para la gestión de los convenios con socios claves.</p> <p>Evidencias: Orden Departamental. </p>	<p>No se ha socializado un informe de los resultados obtenidos a través de convenios interinstitucionales, su impacto y pertinencia </p>
<p>3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.</p>	<p>Existen iniciativas de coordinación para la cadena de prestación de servicios.</p> <p>Evidencias: INFOTEP y formación Técni-</p>	<p>No existe un sistema compartido en la cadena de prestación para todos los servicios. </p>

	co Profesional.	
4. Empezar el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.	Existen los informes sobre los resultados de Pruebas Nacionales. Continuamente se realizan mediciones y comparaciones con otros países mediante la participación en estudios: <ol style="list-style-type: none"> 1. PISA (Programa Internacional de Evaluación de los Alumnos) 2. PERCE (Primer Estudio Regional Comparativo y Explicativo) 3. SERCE (Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo) 4. TERCE (Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo) 5. LLECE (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación) 6. CECC-SICA (Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana-Sistema de Integración Centro Americana) Evidencias: Informes de los resultados de las pruebas realizadas en cada estudio	No existe un sistema integral que compare los resultados de desempeño de la ciudadanía a lo interno de la institución.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Se han creado equipos de trabajo para la coordinación interinstitucional con organizaciones proveedoras de servicios al MINERD. Proyectos educativos con las Asociaciones Sin Fines de Lucros para apoyar iniciativas que desde el MINERD no se desarrollan. También se realizan acuerdos de cogestión de centros privados y alianzas de colaboración. Evidencias: Convenios con PUCMM, INICIA, Intec, ONG's, ASFL's, entre otros.	No existe articulación en la ejecución de las iniciativas.
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la	Existen en el Ministerio las áreas, puestos,	No existe adecuada articulación inter-

<p>dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).</p>	<p>el personal y la dotación presupuestarios para desarrollar los procesos inter-organizacionales. Evidencias: Diagnósticos institucionales con la anuencia de grupos interdepartamentales, <i>fellows</i>, talleres para la formulación del POA.</p>	<p>organizacional en la ejecución de las iniciativas.</p>
<p>7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).</p>	<p>Se han creado varias comisiones de trabajo, así como de sigüientes. Se están haciendo esfuerzos para realizar autoevaluaciones organizacionales involucrando a toda la organización, con el fin de crear una cultural de trabajo en equipo para la gestión de procesos. Evidencias: NOBACI, CAF, SISMAP, PREMICE, entre otras.</p>	

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante la.....

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).</p> <p>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</p> <p>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</p>	<p>Se realizan espacios de participación del MINERD – Sociedad, Evidencias: IDEC, Pacto Educativo, Foro Estudiantil, Mesas de Género, entre otros. La sede central de la institución se encuentra situada en una de las principales vías de tránsito de la ciudad capital (Av. Máximo Gómez, entre las calles Santiago y Arístides Fiallo Cabral del sector Gazcue). Cuenta con acceso público vehicular de autobuses de la OMSA, de rutas de choferes de carros y autobuses y próxima a la estación Joaquín Balaguer de la Línea I del Metro Santo Domingo. Se ofrecen servicios a los ciudadanos-clientes en horario corrido de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. a través de la Sección de Convalidaciones de la Dirección de Acreditación y Titulación de Estudios (DATE), de la ventanilla de servicios de la Di-</p>	<p>No existe un protocolo de actuación ni mediciones para la atención y prestación al ciudadano cliente.</p> <p>No existen las mediciones de la accesibilidad con transporte público, acceso de persona con discapacidad a la institución, horarios de espera costos de los servicios.</p>

<p>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</p> <p>5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p> <p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades</p>	<p>rección de Pruebas Nacionales y de la Oficina de Acceso a la Información Pública. Todos los servicios son gratuitos. En materia de accesibilidad universal, la sede del MINERD se encuentra desarrollando acciones para la eliminación de barreras de acceso. En este orden, el 6 de enero de 2017, mediante Orden Departamental 02-2017 se creó el Departamento de Infraestructura Inclusiva bajo la dependencia de la Dirección General de Gestión Ambiental y de Riesgos, el cual tiene la responsabilidad de identificar y procurar la eliminación de barreras arquitectónicas, tanto en los centros educativos como en las instalaciones afines del Sistema Educativo.</p> <p>Evidencias: Loc. Cit. </p> <p>Se cumple con la publicación de las legislaciones, rendición de cuentas y su correcta publicación en los medios digitales tal como se establece en la Ley General de Libre Acceso a la Información Pública, No. 200-04.</p> <p>Evidencias: Sección de transparencia en el portal del MINERD. Acceder al enlace: http://www.ministeriodeeducacion.gob.do/transparencia </p> <p>Los estándares en la calidad de los servicios o productos están claramente establecidos para cada dependencia a través de la Ley 66-97, ordenanzas, órdenes departamentales y resoluciones.</p> <p>Evidencia: Loc. Cit. </p> <p>Los servicios o productos están claramente establecidos para cada dependencia a través</p>	<p>No se han aplicado encuestas que permitan conocer la percepción de los ciudadanos/clientes sobre el Ministerio de Educación en materia de transparencia. </p> <p>No tenemos las mediciones de la calidad, confianza y cumplimiento de nuestros servicios y productos. </p> <p> </p>
---	--	--

<p>de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>	<p>de la Ley 66-97, con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>Evidencia: Ley 66-97 </p> <p> Existe un portal del Ministerio con información y servicios disponibles en cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>Evidencias: La ejecución presupuestaria, información estadística, informes de gestión, instrumentos normativos, memorias, etc.</p> <p>Existen herramientas tecnológicas tales como: SIGERD, EDUPLAN, SAS, etc. </p> <p> Se cumple con los estándares establecidos por la Ley de Libre Acceso a la Información para el suministro de información.</p> <p>Evidencia: Ley de Libre Acceso a la Información </p> <p> Se han hecho encuestas pero no sistemáticas de satisfacción del servicio en el área de certificaciones y correcciones de Pruebas Nacionales.</p> <p>Evidencia: Encuesta en línea sobre satisfacción de servicios: </p> <p> </p>	<p> </p> <p> </p> <p> No contamos con ningún mecanismo para recoger la satisfacción del cliente con respecto a la recepción de información </p> <p> No contamos con ningún mecanismo para recoger la satisfacción del cliente con respecto a la recepción de información. </p> <p> No contamos con ningún mecanismo para recoger la satisfacción del cliente con respecto a la recepción de información. </p>
---	---	---

