



Plan **Estratégico** Institucional

2 0 1 7 - 2 0 2 0





Ministerio de Educación



Instituto Nacional de Formación
y Capacitación del Magisterio

Plan Estratégico Institucional

2 0 1 7 - 2 0 2 0

Santo Domingo, D.N.
República Dominicana



Plan Estratégico Institucional

2 0 1 7 - 2 0 2 0

Coordinación general

Andrés De las Mercedes - Director ejecutivo

Coordinación técnica

Anny Sosa - Directora de Planificación y Desarrollo

Validación institucional

Miguel Ángel Moreno - Director de Formación y Desarrollo Profesional

Yssa Moreta - Directora de Formación Inicial y Habilitación Docente

Cecilia Bergés - Directora de Posgrado

María Dominga Comas - Directora de Formación Continua

Ginia Montes de Oca - Directora de Investigación y Evaluación

Eleuterio Ferreira - Director del Centro de Documentación Educativa

Carmen Reynoso - Directora de Becas

Jannette Sena - Directora Administrativa

Casimiro Lebrón - Director de Gestión Humana

Tari Gil - Directora Jurídica

Edición y corrección de estilo

Miguel Ángel Moreno

Diseño y diagramación

Departamento de Comunicaciones del Inafocam

Ricardo Diplán

ricardodiplan@gmail.com

Contenido

| | |
|--|----|
| Presentación | 7 |
| Introducción | 9 |
| I Antecedentes | 11 |
| II Direccionamiento estratégico del Inafocam | 15 |
| III Marco conceptual | 19 |
| IV Metodología | 21 |
| V Diagnóstico institucional | 23 |
| VI Objetivos estratégicos | 27 |
| VII Ejes estratégicos según objetivos | 28 |
| VIII Matriz de ejes estratégicos, líneas de acción y resultados esperados por objetivos 2017-2020 | 31 |
| IX Indicadores de logro | 37 |





Presentación

En cumplimiento de la Ley 498-06 de planificación e inversión pública, nos satisface presentar a toda la comunidad educativa el Plan Estratégico Institucional 2017-2020 del Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (Inafocam). Este es el resultado de un profundo proceso de consulta, reflexión y participación, tanto de los colaboradores como de los demás grupos de interés relacionados con el quehacer institucional, representados en el Consejo Directivo del Inafocam, el cual —en el marco de sus atribuciones— dio su correspondiente aprobación.

Tomando como base la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, así como los lineamientos estratégicos dirigidos a mejorar la calidad de la educación dominicana y a fortalecer la carrera docente, el análisis que sustenta este plan toma en cuenta las complejidades internas y externas que deben afrontar las instituciones, sobre todo aquellas que son parte del sector educativo. Estas complejidades hacen necesario definir e implementar un sistema de gestión sustentado en los principios de dirección estratégica, ya que este determina el horizonte hacia donde ha de conducirse la organización, y su orientación hacia una gestión innovadora, eficiente, eficaz, transparente, democrática y con responsabilidad social.

En este sentido, el Plan Estratégico Institucional 2017-2020 del Inafocam da a conocer a la sociedad su compromiso con el desarrollo sostenible de la educación dominicana, y por ende, de la nación.

Los propósitos plasmados en este documento sirven como sustento a las líneas de acción que permitirán dar respuesta al diagnóstico llevado a cabo, y se orientan hacia el fortalecimiento del rol del Inafocam, órgano coordinador de la formación docente, así como de su gestión institucional, a través de la optimización y actualización de los procesos académicos y administrativos basados en la mejora continua.

Este nuevo plan responde, en suma, a los requerimientos del sistema educativo y busca, a través de su cumplimiento, servir como faro inspirador para lograr la misión y visión que como institución hemos definido.

Mtro. Andrés De las Mercedes
Director ejecutivo del Inafocam

Introducción

Las transformaciones de la sociedad dominicana que promueven las recientes reformas del Estado ponen a prueba sus instituciones, haciéndolas más conocedoras de sus realidades y empujándolas hacia su mejora continua. En la actualidad, las mejoras y el cambio continuo son aspectos inherentes a los procesos de desarrollo de las organizaciones que buscan alcanzar resultados relevantes.

Según la teoría general de sistemas, las organizaciones son sistemas vivos, por lo que requieren instrumentos adecuados que les permitan asegurar la eficacia y dar repuestas pertinentes al entorno nacional, social y tecnológico. Por ello, las formas tradicionales de gestión orientan a la implementación de nuevos métodos que fortalezcan la planificación estratégica manera participativa, así como al desarrollo de estrategias de calidad y seguimiento que den cuenta de su impacto.

