



**INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO
(INAFOCAM)**

**INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL
(En base al Modelo CAF, de Excelencia en la Gestión)**

**Preparado por el Comité de Autoevaluación
Departamento de Planificación y Desarrollo/ División de Calidad en la Gestión**

**Santo Domingo, D. N.
05 de mayo del 2021**

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

I. ASPECTOS GENERALES

I.1 MARCO INSTITUCIONAL.

- I.1.1. MISIÓN
- I.1.2. VISIÓN
- I.1.3. VALORES INSTITUCIONALES
- I.1.4. BASE LEGAL
- I.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
- I.1.6. SERVICIOS

I.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL. (Principales Objetivos y Líneas Estratégicas).

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.

2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.

2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.

- 2.1.1 LIDERAZGO
- 2.1.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA
- 2.1.3 PERSONAS
- 2.1.4 ALIANZAS Y RECURSOS
- 2.1.5 PROCESOS

2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

- 2.2.1 RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES.
- 2.2.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS
- 2.2.3 RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
- 2.2.4 RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO.

3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

(Experiencias y aprendizajes, inconvenientes, etc., durante el proceso).

4. ANEXO: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN REALIZADA.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe de autoevaluación institucional, está basado en el modelo CAF de excelencia en la gestión, para el mejoramiento de la calidad en la institución.

Los objetivos de la autoevaluación fueron:

- ✓ Identificar las áreas de mejora de la institución.
- ✓ Pautas para la elaboración del plan de mejora, establecer tiempo, prioridad, actividades y responsables de realizar las mismas.

La metodología usada en el proceso de autoevaluación partió de la guía CAF 2020-2021 marco común de evaluación, en donde se colocaba las áreas de mejoras que se iba encontrando en dicho proceso. Una vez determinada las áreas de mejora por criterios, se procedió a realizar un informe de autoevaluación para la realización del plan de mejora de la Institución.

El siguiente informe de autoevaluación institucional contiene una descripción general de la institución, en la cual se describe la misión, visión, valores institucionales, base legal, estructura organizativa, servicios que ofrece la institución. Una síntesis del plan estratégico institucional, en donde se destacan los objetivos estratégico de la institución y la estrategia y línea de acción para cada uno de ellos, al igual que los resultados de la autoevaluación identificado las mejoras por criterios.

Resultados obtenidos en el proceso de autoevaluación que impulsa la mejora institucional:

- ✓ Mejoras identificadas por criterios.
- ✓ Conclusiones del proceso de autoevaluación institucional.
- ✓ Lecciones aprendidas en dicho proceso.

I. ASPECTOS GENERALES

I.1 MARCO INSTITUCIONAL.

I.1.1 MISIÓN:

Somos un instituto descentralizado, adscrito al Ministerio de Educación, responsable de coordinar y auspiciar la formación integral, capacitación y actualización del personal docente que requiere el sistema educativo dominicano, mediante la formulación e implementación de políticas de impacto, desde una gerencia estratégica orientada a la demanda y principios de calidad educativos.

I.1.2 VISIÓN

Ser una institución modelo en la gestión de políticas de formación docente del sistema educativo dominicano, reconocida nacional e internacionalmente por sus aportes e incidencia en procesos educativos innovadores y de calidad, capaz de potenciar de manera inclusiva el desarrollo de competencias humanas y profesionales.

I.1.3 VALORES INSTITUCIONALES

Los valores institucionales que regulan y auspician la gestión del Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (Inafocam) son:

- **Compromiso:** Contamos con un personal entusiasta y capaz, insertado activamente en el desarrollo de la organización y en dar respuesta a las demandas de los grupos de interés.
- **Excelencia:** Estamos enfocados en la innovación y la implementación de procesos orientados a la definición y aplicación de los más altos estándares de calidad en la gestión educativa.
- **Ética:** Nos ocupa el respeto a las leyes y normas, así como las garantías de un desempeño transparente y justo, que garantice el acceso equitativo a las oportunidades de formación del personal docente.
- **Innovación:** Estamos inmersos en el desarrollo de estrategias creativas y retadoras, coherentes con los principios de progreso, satisfacción de usuarios, y fortalecimiento de la calidad.
- **Liderazgo:** Somos una institución reconocida por la renovación de ideas y la aplicación de estrategias que promueven la profesionalidad, la participación de todos, y la potencialización de las competencias y las políticas de desarrollo de la comunidad educativa.

- **Responsabilidad:** Estamos enfocados en el cumplimiento de las normativas y acuerdos para el uso eficaz de los recursos humanos y financieros, así como la satisfacción de las demandas de clientes internos y externos.