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos	Se involucra al ciudadano a través de procesos de consulta para la mejoría del siste-	

<p>soeneldiseñodelosprocesosdetomadecisiones.</p> <p>2. Sugerenciasrecibidase implementadas.</p> <p>3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</p>	<p>ma educativo, en el diseño y prestación de servicios y productos.</p> <p>Evidencias: Foros (IDEC, Pacto Educativo, etc.), Organismos como USAID, UNICEF, INICIA, AECID, BID, EDUCA, BM, UNESCO, así como instituciones del Estado, entre otras. </p> <p>Se toman en consideración sugerencias y aportes de los acuerdos del MINERD con los organismos nacionales e internacionales.</p> <p>Evidencias: Los informes del IDEC, informes de seguimiento del Pacto Educativo, entre otros. </p> <p>El MINERD está implementando métodos innovadores para la atención de los ciudadanos/clientes.</p> <p>Se han automatizado cinco de los servicios (trámites) ofrecidos en el MINERD.</p> <p>Evidencias: República Digital, Robótica, Modelos flexibles para educación básica de adultos, Servicios a través del Portal (EDUCANDO, Pruebas Nacionales, Certificaciones.) entre otros.</p> <p>Se está desarrollando la Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela; se realizan capacitaciones para la implementación de los nuevos currículos y se desarrollan monitoreos a los procesos estratégicos que están desarrollando en los niveles, además existen diversas actividades en los POAS para monitorear diferentes, programas, estrategias, la gestión, entre otros.</p> <p>Evidencia: Plan Estratégico, informes de capacitacio-</p>	<p>No existe un sistema articulado adecuado para supervisión y seguimiento de las iniciativas </p> <p>No existe una estrategia de automatización de los servicios ofrecidos por el MINERD.</p> <p>No se cuenta con un módulo en las plataformas existentes que permita visualizar los avances de los diferentes procesos que se están realizando en el Ministerio. </p>
---	---	---

<p>4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p> <p>5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.</p>	<p>nes, listados de asistencia a capacitaciones, el POA. </p> <p>Todos los indicadores han sido creados asumiendo la perspectiva de género y la diversidad.</p> <p>Evidencia: Anuarios de indicadores y estadísticas educativas. </p> <p>El ministerio de Educación dejó estructurado el Comité de Seguimiento a los acuerdos establecidos en el reciente Pacto Nacional por la Reforma Educativa, cuya misión es procurar la adecuada marcha de los procesos y acciones orientados al cumplimiento de los compromisos contraídos y logros de los objetivos establecidos en el convenio que busca mejorar la calidad de la educación dominicana.</p> <p>El Comité de Seguimiento está integrado por los viceministros de Planificación y Desarrollo Educativo, quien lo coordinará, y los de Apoyo Administrativo, de Supervisión y Control de la Calidad Educativa, de Servicios Técnicos y Pedagógicos y el director o directora del Instituto de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE). </p>	<p>No se han considerado los indicadores referentes a necesidades especiales.</p> <p>No hemos realizada estas mediciones. </p> <p> </p>
---	---	--

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).</p> <p>2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el ser-</p>	<p>El MINERD tiene sus horarios establecidos y comunicados, de 7:30 am a 4:30 pm.</p> <p>Evidencias: Portal del MINERD. </p> <p>Esto depende del servicio y el volumen.</p>	<p> </p> <p>No están establecidos los tiempos de respuestas</p>

vicio.	Evidencias: Estándares de tiempo de servicios publicados en el portal del MINERD	para todos los servicios.
3. Costo de los servicios.	Gratuitos.	
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	Evidencias: Constitución y Ley de Educación El portal del MINERD tiene las informaciones sobre la responsabilidad de gestión de los distintos servicios ofrecidos.	
	Evidencias: Portal del MINERD, entre otros.	

Resultados en relación con la transparencia de la prestación de servicios y productos:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia.	Oficina de Libre Acceso a la Información, Intranet, Portal, Redes Sociales, Correo Institucional, Líneas de Contacto, área de Recepción.	
2. Disponibilidad y precisión de la información.	Evidencias: Loc. Cit. Existe un portal del Ministerio con información y servicios disponibles en cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.). Existen herramientas tecnológicas, para el registro y procesamiento de información, tales como: SIGERD, EDUPLAN, SAS, etc.	
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.	Evidencias: La ejecución presupuestaria, información estadística, informes de gestión, instrumentos normativos, memorias, etc., disponibles en Portal del MINERD y a través de la OAI	
4. Número de actuaciones del Defensor Público.	Los Planes Institucionales y Operativos del MINERD disponibles a través del Portal	
	Evidencias: Loc. Cit.	
	N/A	

5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Continuamente se actualiza la información disponible con fines de mantener precisión, transparencia y disponibilidad de la información. Evidencias: Portal del MINERD	
--	---	--

Resultados de los indicadores sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. 3. Cumplimiento de los estándares de servicio públicos (por ejemplo requerimientos legales).	La Oficina de Libre Acceso a la Información procesa las quejas recibidas. Evidencias: Informe de la OAI, memorias del MINERD. Se cumple en un 98% de acuerdo a las estadísticas de la Dirección de Acreditación y Titulación de Estudios. Evidencias: Estadísticas de la DATE.	 No contamos con mediciones exactas del número de expedientes devueltos.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal, por medio de resultados de....

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

Resultados en relación con la percepción global de las personas acerca de:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).	El MINERD continúa realizando esfuerzos para mejorar la imagen global de la institución y la calidad de los servicios. Evidencias: Evaluación del desempeño empleados administrativos y docentes. Auditoría	No se ha realizado un estudio de la imagen global de la institución.

