



PLAN
ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
▼ **2025-2028**

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2028



CONSEJO DIRECTIVO



Consejo directivo

LUIS MIGUEL DE CAPMS GARCÍA-MELLA	Presidente en funciones del Consejo de directores, ministro de Educación de la República Dominicana.
EDDY OLIVARES	Miembro del Consejo de directores del INABIMA, ministro de Trabajo.
JOSÉ MANUEL VICENTE	Miembro del Consejo de directores del INABIMA, ministro de Hacienda.
RAFAEL PIMENTEL PIMENTEL	Director Ejecutivo General del INABIMA. Miembro del consejo de directores del INABIMA, con voz, pero sin voto.
JULIO CANELO	Miembro del Consejo de directores del INABIMA, en representación de la organización magisterial mayoritaria, la Asociación Dominicana de Profesores (ADP), de la cual es, actualmente, secretario general.
ISAÍAS SOLANO	Miembro del Consejo de directores del INABIMA, en representación de la organización magisterial mayoritaria, la Asociación Dominicana de Profesores (ADP), de la cual es, actualmente, secretario de Atención al Jubilado y Pensionado.

CONDUCCIÓN GENERAL

Rafael Pimentel Pimentel
Director Ejecutivo General

Equipo estratégico



Rafael Pimentel Pimentel

Director Ejecutivo General del INABIMA

Hayro Esteban Del Rosario Peña

Director Administrativo y Financiero

Demetrio Antonio Solano Ortega

Director de Servicios al Magisterio

Abel Alcides González Cuevas

Director de Pensiones y Jubilaciones

Equipo técnico

Gabriela Herrera Mejía	Coordinadora de Despacho.
Martha Merette Tate	Encargada De Departamento de Planificación y Desarrollo.
Hayro Esteban Del Rosario Peña	Director Administrativo y Financiero
Demetrio Antonio Solano Ortega	Director de Servicios al Magisterito
María Del Carmen Paniagua	Encargada Departamento de Recursos Humanos
Zuleidy Guerrero Martínez	Encargada División Formulación, Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos
Felipe Paulino	Encargado Departamento Financiero
Bryan Antonio Melo Bethancourt	Encargado División de Operaciones TIC
Bolívar Montero De Los Santos	Encargado Departamento de Operaciones
Ivo José Coronado Díaz	Encargado Departamento de Riesgo
Rafael León Valdez	Encargado Departamento Jurídico
Yeseilyn Furcal Salvador	Encargada Departamento de Atención al Usuario
Orianna Stephanie Sano Ramir	Analista de Formulación, Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos

Coordinación Técnica del Plan Estratégico Institucional

Martha Rosa Merette Tate
Encargada Departamento de Planificación y Desarrollo

ASESOR DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Pedro Livio Guerrero C.



ÍNDICE



Índice de la base de datos.....	4
Siglas y acrónimos	5
Historia institucional.....	6
Presentación.....	9
Introducción.....	10
Abordaje y estructuración del Plan Estratégico Institucional del INABIMA.....	10
I. Informaciones generales.....	14
• Marco normativo de la institución.....	14
• Marco normativo asociado a la institución.....	14
II. Diagnóstico contextual	17
III. Diagnóstico institucional.....	23
IV. Análisis FODA y las estrategias institucionales	25
V. Marco Estratégico Institucional	29
• Misión	29
• Visión	29
• Valores	29
VI. Estrategias institucionales.....	30
VII. Información general sobre los resultados priorizados y sus alineaciones	30
ANEXOS	33
1. Análisis del Marco Normativo.....	33
2. Preguntas orientadoras para el análisis de la problemática institucional	34
3. Adopción de prioridades estratégicas.....	34
4. Adopción de los enfoques de las políticas transversales.....	35
5. Árbol del problema.....	37
6. Análisis de involucrados.....	38
7. Matriz de meta resultado.....	39
8. Matriz de Vinculación de Estrategias Institucionales y Resultados Estratégicos	39
9. Matriz para la definición de metas de producción	41
10. Ejes, resultados y metas no alineados al PNPSP	42
10.1 Sostenibilidad del Sistema de Jubilación y Pensión	42
10.2 Mejoramiento de la Calidad de los Servicios	43
10.3 Fortalecimiento de la Gestión Institucional	44

Índice de la base de datos

Tabla 1. Cantidad de afiliados al INABIMA al 31 de diciembre 2024	17
Tabla 2 Cantidad de pensiones y jubilaciones por decreto 2020-2024	18
Tabla 3. Carga porcentual del presupuesto de INABIMA al presupuesto del MINERD.....	18
Tabla 4. Patrimonio del INABIMA 2020-2024	18
Tabla 5. Docentes beneficiados con préstamos 2020-2024	19
Tabla 6. Cantidad de beneficiarios de seguro funerario 2020-2024	20
Tabla 7. Cantidad de pacientes atendidos por centro de servicio, 2020-2024.....	20
Tabla 8. Cantidad de docentes beneficiados con turismo magisterial, 2020-2024.	21
Tabla 9. Análisis de involucrados	23

Siglas y acrónimos

ADP: Asociación Dominicana de Profesores.

AFP: Administración de Fondos de Pensiones.

BCRD: Banco Central de la República Dominicana.

CNE: Consejo Nacional de Educación.

DAF: Dirección Administrativa y Financiera

DPyD: Departamento de Panificación y Desarrollo.

END: Estrategia Nacional de Desarrollo.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

INABIMA: Instituto Nacional de Bienestar Magisterial.

MH: Ministerio de Hacienda.

MINERD: Ministerio de Educación de la República Dominicana.

N/A: No aplica.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

PIB: Producto Interno Bruto.

PNPSP: Plan Nacional del Sector Público.

POA: Plan Operativo Anual.

RD: República Dominicana.

SEE: Secretaría de Estado de Educación.

SIPEN: Superintendencia de Pensiones.

SME: Sistema de Monitoreo y Evaluación.

TIC: Tecnología de la Información y Comunicaciones.



HISTORIA INSTITUCIONAL



Historia institucional

INABIMA es un organismo desconcentrado, adscrito al Ministerio de Educación de la República Dominicana (Minerd), creado mediante la Ley General de Educación No. 66-97, de fecha 9 de abril de 1997, y sus modificaciones mediante la Ley 451-08. Se encarga de administrar, ejecutar, supervisar e integrar un sistema de servicios de seguridad social y elevación de la calidad de vida para el personal docente, tanto activo como pensionado y jubilado y sus dependientes directos, esposa/o, hijos/as menores de edad, hijos/as mayores de edad que aun cursen estudios hasta los 21 años, hijos/as discapacitados y los padres que dependan única y exclusivamente del personal docente.

El 12 de marzo de 2003 fue emitido el Decreto 243-03, contentivo del Reglamento Orgánico del INABIMA, en el que se establecieron los fundamentos operativos para el funcionamiento de la institución. Pero, no fue sino a partir del 21 de noviembre de 2003 que el INABIMA inaugura su primer domicilio, en la calle Pedro Ignacio Espaillat 253, Gazcue, Santo Domingo. El primer director ejecutivo general fue el profesor Hilario Jáquez.

El 18 de octubre de 2004, mediante el Decreto 1335-04 fue designada la licenciada Maritza Rossi directora ejecutiva de la institución.

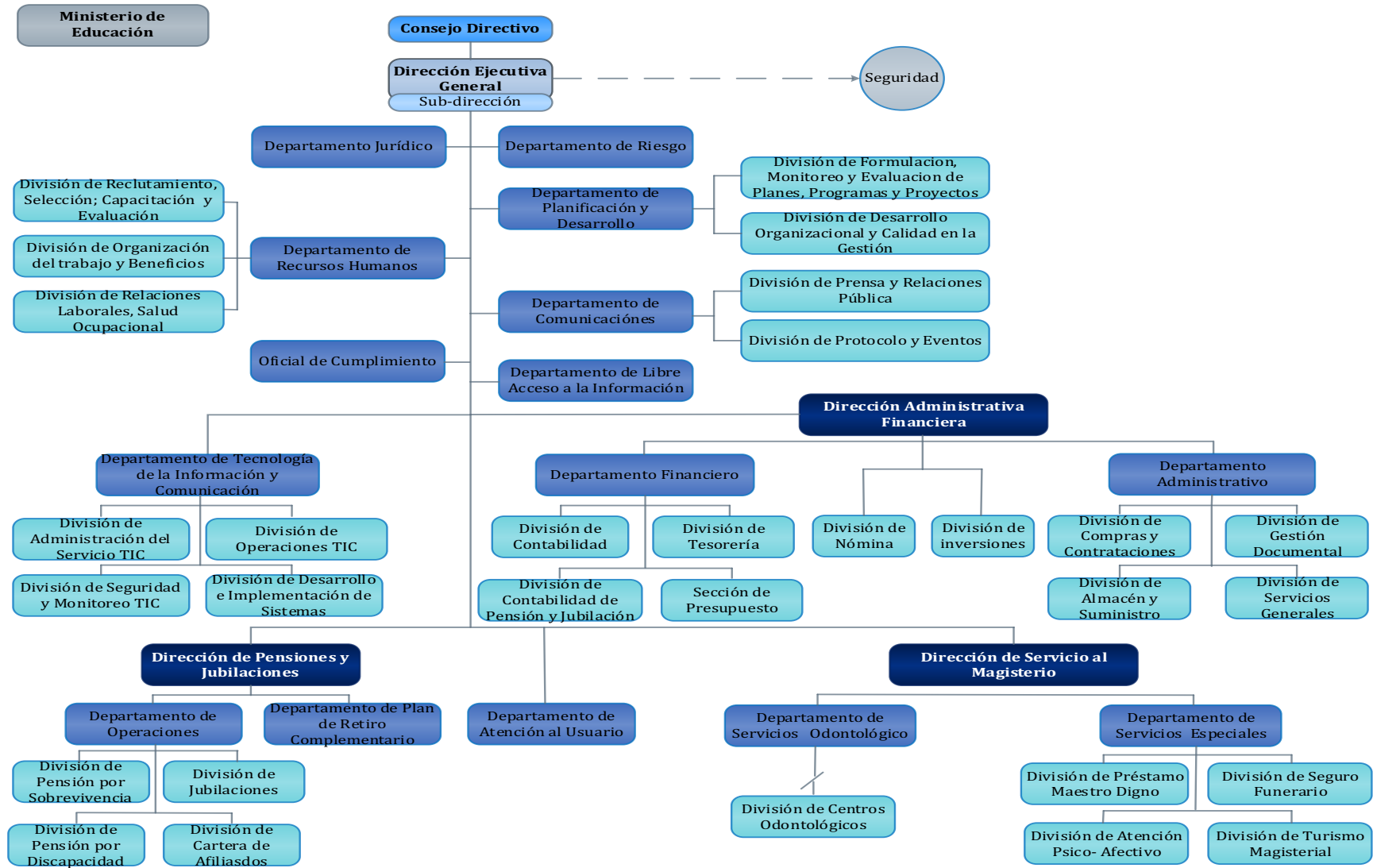
A partir del 17 de julio de 2006, el INABIMA, a través del Programa Especial de Pensiones y Jubilaciones del personal docente de la Secretaría de Estado de Educación (SEE), hoy Ministerio de Educación (Minerd), se convierte en el organismo encargado del manejo de las pensiones y jubilaciones del personal docente de dicho Ministerio. Desde entonces, el Poder Ejecutivo, dando cumplimiento a las disposiciones del artículo 167 de la Ley 66-97, emite decretos mediante los cuales otorga pensiones y jubilaciones al personal docente del Ministerio de Educación a través del INABIMA.