I.1.4 BASE LEGAL:

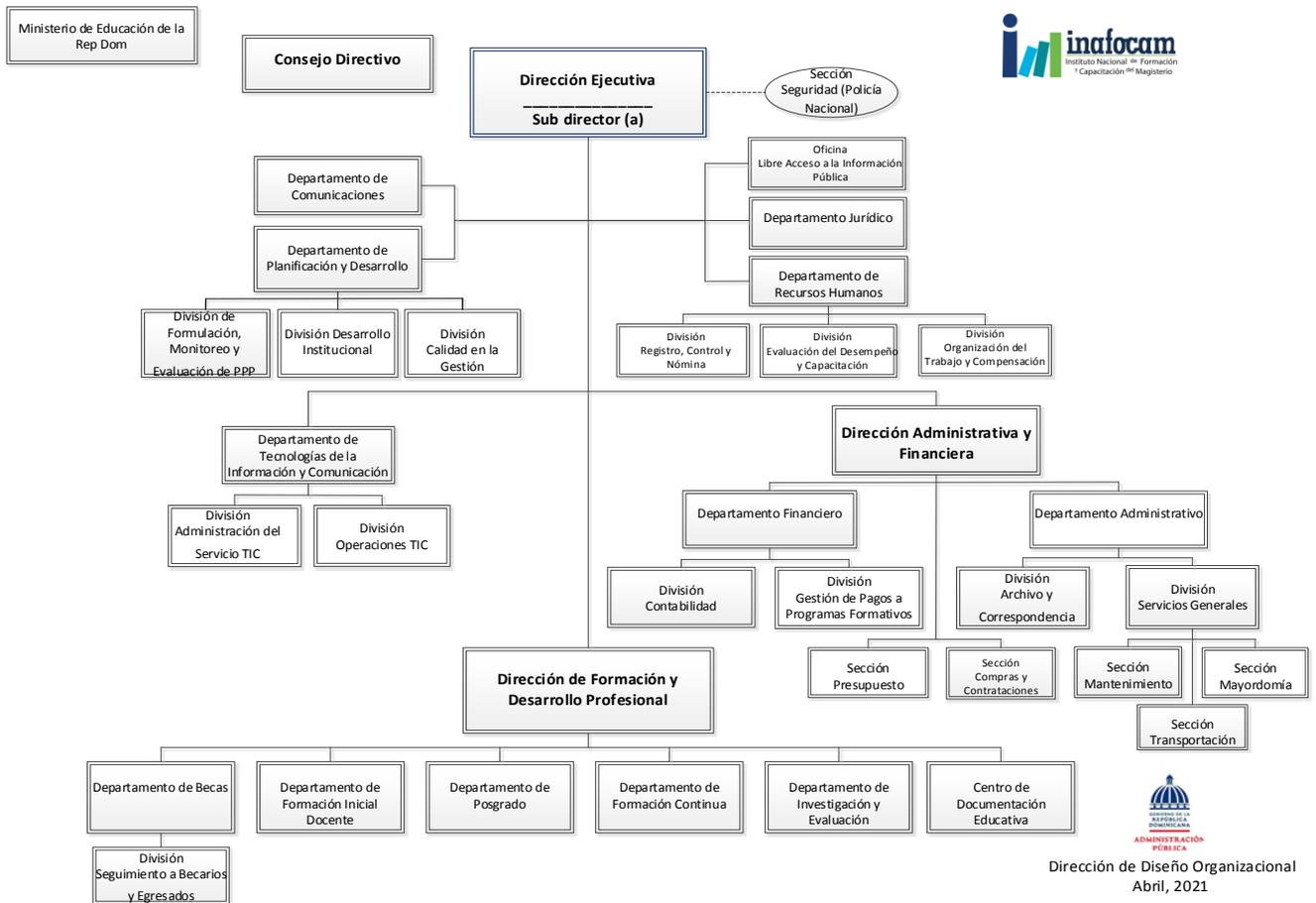
El Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (Inafocam) fue creado mediante el artículo 129 de la Ley General de Educación 66 □97, donde se caracteriza como un órgano descentralizado, adscrito al Ministerio de Educación (Minerd), con la función de coordinar la oferta de formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento del personal docente en el ámbito nacional, en articulación con todas las instituciones de educación superior y otras de carácter científico o cultural, nacionales o extranjeras.

De acuerdo con lo establecido en este marco legal, el Inafocam sería reglamentado bajo la Ordenanza vigente 25 □2017 que modifica a la Ordenanza 5 □2004, la cual modificó la Ordenanza 6 □2000 del Consejo Nacional de Educación. Esta ordenanza especifica las funciones y roles del Inafocam como una institución gubernamental, descentralizada, adscrita al Ministerio de Educación, con personería jurídica y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Las leyes, ordenanzas y decretos que constituyen el marco regulatorio de esta Institución son:

- Constitución de la República Dominicana.
- Ley General de Educación No. 66-97, G.O No. 9951, del 10 de abril del año 1997, donde se crea el Inafocam.
- Ordenanza No.25'2017 que Establece El Reglamento del Inafocam, que modifica la Ordenanza No.5'2004.
- Ordenanza No.8'2004 que Establece El Sistema de Formación Docente.
- Decreto 396-00 sobre Reglamento Orgánico de la Secretaría de Estado de Educación.

I.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



I.1.6 SERVICIOS

LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL INAFOCAM SON LOS SIGUIENTES:

A. Otorgamiento de becas de estudios para formación inicial docentes (licenciatura o grado):

Las becas de Formación Inicial Docente están dirigidas a los bachilleres de alto rendimiento interesados en estudiar la carrera de educación, al personal docente en servicio que necesitan completar su titulación.