En coherencia con lo planteado, esas nuevas formas de gerencia son aún más demandadas en las instituciones que auspician procesos de formación, debido a que en la sociedad contemporánea la dinámica del conocimiento mantiene un ritmo muy acelerado de actualización.

La calidad en la educación está sustentada en la calidad de sus docentes; de ahí la importancia del rol de la formación y la capacitación en la construcción de nuevos saberes y en la adaptación a los cambios sociales, contribuyendo así con la formación de un ciudadano responsable, competente y comprometido con el desarrollo humano del país. De este modo, la generación de capacidades y respuestas a las constantes demandas del sistema educativo nos obliga a poner en práctica procesos y mecanismos innovadores que nos aproximen a la excelencia.

Estas transformaciones deben estar relacionadas con el fortalecimiento institucional y con la creación de políticas orientadas a promover la actualización permanente de los docentes del sistema educativo, así como a asegurarnos cumplir con el perfil del egresado de la formación docente, definido en el nuevo modelo.

Según lo expresado, el presente plan estratégico pretende cumplir con los propósitos y orientaciones planteadas en el marco de las políticas públicas nacionales (Estrategia Nacional de Desarrollo 2030; Programa de Gobierno 2016-2020; Plan Decenal de Educación 2008-2018; Pacto Nacional para la Reforma Educativa en la Rep. Dominicana 2014-2030; Plan Estratégico del MinerD 2016-2020; entre otras), proponiendo un conjunto de acciones que contempla las líneas y resultados esperados en el período 2017-2020.

Con ello se pretende dar sostenibilidad al sistema de formación y capacitación docente y a sus demandas de calidad, situando a la institución como referente en la gestión de políticas de formación docente en el sistema educativo dominicano.

I Antecedentes

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 6'2000 del Consejo Nacional de Educación, modificada posteriormente por la Ordenanza 5'2004, especificándose las funciones y roles que paularon los primeros ejercicios de planificación estratégica institucional.

Como precedente inmediato del presente plan, y a fin de seguir dando cumplimiento a los objetivos misionales del Instituto, en el año 2013 se elaboró el Plan Estratégico 2013-2016, el cual priorizó tres objetivos fundamentales:

1. Desarrollar capacidades y actitudes en los docentes del sistema educativo público que eleven la calidad de la educación dominicana a través de los aprendizajes de los niños y adolescentes;
2. Promover la práctica educativa centrada en valores (paz, servicio, conciencia ecológica, respeto, responsabilidad...).
3. Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas y con organizaciones nacionales e internacionales vinculadas al sector educativo, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento institucional y mejorar la calidad de los servicios que ofrecen.

El enfoque de estos objetivos estuvo sustentado en dar respuesta a las políticas públicas establecidas tanto en el Plan de Gobierno 2012-2016, la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, el Plan Decenal de Educación 2008-2018, así como otras iniciativas enfocadas al fortalecimiento integral de la educación dominicana.

Con la ejecución del Plan Estratégico 2013-2016, el Inafocam respondió de manera pertinente a los retos y desafíos del momento, tales como el establecimiento de un nuevo modelo de formación continua centrado en la escuela, la puesta en marcha y sostenibilidad del complemento a becas como incentivo para el buen desempeño académico y la permanencia en el proceso formativo, además del incremento de los docentes capacitados a través de las diferentes estrategias formativas, entre otras.

De manera que para el período 2013-2016 —de acuerdo con las metas presidenciales definidas—, se habían alcanzado al mes de diciembre de 2016 logros como los siguientes:

- » 5,926 estudiantes egresados de la educación media, beneficiados con becas para cursar licenciaturas en diferentes concentraciones en Educación.
- » 298,128 becas otorgadas en programas de formación continua (diplomados, talleres, congresos, seminarios y cursos), beneficiando a un total de 87,418 docentes (técnicos, directores, subdirectores, maestros, coordinadores, orientadores, entre otros). De esta cifra, 16,737 docentes correspondieron a la Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela (EFCCE), la cual permite participar en diversos programas formativos, de manera sucesiva, a lo largo del año.
- » 11,929 docentes beneficiados con becas en programas de posgrado (especialidades, maestrías y doctorado) presenciales, semipresenciales y virtuales.
- » Reconocimiento periódico a los estudiantes de la carrera de Educación de más alto desempeño académico.
- » 1,976 estudiantes beneficiados con complemento a beca, como resultado de un estudio socioeconómico, rendimiento académico y carga académica.
- » Promoción de un marco de formación continua centrada en la escuela, enfocado en el estímulo a los planes de mejora de los centros educativos.