<p>2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.</p> <p>3. Participación de las personas en las actividades de mejora.</p>	<p>de personal, diagnósticos de encuestas de clima organizacional del MINERD, 23, 000 empleados a nivel nacional; sometimiento a la justicia de ingenieros que han paralizado construcciones de escuelas. Sanciones a Docentes y ejecutivos que no cumplen con sus responsabilidades; buena imagen de los concursos por oposición para la selección de nuevos Directores de Escuelas y de Profesores/as; Reforzamientos de equipos de éticas en las diferentes instancias del MINERD; apoyo a la ley de protección de niños, niñas y mejores; frecuentes ruedas de prensas, diálogos continuos con los grupos religiosos y de la sociedad civil. </p> <p>Existen esfuerzos desde la dirección de la organización de involucrar a los directivos de las áreas (hasta el nivel directivo) en la toma de decisiones, mediante la creación de estructuras de gestión conforme a la Ley de Administración Pública No. 247-12.</p> <p>Evidencias: Documentos constitutivos de gabinetes temáticos; convocatorias y minutas de reuniones; fotografías; notas de prensa. </p> <p>En la actualidad la organización cuenta con diversas estructuras encargadas de implementar modelos de mejora de la calidad de la gestión institucional, con la participación de sus empleados.</p> <p>Evidencias: Unidad de Reforma y Modernización Institucional (encargada de la implementación de las Normas Básicas de Control Interno -NOBACI-); Comité de Calidad (encargado de la implementación del modelo Marco Común de Evaluación -CAF, por sus siglas en inglés-); Comité de Ética Pública;</p>	<p>No ha habido una estrategia de divulgación efectiva de la filosofía institucional del MINERD.</p> <p>No hemos realizado las mediciones de la participación de los empleados de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. </p> <p> </p>
--	--	--

<p>4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.</p>	<p>convocatorias y minutas de reuniones. Se imparten cursos y talleres sobre el Código de Ética Pública en los cuales ha participado el personal directivo del Comité de Ética y el personal que ha recibido la Inducción a la Administración Pública. En diferentes encuentros masivos y nacionales, el Ministro de educación, ha sido reiterativo con los cuidados que hay que tener en el manejo de cada centavo y del uso de las propiedades del estado.</p> <p>Evidencias: Convocatorias, programas, fotografías y listas de asistencia a talleres sobre Ética Pública. </p>	<p> </p>
<p>5. Mecanismos de consulta y dialogo.</p>	<p>Se han establecido diversos mecanismos de consulta y diálogo para integrar a la ciudadanía. Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento “Bases de la Revisión Curricular”. • Documento del Pacto Nacional para la Reforma de la Educación en la Rep. Dom. • Informe del IDEC. • Convocatoria, programa, fotografías y notas de prensa del Foro Estudiantil por una Cultura de Paz, 2017. • Buzón de sugerencias. • Documentos constitutivos, convocatorias y minutas de reuniones de los diferentes gabinetes. 	<p>No se evidencia el número de mecanismos de participación y respuesta a las sugerencias planteadas por los niveles jerárquicos inferiores y nuestros ciudadanos-clientes. </p>
<p>6. La responsabilidad social de la organización.</p>	<p>Además de la responsabilidad social por naturaleza, que consiste en brindar servicio educativo a la ciudadanía, el MINERD se involu-</p>	<p> </p>

	<p>cra en actividades de apoyo a iniciativas sociales. Colaboración con las iglesias, con las asociaciones de padres y amigos de la escuela.</p> <p>Evidencias: Documentos de patrocinio, apoyo logístico y económico a iniciativas sociales de instituciones públicas y privadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bono Cultura de la Feria del Libro. • Carnaval Infantil del Ministerio de Cultura. • Campañas de prevención para la salud (Zika, Chikungunya y Dengue), del Ministerio de Salud Pública. • Plan LEA del Listín Diario. • Mi Viaje a NASA, de la CIACT. <p>Entre otros.</p>	
--	--	--

Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello.</p> <p>2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.</p>	<p>Una parte de los directivos altos y medios evidencian capacidad de dirección y de gestionar los cambios que la institución requiere. Buena parte evidencia su capacidad de trabajo en equipo, y de asegurar todos los elementos requeridos para una buena planificación y ejecución.</p> <p>Evidencias: Rendición de Cuentas, POA, PEI, proyectos, entre otros.</p> <p>El MINERD realizó un diagnóstico y propuesta de mejora de cinco procesos claves (Compra y Contratación, Pago a Proveedores, Adquisición de Libros de Textos, Recepción y</p>	<p>Los sistemas de evaluación de desempeño deben incrementar significativamente sus estándares y número de indicadores.</p> <p>No existe Manual de funciones y de Puestos.</p> <p>No se cuenta con manuales de procedimientos formalmente establecidos, ni están definidos todos los procesos.</p>

<p>3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</p>	<p>Distribución de Materiales y Reclutamiento y Selección del Personal) y diagnóstico del Área Administrativa Financiera, elaborado por una consultora. Algunas áreas cuentan con sus manuales de procedimientos.</p> <p>Evidencias: Borradores de manuales de procedimientos de procesos pedagógicos y administrativos, iniciativas sobre el diseño de distintos procesos administrativos, entre otros. </p> <p>Mediante decreto presidencial se define la estructura organizativa de las diferentes áreas de del MINERD, en el cual se definen las principales funciones de las diferentes Direcciones o Departamentos.</p> <p>La ley de educación también faculta al Ministro a crear nuevas áreas, mediante Órdenes departamentales, quedando estas nuevas estructuras dependiendo de la aprobación del Ministerio de Administración Pública.</p> <p>Se realizan evaluaciones del desempeño estandarizadas al personal administrativo y docente, muy esparcidas en el tiempo.</p> <p>Las evaluaciones se realizaron a través del Sistema, se evaluó un total de 23 mil empleados a nivel nacional y de la SEDE se evaluaron 1,463 empleados.</p> <p>Evidencias: Diagnóstico de evaluaciones del desempeño administrativo, borradores de manuales de puestos departamentales. </p>	<p>No contamos con sistemas de control de los procesos y procedimientos definidos.</p> <p>No contamos con mediciones del diseño y la gestión de los distintos procesos que se realizan.</p> <p>No son utilizados los reportes disponibles en el SAS para reforzar procesos de gestión. </p> <p>No existen manuales de puestos formalmente establecidos y no se evidencia la evaluación sistemática del desempeño.</p> <p>No existe un plan de capacitación gerencial, ni de sucesión laboral, para los cargos y funciones de dirección o administrativas docentes.</p> <p>No existe un plan de capacitación asociado a las evaluaciones de desempeño. </p>
<p>4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</p>	<p>Existen reconocimientos mediante el pago de Bono por desempeño al personal de carrera administrativa y al personal docente por desempeño, año en servicio y titulación.</p>	<p>No está formalmente establecida una política de reconocimiento del esfuerzo al personal administrativo y docente de la sede del MINERD. </p>