Para ser beneficiarios de una beca de estudio de licenciatura, el candidato debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser ciudadano dominicano
- Estar certificado por haber finalizado sus estudios secundarios.
- Superar las evaluaciones establecidas por el Mescyt, además de cualquier otra prueba de ingreso exigida por la institución formadora.
- Contar con una edad entre los 16 y 25 años.
- Seleccionar uno de los programas ofertados al momento de la convocatoria.
- Estar dispuesto a cumplir los compromisos que el Inafocam acuerde con el becario, mediante contrato.

La postulación para una beca de formación inicial docente requiere las siguientes constancias documentales:

- Formulario de solicitud de beca con las informaciones requeridas.
- Copia de cedula de identidad
- Una foto 2 x 2.
- Copia del acta de nacimiento.
- Copia de certificación de estudios secundarios.
- Copia del récord de nota de estudios secundarios.
- Evidencia de aprobación de las pruebas de ingreso establecidas por el Mescyt.

B. Otorgamiento de becas de estudios para formación y actualización en programas de posgrado (especialidad, maestría o doctorado):

Estas becas son otorgadas con el fin de impulsar y orientar la formación docente de cuarto nivel, a fin de brindar respuestas de calidad, especializadas e innovadoras, que satisfagan las demandas de cualificación del personal docente del país.

Para recibir una beca de estudios de posgrado (especialidad, maestría o doctorado), el postulante ha de cumplir los siguientes requisitos:

- Ser docente activo del sistema educativo dominicano, o vinculado a este, sin encontrarse en proceso de pensión o jubilación.

- Ser personal docente del área curricular o de desempeño afín a aquella para la cual se solicita la beca.
- En el caso de los solicitantes a beca de especialidad, ser licenciado y haber cursado, preferiblemente, un diplomado auspiciado por el Inafocam, acorde con el perfil de entrada al programa formativo.
- Estar dispuesto a firmar un contrato con el Inafocam, al momento de ser aprobada la beca.
- Esperar al menos dos años para solicitar una nueva beca para estudios de posgrado, una vez concluido un programa de esta naturaleza.
- Otros requisitos, dependiendo de la convocatoria y el tipo de estudios a realizar.

La postulación para una beca de estudios de posgrado requiere las siguientes constancias documentales:

- Formulario de solicitud de beca con las informaciones requeridas.
- Una foto 2 x 2.
- Copia de cédula de identidad y electoral.
- Certificación del cargo que desempeña el postulante, emitida por el superior inmediato, en caso de ser necesario.

C. Otorgamiento de becas de estudios para capacitación del personal docente, a través de programas de formación continua (diplomado, taller, entre otros):

Promover a una oferta formativa de capacitación y actualización dinámica y actualizada, que fortalezca la retroalimentación, la reflexión y la mejora continua de las prácticas educativas.

Para ser beneficiario de una beca de estudios de diplomado u otros cursos de formación continua, el candidato ha de cumplir los siguientes requisitos:

- Ser docente activo del sistema educativo dominicano, o vinculado a este, sin encontrarse en proceso de pensión o jubilación.
- Ser personal docente del área curricular o de desempeño afín a aquella para la cual se solicita beca.
- Comprometerse a mantener una asistencia mínima de un 85% al programa formativo en el horario establecido.

D. Centro de Documentación Educativa:

Está a disposición del público los servicios de nuestra moderna Biblioteca en donde se ofrece recursos bibliográficos físicos y un catálogo en línea, con recursos bibliográficos digitales, la cual está dirigida a todo ciudadano en sentido general, como profesores, investigadores, estudiantes y personal administrativo del sector educativo.

Entre los servicios podemos destacar:

- Préstamos de recursos bibliográficos físicos.
- Atenciones personalizadas al usuario por teléfono, correo electrónico y redes sociales.
- Difusión de la información mediante la publicación de bibliografías, boletines de recientes adquisiciones, de resúmenes analíticos y resultados de investigación y publicaciones.
- Acceso a libros digitales por medio del catálogo en línea disponible a través del internet.
- Acceso a bases de datos académicas y científicas.
- Acceso a información en formato electrónico.
-

I.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El análisis de los grandes desafíos o prioridades estratégicas que afronta la formación docente es parte de los temas de la agenda del desarrollo educativo nacional, delineados a través de sus planes estratégicos. Para lograr que estos desafíos sean superados mediante respuestas eficaces, es necesario integrar todas las oportunidades emergentes analizadas, en la formulación de objetivos estratégicos que resulten pertinentes y de largo alcance.

I.2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son las grandes declaraciones o postulados sobre los cuales se fundamenta la planificación estratégica, a fin de orientar el accionar del Inafocam:

- Fortalecer el rol de órgano coordinador de la formación docente, en coherencia con los distintos marcos normativos y jurídicos que sustentan las políticas de formación docente.
- Fortalecer la gestión institucional, a través de la optimización y actualización de los procesos académicos y administrativos, basados en la mejora continua.
- Readecuar la infraestructura, tanto física como tecnológica, en función de viabilizar el ambiente laboral para el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades académicas y administrativas.