En 2008 se promulga la Ley 451-08 que introduce modificaciones a la Ley General de Educación 66-97 sobre pensiones y jubilaciones para maestros del sector oficial, estableciendo que el INABIMA comprenderá, entre otras actividades del régimen de seguridad social y calidad de vida, el seguro médico, el seguro de vida, la dotación de vivienda, el ahorro y préstamo, los servicios múltiples de consumo, la recreación, el transporte, el régimen de vacaciones, régimen de retiro, pensión y jubilación y cooperativo.

El 11 de abril de 2014, mediante el Decreto 137-14, fue designado Yuri Rodríguez Santos como director ejecutivo general del INABIMA.

Posteriormente, el 13 de octubre de 2020, el presidente de la República, Luis Abinader Corona, designó al licenciado Rafael Pimentel Pimentel como director ejecutivo general del Instituto Nacional de Bienestar Magisterial (INABIMA), a través del Decreto No. 546-20.

Estructura organizacional





PRESENTACIÓN



Presentación



En una época de cambio constante y ritmo vertiginoso, es necesario tener, además de gran capacidad de adaptación, una visión de mediano plazo del lugar en donde debemos estar posicionados para continuar cumpliendo cabalmente con nuestro mandato y dar respuesta apropiada a los desafíos por venir. Sin planeación y sin estrategias se corre el riesgo de realizar esfuerzos improductivos y quizás innecesarios, demorando el logro de los objetivos planteados.

En ese sentido, el Plan Estratégico Institucional es la guía que nos muestra el camino hacia la consecución de nuestros objetivos como organismo comprometido con la excelencia. Una organización administrada estratégicamente es aquella que define dónde quiere estar, además, gestiona el cambio a través de una agenda coherente de acciones para alcanzar ese futuro.

Este Plan Estratégico Institucional (PEI), es una carta de navegación para la Institución hasta el 2028, donde se definen los principales objetivos y líneas de acción de nuestra gestión, que se enmarca en las prioridades establecidas por el programa de Gobierno de nuestro presidente, Luis Abinader Corona.

Para la consecución del Plan Estratégico 2025- 2028, se llevaron a cabo mesas de trabajo, se realizaron talleres de análisis sobre diversas alternativas que permitirán la obtención de mejores resultados, mediante un proceso colaborativo que implicó un examen profundo de los recursos, niveles estructurales y de diversos escenarios para lograr resultados con mayor calidad y transparencia, con el objetivo de fortalecer la misión del INABIMA, de igual manera, garantizar el bienestar de los docentes activos, pensionados y jubilados del sector público, mediante la administración eficiente de los recursos y prestación de servicios de calidad.

Este Plan Estratégico nos pertenece a todos, no solo porque lo construimos juntos, sino porque los desafíos que enfrenta el país son grandes y cada uno de los que colaboramos en el INABIMA, aporta directa e indirectamente día a día para que avancemos en el desafío de construir un mejor país.

Agradezco a todos y cada uno de los funcionarios por el papel que cumplieron en este proceso y les invito a seguir siendo parte de este desafío.


Rafael Pimentel Pimentel
Director Ejecutivo General



INTRODUCCIÓN



Introducción

El Instituto Nacional de Bienestar Magisterial (INABIMA) presenta el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2025-2028. Este plan establece los lineamientos estratégicos y programáticos que guiarán el quehacer de la institución para los próximos cuatro años, de cara a garantizar los grandes cambios e innovaciones en materia de la administración del sistema de seguridad social y prestación de servicios de calidad al magisterio del sector público.

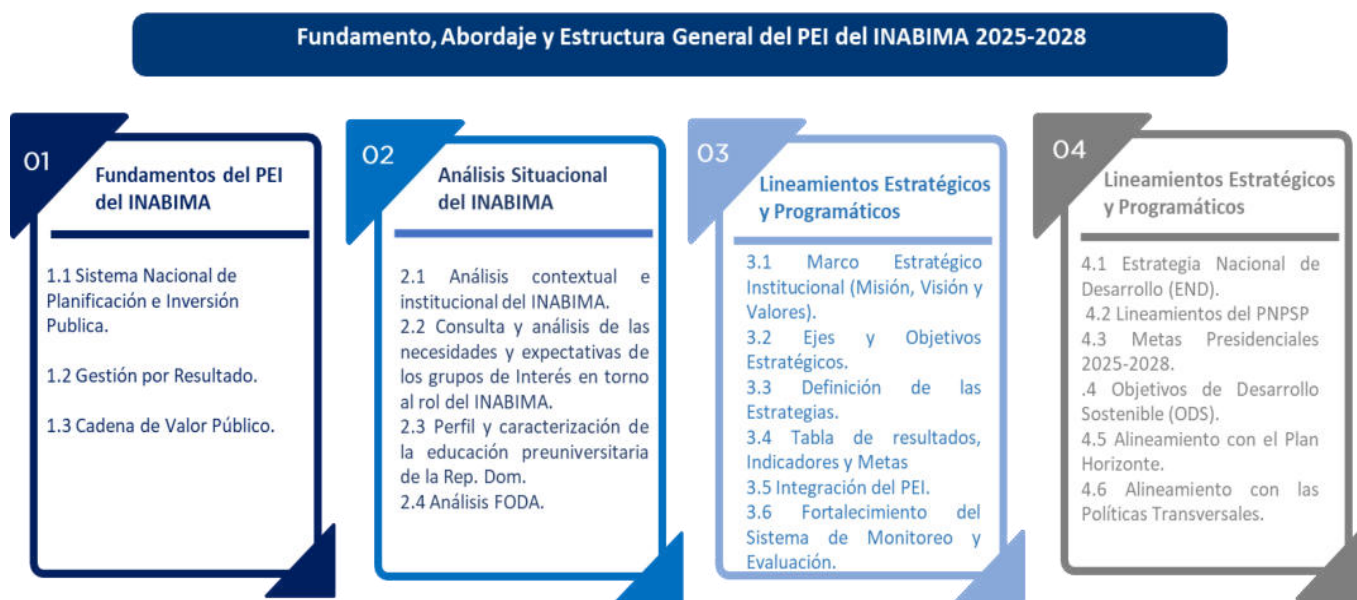
La formulación del presente plan conllevó la realización de diferentes eventos, con la participación de los directivos y técnicos de las diversas áreas de la institución, con el fin de identificar y definir todos los requerimientos que permitieron asegurar su robustez. Para la elaboración del plan se agotaron varias etapas y fases, que facilitaron el proceso de su formulación. Realizamos un análisis situacional de la institución, que sirvió de base para la definición de los lineamientos estratégicos y programáticos del PEI. Dicho análisis está estructurado desde tres perspectivas diferentes, pero complementarias. Como referente del plan, analizamos al INABIMA en el contexto del desarrollo político, económico, y el sistema previsional de la República Dominicana, una consulta de las necesidades y expectativas de los grupos de interés en torno al rol del INABIMA, la realización de un análisis FODA, en donde se identificaron los factores favorables y desfavorables del entorno de la institución a nivel político, económico y tecnológico, así como también de la gestión institucional, donde se analizan, entre otros aspectos, la prestación del servicio, el nivel de desarrollo organizacional, la gestión humana, la infraestructura física y tecnológica, así como la sostenibilidad financiera de la organización.

Se instituyeron postulados estratégicos reformulados, integrados por la Misión, Visión, Valores, Ejes, Objetivos Estratégicos y Estrategias. En estos lineamientos se esbozan los cambios y transformaciones para el mejoramiento del servicio que pretende impulsar el INABIMA para los próximos años. Para el logro de los lineamientos citados se ha definido un portafolio de proyectos o planes de acción a ser desarrollados durante cuatro años, a la vez que se cuenta con un tablero de indicadores para la medición del logro de estos, los cuales son debidamente monitoreados

para asegurar un desempeño adecuado en la ejecución de la planificación estratégica. Se presenta la tabla de alineamiento estratégico superior, en donde se articulan y vinculan los compromisos institucionales definidos en el marco estratégico del PEI con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030), el Plan Nacional Plurianual del Sector Público, los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030, las metas del gobierno del cambio y el PEI del MinerD.

Abordaje y estructuración del Plan Estratégico Institucional del INABIMA

Con el objetivo de facilitar la comprensión del diseño y abordaje del Plan Estratégico Institucional del INABIMA, para el período 2025-2028, presentamos el esquema de los fundamentos, abordaje metodológico y estructuración general del mismo.



Planeación por resultado y cadena de valor

El Plan Estratégico Institucional del INABIMA está fundamentado en la planeación por resultado y la cadena de valor público, acorde a los requerimientos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP) de la República Dominicana.



La gestión por resultados supone una gestión eficiente, con mecanismos de control interno y social, a través de un sistema robusto de monitoreo y evaluación, partiendo de:

- La planeación y administración estratégica de la gestión.
- Formulación de planes operativos.
- La formulación de presupuesto por resultados.
- Establecimiento de un sistema social de monitoreo y evaluación, retroalimentación y mejora continua.
- Diseño y rediseño de procesos que aseguren la eficiencia de la gestión, así como la entrega oportuna de servicios y satisfacción de los usuarios.
- Estructuras funcionales que faciliten y agilicen la toma de decisiones.
- Mejoramiento de las competencias del personal

La cadena de valor tiene como fundamento asegurar la eficiencia en la producción de los servicios de una institución pública, que, en el marco de este Plan Estratégico Institucional, debe prestar el INABIMA para garantizar el bienestar de la familia magisterial del sector público preuniversitario.

Abordaje del diagnóstico contextual y situacional del INABIMA.

Además de los fundamentos señalados, para la formulación del Plan Estratégico Institucional del INABIMA, se consideró la realización de un diagnóstico situacional de la institución que sirviera de insumo fundamental, y a partir del cual, se definieron los lineamientos estratégicos del INABIMA para los próximos cuatro (4) años.

Dicho diagnóstico situacional fue realizado considerando los siguientes aspectos:

1. Perfil y caracterización del del sistema integrado de seguridad social del personal docente del sector público y de sus familiares.
2. La realización de un análisis FODA, donde se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del INABIMA, su priorización y la definición de estrategias para optimizar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y evitar o minimizar el impacto de las amenazas. El resultado del análisis FODA también se convirtió en un insumo fundamental para la formulación del nuevo PEI.

Definición de los lineamientos estratégicos del PEI del INABIMA

Considerando los fundamentos del PEI y los resultados del análisis situacional del INABIMA, se definió el nuevo marco estratégico institucional, integrado por la misión, visión y valores de la institución. También se definieron los ejes y objetivos estratégicos, así como las estrategias del plan. Articulados con el marco estratégico, se elaboró la tabla de resultados de efectos, indicadores y metas al 2028.

Articulados con los resultados de efecto se definió la cadena de producción institucional, para reflejar el conjunto de servicios terminales e intermedios que debe entregar o generar la institución para lograr dichos resultados de efecto.