<p>5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</p>	<p>Todos los años, a finales del mes de Junio, se realiza un acto de reconocimiento a la excelencia magisterial a profesores por su trayectoria y prácticas pedagógicas, con la presencia del Presidente de la República. </p> <p>Se evidencia una intención clara desde la alta dirección de la gestión sobre los cambios que generan innovación; actualmente se llega a cabo un proceso de revisión de la Ley General de Educación y del Estatus Docente. Las evaluaciones docentes y los concursos por oposición para nuevos docentes, por primera vez tienen como base los estándares de Desempeño que aprobó el Consejo de Educación en 2014, reforzando criterios de la meritocracia de la función pública. Se han reforzados los procedimientos para pasar de un centro educativo a un distrito, y de un distrito a la regional; así como a una de las direcciones de la Sede del MINERD.</p> <p>Evidencias: PEI 2017-2020, PREMICE, órdenes departamentales República Digital, entre otros. </p>	<p>No ha sido formalmente socializado el enfoque de la organización hacia lo interno. </p>
---	---	---

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.).</p>	<p>Existen evidencia de que se gestionan los conflictos y problemas personales en la organización a través del Departamento de Relaciones Laborales y la División de resolución de Conflictos. Evidencias: Creación del Departamento de Relaciones Laborales y la a División de reso-</p>	

<p>2. Elenfoquehacialascuestionessociales(flexibilidaddehorarios, conciliacióndelavidapersonalylaboral,salud).</p>	<p>lución de Conflictos mediante la Orden Departamental No. 023-17 La Ley de educación establece mecanismos de resolución de conflictos y de los tribunales internos para actual en los mismos. Las comisiones de éticas tienen establecido los mecanismos de resolución de conflictos. El MINERD fomenta un clima de confraternidad y respeto entre sus colaboradores, promoviendo una cultura de paz, equidad y tolerancia. La promoción de derechos y deberes de los colaboradores ha logrado incrementar la percepción positiva hacia el manejo de las relaciones interpersonales). El proceso de reingeniería se ido llevando de manera muy gradual facilitando los entendimientos que requieren administrar el tránsito hacia mejores estadios.</p> <p>Evidencias: Encuestas de clima laboral. Número de Encuentros y de asistencia a las actividades de los comités de ética y sociales. </p> <p>De manera informal, existe la posibilidad de permitir un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal del empleado. Existen grados de flexibilidad en algunos horarios, traslados, conciliación de la vida personal, laboral y de salud, gestionando con los organismos indicados, asignación de los permisos de Ley para casos de muerte, maternidad, enfermedades en general. Permisos para diferentes tipos de estudios, dentro y fuera del país.</p> <p>Evidencias: Número de licencias, permisos, traslados, vacaciones, inclusiones en el seguro</p>	<p>No existen políticas formales de gestión de recursos humanos, orientadas hacia cuestiones sociales de los empleados. </p>
--	--	---

<p>3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</p> <p>4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</p>	<p>médico; clubes de softball, campamentos de verano para hijos de los empleados, entre otros. </p> <p>Se dispensa un trato igualitario a todo el personal, no existe discriminación para que participen en comisiones, más allá de sus perfiles profesionales y experiencias laborales. </p> <p>Se han ido implementado medidas de seguridad ambiental en los espacios de trabajo.</p> <p>Se completó una amplia remodelación y acondicionamiento en todas áreas de la Sede para optimizar los espacios disponibles y reforzar niveles de seguridad en buena parte de los mismos; así como mejoras significativas en las áreas sanitarias y pequeñas para almuerzo de algunas oficinas. Todo esto con el mobiliario de buena calidad, ambiente climatizado,</p> <p>Se han gestionado áreas de parqueos internas y con otras instituciones aledañas.</p> <p>Evidencias: Señalizaciones de rutas de evacuación, extintores, detectores de humo y control de incendios. </p>	<p>No existe un estudio que evidencie la igualdad de oportunidades y condiciones laborales. </p> <p>No se ha realizado un estudio de satisfacción del personal sobre los ambientes y condiciones de trabajo. </p>
---	--	---

Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades profesionales:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.</p>	<p>A nivel central, la institución cuenta con personas de carrera administrativa y docente, que recibe capacitación especializada para el desarrollo de competencias en sus áreas de desempeño.</p> <p>El MINERD cuenta con un Plan de Desarrollo</p>	<p>No existe un plan de desarrollo de competencias para toda la organización, diseñado a partir del diagnóstico de las evaluaciones del desempeño.</p> <p>No tenemos las mediciones sistemáticas del desarrollo de competencias. </p>

<p>2. Motivación y empoderamiento.</p> <p>3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</p>	<p>de la Carrera Docente establecido por la Ley de Educación.</p> <p>Se promueve y reconoce la formación continua de los colaboradores. Se han realizado talleres formativos, seminarios y charlas, tanto al personal docente como administrativo. Se otorgan los permisos que establece la Ley 41-08 de Función Pública para los empleados que cursen estudios cual quiera fuere el grado o tipo de formación.</p> <p>Evidencias: Nóminas del personal; convocatorias, programas y listas de asistencia a capacitaciones y entrenamientos. </p> <p>La institución cuenta con un Departamento de Capacitación Administrativa orientado a desarrollar las competencias del personal mediante formación continua. Asimismo, a través del INACOFAM se ofrecen programas de formación continua dirigidos al personal docente. Registros de participantes. </p> <p>A través de los institutos descentralizados (INACOFAM, ISFODOSU, IDEICE) y la oficina de colaboración Internacional se facilitan becas y seminarios facilitando ventanas de formación del personal acorde con los objetivos estratégicos del MINERD. Así mismo a través de instituciones internacionales se realizan intercambios y pasantías de capacitaciones e intercambios de conocimientos y experiencias.</p> <p>Evidencias: Programas de becas de los institutos descentralizados, talleres, conferencias y seminarios; listas de participantes. </p>	<p>No existen estudios relativos a la motivación y empoderamiento del personal. </p> <p>No existen mediciones del plan de capacitación del personal administrativo orientado a los objetivos estratégicos de la organización. </p>
--	---	--