I.2.2 EJES ESTRATÉGICOS Y LINEAS DE ACCIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS.

Eje estratégico 1 del objetivo estratégico I: Garantizar que los programas formativos coordinados por el Inafocam se correspondan con los marcos normativos, lineamientos y orientaciones establecidos por el MinerD y el Mescyt para la formación docente inicial, continua y de posgrado.

Líneas de acción:

- Apertura de programas (formación inicial, continua y posgrado) según planificación operativa anual.
- Ampliación de la cobertura de la Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela (EFCCE) para 14,000 nuevos docentes.
- Inclusión de 1,000 nuevos centros de educación primaria entre los que participan en la EFCCE.
- Oferta de programa formativo para la inducción de los nuevos docentes que el MinerD solicite al Inafocam.
- Ingreso de docentes de diferentes niveles y modalidades a programas formativos según el área curricular de su desempeño

Eje estratégico 2 del objetivo estratégico I: Promover estrategias de monitoreo, seguimiento y evaluación que contribuyan a orientar de manera más adecuada la formación docente, acordes con los parámetros de calidad e innovación que exige el sistema educativo dominicano.

Líneas de acción:

- Seguimiento y monitoreo a programas de formación docente aperturados según planificación operativa anual.
- Investigación permanente de la demanda de formación y capacitación que dé respuesta a las necesidades reales del sistema educativo.
- Socialización de los resultados de las evaluaciones aplicadas a los programas formativos, incluyendo retroalimentación a las IES.

Eje estratégico 3 del objetivo estratégico I: Contribuir a fortalecer la calidad de la formación docente, mediante la vinculación efectiva de recursos documentales especializados, actualizados y relevantes a los objetivos de cada programa.

Líneas de acción:

- Creación de espacios virtuales de documentación educativa en el portal de Inafocam y puesta en uso a través de los programas que coordina la institución.
- Fortalecimiento y ampliación de la cobertura al programa “Comunidades lectoras”, de docentes en formación.

Eje estratégico 1 del Objetivo estratégico 2: Revisar y actualizar las normativas de control interno, haciendo sostenible el sistema de gestión de calidad, orientando a una cultura institucional enfocada a garantizar las certificaciones.

Líneas de acción:

- Revisión y actualización de la Ordenanza 5´2004 que establece el Inafocam.
- Revisión y actualización de las normativas de control interno.
- Revisión y documentación del sistema de gestión de calidad bajo los nuevos estándares de la norma ISO 9001-2015.

Eje estratégico 2 del Objetivo estratégico 2: Contribuir al fortalecimiento de la calidad de los programas formativos, como desafío principal de las políticas de formación docente.

Líneas de acción:

- Promoción de una oferta curricular de formación continua y posgrado que facilite la actualización de los docentes en servicio, de acuerdo al nuevo currículo, considerando incrementar la oferta académica virtual.
- Promoción de reconocimiento a estudiantes de la carrera de Educación y a los docentes egresados de programas coordinados por el Inafocam.

Eje estratégico 3 del Objetivo estratégico 2: Fortalecer la División de Seguimiento al Becario.

Líneas de acción:

- Fortalecimiento estructural de la División de Seguimiento al Becario.
- Establecimiento de mecanismos que permitan dar seguimiento a los egresados de los programas formativos desarrollados por el Inafocam

Eje estratégico 1 del Objetivo estratégico 3: Mejorar la plataforma tecnológica orientada a satisfacer la demanda de información pertinente en los procesos académicos y administrativos.

Líneas de acción:

- Actualización y ampliación de la plataforma tecnológica para asegurar la trazabilidad de la información.
- Adquisición de equipos de última generación.
- Incremento de la eficiencia de los procesos administrativos.

Eje estratégico 2 del Objetivo estratégico 3: Fortalecer la gestión institucional, a través de la adecuación de la estructura organizativa y de la planta física, de acuerdo a las necesidades, mejorando los perfiles de competencia del personal al cumplimiento de las metas planteadas.

Líneas de acción:

- Adquisición de terreno para la construcción de parqueo.
- Restructuración de áreas físicas para que las labores se realicen en espacios más funcionales.
- Revisión y actualización de la estructura organizativa, según las necesidades operacionales.
- Incorporación de colaboradores capacitados al más alto nivel.
- Creación de cuatro oficinas del Inafocam en los ejes Norte, Nordeste, Sur y Este.

Eje estratégico 3 del Objetivo estratégico 3: Incentivar y mejorar las condiciones de los colaboradores a fin de mantenerlos capacitados y motivados.

Líneas de acción:

- Aumento del nivel de satisfacción del colaborador.
- Realización de actividades de integración.
- Establecimiento de un sistema de comunicación interna.
- Mejora del clima laboral.

Eje estratégico 4 del Objetivo estratégico 3: Mejorar la calidad de los servicios que ofrecemos.