En total, el Plan Estratégico Institucional del Inafocam 2013-2016 obtuvo un nivel de logro de un 91%, extendiéndose su vigencia durante los primeros meses del año 2017, a fin de concluir la elaboración del nuevo plan y de alinear plenamente las políticas interinstitucionales de la nueva gestión de gobierno.

En función de los antecedentes planteados, la Dirección Ejecutiva del Inafocam instruyó la elaboración de un diagnóstico institucional que identificara las necesidades específicas del Instituto, de modo que orienten las líneas de acción prioritarias que permitan dar respuesta a los lineamientos del MinerD para el período 2017-2020, fortaleciendo así el rol misional del Inafocam. Así mismo, acogiendo otros planteamientos de política pública, como los establecidos en la citada Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (END), o los que emanan de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental, entre otros.

En este sentido, de manera puntual, el Inafocam asume el compromiso de contribuir al cumplimiento del objetivo general 2.1 de la END, “Educación de calidad para todos y todas”, y de las acciones asociadas.



II Direccionamiento estratégico del Inafocam

La planificación estratégica establece y orienta el accionar futuro de la organización, a través de los objetivos y resultados planteados en el corto, mediano y largo plazo, así como de las estrategias que validen el logro de los indicadores de su desempeño efectivo. A tal fin, el Inafocam fundamenta su planificación estratégica en los siguientes elementos:

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.

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.

VALORES

Compromiso: Evidenciado en la capacidad y entusiasmo de un personal activamente involucrado en el desarrollo de la organización y en responder a las demandas de sus grupos de interés.

Excelencia: Enfocada en la innovación y la implementación de procesos orientados a definir y aplicar los más altos estándares de calidad en la gestión educativa.

Ética: Basada en el respeto a las leyes y normas, así como en garantizar un desempeño transparente y justo, que garantice el acceso equitativo a las oportunidades de formación del personal docente del país.

Innovación: Plasmada en el desarrollo de estrategias creativas y retadoras, coherentes con los principios de progreso, satisfacción de usuarios y fortalecimiento de la calidad.

Liderazgo: Posicionado mediante el reconocimiento público a la renovación de ideas y aplicación de estrategias que promueven la profesionalidad y la participación de todos y que potencian competencias para el desarrollo de la comunidad educativa.

Responsabilidad: Sustentada en el cumplimiento de las normativas y acuerdos dirigidos al uso eficaz del capital humano y financiero, así como a satisfacer las demandas de los grupos de interés internos y externos.

POLÍTICA DE CALIDAD

Mejorar continuamente los procesos de formación y actualización del personal docente del sistema educativo dominicano, coordinando los servicios y programas formativos bajo la responsabilidad del Inafocam, de acuerdo con los requisitos establecidos en el sistema de gestión de calidad y los requisitos legales, e involucrando a todos los colaboradores, a fin de garantizar la satisfacción de nuestros clientes¹ y de incidir en un desempeño docente efectivo, que permita lograr los fines de la educación dominicana.

1 En el marco de la Norma ISO-9000 que regula los fundamentos y el vocabulario del Sistema de Gestión de Calidad del Inafocam, el término “cliente” (interno o externo) está referido a toda aquella persona u organización que recibe un producto o servicio institucional.



III Marco conceptual

A partir de la reflexión permanente de su práctica institucional, el Inafocam asume los paradigmas y enfoques que mejor puedan favorecer una formación docente de calidad, concebida como el conjunto de experiencias y oportunidades diseñadas para el desarrollo progresivo de las competencias que demanda —en el marco de la carrera docente y del aprendizaje a lo largo de la vida— un desempeño profesional efectivo, en cada ciclo, nivel, modalidad, subsistema y/o área curricular del sistema educativo dominicano.