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo, medida, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.).</p> <p>2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos).</p> <p>3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).</p>	<p>Se registran los eventos y acciones de personal relacionados al comportamiento de los empleados.</p> <p>Evidencias: Base de datos del sistema de RRHH. </p> <p>Se realizó una encuesta de clima organizacional en Octubre 2018.</p> <p>Evidencia: Encuesta de Clima Organizacional, 2018. </p> <p>Se han realizado evaluaciones de desempeño al personal administrativo, conforme a las normativas del MAP.</p> <p>Se ha realizado la evaluación del desempeño de personal docente</p> <p>Evidencias: Evaluaciones del desempeño del personal. </p>	<p>No se realizan mediciones de los indicadores que miden el comportamiento del personal. </p> <p>No existe un sistema de medición periódica de los indicadores relacionados con la motivación y la implicación del personal. </p> <p>No existen las estructuras ni está terminado el sistema de métricas (indicadores) para medir el desempeño individual.</p>
<p>4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.</p>	<p>Existen experiencias aisladas de involucramiento del personal en la mejora de los procesos.</p> <p>Evidencias: Minutas de reuniones, listado de asistencia. </p>	<p>No existe una retroalimentación de los resultados para los fines de mejoras y retribución de incentivos para los cargos administrativos.</p> <p>No existe un Sistema de Evaluación continua para todos los cargos. </p> <p>No hay un sistema de indicadores que permita medir el nivel de involucramiento del personal en la mejora de las actividades.</p>
<p>5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</p>	<p>El Ministerio utiliza de forma habitual las tecnologías de la información y la comunicación en sus procesos de gestión.</p>	<p>No hemos realizado las mediciones de participación del personal en las actividades de mejora. </p> <p>No existe un estudio que evidencie el nivel de uso de las TIC aplicadas a las labores institucionales.</p>

<p>6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas).</p>	<p>Evidencias: Outlook, Internet, Sistema de comunicación CISCO, PC, Laptop, SIGERD, SPME, ERP, SAS, entre otros. </p> <p>Se programan, promocionan y ejecutan capacitaciones continuas y especializadas del personal que labora en la institución, ya sea a través de los institutos descentralizados, universidades que cogestionan las Regionales, Distritos y centros Educativos. Desde la Sede del MINERD se organizan talleres para las Jornadas de Verano, uso y manejo de los Registros de Grado, talleres de articulación del Nivel Inicial y Primario, La amplitud, frecuencia y alcance de estas capacitaciones está relacionada con la asignación presupuestaria anual que se le otorgue a las diferentes áreas.</p> <p>Porcentajes: Tasa de Participación: Tasa de éxito: Eficacia: </p>	<p>No existe un estudio que mida el impacto en la productividad por el uso de las TIC No se usa en medida razonable el sistema de supervisión y acompañamiento (SAS). No existen indicadores para medir el desarrollo y aprovechamiento de las capacidades del personal.</p> <p>No existe un estudio sobre la tasa de participación y éxito en las actividades formativas y de la eficacia del presupuesto para estas actividades. </p>
<p>7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).</p> <p>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p>	<p> </p> <p> </p>	<p>No existen indicadores para medir las capacidades del personal orientadas al servicio al cliente. </p> <p>No está formalmente establecida una política de reconocimiento del esfuerzo individual y de equipos en el personal de la sede central,</p>

<p>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p> <p>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>	<p>[]</p> <p>[Con frecuencia, el personal de la institución apoya voluntariamente actividades de responsabilidad social.</p> <p>Evidencias: Listas de participantes, notas de prensa y fotografías de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campañas de prevención para la salud (Zika, Chikungunya y Dengue), del Ministerio de Salud Pública. • Marchas a favor de temas de grupos sociales. Entre otros. 	<p>por lo que no tenemos las mediciones. []</p> <p>[No existe un mecanismo que permita medir los eventos de conflictos de interés.]</p> <p>[No se cuenta con las mediciones de estas actividades.]</p>
--	--	---

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Tomar en consideración qué está logrando la organización con la responsabilidad social, mediante los resultados de....

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.</p>	<p>El MINERD tiene como misión: Garantizar a los dominicanos y dominicanas una educación de calidad mediante la formación de hombres y mujeres libres, éticos, críticos y creativos; capaces de construir una sociedad libre, democrática, justa y solidaria y de esta forma contribuir al desarrollo nacional y al suyo propio. Para cumplir con su misión, brinda una educación gratuita e inclusiva y dota a un 90% a los ciudadanos/clientes de todos los recursos necesarios. Para el año lectivo 2015-2016 la matrícula de estudiantes ascendía a 2,773,255 y diciembre de 2017 la nómina de docentes era de 93,296 personas. De igual</p>	<p>[No existe una política que mida la percepción de la conciencia pública sobre estos aportes del MINERD.</p> <p>[No existen mediciones que valoren la percepción de la población sobre estas campañas.]</p>

	<p>manera, participa en actividades humanitarias, culturales y abiertas al público. Proporcionamos a los y las estudiantes un espacio educativo que les garantiza su seguridad mientras sus padres trabajan.</p> <p>Evidencias: Suministros Recursos y Materiales Educativos, Alimentación, Programas de Salud gestionados a través del INABE, clubes culturales, entre otros.</p> <p>Al igual participa en actividades humanitarias, culturales y abiertas al público.</p> <p>Ayudas a un 80% de las familias a través de la donación de libros, utilería escolar, uniformes y alimentos a niños y niñas (Controles de distribución de libros, de uniformes y alimentos.</p> <p>Programas y campañas de salud para prevención de enfermedades.</p> <p>Campañas de salud para el control de enfermedades caudas por el mosquito Aedes Aegypti.</p> <p>Según los datos presentados en las memorias del MINERD del 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante el año 2017 el Programa de Alimentación Escolar benefició a 1, 812,907 estudiantes, docentes y empleados administrativos de los centros educativos. En los programas de salud integral fueron beneficiados 288,845 estudiantes con servicios de salud bucal, 49,396 estudiantes con salud auditiva y 69,493 estudiantes con salud visual. De estos estudiantes 8,054 fueron beneficiados con lentes y a 4,976 se les entregó colirio, 45 estudiantes fueron intervenido quirúrgicamente con la finalidad de corregir problemas vi- 	
--	--	--