Alineamiento estratégico del INABIMA con la planificación global

Finalmente, y, como parte de asegurar y asumir los compromisos del INABIMA con la planificación global, el abordaje metodológico del PEI consideró su articulación con la Estrategia Nacional de Desarrollo. (END), el Plan nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP), Plan del Gobierno, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Plan Estratégico del MINERD.



Informaciones Generales

I. Informaciones generales

- **Marco normativo de la institución**

- LEY 66-97 General de Educación:

Artículo 159. Se crea el Instituto Nacional de Bienestar Magisterial (INABIMA) con el fin de coordinar un sistema integrado de servicios de seguridad social y mejoramiento de la calidad de vida del personal de la Educación Dominicana y sus familiares, tanto activos como pensionados y jubilados.

Artículo 160. El Instituto Nacional de Bienestar Magisterial (INABIMA) comprenderá, entre otras actividades el régimen de seguridad social y calidad de vida: el seguro médico, el seguro de vida, la dotación de vivienda, el ahorro y préstamo, los servicios múltiples de consumo, la recreación, el transporte, el régimen de vacaciones y el régimen de retiro, pensión y jubilación y cooperativo.

- Ley No. 451-08 que introduce modificaciones a la Ley General de Educación No. 66-97:

Artículos 1 al 15: introducen modificaciones a la Ley General de Educación Núm. 66-97, de fecha 9 de abril del 1997 (que modifica los artículos del 159 al 176 de la Ley General de Educación Núm. 66-97), en relación a las pensiones y jubilaciones para maestros del sector oficial.

- Decreto 645-12, que establece el reglamento orgánico del Ministerio de Educación:

Artículo 18. Establece que Instituto Nacional de Bienestar Magisterial (INABIMA): es un organismo desconcentrado, responsable de garantizar el funcionamiento de servicios de seguridad social y mejoramiento de la calidad de vida del personal docente y sus familiares.

- Reglamento de Pensiones, Jubilaciones y Plan de Retiro, del 25 de febrero del 2013:

Artículos 1 al 94. Introducen modificaciones a la Ley General de Educación Núm. 66-97, de fecha 9 de abril del 1997 (que modifica los artículos del 159 al 176 de la Ley General de Educación Núm. 66-97), en relación a las pensiones y jubilaciones para maestros del sector oficial.

- **Marco normativo asociado a la institución.**

- Ley No. 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social:

Artículo 38. Afiliados que permanecen en el sistema de reparto, luego de promulgada la ley, plantea que se "beneficiaran los afiliados que reúnan las siguientes condiciones":

a) Los trabajadores del sector público y de las instituciones autónomas y descentralizadas, de cualquier edad, que estén amparados por las leyes 379-81, 414-98 y/o por otras leyes afines, excepto aquellos que deseen ingresar al sistema de capitalización individual contemplado en la presente ley; y

b) Los pensionados y jubilados del Estado, del IDSS, del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y la Policía (ISSFAPOL) y del sector privado que actualmente disfrutan de una pensión de vejez, discapacidad y sobrevivencia en virtud de las leyes 1896 y 379, o de una ley específica.

- RESOLUCIÓN NÚM. 456-22. Sobre beneficios de pensión del sistema de capitalización individual: por vejez, por discapacidad, de sobrevivencia y por cesantía por edad avanzada.

Artículo 1. Establecer las normas y procedimientos que deberán seguir las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), el Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Personal del Banco Central, el Plan de Retiro y Pensiones del Banco de Reservas, así como las compañías de seguros para la tramitación y pago de los beneficios del Seguro de Vejez, Discapacidad y Sobrevivencia del Régimen Contributivo administrado por estos.



Diagnóstico Contextual

II. Diagnóstico contextual

Contribución de la institución a las prioridades de la gestión

El INABIMA es un organismo desconcentrado, adscrito al Ministerio de Educación de la República Dominicana (Minerd), creado mediante la Ley General de Educación No. 66-97, de fecha 9 de abril de 1997, y sus modificaciones mediante la Ley 451-08. Se encarga de **administrar, ejecutar, supervisar e integrar un sistema de servicios de seguridad social y elevación de la calidad de vida para el personal docente, tanto activo como pensionado y jubilado y sus dependientes directos**, esposa/o, hijos/as menores de edad, hijos/as mayores de edad que aun cursen estudios hasta los 21 años, hijos/as discapacitados y los padres que dependan única y exclusivamente del personal docente.

El Programa Especial de Pensiones y Jubilaciones del INABIMA integra el beneficio de la **jubilación por antigüedad de tiempo en el servicio, pensión por discapacidad y pensión por sobrevivencia**. Estos programas se desarrollan juntamente con el Ministerio de Educación y se nutren de un aporte conjunto del Minerd, en su calidad de empleador, y el empleado docente, según el Artículo. 168 de la “Ley No. 451-08, que introduce modificaciones a la Ley General de Educación, No. 66-97, de fecha 10 de abril de 1997, sobre pensiones y jubilaciones para maestros del sector oficial.

El programa especial de jubilación por antigüedad en el servicio al 31 de diciembre del 2024 está compuesto por 25,163 docentes, de los cuales 17,637 son mujeres y 7,526 son hombres.

La nómina de jubilados por antigüedad asciende a un total de RD\$1,384,715,036.00 mensuales.

La nómina de Pensionados por Discapacidad está compuesta por 4,550 pensionados, 79 % mujeres y 21 % hombres, para un total mensual de RD\$ 129,880,656.00, de los cuales, RD\$ 28,899,444.00 son pagados a través de una compañía aseguradora.

La nómina de pensionados por sobrevivencia la compone un total de 2,799 beneficiarios, para un total mensual de RD\$ 64,886,575.00, de los cuales RD\$ 32,093,460.00 son pagados a través de una compañía aseguradora.

Tabla 1. Cantidad de afiliados al INABIMA al 31 de diciembre 2024

Beneficiarios	Cantidad
Docentes activos	132,475
Docentes Jubilados por antigüedad	25,163
Docentes Pensionados por Discapacidad	4,550
Total	162,188

*Fuente: Dirección de Pensiones y Jubilaciones del INABIMA.

Desde el año 2020 al 2024 se beneficiaron 10,584 docentes con pensiones y jubilaciones, de los cuales 7,578 son mujeres y 3,006 hombres, para un monto total de RD\$ 691,100,950.15, lo que representa un monto promedio por docente de RD\$ 65,296.76.

Tabla 2 Cantidad de pensiones y jubilaciones por decreto 2020-2024

No. Decreto	Masculino	Femenino	Monto (mensual) RD\$
286-20	480	1,064	RD\$89,571,450.28
341-22	990	2,445	RD\$216,722,301.98
311-23	874	2,266	RD\$215,419,219.89
287-24	662	1,803	RD\$169,387,978.00
Total	3,006	7,578	RD\$691,100,950.15

Tabla 3. Carga porcentual del presupuesto de INABIMA al presupuesto del MINERD

Año	Presupuesto vigente Minerd	Presupuesto vigente INABIMA	Carga porcentual INABIMA/Minerd
2020	205,078,189,925.80	12,391,921,878.00	6.04%
2021	189,236,612,677.59	13,141,433,849.03	6.94%
2022	230,858,324,788.99	15,080,318,687.00	6.53%
2023	262,453,736,327.72	19,044,191,260.00	7.26%
2024	295,944,039,736.32	22,405,544,941.46	7.57%
2025	309,022,615,805.19	25,589,546,895.00	8.28%

*Fuente: Sección de Presupuesto

Como se puede visualizar en la tabla anterior, el pago de prestaciones asumido por el Minerd requerirá una proporción importante del presupuesto asignado a educación, no solo a largo plazo, sino también en un periodo más inmediato.

Por sus atribuciones legales, el INABIMA funciona como una AFP en un régimen de reparto individualizado, bajo supervisión y regulación de la Superintendencia de Pensiones (Sipen).

En el caso del Programa de Pensiones del Personal Docente del Ministerio de Educación (Minerd), administrado por el Instituto Nacional de Bienestar Magisterial (INABIMA), representa el 11.2% (Sipen, diciembre 2024) del patrimonio total de los fondos de pensiones, acumulando a diciembre 2024 un monto de RD\$ 156,750,380,832.00, representando un aumento de un 63% versus diciembre del año 2020.

Tabla 4. Patrimonio del INABIMA 2020-2024

Año	Monto RD\$
2020	96,020,124,843
2021	103,436,373,973
2022	113,918,511,893
2023	129,670,848,909
2024	156,750,380,832

*Fuente: Estadísticas Superintendencia de Pensiones (Sipen).

Para el mejoramiento de la calidad de vida de los maestros, maestras y sus familiares, el INABIMA gestiona los programas siguientes:

○ **Préstamo Maestro Digno**

El Programa de Préstamos de Consolidación de Deudas, mejor conocido como Programa de Préstamos Maestro Digno, fue aprobado como plan piloto mediante la resolución No. 008-11 del Consejo de directores del INABIMA, de fecha 19 de octubre de 2011. Posteriormente, la resolución No. 14-11 del 6 de diciembre de 2011, aprobó implementar el programa de forma definitiva a partir de febrero de 2012, con el propósito de ayudar a los docentes jubilados o pensionados del MinerD a consolidar las deudas contraídas con instituciones financieras y cooperativas.

Desde el 2020 hasta el 2024 se han beneficiado 641 docentes pensionados o jubilados con préstamos, de los cuales 335 son mujeres y 306 hombres, para un monto total de RD\$293,263,291.44, lo que representa un monto promedio por docente de RD\$ 457,509.04.

Tabla 5. Docentes beneficiados con préstamos 2020-2024

Año	Femenino	Masculino	Monto RD\$
2020	22	8	RD\$16,746,237.60
2021	87	70	RD\$81,777,036.12
2022	79	77	RD\$79,060,660.27
2023	79	61	RD\$71,202,805.62
2024	68	90	RD\$44,476,551.83
Total	335	306	RD\$293,263,291.44

*Fuente: Estadística división de Préstamo Maestro Digno.

○ **Seguro Funerario Magisterial**

El Seguro Funerario del INABIMA es un seguro colectivo, en provecho de los docentes del sector público y demás servidores del Ministerio de Educación, que protege a sus familiares o a los beneficiarios designados por este con una cobertura económica preestablecida, destinada a compensar los gastos funerarios en que pudieren incurrir los familiares directos y/o terceros, con relación al fallecimiento del asegurado.

Desde el 2020 hasta el 2024 se han beneficiado 2,061 familiares de docentes fallecidos con el programa de Seguro Funerario, de los cuales 1,266 son mujeres y 795 hombres, para un monto total de RD\$193,005,577.88, lo que representa un monto promedio de RD\$93,646.57 por beneficiario.

Tabla 6. Cantidad de beneficiarios de seguro funerario 2020-2024

Año	Femenino	Masculino	Monto RD\$
2020	227	167	RD\$38,445,033.28
2021	256	162	RD\$41,009,638.60
2022	260	139	RD\$36,973,235.00
2023	223	147	RD\$31,852,300.00
2024	300	180	RD\$44,725,371.00
Total	1,266	795	RD\$193,005,577.88

*Fuente: Estadística División de Seguro Funerario.

○ Plan Odontológico Magisterial

El Plan Odontológico Magisterial es uno de los programas de bienestar social que desarrolla el INABIMA, con el propósito de proveer servicios odontológicos (prevención y rehabilitación bucodental) que eleven la calidad de vida del personal docente del Ministerio de Educación, tanto activo como jubilado y pensionado, y de sus familiares.