La visión de la formación docente asumida por el Inafocam vincula el nivel profesional requerido para responder a los retos educativos de la nuestra sociedad, con los tipos de acciones concebidos para proveer una sólida preparación al docente en formación y al docente en servicio, en los niveles Inicial, Primario y Secundario, así como en sus modalidades y subsistemas:

- a. **Formación inicial:** formación básica regulada como licenciatura en Educación —bajo diferentes perfiles de egreso—, en la que participa el futuro docente antes de incorporarse al sistema educativo dominicano. Dicha formación inicial debe proveer marcos conceptuales y competencias técnicas esenciales para el desempeño profesional.
- b. **Posgrado:** formación posterior a la licenciatura, dirigida a lograr, mediante la oferta de especialidades, y en menor grado de maestrías y doctorados, la especialización del personal docente en servicio, con el propósito de promover en cada ciclo, nivel y/o área curricular de desempeño, prácticas más acordes con los estándares de competencias académicas y profesionales definidos en el sistema educativo dominicano, contribuyendo así a la mejora de su calidad.

- c. **Formación continua:** conjunto de estrategias e iniciativas, de alcance y duración diversas (cursos, talleres, diplomados, pasantías profesionales, intercambios de experiencias, capacitación enfocada desde el centro educativo, etc.), que favorecen la incorporación a la práctica docente de innovaciones en las ciencias, la tecnología y la educación, así como en el ámbito social y cultural, respondiendo igualmente a necesidades concretas de actualización y de desarrollo profesional en cada contexto educativo.

Para cada tipo de formación, el Inafocam se orienta a desarrollar modelos y paradigmas formación docente de la más alta calidad en cada uno de los subsistemas definidos en el artículo 18 de la Ordenanza 08'2004: "Reclutamiento y Selección; Formación Profesional Inicial; Orientación Profesional; Formación Continua; Estudios del nivel de Posgrado, e Investigación y Evaluación".

DEL PERFIL DEL DOCENTE² QUE SE ASPIRA A FORMAR

En cada programa formativo que coordina, el Inafocam promueve un perfil de egreso coherente con el perfil docente establecido por el Consejo Nacional de Educación, para el ciclo, nivel y/o área curricular vinculada a dicho programa, fortaleciendo así el desarrollo profesional desde el conjunto de dimensiones que integran cada perfil específico:

- a. El estudiante y su aprendizaje;
- b. El contenido curricular;
- c. El proceso de enseñanza-aprendizaje;
- d. El compromiso personal y profesional del docente.

A través del seguimiento y evaluación a la ejecución de cada programa formativo bajo su coordinación, el Inafocam velará para que el perfil de egreso ponga de manifiesto el logro progresivo de los estándares profesionales y del desempeño para la certificación y el desarrollo de la carrera docente, aprobados por el Consejo Nacional de Educación.

2 "Se aplica el término "docente" a los educadores de aula, a los empleados técnico-docentes y a los funcionarios administrativo-docentes, según establece el art. 133 de la Ley General de Educación 66'97 y el Reglamento del Estatuto del Docente" (Ordenanza 05'2004, artículo 1-párrafo).

IV Metodología

El diseño y elaboración del presente Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2020 fue desarrollado en cuatro etapas, de acuerdo a la metodología siguiente:

1. Solicitud de autorización de inicio de tareas a la Dirección Ejecutiva.
2. Propuesta metodológica y cronograma de ejecución.
3. Elaboración de diagnóstico institucional, elaborado a partir de los resultados arrojados en el análisis FODA, el cual proporcionó información relevante por área, que sirvió para la delimitación del marco estratégico a ser implementado en la construcción del PEI para el período 2017-2020.
4. Elaboración y aprobación del Plan Estratégico Institucional, en el que se integran y articulan los objetivos y ejes estratégicos, así como las líneas de acción que harán posible la consecución de los resultados esperados. En esta fase, el PEI se sometió a la valoración del Consejo Directivo del Inafocam, tal como lo establece la normativa vigente, para luego ser socializado y divulgado entre todos los grupos de interés.



V Diagnóstico institucional

Los hallazgos o elementos identificados y recopilados a través del análisis FODA de la institución dan cuenta de que el Inafocam tiene grandes **fortalezas**, tanto en el área académica como administrativa. En lo relacionado con el componente misional, la ejecución y puesta en marcha de numerosos programas de formación inicial, posgrado y formación continua ha llevado a que alrededor del 85% del personal docente del sistema educativo público del país haya sido beneficiado con al menos una beca.

Dentro de las fortalezas identificadas se destaca además el incremento del presupuesto asignado, aunque de acuerdo a las grandes metas y retos de la formación docente se requiera una mayor inversión para afrontar con éxito los desafíos de la calidad de la formación docente que exige la educación dominicana hoy día. El análisis revela también fortalezas en cuanto a la propuesta de planificación estratégica que orienta las actividades de la institución, un clima laboral que facilita el desempeño de los colaboradores, así como un personal competente, comprometido y un trabajo en equipo fortalecido y dispuesto. No obstante, se presentan necesidades de aumento del personal técnico docente especializado en las diferentes áreas académicas, así como de técnicos administrativos de diferentes ámbitos disciplinares.