<p>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</p>	<p>suales. 29,346 fueron evaluados por optómetras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • También fueron beneficiados alrededor de 799,807 estudiantes con uniformes escolares y 794,552 estudiantes del nivel primario con mochilas y útiles escolares. Se abordaron los temas de educación inclusiva a través de la mesa consultiva con instituciones que trabajan a favor de personas con discapacidad y fue inaugurada la escuela para sordos de Villa Mella que beneficiará a 586 estudiantes con discapacidad auditiva. Se beneficiaron a 112 estudiantes con auxiliares auditivos. • Los beneficiarios de las jornadas de desparasitación, fueron 1, 840,000 personas en el mes de marzo y 1, 830,717 en octubre. Se aplicaron 3,672,417 dosis de albendazol. Se orientaron sobre salud preventiva a 343,674 estudiantes, a 8,021 se les aplicó ketoconazol y se entregaron 3,000 dosis de multivitamínicos. <p>Evidencia: Memorias del MINERD. Según encuesta Gallup del 2016, el Ministerio de Educación ocupa el primer lugar en cuanto a la más valorada por los ciudadanos clientes con un 89.3%.</p> <p>Evidencias: Encuesta Gallup 2016, 100 mil maestros empleados y servicio educativo a 2,085,170 estudiantes en el sector público y a 638.014 estudiantes del sector privado, de acuerdo a las estadísticas de la ONE, para el año escolar 2014/2015. 100 mil maestros empleados y servicio educativo a 2,085,170 estudiantes en el sector público y a 638.014 estudiantes del sector</p>	<p>No existe una medición actualizada en cuanto a la reputación de la organización. </p>
---	---	---

<p>3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).</p> <p>4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).</p> <p>5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).</p> <p>6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad).</p> <p>7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los prin-</p>	<p>privado, de acuerdo a las estadísticas de la ONE, para el año escolar 2014/2015. </p> <p> Existe una política de descentralización de los recursos económicos: local, distrital y regional (aporte a la PYME). Evidencias: Orden Departamental que crea las Canastas de Centros Educativos. La Ley General de Educación 66-97 que crea las Juntas Descentralizadas de educación. </p> <p> Existen iniciativas relacionados con cuestiones medioambientales. Evidencias: Política de centros educativos sostenibles que incluye la problemática medioambiental, la introducción de la educación ambiental en el currículo. Programa de transporte para empleados. </p> <p> Existe una red de proveedores del MINERD a nivel nacional e internacional. Se evalúan a los suplidores, de acuerdo a los resultados arrojados, en caso de que los servicios no sean satisfactorios, no se vuelven a contratar. Evidencia: Registro de Proveedores del Estado. </p> <p> Existencia de organismos de participación democrática: Asociaciones de Padres, Madres, Amigos y Tutores, Comités de Cursos, Escuelas de Padres, Juntas Descentralizadas, Mesas del IDEC, foros por la educación, el Consejo Nacional de Educación, entre otros. Evidencias: Informes del IDEC, informes de los foros educativos, Orden Departamental 9-2000; Ordenanza 2-2008, entre otras. </p> <p> El MINERD, en su portal web, tiene habilitado un correo electrónico y todas las redes sociales disponibles para comunicarse con el</p>	<p> No existen las mediciones de percepción en cuanto a al impacto económico en la sociedad.</p> <p> No contamos con las mediciones exactas del número de estudiantes y comunidades impactadas con las facilidades de transporte público en centros, distritos y regionales. </p> <p> No existen mediciones del enfoque medio ambiental. </p> <p> No se evidencia el sistema de evaluación del servicio de suplidores.. </p> <p> No existe una política que mida el impacto en la sociedad, en cuanto a la calidad de la participación democrática. </p> <p> No existe una política para medir la opinión del público sobre accesibilidad y transparencia. </p>
--	---	--

<p>cipios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).</p> <p>8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).</p> <p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>	<p>público y recibir retroalimentación de los usuarios.</p> <p>Evidencias: Loc. Cit. Existen organismos de participación democrática.</p> <p>Evidencias: Asociaciones de Padres, Madres, Amigos y Tutores, Comités de Cursos, Escuelas de Padres, Juntas, (Orden Departamental 9-2000; Ordenanza 2-2008. </p>	<p>No existe una política para medir la percepción de la participación de la organización en la comunidad. </p> <p>No existe una política para medir la percepción de la institución en la cobertura mediática. </p>
---	--	--

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medio ambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).</p> <p>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p>	<p> </p> <p>Existen múltiples convenios y alianzas de calidad establecidas con organismos y grupos nacionales. La Dirección de Relaciones Interinstitucionales vela por el monitoreo y cumplimiento de los mismos.</p> <p>Evidencias: Acuerdos de colaboración interinstitucional suscritos por el MINERD con EDUCA, ABADINA, ADP, BHD León,</p>	<p>No existen normativas ni herramientas para medir la gestión de los recursos con responsabilidad social. </p> <p>No existe una integración y monitoreo sistemático que nos permita realizar las mediciones de todos los acuerdos y colaboraciones establecidos.</p> <p>No se ha socializado el sistema de seguimiento y evaluación de los convenios firmados con grupos de interés. </p>