Líneas de acción:

- Puesta en marcha de un plan de comunicación que promueva a la institución y a sus programas.
- Incremento del nivel de satisfacción de los usuarios.
- Promoción de nuevos programas virtuales acordes con las necesidades del sistema educativo.
- Ampliación de las alianzas con instituciones públicas y privadas.

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS

CRITERIO I: LIDERAZGO

Subcriterio I.1 Dirigir la organización desarrollando su misión y su visión

- Establecimiento de un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.
- En algunas áreas que la organización comunica la misión, visión, valores.
- La organización revisa periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios del externo, como demográficos.

- Sistema de gestión que previene los comportamientos no éticos; Existe evidencias sobre prohibiciones en el código de ética sobre cómo INAFOCAM, dispone de políticas para gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales área de conflictos de interés y facilitando directrices a los empleados sobre cómo actuar ante dichos casos.

Subcriterio I.2 Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

- Rediseño organizacional.
- La definición de resultados cuantificables e indicadores objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.
- La aplicación de los principios de GTC y se han instalado sistemas de gestión de la calidad como el CAF y las normas ISO 9001.
- La organización presenta evidencias fuertes respecto de la generación de condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y trabajo en equipo.
- La creación de condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importantes para el éxito de una organización.
- La demostración del compromiso de los líderes/directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo una cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.

Subcriterio I.3 Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia:

- La organización promueve una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.
- En algunas áreas, cómo la organización informa y consulta de forma periódica a los empleados sobre asuntos claves relacionados con la organización.
- La organización brinda apoyo a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización.
- La organización proporciona retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.
- La organización fomenta y potencia a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.
- La organización promueve una cultura del aprendizaje y anima a los empleados a desarrollar sus competencias.
- La organización reconoce económicamente el desempeño de los colaboradores.

Subcriterio 1.4 Gestionar las relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés:

- En algunas áreas un análisis de las necesidades de los grupos de interés externo (docentes), definiendo sus necesidades, tanto actuales como futuras.
- La organización ayuda a las autoridades políticas para definir políticas públicas relacionadas con la organización
- Identificación de las políticas públicas relevantes para la organización y su incorporación en la gestión.
- Los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización, están alineados con las políticas públicas y decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos financieros.
- Involucramiento de los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.
- Mantenimiento de relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas, desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.
- Desarrollo y mantenimiento de alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes.
- La organización construye el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.
- En algunas áreas el desarrollo de un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

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

- En algunas áreas, la recopilación de forma sistemática de información relevante sobre el desempeño/ desarrollo de la organización.
- Análisis de forma sistemática de las debilidades y fuerzas internas, incluyendo oportunidades y amenazas.

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

- La traducción de la misión y visión en objetivos estratégicos y operativos.
- Involucramiento de los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.
- La evaluación de las tareas existentes en cuanto a servicios y productivos facilitados.

Subcriterio 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica:

- Traducción de objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización.
- Desarrollo de planes y programas con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir.
- En algunas áreas de que la organización comunica de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.
- Desarrollo y aplicación métodos para la monitorización, medición y evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles, para asegurar la implementación de la estrategia.
- Desarrollo y aplicación de métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” y entre productos/ servicios e impacto.
- Evaluación de las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.

Subcriterio 2.4. Planificar, implantar y revisar la innovación y el cambio:

- Monitorización de forma sistemática de indicadores internos a través del SCAT.
- Debate sobre la innovación y modernización planificada y su implementación con grupos de interés relevantes.
- En algunas áreas del establecimiento del equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.
- En algunas áreas de la promoción del 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.

CRITERIO 3: PERSONAS:

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

- Desarrollo e implementación de una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y la planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales.
- En algunas áreas referidas al desarrollo e implementación de una política clara de selección, promoción y remuneración, mientras que hay evidencias fuertes respecto de la asignación de funciones de gestión y de recompensa.
- La organización apoya la cultura del desempeño.
- En algunas áreas de la existencia de perfiles de competencia y descripciones de puestos para los planes de desarrollo y para la selección del personal.

- Inafocam tiene un diccionario de competencias y de comportamientos.
- Se presta especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios online y de administración electrónica.

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

- En muchas áreas respecto del desarrollo de habilidades gerenciales y de liderazgo, así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/ clientes y los socios/colaboradores.
- El liderazgo y apoyo a nuevos empleados individualizados, la tutoría o la asignación de un mentor.
- En algunas áreas de la promoción de la movilidad interna y externa de los empleados.
- Desarrollo y promoción de métodos modernos de formación.
- Desarrollo de actividades formativas y de desarrollo de técnicas de comunicación en áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.

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

- La organización promueve una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para los equipos de trabajo.
- En algunas áreas sobre la creación de forma proactiva de un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados.
- Involucramiento de los empleados en el desarrollo de planes y estrategias.
- Se procura en el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.
- Los empleados tienen oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/ directores directos.
- Aseguramiento de buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.
- Se da garantía de condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados.
- En algunas áreas del préstamo de atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos.
- Proporción de planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Subcriterio 4.1 Desarrollar e Implantar relaciones con Asociados Claves:

- El Inafocam ha establecido alianzas o acuerdos de trabajo para el intercambio y aprendizaje mutuos.
- Los Directivos del Inafocam, mantienen relaciones regulares con otros organismos del Estado.
- Los Directivos del Inafocam, han establecido alianzas estratégicas.