Desde el 2020 hasta el 2024 se han atendidos 88,251 pacientes en los centros de servicios odontológicos, representado el centro de Santo Domingo un 84% de la demanda de servicios, Santiago un 5%, San Francisco un 3%, el Seibo y Moca un 2% y La Vega, San Cristóbal, Higüey y Jarabacoa un 1%.

Tabla 7. Cantidad de pacientes atendidos por centro de servicio, 2020-2024.

CENTRO	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Santo Domingo	2,985	9,536	21,564	24,750	15,117	73,952
Santiago	622	905	805	145	1,732	4,209
Moca	298	577	587	465	208	2,135
San Cristóbal	198	268	379	337	0	1,182
San Francisco	158	486	542	715	583	2,484
La Vega	163	228	179	352	246	1,168
Seibo	135	455	374	370	296	1,630
Higüey	52	125	187	100	117	581
Jarabacoa	51	73	161	175	83	543
Barahona	21	50	109	101	86	367
TOTAL	4,683	12,703	24,887	27,510	18,468	88,251

*Fuente: Estadística Departamento de Plan Odontológico

○ Turismo Magisterial

El programa de Turismo Magisterial se crea tomando como base la disposición del Artículo 160 de la Ley 66-97 General de Educación, en la cual se especifica que el INABIMA deberá ofrecer facilidades que comprendan, en adición a los servicios de seguridad social, la recreación y el transporte. En este sentido, las actividades de esparcimiento y recreación inciden en la calidad de vida de las personas, al promover

su integración social y familiar, al tiempo que, en el caso del turismo, se estimula el interés por la cultura propia, las tradiciones y costumbres y el medio ambiente, entre otros. Este programa social está dirigido a los docentes pensionados y jubilados del Ministerio de Educación, a nivel nacional, beneficiándoles con excursiones educativas, visitas a lugares históricos, de diversidad ecológica, actividades recreativas, entre otras, en la República Dominicana.

Desde el 2020 hasta el 2024 se han beneficiado 3,002 docentes pensionados y jubilados con el programa de Turismo Magisterial, de los cuales 2,575 son mujeres y 427 hombres.

Tabla 8. Cantidad de docentes beneficiados con turismo magisterial, 2020-2024.

Año	Femenino	Masculino	Total
2021	65	9	74
2022	780	142	922
2023	952	179	1,131
2024	778	98	875
Total	2,575	427	3,002

*Fuente: Estadística División de Turismo Magisterial



Diagnóstico Institucional

III. Diagnóstico institucional

Tabla 9. Análisis de involucrados

Actor	Tipo (público, privado, sociedad civil)	Rol/Contribución en la Implementación	Nivel de Relacionamento Necesario (bajo, medio, alto)	Análisis Estratégico
Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD)	Público	Alineación de la planificación estratégica nacional con la política de calidad de los servicios públicos.	Alto	Fundamental para asegurar que la planificación institucional esté alineada con los objetivos nacionales de desarrollo sostenible.
Ministerio de Educación (Minerd) Institutos adscritos	Público	Alineación de la planificación estratégica Institucional con el PEI y productos del Minerd.	Alto	Esencial para asegurar que la planificación institucional esté alineada con los objetivos del Minerd como entidad rectora y emperador de los beneficiarios de los servicios gestionados por el INABIMA.
Asociación Dominicana de Profesores (ADP)	Sociedad civil	Alineación de la planificación estratégica Institucional con las expectativas del gremio de maestros.	Alto	Alinear las necesidades y expectativas que tiene el gremio con relación al rol que jugamos en materia de la atención y satisfacción de las necesidades del personal docente.
Superintendencia de Pensiones (Sipen)	Público	Alineación de la planificación estratégica Institucional con las normativas del regulador en seguridad social	Alto	Fundamental para asegurar que la planificación institucional esté alineada con las normativas dirigidas a proteger los derechos previsionales de los afiliados y beneficiarios.
Docentes pensionados y jubilados del Mienrd	Sociedad civil	Alineación de la planificación estratégica Institucional con las expectativas de los docentes pensionados y sus familiares	Alto	Orientar y direccionar nuestras acciones en el marco del plan estratégico, de cara a mejorar satisfacer las necesidades demandadas con el más alto nivel de calidad.



Análisis FODA y Estrategias Institucionales

IV. Análisis FODA y las estrategias institucionales

El Instituto Nacional de Bienestar Magisterial (INABIMA) ha desarrollado un análisis FODA con el propósito de identificar los principales factores internos y externos que influyen en su capacidad para garantizar el bienestar de la familia magisterial del sector público preuniversitario, mediante la administración del sistema de seguridad social y prestación de servicios de calidad. Este análisis ha permitido establecer estrategias institucionales alineadas con las prioridades del sistema integrado de seguridad social y mejoramiento de la calidad de vida para el personal docente del sector público y de sus familiares.

Ambiente interno:

Mirar la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de la población, entre otros.

Herramienta 11. Elaboración del FODA			
Ambiente Interno:			
Mirar la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de la población, entre otros.			
	Fortalezas		Debilidades
F1	Estructura organizacional actualizada y oficializada, con organigrama aprobado, que facilita la división y especialización del trabajo.	D1	Estructura física no adecuada por falta de espacios, parqueos y las condiciones que no responden a las exigencias y requerimiento del trabajo, generando desmotivación laboral.
F2	Contamos con 10 centros de servicios distribuidos en todo el país que facilitan la accesibilidad a los usuarios.	D2	Insatisfacción de los usuarios en un 30% con el tiempo de entrega de los servicios
F3	Compromiso de la alta dirección con la institución, su misión y el bienestar de los usuarios, facilitando la direccionalidad de sus acciones y la estabilidad institucional.	D3	Ausencia de un sistema tecnológico centralizado que limita la interoperabilidad.
F4	Planificación estratégica definida y articulada con los instrumentos de planificación sectorial y nacional, favoreciendo la direccionalidad de sus acciones.	D4	Recursos financieros limitados para cubrir las necesidades de la institución que restringen la implementación de nuevos proyectos e iniciativas orientados al mejoramiento del desempeño institucional.
F5	Los usuarios sienten satisfacción en 93% con el servicio brindado por la institución.	D5	Bajo nivel automatización de los procesos internos, generando ineficiencia en la prestación de los servicios.
F6	Cumplimiento irrestricto al marco legal que regula la institución, que genera confianza en la sociedad y garantiza la seguridad jurídica.	D6	El desfase entre el perfil de puesto y las competencias del personal, desmotivación por las condiciones de trabajo, limita el empoderamiento y compromiso de este.
		D7	Déficit en el sistema de capacitación relacionado a: la pertinencia en la detección de las necesidades de capacitación, incumplimiento de las políticas que obligan que el personal se capacite.
		D8	Paquete de compensación y beneficios poco atractivo, que generan salida del personal, en particular, en las áreas de mucha demanda en el mercado, afectando el clima laboral
		D9	Inexistencia e incumplimiento de algunas de las políticas y normas vigentes internas, por falta de régimen de consecuencia, generando poca uniformidad operativa.
		D10	Falta de documentar algunos procesos de apoyo, generando informalidad en el cumplimiento de las responsabilidades.
		D11	Función de gestión de riesgos y cumplimiento con desarrollo incipiente, sin integración efectiva ni recursos estructurales, lo que limita la capacidad institucional para anticipar, prevenir y mitigar riesgos financieros, operacionales y transversales críticos de forma sistemática.
		D12	Existe deficiencia para la atención de la demanda de servicios en aspectos relacionados a la atención telefónica y tiempo de espera.

Ambiente externo:

Mirar hechos o eventos de carácter político, legal, social o tecnológico.

Ambiente externo: Mirar hechos o eventos de carácter político, legal, social o tecnológico			
	Oportunidades		Amenazas
O1	Existen organizaciones gubernamentales como la OG TIC, el SEMMA, la JCE, etc., con las que se pueden realizar acuerdos que permitirían el fortalecimiento institucional del INABIMA, a nivel misión y de la gestión.	A1	Volatilidad financiera e inflación que reducen la rentabilidad real de las reservas.
O2	La proliferación de medios de comunicación tradicionales y digitales que permitirían el posicionamiento de los servicios y la imagen institucional del INABIMA.	A2	Poca coordinación e integración de los órganos rectores y/o reguladores que impactan a la institución y que afectan el desempeño estratégico y operativo.
O3	Existencia de tecnología para automatización de procesos y la digitalización que permiten mejorar la eficiencia de la gestión institucional y el desempeño organizacional.	A3	Obstáculos burocráticos de parte de los órganos rectores del sistema financiero y gestión institucional que limitan el acceso oportuno a la disponibilidad de los recursos presupuestados, afectando la continuidad de las operaciones.
O4	Estrategia Gobierno Digital 2030 y Ley 167-21 sobre firma electrónica favorecen la virtualización de trámites.	A4	Ciber riesgos que amenazan la confidencialidad y disponibilidad de datos sensibles.
O5	Crecimiento del ecosistema fintech dominicano para pagos instantáneos y billeteras móviles.	A5	Fenómenos hidrometeorológicos recurrentes capaces de interrumpir operaciones críticas.
O6	Oferta de profesionales especializados en seguridad social y gestión pública.	A6	Cambios legislativos que modifiquen edad de retiro o fuentes de financiamiento.
O7	Fondos de cooperación (BID, UE) disponibles para transformación digital y sostenibilidad.	A7	Escasez de talento TIC que encarece el reclutamiento y eleva la rotación.
O8	Tendencia a inversiones ESG que abre nuevas alternativas de portafolio.	A8	Inestabilidad política o fiscal que pueda afectar la asignación presupuestaria.
O10	Penetración de internet en 83 % de hogares y uso intensivo de redes sociales para mejorar la comunicación.	A9	Riesgo de pérdida o corrupción de información debido a la falta de sistemas de respaldo robustos o de software de gestión.
O11	Reformas previsionales en discusión que pueden ampliar competencias y servicios del Instituto.		