<p>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p> <p>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja 8 por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</p> <p>5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja 8 por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).</p> <p>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p> <p>8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p> <p>9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de pro-</p>	<p>CERTV, FARD, FEDOMU, INFOTEP, UNESCO, MEM, MIMARENA, MISPAS, MOPC, OISOE, OEI, PNUD, TEIb, Tribunal Constitucional, UASD, entre otros. </p> <p>Existe cobertura total en el tema de educación.</p> <p>Evidencia: Medios de comunicación social masivos. </p> <p>El MINERD cuenta con una dependencia para la atención a la diversidad y a la discapacidad. INABIE provee apoyo de alimentación, salud, útiles escolares a estudiantes vulnerables.</p> <p>Evidencias: Bonos escolares, becas, Centro de Atención a la Diversidad (CAD), INABIE, entre otros. </p> <p>El MINERD tiene en su nómina con personas en situación de desventaja y extranjeros.</p> <p>Evidencias: Acciones de Personal. </p> <p>[]</p> <p>[]</p> <p>El MINERD participa en espacios de intercambio de conocimientos, e información, tanto a nivel nacional como internacional.</p> <p>Evidencias: Congreso de IDEICE, revistas de ISFODOSU, participación en Feria Internacional del Libro. Participación en estudios internacionales </p> <p>Se realizó un operativo cardiovascular con toma de presión arterial y una charla con la participación de 261 personas. Y una charla</p>	<p>No hay evidencia de la cantidad de artículos publicados. </p> <p>No se cuenta con la medición de la población estudiantil en situación de desventaja. </p> <p>No existen las mediciones, ya que no contamos con una política de inclusión explícita y documentada para emplear personas en situación de desventaja y minorías étnicas. </p> <p>[]</p> <p>No existen las mediciones en cuanto al apoyo y la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados. </p> <p>No existen las mediciones de los intercambios de conocimiento e informaciones con otras organizaciones. </p> <p>No se evidencia el sistema de salud ocupacional. </p>
---	---	--

<p>gramas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>de salud ocupacional y chequeo de postura y columna con un equipo de quiropráctico. Charla sobre prevención de la salud y Riesgos laborales con las ARL.</p> <p>Evidencias: 3 operativos médicos, charlas sobre prevención de salud y accidentes laborales.</p>	<p>No existen mediciones de resultados de la responsabilidad social.</p>
---	---	--

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

Considerar los resultados alcanzados por la organización en relación con.....

SUBCRITERIO 9.1.Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos). 	<p>El MINERD cuenta con los servicios claramente definidos en el marco normativo vigente. Existen indicadores establecidos para los planes, programas y proyectos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan Estratégico Institucional 2017-2020 Planes Operativos Anuales Sistema de Monitoreo de los Planes, Programas y Proyectos. Informes de ejecución Existen tres (3) políticas para el fortalecimiento de la calidad educativa (Política de desarrollo del currículo por competencia; Política de formación y desarrollo de la Carrera Docente; Política de centros educativos sostenibles) Se desarrolla la Jornada Escolar Extendida Implementación del nuevo currículo por 	<p>No existe un sistema que nos permita medir la cantidad y calidad de los servicios brindados en los diferentes (Centros, Distritos, Regionales y en Sede).</p>

<ul style="list-style-type: none"> Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.). Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. 	<p>competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> Se realizan evaluaciones diagnósticas institucionales y planes de mejora Se cuenta con estadísticas e indicadores actualizados. Resultados de las pruebas nacionales, evaluaciones diagnósticas y estudios internacionales sobre el logro de aprendizaje y factores asociados <p>El SEDE impacta a la sociedad y a sus beneficiarios (estudiantes, maestros, familia, escuelas) a través de los programas de formación docente, dotación de recursos y materiales educativos, edificaciones escolares, desayuno escolar, etc.</p> <p>Evidencias: Loc. Cit. Aumento de la jornada escolar, dotación de útiles escolares, programas para la mejora de la calidad docente. Cantidad de estudiantes que culminan sus estudios y son titulados</p> <p>Los estándares en la calidad de los servicios o productos están claramente establecidos para cada dependencia a través de la Ley 66-97, ordenanzas, órdenes departamentales y resoluciones.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Política de desarrollo del currículo por competencia; Política de formación y desarrollo de la Carrera Docente; Política de centros educativos sostenibles. Estrategia de modernización, reestructuración institucional, presupuesto y participación social Pacto Nacional para la Reforma Educativa 	<p>No existe un sistema de métricas depurado que articule la red del Ministerio (Centro, Distrito, Regional, Sede).</p> <p>No existe un sistema de métricas depurado y que articule la red del Ministerio (Centro, Distrito, Regional, Sede).</p>
---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización. • Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto. • Resultados del benchmarking (análisis compara- 	<ul style="list-style-type: none"> • Carta Compromiso al ciudadano • Resultados de las pruebas nacionales, evaluaciones diagnósticas y estudios internacionales sobre el logro de aprendizaje y factores asociados] <p>Se han suscrito acuerdos con diversos sectores de la sociedad para la calidad de la educación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2. IDEC 3. PAPSE 4. USAID 5. UNICEF 6. INICIA 7. AECID 8. BID 9. BM 10. Instituciones Sin Fines de Lucro <p>Organismos de sociedad civil como EDUCA, Foro Socioeducativo, IDEC realizan informes de rendición de cuentas y estado de avance de los acuerdos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos firmados • Informes de resultados • Memorias • Informe del POA • Boletines Estadísticos • Reportes Ejecutivos del SIGOB] <p>Organismos de sociedad civil como EDUCA, Foro Socioeducativo, IDEC realizan informes de rendición de cuentas y estado de avance de los acuerdos,]</p> <p>Continuamente se realizan mediciones y</p>	<p>No existe evaluación para todos los contratos /acuerdos realizados por la organización.]</p> <p>No se realizan evaluaciones de impacto.]</p> <p>No existe un sistema integral que compare los</p>
---	--	--

<p>tivo) en términos de outputs y outcome.</p> <ul style="list-style-type: none"> Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto. 	<p>comparaciones con otros países mediante la participación en estudios:</p> <ol style="list-style-type: none"> PISA (Programa Internacional de Evaluación de los Alumnos) PERCE (Primer Estudio Regional Comparativo y Explicativo) SERCE (Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo) TERCE (Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo) LLECE (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación) ICCS (Estudio internacional de educación cívica y ciudadana) CECC-SICA (Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana-Sistema de Integración Centro Americana) <p>Evidencias: Informes de los resultados de las pruebas realizadas en cada estudio. El MINERD da pasos innovadores para mejorar la salud integral del sistema y el resultado obtenido en sus servicios y productos.</p> <p>Evidencias: Evaluación de Desempeño y la Instalación del Tribunal Docente. </p>	<p>resultados de desempeño institucional. </p> <p>No se realizan evaluaciones de impacto. </p>
---	--	--