En cuanto a las **debilidades** detectadas, el análisis destaca la importancia de continuar fortaleciendo los controles internos y la revisión y actualización de los procedimientos, prestando mayor énfasis en aquellos vinculados al ámbito financiero, ya que los departamentos específicamente académicos no suelen disponer habitualmente de información relacionada con la ejecución presupuestaria de los programas. La matriz diagnóstica indica además que el Inafocam, dada la diversidad de demandas formativas que debe atender, ha orientado su inversión mediante estimaciones financieras, sistematizadas a lo largo de su trayectoria, requiriendo por ello una guía presupuestaria institucional que permita valorar la inversión académica; es decir, estándares de inversión según categorías de programas.

El análisis también revela otras debilidades: limitación del espacio físico en casi todas las áreas; necesidad de mayor articulación interna entre los diferentes departamentos, a fin de facilitar el desarrollo de los cronogramas de trabajo; mejora del sistema de automatización de datos (SCAT), y una mejor orientación para el desempeño de las funciones del personal de los diferentes departamentos. De forma específica, en el área académica se planteó como debilidad mejorar la coordinación, a nivel externo, con las instancias vinculadas con la ejecución de los programas formativos. Igualmente, se visualizó que las rúbricas de evaluación de propuestas formativas deben unificarse.

Dentro de las **oportunidades** señaladas, en el ámbito de las políticas institucionales, es importante destacar la importancia de disponer de una oferta de planes de estudio más homogéneos entre las diversas universidades, para una misma área curricular, así como de estudios actualizados sobre las necesidades de formación por regionales, distritos educativos, niveles, áreas y modalidades; ponderar asimismo la posibilidad de aplicación en línea de solicitudes de becas; la capacitación permanente al personal del Inafocam; la mejora de los equipos informáticos, y la contratación de especialistas para estudios y evaluaciones puntuales.

Las **amenazas** planteadas en el presente diagnóstico se han referido a diversos desafíos para la gestión institucional del Inafocam: el riesgo de que no se dé continuidad a los planes y proyectos institucionales; la ausencia de articulaciones oportunas entre las diversas instancias del sistema educativo vinculadas a la cualificación del personal docente; la posibilidad de que se incumplan las etapas y procedimientos de selección de candidatos a becas, de acuerdo con las regulaciones vigentes (captación desde las regionales educativas, publicación oportuna de las convocatorias, otras); no disponer siempre de propuestas formativas de calidad para el personal docente en servicio; la posibilidad de que no sean debidamente atendidos aspectos contractuales en los componentes más vinculados a la calidad de la formación docente; la falta de interés y vocación real hacia la formación docente en jóvenes bachilleres con excelencia académica; la deserción o el escaso aprovechamiento en programas formativos, debido a variables del contexto de los participantes; competencias y dominio conceptual insuficiente en el personal docente solicitante de especialidades, maestrías o doctorado para poder aprovechar por completo este tipo de programas; así como asignación financiera insuficiente para la ejecución de los programas, en relación a las demandas que se realizan a la formación docente.

CONSIDERACIONES FINALES SOBRE EL RESULTADO DEL ANÁLISIS DIAGNÓSTICO

Luego de revisar la matriz consolidada del análisis FODA, donde se integran todas las opiniones de las diferentes áreas de la institución, consideramos importante —a fin de responder a las debilidades señaladas en el análisis previo— que se oriente la planificación estratégica institucional 2017-2020 en tres grandes bloques: misional, institucional y de sostenibilidad.

MISIONAL

Fortalecimiento del sistema de formación y capacitación docente, a través de la selección de solicitantes de becas que mejor se corresponda con las necesidades e intereses del sistema educativo, velando para que las propuestas formativas satisfagan de forma creciente los estándares y regulaciones vigentes.

DE SOSTENIBILIDAD

Consolidación del sistema de monitoreo y evaluación de los programas formativos que coordina el Inafocam, promoviendo que las instituciones formadoras cumplan, durante la ejecución de los programas, con todos los componentes que garantizan su calidad.

INSTITUCIONAL

Fortalecimiento de la gestión del Inafocam, referido a la revisión de la estructura orgánica, la actualización del marco legal y de las normativas internas, así como la definición y formalización de nuevas políticas que orienten el accionar del Instituto, en relación al dinamismo del sistema educativo.