Subcriterio 4.2 Desarrollar y Establecer Alianzas con Ciudadanos/Clientes

- El Inafocam desarrolla una política proactiva de información a sus ciudadanos clientes, por ejemplo, el Boletín Institucional y el Portal Web, etc.
- El Inafocam incentiva el involucramiento de los ciudadanos (a través de buzones para evaluación del servicio) para la consulta de sus servicios.
- El Inafocam desarrolla actividades con el Consejo Directivo.
- Se realiza alianzas estratégicas con redes de ciudadanos, como, por ejemplo, Asociaciones y Entidades de la Sociedad Civil, etc.
- Inafocam publica las informaciones requeridas por OPTIC y DIGEIG en el portal de transparencia organizacional.

Subcriterio 4.3 Gestionar las Finanzas:

- Inafocam elabora su presupuesto en base al Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Anual (POA) que desarrolla.
- El Inafocam aplica el Sistema Integrado de Gestión Financiera del Estado mediante el que realiza, controla y evalúa la ejecución presupuestaria.
- El Inafocam funciona el Comité de Licitaciones, de acuerdo a lo que establece la Ley de Compras y Contrataciones del Estado y su reglamento.

Subcriterio 4.4 Gestionar la Información y el Conocimiento:

- Inafocam desarrolla sistemas para gestionar, almacenar y mantener la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con sus objetivos estratégicos, por ejemplo: El Centro de Soporte a Usuario, SCAT, SIABUC 9, el Boletín institucional, entre otros.

Subcriterio 4.5 Gestionar la Tecnología:

- El Inafocam tiene implantada una política integral de gestión de la tecnología acorde a sus objetivos estratégicos.
- La gestión operativa del INAFOCAM está basada en diversos sistemas informáticos.
- El Inafocam cuenta con una Página Web mediante la cual los grupos de interés disponen de suficiente información y herramienta de trabajo relacionados con la institución.

Subcriterio 4.6 Gestionar las Instalaciones:

- Los directivos del Inafocam realizan esfuerzos para equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico dentro de la organización.
- Los directivos ejecutan acciones para garantizar la higiene, mantenimiento y seguridad adecuada de las áreas de la institución, mediante un programa de mantenimiento.

CRITERIO 5: PROCESOS

Subcriterio 5.1 Identificar, diseñar, gestionar e innovar los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés:

- Diseño y mapeo de los procesos claves, estructurados con un enfoque a la innovación y a la mejora continua.
- Asignación de responsabilidades a los propietarios de los procesos.
- Se involucran a los empleados y algunos grupos de interés externos en la mejora de los procesos en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados.
- La asignación de recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a su consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- El monitoreo y la evaluación del impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización
- Innovación a través de benchlearning con instituciones nacionales e internacionales.

Subcriterio 5.2 Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes:

- Se involucra a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos por medio de la aplicación de encuestas de satisfacción, y la disponibilidad de buzones tanto físicos como electrónicos.
- Se consultan a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés.
- Existencia de canales que permiten 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.
- Se aseguran de 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.
- Se promueve la accesibilidad a la organización en horario estándar y flexible.

Subcriterio 5.3 Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes:

- Existe definida la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.
- Coordinación de procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.
- Se crean las condiciones para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales a través de la creación de diferentes comités.

- Creación de 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).

CRITERIOS DE RESULTADO:

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

Subcriterio 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

- La valoración global de los ciudadanos clientes es de 86.1% en cuanto a profesionalidad, confianza, y claridad de la información.
- La satisfacción general con los servicios prestados por la institución el porcentaje es de un 93%, según la encuesta aplicada a los de los participantes en programas.
- DIGEIG ha evaluado a Inafocam con un 99% en su portal de transparencia en el año 2020.

Subcriterio 6.2. Mediciones de resultados

Resultados en relación con la participación:

- A raíz de las sugerencias recibas a través de la Encuesta de Clima Organizacional, se ha implementado las siguientes mejoras: reajuste salarial, habilitación de parqueos para colaboradores, evaluación a través del acuerdo de desempeño y creación de puestos de trabajo.
- Con el fin de ofrecer a los ciudadanos/clientes un servicio de mayor calidad se han implementado métodos nuevos e innovadores, las siguientes herramientas tecnológicas: SCAT, buzones electrónicos, redes sociales y plataforma de inducción.

Resultados de accesibilidad de la organización:

- La organización ofrece los servicios de todos sus departamentos en un horario de 8:00-4:00 p.m.
- El Inafocam tiene en su portal Web la descripción y horario de sus servicios.
- El monitoreo de la calidad de los servicios del Inafocam el 85% valora como bueno el tiempo de espera en la prestación del servicio.