Matriz de definición de estrategias

Herramienta 12. Matriz de definición de estrategias			
Estrategias FO		Estrategias DO	
FO 1	(F5) +(O2): utilizar los diferentes canales de información para acercar al Inabima con los usuarios / clientes y posicionar positivamente la imagen.	DO 1	(D2) +(O3): aprovechar los avances del país en materia de tecnología de última generación para entregar oportunamente los servicios institucionales.
FO 2	(F4) +(O7): aprovechar y planificar adecuadamente el presupuesto para adquirir tecnología de última generación para la gestión institucional.	DO 2	(D5) +(O3): aprovechar los avances del país en materia de tecnología de última generación para desarrollar software y equipos informáticos para mejorar el desenvolvimiento de los procesos.
FO 3	(F5) +(O1): gestionar Acuerdos con instituciones nacionales e internacionales para mantener la satisfacción de los usuarios con los servicios.	DO 3	(D7) +(O1): gestionar acuerdos interinstitucionales para realizar programa de capacitación acorde a las necesidades institucionales.
FO 4	(F3) +(O1): aprovechar el compromiso de la alta dirección con la institución con la misión y el bienestar de los usuarios, para firmar acuerdos con instituciones nacionales e internacionales para la gestión eficiente.	DO 4	(D9) +(O6): documentar los procesos institucionales aprovechando los profesionales especializados en seguridad social.
FO 5	(F3) +(O1): evaluar estrategias para aprovechar las nuevas alternativas sobre diversificación de las inversiones.	DO 5	(D12) + (O1): establecer acuerdos interinstitucionales que subsane la tardanza en los tiempos de respuesta.
Estrategias FA		Estrategias DA	
FA 1	(F1) + (A3): optimizar los procesos internos haciendo un uso eficiente del presupuesto asignado para a fin de hacer más con menos.	DA 1	(D1) + (A3): gestionar los recursos necesarios para adecuar las estructuras físicas de la sede central, así como los centros de servicios del Inabima
FA 2	(F3) + (A2): aprovechar el compromiso de la alta dirección con la institución, su misión y el bienestar de los usuarios para garantizar una buena coordinación e integración de los órganos competentes para la toma de decisiones, establecimiento de prioridades y planes estratégicos que impacten la operatividad de la Institución.	DA 2	(D3) + (A1): desarrollar e implementar estrategias mediante el uso de la tecnología para minimizar el impacto ante la reducción en la tasa de rendimiento de las inversiones.
FA 3	(F4) +(A5): minimizar el impacto ante ocurrencia de siniestros y/o fenómenos naturales que pueden afectar la estructura y actividad de la institución creando planes de contingencias preventivo y eficiente.	DA 3	(D2) +(A5): desarrollar estrategias para el seguimiento oportunos de los servicios garantizando la continuidad ante la ocurrencia de cambios legislativos que modifiquen edad de retiro o fuentes de financiamiento.
FA 4	(F4) +(A9): reducir el riesgo de pérdida o corrupción de información, aprovechando la planificación estratégica para optimizar la infraestructura tecnológica.	DA 4	(D2) +(A4): minimizar los riesgos que amenazan la confidencialidad y disponibilidad de datos sensibles gestionando y planificando los recursos financieros necesarios.
FA 5	(F4) +(A9): aprovechar la planificación estratégica para realizar análisis sobre volatilidad financiera e inflación que reducen la rentabilidad de las inversiones.	DA 5	(D1) +(A5): reducir el impacto de fenómenos hidrometeorológicos asegurando la gestión y sostenibilidad ambiental, así como la estructura física del instituto.



Marco Estratégico Institucional

V. Marco Estratégico Institucional

Misión



Garantizar el bienestar de la familia magisterial del sector público preuniversitario, mediante la administración del sistema de seguridad social y prestación de servicios de calidad.

Ser la administradora de fondo de pensiones que mejor optimiza y rentabiliza los aportes de sus afiliados, brindando servicios oportunos, accesibles y de calidad.

Visión



• Valores



Integridad: • Modelamos comportamientos éticos y morales en el ejercicio de nuestras funciones.



Compromiso: • Asumimos con esmero y dedicación nuestras responsabilidades contraídas, siempre excediendo las expectativas.



Transparencia: • Manejamos con honestidad los recursos de que disponemos, siempre abiertos al escrutinio público.



Vocación de servicio: • Nuestra mayor satisfacción es servir, atendiendo y dejando satisfechos a nuestros usuarios, externos e internos.

VI. Estrategias institucionales

Resultados estratégicos:

- Incrementada la sostenibilidad del sistema de pensiones y jubilaciones del INABIMA, mediante la diversificación de la cartera de inversiones, aumentado la rentabilidad de 10.46% en el 2025 a 11.20% en el 2028.
- Aumentada la satisfacción de los usuarios que se benefician de los servicios que ofrece el INABIMA de un 87% en el 2025 a 95% en el 2028.
- Satisfechos los requerimientos demandados por los beneficiarios de Pensión por Sobrevivencia, Discapacidad, Jubilaciones y Plan de Retiro Complementario.
- Diversificada la Cartera de Inversiones.
- Satisfechos los usuarios con los servicios prestados.
- Mejorada calidad de los atributos de los servicios prestados.
- Asegurado el mejoramiento del desempeño institucional.
- Satisfechos los requerimientos legales demandados por la institución.
- Reducida de forma sostenible la exposición global al riesgo.
- Incrementados los niveles de desempeño de los servidores.
- Satisfechos los requerimientos solicitados por el personal.
- Satisfechos los requerimientos administrativos demandados previamente aprobados.
- Eficiencia de la gestión administrativa y financiera
- Optimizada la infraestructura tecnológica y los sistemas de información.
- Valorada positivamente la imagen y reputación institucional del INABIMA.
- Incrementada la paridad en posiciones directivas, técnicas y operativas del INABIMA.
- Fortalecidas las capacidades del INABIMA vía las relaciones interinstitucionales.
- Asegurada la gestión y sostenibilidad ambiental y energética.

VII. Información general sobre los resultados priorizados y sus alineaciones

En la matriz de planificación estratégica institucional se incorporaron dos (2) resultados estratégicos y dos (2) resultados intermedios relacionados a la prioridad nacional de contar con un sistema de calidad.

Matriz de la Planificación Estratégica Institucional

Institución: Instituto Nacional de Bienestar Magisterial

Ejes estratégicos.

1. Sostenibilidad del Sistema de Jubilación y Pensión

Alineación Plan Nacional Plurianual del Sector Público					Resultados estratégicos institucionales									
Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPS	Indicador	Línea Base	Valor meta	ID Resultado estratégico	Denominación	Indicador	Línea Base		Meta del indicador			
				Año	Valor				Año	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
La escuela como un centro de desarrollo y las políticas publicas	Mejorar la calidad de vida de los docentes pensionados y jubilados del MinerD	Fortalecidas las competencias docentes para la educación de calidad (formación inicial y continua)	Porcentaje de docentes que alcanzan el nivel Destacado en la Evaluación de Desempeño Docente	2017		Incrementada la sostenibilidad del sistema de pensiones y jubilaciones del INABIMA, mediante la diversificación de la cartera de inversiones, aumentado la rentabilidad de 10.46% en el 2025 a 11.20% en el 2028.	Pensionados y jubilados del sistema educativo reciben servicios de pensiones y jubilaciones	Porcentaje de la tasa de rentabilidad de las inversiones del INABIMA.	2024	10.46	10.6	10.8	11	11.2

Resultados intermedios institucionales									Alineación END			Alineación con Objetivo de Desarrollo Sostenible	Alineación con otros compromisos nacionales e internacionales	Riesgos	Factores de riesgo		ID Resultado intermedio	Programación productos estratégicos						Nombre indicador	Indicadores de productos estratégicos					
ID Resultado intermedio	Denominación	Indicador	Línea Base		Meta del indicador				Objetivo General END	Objetivo Específico END	Línea de Acción END				Impacto	Probabilidad		Denominación	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		Línea Base		Meta del indicador			
			Año	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4																	Año	Valor	2025	2026	2027	2028
Cantidad de docentes pensionados y jubilados	Aumentada la tasa de Rentabilidad mercado de los instrumentos de inversiones del INABIMA	Cantidad de docentes pensionados y jubilados	2024	38,025	39,629	40,769	42,269	43,769	2.2 Salud y seguridad social integral	2.2.3 Garantizar un sistema universal, único y sostenible de Seguridad Social frente a los riesgos de vejez, discapacidad y sobrevivencia, integrando y transparentando los regímenes segmentados existentes, en conformidad con la ley 87-01.	2.2.3.6 Impulsar la diversificación de la inversión de los fondos de pensiones en favor del desarrollo nacional, a través de la participación de nuevos emisores calificados y la emisión de nuevos instrumentos de inversión que permitan mantener adecuados niveles de rentabilidad-riesgo.	Educación de calidad	N/A	1. Disminución en las tasas de rentabilidad (mercado de valores) 2. Disminución en aportes de afiliados	Medio	Medio	Porcentaje de la tasa de rentabilidad de las inversiones del INABIMA.	Aumentada la tasa de Rentabilidad mercado de los instrumentos de inversiones del INABIMA	Docentes pensionados y jubilados	10.6	10.8	11	11.2	Cantidad de docentes pensionados y jubilados	2024	38,025	39,629	40,769	42,269	43,769

2. Mejoramiento de la calidad de los servicios

Resultados intermedios institucionales									Alineación END			Alineación con Objetivo de Desarrollo Sostenible	Alineación con otros compromisos nacionales e internacionales	Riesgos	Factores de riesgo		ID Resultado intermedio	Programación productos estratégicos						Nombre indicador	Indicadores de productos estratégicos					
ID Resultado intermedio	Denominación	Indicador	Línea Base		Meta del indicador				Objetivo General END	Objetivo Específico END	Línea de Acción END				Impacto	Probabilidad		Denominación	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		Línea Base		Meta del indicador			
			Año	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4																	Año	Valor	2025	2026	2027	2028
Cantidad de docentes beneficiados con los programas del INABIMA	Mejorada la calidad de vida de los docentes pensionados y jubilados del Minerd	Cantidad de docentes beneficiados con los programas del INABIMA	2024	20,161	21,500	23,000	24,500	26,000	2.2 Salud y seguridad social integral	2.2.3 Garantizar un sistema universal, único y sostenible de Seguridad Social frente a los riesgos de vejez, discapacidad y sobrevivencia, integrando y transparentando los regímenes segmentados existentes, en conformidad con la ley 87-01.	2.2.3.6 Impulsar la diversificación de la inversión de los fondos de pensiones en favor del desarrollo nacional, a través de la participación de nuevos emisores calificados y la emisión de nuevos instrumentos de inversión que permitan mantener adecuados niveles de rentabilidad-riesgo.	Educación de calidad	N/A	Limitado recursos de personas o financiero para una mejor operatividad institucional.	Medio	Medio	Porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios institucionales	Mejorada la calidad de vida de los docentes pensionados y jubilados del Minerd	Porcentaje	89	91	93	95	Cantidad de docentes beneficiados con los programas del INABIMA	2024	20,161	21,500	23,000	24,500	26,000