VI 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 Inafo-cam en el período 2017-2020:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

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.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Fortalecer la gestión institucional, a través de la optimización y actualización de los procesos académicos y administrativos, basados en la mejora continua.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

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.

VII Ejes estratégicos según objetivos

OBJETIVO ESTRATÉGICO I

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.

Eje estratégico 1

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.

Eje estratégico 2

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.

Eje estratégico 3

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.

OBJETIVO ESTRATÉGICO II

Fortalecer la gestión institucional, a través de la optimización y actualización de los procesos académicos y administrativos basados en la mejora continua.

Eje estratégico 1

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.

Eje estratégico 2

Contribuir al fortalecimiento de la calidad de los programas formativos, como desafío principal de las políticas de formación docente.

Eje estratégico 3

Fortalecer la División de Seguimiento al Becario.

OBJETIVO ESTRATÉGICO III

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.

Eje estratégico 1

Mejorar la plataforma tecnológica, orientada a satisfacer la demanda y control de la información pertinente en los procesos académicos y administrativos.

Eje estratégico 2

Fortalecer la gestión institucional a través de la adecuación de la estructura organizativa y la planta física, de acuerdo a las necesidades, mejorando los perfiles de competencias del personal, orientados al cumplimiento de las metas planteadas.

Eje estratégico 3

Incentivar y mejorar las condiciones de los colaboradores, a fin de mantenerlos capacitados y motivados.

Eje estratégico 4

Mejorar la calidad de los servicios que ofrecemos.

VIII Matriz de ejes estratégicos, líneas de acción y resultados esperados por objetivos 2017-2020

Objetivo estratégico I: 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.

| Ejes estratégicos | Líneas de acción | Resultados esperados |
|---|--|---|
| <p>Eje estratégico 1: 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.</p> | <p>1.1.1. Apertura de programas (formación inicial, continua y posgrado) según planificación operativa anual.</p> <p>1.1.2. Ampliación de la cobertura de la Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela (EFCCE) para 14,000 nuevos docentes.</p> <p>1.1.3. Inclusión de 1,000 nuevos centros de educación primaria entre los que participan en la EFCCE.</p> <p>1.1.4. Oferta de programa formativo para la inducción de los nuevos docentes que el MinerD solicite al Inafocam.</p> <p>1.1.5. Ingreso de docentes de diferentes niveles y modalidades a programas formativos según el área curricular de su desempeño.</p> | <p>1.1.1.1. Programas de formación docente contratados según las normativas vigentes bajo modalidades más diversificadas, presenciales, semi-presenciales y virtuales.</p> <p>1.1.1.2. Acciones de formación inicial, así como para el personal docente en servicio, diversificadas y cualificadas para impulsar la calidad del sistema educativo, fortalecer el desarrollo de la carrera docente y favorecer mayores logros profesionales y personales.</p> <p>1.1.1.3. Docentes formados y capacitados en respuesta a las demandas del sistema educativo dominicano.</p> <p>1.1.2.1. Docentes y centros educativos vinculados a procesos de formación contextualizada, con mayor capacidad para generar mejoras en sus indicadores de gestión y curriculares.</p> <p>1.1.3.1. 100 % de los centros educativos contemplados participan en la EFCCE según características específicas del programa.</p> <p>1.1.4.1. Docentes principiantes con formación recibida, como parte del programa de inducción.</p> <p>1.1.5.1. Docentes formados y capacitados en áreas curriculares orientadas a su desempeño, mejorando su práctica pedagógica.</p> |

Objetivo estratégico I: 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.

| Ejes estratégicos | Líneas de acción | Resultados esperados |
|--|---|---|
| <p>Eje estratégico 2: 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.</p> | <p>1.2.1 Seguimiento y monitoreo a programas de formación docente aperturados según planificación operativa anual.</p> <p>1.2.2. Investigación permanente de la demanda de formación y capacitación que dé respuestas a las necesidades reales del sistema educativo.</p> <p>1.2.3. Socialización de los resultados de las evaluaciones aplicadas a los programas formativos, incluyendo retroalimentación a las IES (Instituciones de Educación Superior).</p> | <p>1.2.1.1. Sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la formación docente fortalecido, con mayor retroalimentación a las IES.</p> <p>1.2.1.2. Docentes en servicio participantes en programas coordinados desde el Inafocam, con mejoras en su desempeño, vinculadas a la formación recibida.</p> <p>1.2.2.1. Investigaciones realizadas, en respuesta a intereses formativos estratégicos del personal docente del sistema educativo.</p> |
| <p>Eje estratégico 3: 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.</p> | <p>1.3.1. 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.</p> <p>1.3.2. Fortalecimiento y ampliación de la cobertura al programa “Comunidades lectoras”, de docentes en formación.</p> | <p>1.3.1.1. Fuentes y recursos documentales del Inafocam enriquecidos en cantidad y diversidad, con mayor impacto en la cualificación y especialización requeridas a la formación y al desarrollo profesional docente.</p> <p>1.3.2.1. Universalización del programa “Comunidades Lectoras” a 14 recintos universitarios de formación inicial, con programas coordinados por el Inafocam (fortalecimiento, seguimiento, monitoreo).</p> |