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

- Inafocam posee varios servicios de información: portal web institucional, portal web de transparencia, buzones electrónicos, buzón físico en nuestra recepción, redes sociales (Instagram, Facebook, twitter).
- En el Inafocam se tiene establecido una matriz de responsabilidades para la solicitud y colocación de las informaciones en nuestro portal de transparencia, se solicita a los responsables las informaciones de manera mensual, trimestral, semestral y anual, luego el organismo regulador (DIGEIG) evalúa nuestro portal, el cual presenta las siguientes valoraciones: 97% (2017), 84 % (2018), 87% (2019) y 99% (2020).

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

- La organización informa que tuvo 0% de quejas en 2020.
- El tiempo estándar meta para la resolución de quejas es 15 días.
- En el Inafocam, las devoluciones de expedientes por la controlaría, el cual tiene como meta base que sea menor del 5% de los expedientes de pagos trabajados, se ha mantenido a través de los años dentro de la meta establecida, en el 2020 el resultado fue de un 0%, es decir ningún expediente fue devuelto.

CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

Subcriterio 7.1. Mediciones de la percepción.

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

- El Inafocam muestra un resultado satisfactorio respecto a su imagen con un valor de 84.3%.
- La participación de las personas en las actividades de mejora se destacan en las realizaciones de reuniones, revisión de los procesos, en el plan de acción resultado de las evaluaciones de Clima Organizacional, auditorías de calidad internas y externas, así como, cualquier otra mejora identificada tanto por los responsables de los procesos como cualquier otro colaborador en particular.
- El Inafocam, cuenta con un código de ética, en el cual se evidencian los parámetros que deben regir el accionar ético de los colaboradores; deben firmar la Carta de Compromiso Ético.

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

- El Inafocam, desarrolla permanentemente acciones innovadoras no solo en el área académica sino también en el área administrativa; estas se pueden identificar en la implementación:
 - Programa Nacional Docente de Excelencia, el cual apoya una política de Estado orientada a formar 20,000 maestros bajo los nuevos estándares de la formación educativa, de los cuales Inafocam es responsable de auspiciar 8000 maestros.
 - Programa Nacional de Inducción a docentes de nuevo ingreso, el cual tiene la finalidad de poner en marcha un conjunto de acciones que impulsan la profesionalización sistemática de la carrera docente desde su inicio.
 - Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela, que pasa de ser una estrategia a ser asumida por sus resultados como un nuevo modelo de formación, por lo que en lo adelante se asume este como, formación situada.
 - Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo el estándar ISO 9001:2015.

Resultados relacionados con la percepción de las personas con las condiciones de trabajo:

- Los colaboradores de Inafocam en un 88.41% manifestó que el trabajo le permite dedicar tiempo a sus familias.
- Los colaboradores de Inafocam en un 92.08% considera que la institución le apoya cuando tiene una urgencia familiar.
- Los colaboradores de Inafocam en un 81.71% perciben que en la institución existen condiciones de seguridad e higiene para la realización de mi trabajo.
- Los colaboradores de Inafocam en un 87.37% perciben que la estructura del área está alineada para el cumplimiento de los objetivos.

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

- Los colaboradores de Inafocam en un 82.32% perciben que la información necesaria para tomar decisiones en el desempeño del trabajo y cumplimiento de metas.
- Los colaboradores de Inafocam en un 86.58% manifiestan que aplican la capacitación que recibo para mejorar mi desempeño en el trabajo.
- Los colaboradores de Inafocam en un 84.15% perciben que mi supervisor me permite cumplir con la capacitación que ha programado.

Subcriterio 7.2. Mediciones del desempeño:

- El promedio anual de nivel de absentismo de la organización es un 1.6% y el de rotación un 12.9%, resultados medidos en el 2020.
- El 90.6% de los empleados conforme a la muestra requerida realizaron la encuesta de clima laboral, según el informe remitido por el MAP.
- Los colaboradores de Inafocam en un 82.31% manifiestan que en mi área buscamos nuevas formas de brindar los servicios.
- Los colaboradores de Inafocam en un 81.71% establecen que se impulsan cambios innovadores en mi área para mejorar la forma de trabajo.
- En 2020, el valor promedio del rendimiento individual fue de 90%.

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Subcriterio 8.1. Mediciones de percepción:

- Inafocam ha impactado económicamente en la sociedad a las 32 provincias del país en los últimos 6 años, con un total promedio de 80,721 docentes, los cuales han recibido en promedio 2 o más becas por año, con una inversión promedio de RD\$6,241,094,25.
- Existen mediciones sobre los niveles de transparencia de la organización y su comportamiento ético respeto de los principios y valores de los servicios públicos, evaluado por DIGEIG en un 99%.
- Como parte de la responsabilidad social, varios programas del Instituto han sido diseñados en respuesta a situaciones que afectan la sociedad y para cuyas mejoras es fundamental el rol del docente, tal como se evidencia en los siguientes programas:

- Diplomado en Educación en Valores para la Paz y Desarrollo Integral, 120 docentes.
- Diplomado de Ciudadanía y Gestión Fiscal, 80 docentes.
- Diplomado en Lengua de Señas Dominicana, 80 maestros que dan atención a niños y niñas con necesidades educativas especiales
- Diplomado en Educación Especial, 120 docentes.
- El Inafocam está fundamentada en el logro de un desarrollo sostenible por lo que hemos implementado varias acciones en apoyo al mismo:
 - Se ha implementado utensilios reutilizables como es el caso de las tazas para café y termos para agua.
 - Se ha erradicado el uso de vasos plásticos siendo estos sustituidos por vasos cónicos de papel.