ANEXOS



1. Análisis del Marco Normativo.

Herramienta 1. Análisis del Marco Normativo			
(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la institución	(4) Población de Referencia
LEY 66-97 General de Educación.	Garantiza el derecho de todos los habitantes del país a la educación. Regula, en el campo educativo, la labor del Estado y de sus organismos descentralizados y la de los particulares que recibieron autorización o reconocimiento oficial a los estudios que imparten. Esta ley, además, encauza la participación de los distintos sectores en el proceso educativo nacional.	En el artículo 159, Se crea el Instituto Nacional de Bienestar Magisterial (INABIMA) con el fin de coordinar un sistema integrado de servicios de seguridad social y mejoramiento de la calidad de vida del personal de la Educación Dominicana y sus familiares, tanto activos como pensionados y jubilados. En el artículo 160, el INABIMA comprenderá, entre otras actividades el régimen de seguridad social y calidad de vida: el seguro médico, el seguro de vida, la dotación de vivienda, el ahorro y préstamo, los servicios múltiples de consumo, la recreación, el transporte, el régimen de vacaciones y el régimen de retiro, pensión y jubilación y cooperativo. En el artículo 167, Se crea el Programa de Pensiones y Jubilaciones del Sistema Educativo que agrupa por igual, a los empleados y funcionarios administrativos y al personal docente y técnico de todos los niveles, tanto de la educación pública como de la educación privada	Toda la población en territorio dominicano.
Decreto núm. 243-03 de fecha 12 de marzo de 2003, que establece el Reglamento del Instituto Nacional de Bienestar Magisterial (INABIMA)	Elaborar el reglamento de aplicación del Instituto Nacional de Bienestar Magisterial (INABIMA).	Artículos 1 al 47, objetivo y funciones del INABIMA	Docentes del sector público.
Ley No. 451-08 que introduce modificaciones a la Ley General de Educación, No. 66-97, de fecha 10 de abril de 1997 (pensiones y jubilaciones para maestros del sector oficial. G.O. No. 10490 del 23 de octubre del 2008).	Introducir modificaciones a la Ley General de Educación, No. 66-97, de fecha 10 de abril de 1997 en relación a las pensiones y jubilaciones para maestros del sector público	En los artículos 1 al 15, que introduce modificaciones a la Ley General de Educación Núm. 66-97, de fecha 9 de abril del 1997 (que modifica los artículos del 159 al 176 de la Ley General de Educación Núm. 66-97)	Docentes del sector público y sus familiares
Decreto 645-12, QUE ESTABLECE EL REGLAMENTO ORGANICO DEL MINISTERIO DE EDUCACION. DEROGA EL REGLAMENTO NO. 396-00.	El Reglamento Orgánico del Ministerio de Educación se define como el conjunto de disposiciones normativas en materia organizacional y de gestión, a fin de garantizar el buen funcionamiento del Sistema Educativo Dominicano.	En el artículo 18, establece que Instituto Nacional de Bienestar Magisterial (INABIMA): es un organismo desconcentrado, responsable de garantizar el funcionamiento de servicios de seguridad social y mejoramiento de la calidad de vida del personal docente y sus familiares.	Toda la población en territorio dominicano.
Reglamento de Pensiones, Jubilaciones Y Plan de Retiro, del 25 de febrero del 2013.	Reglamento para aplicar la Ley no. 451-08	En los artículos 1 al 94, que introduce modificaciones a la Ley General de Educación Núm. 66-97, de fecha 9 de abril del 1997 (que modifica los artículos del 159 al 176 de la Ley General de Educación Núm. 66-97).	Docentes del sector público y sus familiares

2. Preguntas orientadoras para el análisis de la problemática institucional

Herramienta 4. Preguntas orientadoras para el análisis de la problemática institucional	
Resultado PNPS identificado:	Fortalecidas las competencias docentes para la educación de calidad (formación inicial y continua)
Problema(s) asociado al resultado PNPS:	Baja calidad en educación, falta de capacitación y desarrollo profesional del personal docente.
¿Sobre cuáles aspectos del problema o los problemas identificados en el resultado PNPS, la institución tiene el mandato legal de intervenir? <i>[indicar la respuesta]</i> Según el marco legal del INABIMA, solo puede intervenir en los aspectos relacionados a coordinar el sistema integrado de seguridad social y mejoramiento de la calidad de vida para el personal docente del sector público y de sus familiares. ¿Cuáles son los problemas públicos (institucionales) que se pueden identificar a partir de los aspectos definidos en la pregunta anterior? <i>[indicar la respuesta]</i> Sobre la coordinación del sistema de seguridad social, los problemas para el INABIMA son: (1) Alto porcentaje de docentes jubilados y pensionados; con relación al mejoramiento de la calidad de vida para docentes: (2) alto porcentaje de docentes insatisfechos con los servicios y programas institucionales.	

3. Adopción de prioridades estratégicas

Herramienta 3. Adopción de prioridades estratégicas					
Denominación de resultado PNPS	Indicador resultado	Institución responsable	Institución involucrada	Marco legal	Área responsable
Fortalecidas las competencias docentes para la educación de calidad (formación inicial y continua).	Porcentaje de docentes que alcanzan el nivel Destacado en la Evaluación de Desempeño Docente	MINERD	MESCyT ISFODOSU INAFOCAM IDEICE INABIMA	LEY 66-97 Ley General de Educación.	MESCyT ISFODOSU INAFOCAM IDEICE INABIMA

4. Adopción de los enfoques de las políticas transversales.

Problema 1 (1) Alto porcentaje de docentes jubilados y pensionados

Herramienta 5. Adopción de los enfoques de las políticas transversales	
Enfoque género y derechos humanos	1. ¿Dentro del (los) problema/s públicos institucionales identificado/s en la pregunta anterior/ pregunta 4, se visualizan aspectos relacionados con el enfoque de género?, 2. ¿Dentro de la población potencial, cuántos corresponden a hombres y cuántos a mujeres? Repuestas: 1. Si, se pueden visualizar. 2. En cuanto al género, se identifica que el 78% e los docentes activos son mujeres y el 22% hombres. por lo que este dato influirá en los docentes pensionados y jubilados, el 70% de los docentes jubilados son mujeres y el 30% hombres en cuanto a los pensionados por discapacidad, el 79% son mujeres y 21% son hombres.
Enfoque sostenibilidad ambiental	1. ¿De cara al problema y la población objetivo (personas, instituciones, ambiente) la institución puede identificar aspectos claves que deben abordarse para avanzar en la sostenibilidad ambiental en el país? Repuestas: 1. En cuanto al mejoramiento de la calidad de vida del personal docente, la institución contribuye mediante talleres de materiales reciclados para proteger el medio ambiente y minimizar el impacto a largo plazo.
Enfoque cohesión territorial	1. ¿El (los) problema/s públicos institucionales identificado/s presenta/n brechas en territorios específicos del país? Favor indicar cuales serían esas brechas, con datos estadísticos 2. ¿Cómo se agudiza el problema en función de la característica del territorio?,[indicar la respuesta] 3. ¿Dentro de la población potencial, en cuáles provincias/municipios (indicar cantidad)? [indicar la respuesta] Repuestas: 1. Si, se presentan brechas. 2. Las provincias que tienen alta densidad poblacional, tienen mayor cantidad de estudiantes y docentes. 3. Con relación a los docentes jubilados con el último decreto, se evidencia que la mayor cantidad de docentes jubilados y pensionados están en las provincias: Santo Domingo, Distrito Nacional, Santiago, La vega, Azua, San Cristóbal y Sánchez Ramírez.
Enfoque gestión de riesgo de desastres	1. ¿Los problemas enunciados, tienen alguna vinculación a escenarios posibles de desastres? 2. ¿Cuánto se agravarían esos problemas frente a un evento catastrófico? [indicar la respuesta] Repuestas: 1. Este problema está vinculado con la condición de vida de docentes activos, por lo que se debe considerar los riesgos asociados a las infraestructuras de los centros educativos, ya que, ante desastre naturales, aumentaría el porcentaje de docentes jubilados y pensionados. 2. Ante la ocurrencia de eventos de desastres, las principales situaciones que se presentarían son: Impacto en el desempeño académico, impacto salud física y psicológica de docentes, desmotivación y ausentismo.

Problema 2 (2) Alto porcentaje de docentes insatisfechos con los servicios y programas institucionales.

Herramienta 5. Adopción de los enfoques de las políticas transversales	
Enfoque género y derechos humanos	1. ¿Dentro del (los) problema/s públicos institucionales identificado/s en la pregunta anterior/ pregunta 4, se visualizan aspectos relacionados con el enfoque de género?, 2. ¿Dentro de la población potencial, cuántos corresponden a hombres y cuántos a mujeres? [indicar la respuesta] Repuestas: 1. Si, se pueden visualizar. 2. En cuanto al género, se identifica que el 78% e los docentes activos son mujeres y el 22% hombres. En cuanto al INABIMA, cuenta con 155, 916 afiliados, de los cuales un total de 119,347 son mujeres y 36,569 son hombres.
Enfoque sostenibilidad ambiental	1. ¿De cara al problema y la población objetivo (personas, instituciones, ambiente) la institución puede identificar aspectos claves que deben abordarse para avanzar en la sostenibilidad ambiental en el país? [indicar la respuesta] 1. En cuanto al mejoramiento de la calidad de vida del personal docente, la institución influye en talleres de materiales reciclados para proteger el medio ambiente y minimizar el impacto a largo plazo.
Enfoque cohesión territorial	1. ¿El (los) problema/s públicos institucionales identificado/s presenta/n brechas en territorios específicos del país? Favor indicar cuales serían esas brechas, con datos estadísticos 2. ¿Cómo se agudiza el problema en función de la característica del territorio?,[indicar la respuesta] 3. ¿Dentro de la población potencial, en cuáles provincias/municipios (indicar cantidad)? [indicar la respuesta] Repuestas: 1. Si, se presentan brechas. 2. Las provincias que tiene alta densidad poblacional, tienen mayor cantidad de estudiantes y docentes. 3. Con relación a la satisfacción de los docentes con los servicios institucionales, el 78% de los encuestados pertenecen a Santo Domingo y Distrito Nacional, seguido de Santiago con un 5%.
Enfoque gestión de riesgo de desastres	1. ¿Los problemas enunciados, tienen alguna vinculación a escenarios posibles de desastres? 2. ¿Cuánto se agravarían esos problemas frente a un evento catastrófico? [indicar la respuesta] Repuestas: 1. Este problema está vinculado con escenarios de desastres en caso de eventos que puedan afectar la infraestructura física de los centros de la institución. 2. Ante la ocurrencia de eventos de desastres, las principales situaciones que presentarían impacto en la operatividad de servicios institucionales son: la exposición sísmica, ciclones tropicales e inundaciones.

5. Árbol del problema.

Herramienta 8. Matriz de Causalidad			
Problema	Causas directas	Causas indirectas	Referencia bibliográfica
Alto porcentaje de docentes que se jubilan por tiempo en servicio	Acumulación de pensiones y jubilaciones para docentes	Aumento de la demanda de docentes activos Los docentes esperan para aumentar los salarios o beneficios antes de la jubilación	1. Estadísticas trimestral de Pensiones y jubilaciones 2020-2024 2. Informe de gestión del INABIMA 2020-2024 3. Informe de satisfacción 2020-2024
	No prioriza la edad de docentes para jubilación o pensión	Mal diseño del sistema de jubilación y pensiones de docentes	
Alto porcentaje de docentes que se pensionan por discapacidad	Deterioro de salud mental y depresión	Aumento de cantidad tanda escolar de estudiantes	
		Mal comportamiento de estudiantes	
		Aumento de horas de trabajo para docentes	
	Restricciones de movilidad lumbar	Movimientos repetitivos	
		Posturas y manejo de carga (niños, mobiliarios, etc.)	
	Trastornos auditivos y de la voz	Altos ruidos en la escuela	
		Deficiencia acústica en el aula (cantidad de alumnos)	
		Mal diseño de escuela (equipamientos)	
Alto porcentaje de docentes insatisfechos con los servicios y programas institucionales	Tardanza para el tiempo de repuesta de entrega de los servicios	Falta de seguimiento oportuno a las solicitudes	