Objetivo estratégico II: Fortalecer la gestión institucional, a través de la optimización y actualización de los procesos académicos y administrativos, basados en la mejora continua

| Ejes estratégicos | Líneas de acción | Resultados esperados |
|---|---|---|
| <p>Eje estratégico 1: Revisar y actualizar las normativas de control interno, haciendo sostenible el sistema de gestión de calidad, orientando a una cultura organizacional enfocada a garantizar las certificaciones.</p> | <p>2.1.1. Revisión y actualización de la Ordenanza 5`2004 que establece el Inafocam.</p> <p>2.1.2. Revisión y actualización de las normativas de control interno.</p> <p>2.1.3. Revisión y documentación del sistema de gestión de calidad bajo los nuevos estándares de la Norma ISO 9001:2015.</p> | <p>2.1.1.1. Ordenanza actualizada y aprobada.</p> <p>2.1.2.1. Manuales, políticas y procedimientos actualizados, aprobados y socializados.</p> <p>2.1.3.1. Recertificación bajo la nueva Norma ISO 9001:2015.</p> |
| <p>Eje estratégico 2: Contribuir al fortalecimiento de la calidad de los programas formativos, como desafío principal de las políticas de formación docente.</p> | <p>2.2.1. 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.</p> <p>2.2.2. Promoción de reconocimiento a estudiantes de la carrera de Educación y a los docentes egresados de programas coordinados por el Inafocam.</p> | <p>2.2.1.1. Docentes capacitados de acuerdo al nuevo currículo.</p> <p>2.2.1.2. Acuerdos establecidos con instituciones formadores y afines, nacionales y extranjeras, que agreguen valor a los planes de formación docente.</p> <p>2.2.2.1. Consolidación del programa de reconocimiento a estudiantes de la carrera de Educación, por su desempeño.</p> <p>2.2.2.2. Consolidación y ampliación del programa de reconocimiento a docentes egresados de especialidades, por sus buenas prácticas.</p> <p>2.2.2.3. Asignación de estipendio al 90% de becados en licenciaturas, que cumplan los requerimientos del programa.</p> |

Objetivo estratégico II: Fortalecer la gestión institucional, a través de la optimización y actualización de los procesos académicos y administrativos, basados en la mejora continua.

| Ejes estratégicos | Líneas de acción | Resultados esperados |
|--|---|--|
| <p>Eje estratégico 3: Fortalecer la División de Seguimiento al Becario.</p> | <p>2.3.1. Fortalecimiento estructural de la División de Seguimiento al Becario.</p> <p>2.3.2. Establecimiento de mecanismos que permitan dar seguimiento a los egresados de los programas formativos desarrollados por el Inafocam.</p> | <p>2.3.1.1. División de Seguimiento al Becario fortalecida estructuralmente.</p> <p>2.3.2.1. Ubicación y desempeño identificados en los egresados de los programas formativos desarrollados por el Inafocam.</p> |

Objetivo estratégico III: Readecuar la infraestructura tanto física como tecnológica, en función de viabilizar el ambiente laboral para el desarrollo eficiente de las actividades académicas y administrativas.