SUBCRITERIO 9.2.Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. 	<p>La toma de decisiones y la formulación de los planes se realiza sobre la base de los resultados de las mediciones e indicadores establecidos para los planes, programas y proyectos.</p>	<p>No existe un sistema de métricas depurado y que articule la red del Ministerio (Centro, Distrito, Regional, Sede). </p>

<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output). • Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. • Resultados de benchmarking (análisis comparativo). 	<p>Evidencias: resultado de las estadísticas y resultado de Pruebas Nacionales En el MINERD se gestionan de forma eficiente los recursos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se programan los recursos presupuestarios del MINERD atendiendo a la prioridad del gasto, en el POA. • Concursos de oposición para el Reclutamiento y Selección de Personal Docente. Ordenes departamentales No. 04-2016, 10-2013, 10-2016, 05-2014, 01-2008, 01-2015; Ordenanza No. 24-2017. • Programa de Edificación Escolares para optimizar el uso los espacios e instalaciones. Se han construido 17,704 espacios escolares entre aulas nuevas, aulas rehabilitadas, laboratorios de ciencias y de informática, bibliotecas y talleres. Se han construido 1,062 centros educativos. • Programa de República Digital como recurso de apoyo al desarrollo del Currículo. • Evaluación del Desempeño Docente Se han realizado dos (2) evaluaciones de desempeño docente y administrativos desde el año 1999 y los resultados de estas evaluaciones se han utilizado para la aplicación de incentivos a los maestros. Pocas veces son utilizados para acciones formativas. <p>Evidencia: Orden departamental No.26-2017. Continuamente se realizan mediciones y comparaciones con otros países mediante la participación en estudios:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. PISA (Programa Internacional de Eva- 	<p>No existe una política de gestión de recursos humanos documentada y comunicada que nos permita hacer las mediciones correspondientes. </p> <p>No se realizan evaluaciones de desempeño de forma sistemática. </p> <p>No existe un sistema integral que compare los resultados de desempeño institucional. </p>
--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 	<p>luación de los Alumnos)</p> <ol style="list-style-type: none"> PERCE (Primer Estudio Regional Comparativo y Explicativo) SERCE (Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo) TERCE (Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo) LLECE (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación) ICCS (Estudio internacional de educación cívica y ciudadana) CECC-SICA (Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana-Sistema de Integración Centro Americana) <p>Evidencias: Informes de los resultados de las pruebas realizadas en cada estudio</p> <p>Se han suscrito acuerdos con diversos sectores de la sociedad para la calidad de la educación.</p> <ol style="list-style-type: none"> Pacto Nacional para la Reforma Educativa IDEC PAPSE USAID UNICEF INICIA AECID BID BM Instituciones Sin Fines de Lucro <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Acuerdos firmados Informes de resultados Memorias 	<p>No existe evaluación para las alianzas /acuerdos realizados por la organización.</p>
--	---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.). • Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorias de funcionamiento de la organización. • Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe del POA • Boletines Estadísticos • Reportes Ejecutivos del SIGOB <p>Existen sistemas que han contribuido con la eficiencia de los procesos institucionales.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SIGERD - SPME - Sistema de Seguimiento a Pago de Proveedores - Sistema de Indicadores - Correo Electrónico - Digitalización de documentos - Servicios a usuarios vía web - Sistema de Gestión Financiera - SEPA (Sistema de Ejecución de Planes de Adquisición) - Sistema de Apoyo a la Supervisión (SAS) - República Digital <p>Existe una dependencia formalmente establecida responsable de este rol, aunque actualmente está enfocada a la ejecución presupuestaria. Existen indicadores establecidos para los planes, programas y proyectos</p> <p>Evidencia: Informes de las auditorias realizadas por la Dirección de Fiscalización y Control</p> <p>El Ministerio ha obtenido algunas certificaciones de calidad, especialmente en el área de las TIC's.</p> <p>Evidencias: Certificaciones NORTIC (E1, A2, A3 y A4). En el año 2017 varias instancias del MINERD obtuvieron 12 de las 25 medallas en el Premio Nacional a la Calidad y Prácticas Promisorias, premio basado en la meto-</p>	<p>No se evalúa el impacto de las TIC en la organización.</p> <p>No existe un sistema de métricas depurado y que articule la red del Ministerio (Centro, Distrito, Regional, Sede).</p>
---	--	---

<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.• Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.• Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible).	<p>dología CAF.</p> <p>En la cuarta versión del Premio Provincial a la Calidad y Prácticas Promisorias, el MINERD obtuvo 22 de las 38 medallas. La Escuela Experimental Luis Napoleón Núñez Molina y el Centro de Educación Integral Cometas de Esperanza, lograron dos de las tres medallas de oro, máximo galardón que otorga el MAP.</p> <p>En el año 2016: obtuvieron premios de calidad: 1 Regional, 3 distritos y 11 centros educativos </p> <p>Se emiten periódicamente informes de ejecución del POA donde se establece el nivel de cumplimiento de los objetivos y presupuesto. En el año 2016 el porcentaje de cumplimiento presupuestario fue de 97.98 %, mientras que en el 2017 fue de 99.47 %).</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Se realizan dos (2) encuentros para socializar el POA con todas las áreas• Informes de ejecución presupuestaria <p>Algunos informes arrojan valores positivos; pero otros señalan errores cometidos en la gestión financiera.</p> <p>Evidencias: Informes de auditorías. </p> <p>Existen iniciativas de implementación de análisis de costo-efectividad en diferentes instancias del MINERD.</p> <p>Evidencias: La automatización de la emisión del certificado de secundaria de Pruebas Nacionales, produjo un ahorro anual de RD\$188,016,666.67, según presentación del MINERD en <i>benchlearning</i> sobre Simplificación de Trámites, organizado por el MAP en octubre de 2017. </p>	<p> </p> <p> </p> <p> </p> <p>No existe una cultura de análisis y evaluación de costo-efectividad a nivel general en el MINERD. </p>
---	---	---

NOTA: Estos son ejemplos que aparecen en el Documento “Modelo CAF 2013”, las organizaciones pueden tener otras formas de desplegar los criterios que deben incluirlas cuando realizan su autodiagnóstico y sustentar sus puntos fuertes con las evidencias correspondientes.