Herramienta 9. Matriz de Efectos		
Problema	Efectos directos	Efectos indirectos
Alto porcentaje de docentes que se jubilan por tiempo en servicio	Aumento del presupuesto para pago de las jubilaciones	Aumentos salariales al personal docente
		Uso del presupuesto de educación para pago de pensiones
		Insostenibilidad a largo plazo del programa de Pensiones y Jubilaciones
Alto porcentaje de docentes que se pensionan discapacidad	Aumento de contrataciones de docentes	Aumento de presupuesto y nómina de docentes
	Aumento de gasto en salud para docentes	Uso del presupuesto para la Educación de calidad en salarios
		Deterioro de la calidad de vida
Alto porcentaje de docentes insatisfechos con los servicios y programas institucionales	Mala imagen y reputación de la institución	Aumento de depresión y deterioro de salud mental
	Quejas y reclamaciones de los usuarios	Pérdida de credibilidad de los afiliados /usuarios
		Inconformidad con los servicios

6. Análisis de involucrados.

Herramienta 10. Análisis de Involucrados						
(1) Problema público institucional priorizado						
(2) Causa directa	(3) Causa indirecta	(4) Nombre de la institución/actores	(5) Base legal	(6) Acciones identificadas sobre la base legal	(7) Territorio/s donde acciona	(8) Tipo de institución
Acumulación de pensiones y jubilaciones para docentes	Aumento de la demanda de docentes activos	Ministerio de Educación, MinerD	LEY 66-97 Ley General de Educación	Institución como responsable de planificar la contratación y nómina del personal docente	Nacional	Responsable
	Los docentes esperan para aumentar los salarios o beneficios antes de la jubilación	Ministerio de Educación, MinerD	LEY 66-97 Ley General de Educación	Institución como responsable de planificar la contratación y nómina del personal docente	Nacional	Responsable
No prioriza la edad de docentes para jubilación o pensión	Mal diseño del sistema de jubilación y pensiones de docentes	Ministerio de Educación, MinerD	LEY 66-97 Ley General de Educación	Institución responsable de la regulación del sistema educativo del país	Nacional	Responsable
Deterioro de salud mental y depresión	Aumento de cantidad tanda escolar de estudiantes	Ministerio de Educación, MinerD	LEY 66-97 Ley General de Educación	Institución como responsable de planificar la contratación y nómina del personal docente	Nacional	Responsable
	Mal comportamiento de estudiantes	Padres de alumnos/ sociedad en general	Constitución de la República Dominicana	Deberes de padres y sociedad en general para la buena convivencia del país	Nacional	Responsable
	Aumento de horas de trabajo para docentes	Ministerio de Educación, MinerD	LEY 66-97 Ley General de Educación	Institución como responsable de planificar la contratación y nómina del personal docente	Nacional	Responsable
Restricciones de movilidad lumbar	Movimientos repetitivos	Instituto Dominicano de Prevención y Protección de Riesgos Laborales	Ley No. 397-19 que crea el Instituto Dominicano de Prevención y Protección de Riesgos Laborales	Institución responsable de la Prevención y Protección de Riesgos Laborales, debe sensibilizar sobre las mejores prácticas para prevenir discapacidad laboral	Nacional	Corresponsable
	Posturas y manejo de carga (niños, mobiliarios, etc.)	Instituto Dominicano de Prevención y Protección de Riesgos Laborales	Ley No. 397-19 que crea el Instituto Dominicano de Prevención y Protección de Riesgos Laborales	Institución responsable de la Prevención y Protección de Riesgos Laborales, debe sensibilizar sobre las mejores prácticas para prevenir discapacidad laboral	Nacional	Corresponsable
Trastornos auditivos y de la voz	Altos ruidos en la escuela	Ministerio de Educación, MinerD	LEY 66-97 Ley General de Educación	Institución responsable del diseño, equipamiento administración de las escuelas	Nacional	Responsable
	Deficiencia acústica en el aula (cantidad de alumnos)					
	Mal diseño de escuela(equipamientos)					
Tardanza para el tiempo de repuesta de entrega de los servicios	Falta de seguimiento oportuno a las solicitudes	Instituto Nacional de Bienestar Magisterial	Ley No. 451-08 que introduce modificaciones a la Ley General de Educación, No. 66-97,	Institución responsable de garantizar el bienestar de los docentes	Nacional	Responsable

7. Matriz de meta resultado.

Herramienta 14. Matriz de metas de resultados									
ID.	Indicador	Línea base		Metas				Medios de Verificación	Redacción completa del Resultado
		Año	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
Minerd	Porcentaje de docentes que alcanzan un nivel satisfactorio en la evaluación desempeño docente							Minerd	Minerd
N/A	Porcentaje de la tasa de rentabilidad de las inversiones del INABIMA.	2024	10.46	10.6	10.8	11	11.2	Mercado de Valores/ Informe anual de Sipen	Incrementada la sostenibilidad del sistema de pensiones y jubilaciones del INABIMA, mediante la diversificación de la cartera de inversiones, aumentado la rentabilidad de 10.46% en el 2025 a 11.20% en el 2028.
N/A	Porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios institucionales	2024	87	89	91	93	95	informe anual de satisfacción de los servicios institucionales	Aumentada la satisfacción de los usuarios que se benefician de los servicios que ofrece el INABIMA de un 87% en el 2025 a 95% en el 2028.

8. Matriz de Vinculación de Estrategias Institucionales y Resultados Estratégicos

Herramienta 15. Matriz de Vinculación de Estrategias Institucionales y Resultados Estratégicos			
Estrategias	Resultado Estratégico 1: Incrementada la sostenibilidad del sistema de pensiones y jubilaciones del INABIMA, mediante la diversificación de la cartera de inversiones, aumentado la rentabilidad de 10.46% en el 2025 a 11.20% en el 2028.	Resultado Estratégico 2: Aumentada la satisfacción de los usuarios que se benefician de los servicios que ofrece el INABIMA de un 87% en el 2025 a 95% en el 2028.	Puntuación Total
(F5) +(O2): utilizar los diferentes canales de información para acercar al Inabima con los usuarios / clientes y posicionar positivamente la imagen.	2	3	5
(F4) + (O7): aprovechar y planificar adecuadamente el presupuesto para adquirir tecnología de última generación para la gestión institucional.	2	2	4
(F5) +(O1): gestionar Acuerdos con instituciones nacionales e internacionales para mantener la satisfacción de los usuarios con los servicios.	1	3	4

(F3) +(O1): aprovechar el compromiso de la alta dirección con la institución con la misión y el bienestar de los usuarios, para firmar acuerdos con instituciones nacionales e internacionales para la gestión eficiente.	1	3	4
(F3) +(O1): evaluar estrategias para aprovechar las nuevas alternativas sobre diversificación de las inversiones.	3	2	5
(D2) +(O3): aprovechar los avances del país en materia de tecnología de última generación para entregar oportunamente los servicios institucionales.	2	2	4
(D5) +(O3): aprovechar los avances del país en materia de tecnología de última generación para desarrollar software y equipos informáticos para mejorar el desenvolvimiento de los procesos.	2	3	5
(D7) + (O1): gestionar acuerdos interinstitucionales para realizar programa de capacitación acorde a las necesidades institucionales.	1	2	3
D9) +(O6): documentar los procesos institucionales aprovechando los profesionales especializados en seguridad social.	1	3	4
(D12) + (O1): establecer acuerdos interinstitucionales que subsane la tardanza en los tiempos de respuesta.	1	3	4
F1) + (A3): optimizar los procesos internos haciendo un uso eficiente del presupuesto asignado para a fin de hacer más con menos.	1	2	3
(F3) + (A2): aprovechar el compromiso de la alta dirección con la institución, su misión y el bienestar de los usuarios para garantizar una buena coordinación e integración de los órganos competentes para la toma de decisiones, establecimiento de prioridades y planes estratégicos que impacten la operatividad de la Institución.	2	3	5
(F4) +(A5): minimizar el impacto ante ocurrencia de siniestros y/o fenómenos naturales que pueden afectar la estructura y actividad de la institución creando planes de contingencias preventivo y eficiente.	1	3	4
(F4) +(A9): reducir el riesgo de pérdida o corrupción de información, aprovechando la planificación estratégica para optimizar la infraestructura tecnológica.	2	2	4
(D1) + (A3): gestionar los recursos necesarios para adecuar las estructuras físicas de la sede central, así como los centros de servicios del Inabima	1	3	4
(D3) + (A1): desarrollar e implementar estrategias mediante el uso de la tecnología para minimizar el impacto ante la reducción en la tasa de rendimiento de las inversiones.	3	1	4
(D2) +(A4): minimizar los riesgos que amenazan la confidencialidad y disponibilidad de datos sensibles gestionando y planificando los recursos financieros necesarios.	2	2	4
(D1) +(A5): reducir el impacto de fenómenos hidrometeorológicos asegurando la gestión y sostenibilidad ambiental, así como la estructura física del instituto.	1	2	3

9. Matriz para la definición de metas de producción

Herramienta 17. Matriz para la definición de metas de producción					
Producto Estratégico	Unidad de Medida	Meta			
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Pensionados y jubilados del sistema educativo reciben servicios de pensiones y jubilaciones	Docentes pensionados y jubilados	39,629	40,769	42,269	43,769
Pensionados y jubilados del sistema educativo reciben mejor calidad de vida a través de servicios de salud, crédito, entre otras	Docentes beneficiados con los programas del INABIMA	21,313	22,575	25,100	28,610

10. Ejes, resultados y metas no alineados al PNPSP

10.1 Sostenibilidad del Sistema de Jubilación y Pensión

INABIMA

TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS al 2028

Eje Estratégico: 1. Sostenibilidad del Sistema de jubilación y pensión														
Objetivo Estratégico: Eficientizar los recursos financieros y procesos operativos de las pensiones y jubilaciones.														
1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de Efecto	Indicador(s)	Línea base	Meta al 2028	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos Financieros	Requerimien- tos no Financieros	Riesgo
								Años						
								2025	2026	2027	2028			
Plan de inversión	Diversificada la Cartera de Inversiones	Cantidad de instrumentos de inversión	3	1	Instrumento de inversión, reporte de la cartera de inversión	Comité de Inversión				1			Inestabilidad del mercado de valores	
	Maximizada la rentabilidad de las inversiones	Tasa de rentabilidad mercado	10.49	10.5	Informe estadístico de SIPEN			10.49	10.5	10.5	10.5			
Programa de pensión y jubilación	Satisfechos los requerimientos demandados por los beneficiarios de pensiones, sobrevivencia, discapacidad, jubilaciones y plan de retiro complementario.	Porcentaje de satisfacción con el tiempo de respuesta a la prestación de los servicios.	70%	85%	Informe de encuesta de satisfacción	Dirección de Pensiones	Departamento de Atención al Usuario. Departamento de Panificación y Desarrollo	75%	80%	85%	85%			
		Porcentaje de expedientes tramitados que cumplan con los requisitos	100%	100%	Expedientes tramitados		Departamento de Atención al Usuario. Departamento Jurídico	100%	100%	100%	100%	Contratación de personal para personal para la División de Pensión por Discapacidad		