Subcriterio 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

- Se presentan mediciones sobre la concurrencia y participación en los medios, en el año 2020, la divulgación de 184 actividades por los diferentes medios de comunicación institucional como el portal web y redes sociales, así como en los medios externos digitales e impresos.
- El Inafocam creó un programa destinado a otorgar un incentivo mensual mediante crédito a una cuenta de banco a los bachilleres becados en los programas de Formación Inicial, beneficiando a 8,510 bachilleres en el año 2020.
- En el año 2019, se donaron un total de 943 recursos bibliográficos destinados a universidades, instituciones formadores y Feria del Libro.
- El Inafocam se fomenta la participación social de los ciudadanos/clientes, a través de la capacitación como alfabetizadores de 515 becarios provenientes de 11 universidades del Programa Docentes de Excelencia, que dan apoyo al *“Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo” (QAC)*.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

- El impacto de la Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela: 2,171 Centros Educativos, correspondientes a 12 Regionales y 35 Distritos Educativos, beneficiando a un total de 31,207 docentes y más de 450,000 estudiantes.
- Inafocam alcanza sus metas financieras en 2020, con un valor de 82%.
- Inafocam alcanza sus metas físicas en 2020, con un valor de 84%.
- En cuanto a los resultados en la sociedad y los beneficios directos de los servicios en el período 2012-2018, fueron beneficiados un total de 80,721 docentes correspondientes a las 32 provincias del país y las 18 Regionales Educativas, con una inversión promedio de RD\$6,241,094.254.21.

Subcriterio 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia:

- Se alcanzaron algunos objetivos relevantes en cuanto a la gestión de los recursos financieros disponibles y de las instalaciones.
- Producto de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización se obtuvieron algunos resultados relevantes relacionados con las oportunidades de mejoras detectadas.
- El presupuesto aprobado por el Ministerio de Educación para el Inafocam en el año 2020 ascendió a RD\$ 1,803,614,449.32 de los cuales al 31 de diciembre se ejecutó el 82% del presupuesto asignado

2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.

2.2.1 LIDERAZGO

- No se evidencia la participación de los grupos de interés externo en la formulación de la misión, visión y líneas estratégicas.

2.2.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

- Falta de aprobación y socialización de la Política de Responsabilidad Social Institucional.
- No se evidencia el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

2.2.3 PERSONAS

- No se evidencia la implementación de una política de gestión de recursos humanos.
- No se evidencia la implementación de una política de gestión de recursos humanos (selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa, etc.).
- No se evidencia que se utilizan perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para el plan de desarrollo de los colaboradores.
- No se evidencia que se gestiona el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional.
- No se evidencia que exista un plan de desarrollo personal de competencias.
- No se evidencia tutoría o la asignación de un mentor individualizado.
- No se evidencia la evaluación del impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros.

2.2.4 ALIANZAS Y RECURSOS

- No se evidencia la evaluación de la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas.
- No se evidencia la manera el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC.

- Se está realizando el levantamiento para disponer de un espacio para paqueos.
- No se cuenta con mediciones de reciclado seguro.

2.2.5 PROCESOS

- Diseñar un plan de Benchmarking y Benchlearning en procesos administrativos, que permita el intercambio de experiencias y conocimientos y buenas prácticas.

3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS:

La realización del proceso de autoevaluación del Inafocam funciona como una herramienta que nos ayuda a identificar los puntos fuertes y las áreas de mejoras, con miras a establecer acciones para

Cada año el Inafocam realiza la autoevaluación CAF, el cual permite a la institución la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora, para establecer las acciones:

Las lecciones aprendidas, en el marco de los trabajos realizado, son las siguientes:

- El CAF es un excelente instrumento para la comprensión y el conocimiento de las herramientas de gestión de la calidad aplicables al sector público.
- Estimula a las personas a un mayor empoderamiento en la identificación y puesta en marcha de los trabajos para el proceso de mejora continua.
- Se crea un mayor compromiso de todos los involucrados en el direccionamiento estratégico.
- Nos ofrece la oportunidad de ver cuánto hemos avanzado como institución, y sentirnos parte de ella.

El Inafocam posee grandes fortalezas en los criterios facilitadores, sin embargo, a modo general, podemos decir que las principales áreas de mejora en estos criterios están orientadas a las personas, en lo cual se deben de diseñar e implementar una política de recursos humanos en donde se definan los mecanismos para la selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa, etc. Así como también la implementación de una política de responsabilidad social institucional. Para dar repuestas a estos puntos se realizó un plan de mejora.