| Ejes estratégicos | Líneas de acción | Resultados esperados |
|--|---|--|
| <p>Eje estratégico 1: Mejorar la plataforma tecnológica orientada a satisfacer la demanda de información pertinente en los procesos académicos y administrativos.</p> | <p>3.1.1. Actualización y ampliación de la plataforma tecnológica para asegurar la trazabilidad de la información.</p> <p>3.1.2. Adquisición de equipos de última generación.</p> <p>3.1.3. Incremento de la eficiencia de los procesos administrativos.</p> | <p>3.1.1.1. Plataforma tecnológica con funcionamiento optimizado.</p> <p>3.1.2.1. Equipos de última generación adquiridos para optimizar el funcionamiento de la operatividad institucional.</p> <p>3.1.3.1. Unidad de auditoría interna creada.</p> |
| <p>Eje estratégico 2: 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.</p> | <p>3.2.1. Adquisición de terreno para construcción de parqueo.</p> <p>3.2.2. Reestructuración de áreas físicas para que las labores se realicen en espacios más funcionales.</p> <p>3.2.3. Revisión y actualización de la estructura organizativa, según las necesidades operacionales.</p> <p>3.2.4. Incorporación de colaboradores capacitados al más alto nivel.</p> <p>3.2.5 Creación de cuatro oficinas técnicas del Inafocam en los ejes Norte, Nordeste, Sur y Este.</p> | <p>3.2.1.1. Terreno adquirido para construcción de parqueo.</p> <p>3.2.2.1. Espacios físicos reestructurados y habilitados.</p> <p>3.2.3.1. Estructura organizativa revisada y en funcionamiento.</p> <p>3.2.4.1. Personal capacitado y asignado en cargos de acuerdo al perfil de competencias.</p> <p>3.2.5.1. Oficinas creadas y en funcionamiento.</p> |

Objetivo estratégico III: Readecuar la infraestructura tanto física como tecnológica, en función de viabilizar el ambiente laboral para el desarrollo eficiente de las actividades académicas y administrativas.

| Ejes estratégicos | Líneas de acción | Resultados esperados |
|--|---|--|
| <p>Eje estratégico 3: Incentivar y mejorar las condiciones de los colaboradores a fin de mantenerlos capacitados y motivados.</p> | <p>3.3.1. Aumento del nivel de satisfacción del colaborador.</p> <p>3.3.2. Realización de actividades de integración.</p> <p>3.3.3. Establecimiento de un sistema de comunicación interna.</p> <p>3.3.4. Mejora del clima laboral.</p> | <p>3.3.1.1. Colaboradores motivados.</p> <p>3.3.2.1. Relaciones interpersonales fortalecidas</p> <p>3.3.3.1. Sistema de comunicación interna aprobado, socializado y en funcionamiento.</p> <p>3.3.4.1. Productividad incrementada para el logro de los objetivos misionales.</p> |
| <p>Eje estratégico 4: Mejorar la calidad de los servicios que ofrecemos.</p> | <p>3.4.1. Puesta en marcha de un plan de comunicación que promueva a la institución y a sus programas.</p> <p>3.4.2. Incremento del nivel de satisfacción de los usuarios.</p> <p>3.4.3. Promoción de nuevos programas virtuales acordes con las necesidades del sistema educativo.</p> <p>3.4.4. Ampliación de las alianzas con instituciones públicas y privadas.</p> | <p>3.4.1.1. Plan de comunicación institucional implementado.</p> <p>3.4.2.1. Mejorado el nivel de satisfacción de los usuarios.</p> <p>3.4.3.1. Mayor número de programas virtuales acordes con las necesidades del sistema educativo.</p> <p>3.4.4.1. Nuevos acuerdos y alianzas con instituciones públicas y privadas.</p> |

IX. Indicadores de logro

| Indicadores de logro |
|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO I |
| 1- Cantidad de programas formativos contratados de formación inicial, continua y de posgrado. |
| 2- Cantidad de docentes formados de acuerdo a las necesidades priorizadas. |
| 3- Porcentaje de docentes becados en la Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela (EFCCE). |
| 4- Porcentaje de centros de educación primaria participando en la EFCCE. |
| 5- Porcentaje de programas desarrollados, con respecto a lo programado. |
| 6- Porcentaje de programas monitoreados y evaluados, con respecto a lo programado. |
| 7- Cantidad de docentes graduados en los diferentes programas. |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO II |
| 8- Cantidad de políticas institucionales definidas y actualizadas. |
| 9- Cantidad de becarios reconocidos por su desempeño y buenas prácticas docentes. |
| 10- Cantidad de manuales institucionales actualizados y aprobados. |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO III |
| 11- Estructura orgánica revisada, aprobada y en funcionamiento. |
| 12- Cantidad de áreas habilitadas y con condiciones físicas mejoradas. |
| 13- Cantidad de colaboradores capacitados de acuerdo a su área de desempeño. |
| 14- Porcentaje de usuarios (internos y externos) satisfechos. |



Ministerio de Educación



inafocam

Instituto Nacional de Formación
y Capacitación del Magisterio