10.2 Mejoramiento de la Calidad de los Servicios

INABIMA														
TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS al 2028														
Eje Estratégico: 2. Mejoramiento de la calidad de los servicios														
Objetivo Estratégico: Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios que se benefician de los servicios que ofrece INABIMA														
1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de Efecto	Indicador(s)	Línea base	Meta al 2028	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos Financieros	Requerimientos no Financieros	Riesgos
								Años						
								2025	2026	2027	2028			
Servicio y atención a los usuarios.	Satisfechos los usuarios con los servicios prestados	Porcentaje de satisfacción	85%	92%	Informe encuesta de satisfacción	Dirección de Servicios al Magisterio	Departamento de Planificación y Desarrollo. Dirección Administrativa y Financiera. Atención al Usuario. Departamento Jurídico	85%	88%	90%	92%	Contratación de personal		
	Mejorada la calidad de los atributos de los servicios prestados	Porcentaje de servicios odontológicos que cumplen con el protocolo establecido.	100%	100%	Informe de calidad de los servicios odontológicos	Departamento del Plan Odontológico	Dirección Administrativa y Financiera.	100%	100%	100%	100%	Capacitación al personal		
		Tiempo de entrega de préstamo	22 días	20 días hábiles	Informes estadísticos	División de Prestamos	Dirección Administrativa y Financiera. Atención al Usuario. Departamento Jurídico	22	21	20	20			La no disponibilidad de recursos financieros.
		Porcentaje de jubilados beneficiados con actividades recreativas.	4%	5%	Registro de beneficiarios. Informe de resultado de las actividades recreativas.	División de Turismo Magisterial	Dirección Administrativa y Financiera. Departamento de recursos Humanos. Departamento de Comunicaciones.	4%	4.5%	5%	5%	Contratación de transporte		La no disponibilidad de recursos financieros.
		Tiempo de entrega del Seguro Funerario	30 días hábiles	20 días hábiles	Informe semestral	División de Seguro Funerario	Dirección Administrativa y Financiera. Atención al Usuario. Departamento Jurídico	25 días	25 días	20 días	20 días			
		Porcentaje de satisfacción de los usuarios con las intervenciones de apoyo emocional	85%	90%	Informe de encuesta de satisfacción	División de Psicoafectiva	Dirección Administrativa y Financiera. Departamento de Comunicaciones	85%	87%	90%	90%			

10.3 Fortalecimiento de la Gestión Institucional

INABIMA														
TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS AL 2028														
Eje Estratégico 3: Fortalecimiento de la Gestión Institucional														
Objetivo Estratégico: Garantizar la eficiencia del desempeño institucional mediante la implementación de iniciativas innovadoras y eficaces.														
1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de Efecto	Indicador(s)	Línea base	Meta al 2028	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos Financieros	Requerimientos no Financieros	Riesgos
								Años						
								2025	2026	2027	2028			
Normalización y estandarización de la gestión institucional	Asegurado el mejoramiento del desempeño institucional.	Índice de Cumplimiento Global de los Indicadores de desempeño y monitoreo de la administración pública.	90%	95%	Informe trimestral de indicadores	Departamento de Planificación y Desarrollo	Todas las Unidades	90%	92%	93%	95%	Adquisición de equipos tecnológicos		Vulnerabilidades la seguridad de los sistemas de información. Cambios en los indicadores que miden la gestión gubernamental
		Índice de Desempeño Institucional (PEI-POA- PROCESOS)	72%	85%	Informe monitoreo y evaluación	Departamento de Planificación y Desarrollo	Todas las Unidades	75%	80%	85%	85%			
	Satisfechos los requerimientos legales demandados por la institución	Porcentaje de requerimientos legales atendidos	80%	100%	Informe de la gestión legal	Departamento Jurídico	Todas las Unidades	100%	100%	100%	100%	Adquisición de personal	Rediseño organizacional	
	Reducida de forma sostenible la exposición global al riesgo	Índice compuesto de exposición al riesgo (financiero, operacional y transversal)	N/D	≥16.42%	Tablero de KRI de riesgos financieros (Rentabilidad, mercado, solvencia, liquidez, crédito, capital). Modelos validados de gestión de riesgos.	Departamento de Riesgos	Todas las Unidades		≥0.35 %	≥6.42%	≥16.42 %	Herramienta tecnológica. Contratación de personal. Capacitación de personal. Realización de simulacros del plan de continuidad del negocio	Definición de política de límites de riesgos. Inventario de procesos críticos.	Datos de mercado incompletos o desactualizados. Falta de validación oficial de los modelos financieros. Volatilidad financiera súbita que supera los límites de exposición definidos. Insuficiente integración entre las áreas para la generación y validación de datos. Subregistro o ausencia de

														notificación oportuna de eventos de pérdida por parte de las áreas.
		Cobertura de perdidas esperadas	N/D	≥1	Reportes de eventos versus provisiones contables. Modelo de Perdidas Esperadas validado por Auditoria.		Dpto. de Tecnología División de Contabilidad División de Tesorería.		N/D	≥0.8	≥1	Contratación de consultoría el Desarrollo de modelo de perdidas esperadas e inesperadas. Constitución anual de provisiones contables equivalentes al 100% de la pérdida esperada modelada. Validación externa del modelo de perdidas. Ajuste de reservas/capital según brechas en la ratio.	Política de registro y estimación de pérdidas. Política de provisión, aprobada por el Consejo y alineada a NIIF/SFAS. Manual de registro contable y cronograma de revisión semestral del modelo. Validación independiente antes de cierre fiscal.	Datos históricos incompletos/inc onsistentes. Modelo de perdidas esperadas mal parametrizado o sin back-testing. Cambios normativos de provisión que alteren la base.
Fortalecimiento de la gestión y desarrollo de los Recursos Humanos	Incrementado los niveles de desempeño de los servidores	Porcentaje de colaboradores con un desempeño por encima de la media	85%	90%	Informe de evaluación de desempleo	Departamento de Recursos Humanos	Todas las Unidades	85%	87%	90%	90%	Recursos para capacitación la personal		
	Satisfechos los requerimientos solicitados por el personal	Porcentaje de satisfacción del personal	N/D	90%	Informe de gestión	Departamento de Recursos Humanos	Todas las Unidades	85%	87%	90%	90%			
Eficiencia de la gestión administrativa y financiera	Satisfechos los requerimientos administrativo demandados previamente aprobados	Porcentaje de cumplimiento de los requerimientos administrativos demandados	85%	100%	Informe de gestión	Departamento Administrativo	Todas las Unidades	100%	100%	100%	100%	Adquisición de vehículos. Herramientas de servicios generales.		La no disponibilidad de recursos financieros.
		Porcentaje de cumplimiento del PACC (Índice de SISCOMPRAS)	89%	95%	Informe trimestral de SISCOMPRAS			90%	92%	93%	95%			Incumplimiento de los proveedores
	Eficientizada la gestión financiera	Índice Ejecución presupuestaria (IGP)	98%	100%	Informe de IGP	Sección de Presupuesto	Dpto. de Planificación y Desarrollo	98%	100%	100%	100%			La asignación presupuestaria
		Porcentaje de cumplimiento con los requerimientos de la gestión financiera.	100%	100%	Informes financieros	Departamento Financiero	Dpto. Administrativo	100%	100%	100%	100%			

Optimización de los sistemas de información e infraestructura tecnológica	Optimizada la infraestructura tecnológica y los sistemas de información.	Índice de uso de las TIC y Gobierno Electrónico	63%	90%	Informe trimestral de indicadores	Departamento de tecnología	Todas las Unidades	70%	80%	85%	90%	Adquisición de equipos tecnológicos	Capacitación del personal/ políticas de ciberseguridad	Dependencia de proveedores externos, riesgos de ciberataques
		Porcentaje de automatización de procesos	50%	85%	Reporte de sistemas automatizados			60%	70%	80%	85%	Adquisición de Software	Cooperación Interdepartamental	Resistencia al cambio por parte del personal.
		Porcentaje de solicitudes de servicios solucionados en tiempo	75%	95%	Reporte de monitoreo			80%	85%	90%	95%	Contratación de Sistema HelpDesk	Mejora en la capacitación del equipo de soporte	Incremento en la demanda de requerimientos
		Índice de incidencias que afectan la infraestructura tecnológica	12%	5%	Reportes de Monitoreo de Infraestructura		Dirección Administrativa y Financiera	12%	10%	7%	5%	Mantenimiento y actualización de equipos Tecnológicos	Planes de contingencia, monitoreo constante	Fallos inesperados en Hardware.
		Porcentaje de vulnerabilidades que cumplen el SLA	75%	95%	Auditoría de ciberseguridad		Dirección Administrativa y Financiera	75%	85%	90%	95%	Contratación de auditoría de Ciberseguridad Implementación de Herramientas de Seguridad	Actualización de política de seguridad. Formación en ciberseguridad	Amenazas cibernéticas. Falta de cumplimiento normativo
Gestión y posicionamiento de la imagen institucional.	Valorada positivamente la imagen y reputación institucional del INABIMA	Porcentaje de valoración del público externo	N/D	90%	Informe encuesta de percepción	Departamento de Comunicación	Todas las Unidades	80%	85%	90%	90%	Contratación de publicidad. Personal.	Actualización del Manual de Identidad	
		Porcentaje de valoración del público interno	87%	95%	Informe estudio de clima			90%	92%	93%	95%			
Fomento de la igualdad de género y la diversidad en el INABIMA	Incrementada la paridad en posiciones directivas, técnicas y operativas del INABIMA	Porcentaje de mujeres ubicadas en las diferentes unidades de la estructura organizacional de la institución.	66%	66%	Nómina	Departamento de Recursos Humanos	Todas las Unidades	66%	66%	66%	66%	Designación de personal		
		Porcentaje de mujeres en posiciones directivas	32%	40%	Nómina			32%	33%	35%	40%			
		Porcentaje de del personal del INABIMA con competencia en equidad de género	0%	100%	Informe resultado de capacitación			20%	50%	70%	100%			
Relacionamiento interinstitucional, nacional e internacional	Fortalecidas las capacidades del INABIMA vía las relaciones interinstitucionales	Porcentaje de acuerdos implementados	N/D	100%	Documento de acuerdos y/o convenios. Informe de resultado	Dirección Ejecutiva	Todas las Unidades	100%	100%	100%	100%			
Fortalecimiento de la sostenibilidad medio ambiental y	Asegurada la gestión y sostenibilidad	Porcentaje de cumplimiento del plan ambiental	N/D	100%	Informe de gestión	Gestor Energético	Todas las Unidades	-	100%	100%	100%	Recursos para capacitación la personal	Elaborar un plan de gestión ambiental	

mejoramiento del cambio climático	ambiental y energética	Consumo energético por superficie operativa	18.19 (kWh/mes/m2)	12.00 (kWh/mes/m2)	Informes de gestión (varios).	Gestor Energético	Todas las unidades	18.00	16.00	14.00	12.00	Compra de equipos. Servicios de ingeniería y Mantenimiento. Capacitación técnica. Contratación de personal.	Diagnostico técnico interno. Comisión de gestión energética institucional.	Falta de presupuesto. Resistencias operativas. Incompatibilidad técnica. Falta de mantenimiento. Perdida del impulso inicial. Mal dimensionamiento de la demanda.
		Consumo energético por persona	101.91 (kWh/mes/persona)	75.00 (kWh/mes/persona)				101.00	92.33	83.67	75.00			
		Costo promedio de tarifa energética	RD\$12.89 (kWh/mes)	RD\$10.00 (kWh/mes)				12.00	11.33	10.67	10.00			



"Comprometidos con el Sector Magisterial"



Av. Máximo Gómez #28, Zona Universitaria,
Santo Domingo, D. N., República Dominicana.
Tel.: **809-686-6567** • contacto@inabima.gob.do

 @NABIMARD

inabima.gob.do