



DIRECCIÓN GENERAL DE
JUBILACIONES Y PENSIONES A
CARGO DEL ESTADO

Plan Estratégico Institucional (PEI)

2017-2020

Santo Domingo, República Dominicana

Junio 2018

Contenido

Contenido	2
Prólogo	3
Introducción	4
Funciones Principales de la Institución	5
Metodología Aplicada	6
Análisis de Resultados	7
Análisis FODA	11
Marco Estratégico Institucional	12
Plan Estratégico Institucional	13
Fortalecimiento Institucional	14
Comunicación Estratégica	16
Administración Eficiente del Sistema Previsional a Cargo del Estado	17
Equipo de Trabajo	19
Referencias Bibliográficas	21

Prólogo

En primer lugar, externar un afectuoso saludo a todo el personal que de forma directa o indirecta estuvo involucrado en este gratificante proceso de planeación estratégica. El cumplimiento de la metodología trazada por el consultor externo, conjuntamente con el apoyo de las áreas de Planificación y Desarrollo, nos ha permitido preguntarnos: *¿dónde estamos? Y replantearnos, ¿a dónde y cómo queremos llegar?*

La vinculación con los focos e iniciativas del Ministerio de Hacienda es clara, por lo que este documento detalla las principales líneas de acción de la Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado (DGJP) en el corto, mediano y largo plazo. Persiguiendo en todo caso, el cumplimiento de las funciones asignadas por la Ley No. 494-06 sobre la organización del Ministerio de Hacienda; en su reglamento de aplicación No. 489-07; y en la Ley No. 87-01 que crea el Sistema Dominicano de la Seguridad Social (SDSS), así como de la aplicación de la Ley No.379-81 y la implementación de las normativas y resoluciones emanadas de las instituciones vinculadas al SDSS que impactan al Sistema de Reparto.

Finalmente, agradecer el compromiso de todo el personal que integra la DGJP, enmarcado en brindar un servicio de calidad que cumpla con las expectativas y necesidades del ciudadano.



German Nova.
Director General,
DGJP – Ministerio de Hacienda.

Introducción

A fin de avanzar en la misma dirección, el Ministerio de Hacienda (MH) junto a todas sus dependencias, incluida la Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado (DGJP), gestionó la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2020. El ejercicio fue guiado por la consultoría internacional de la empresa Global Knowledge Link, Inc., que facilitó la concepción de un plan robustecido según la necesidad de la institución, acompañado de la herramienta automatizada de monitoreo (EmarSuite).

La DGJP, en coordinación con la Dirección de Planificación y Desarrollo del MH, así como la consultora involucrada, sostuvo reuniones y jornadas de trabajo con la finalidad de concebir las principales líneas de acción institucionales a corto y mediano plazo. Logrando un producto final plasmado a través de: focos estratégicos, objetivos generales, iniciativas estratégicas, indicadores de éxito y resultados esperados.

Las técnicas implementadas por Global Knowledge Link, Inc., buscan eficientizar el proceso de planificación estratégica, a fin de hacer más cómodo y transparente su evaluación y monitoreo. A la vez, reduce la probabilidad de ocurrencia de errores humanos y duplicidad de tareas en los procesos de estudio, levantamiento, elaboración, diseño, presentación, revisión y puesta en funcionamiento del mismo.

Funciones Principales de la Institución

Las funciones principales que desempeña la DGJP son:

- Asesorar al Ministro de Hacienda en asuntos relacionados con los sistemas previsionales y de seguridad social.
- Llevar registro actualizado de la información concerniente a los afiliados del Sistema de Reparto.
- Analizar y gestionar las solicitudes y modificaciones de jubilaciones y pensiones, que según las distintas disposiciones legales, estén en la órbita de su competencia.
- Atender a los afiliados y público en general sobre consultas referentes al Sistema de Reparto.
- Mantener actualizada la nómina de pensionados y jubilados del Sistema de Reparto a efectos de posibilitar los respectivos pagos.
- Definir la política de Gestión de la Calidad de la Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado e implementar y coordinar procesos, estableciendo estándares e indicadores que permitan evaluar el desarrollo de los distintos trámites.
- Administrar los activos y pasivos del Sistema de Reparto y proponer acciones que permitan una mejor rentabilidad, a efecto de asegurar los recursos destinados a atender las obligaciones previsionales a cargo del Estado.
- Monitorear la gestión del Sistema Dominicano de Seguridad Social, informar la situación en que se encuentra y de entenderse necesario, las acciones a tomar.
- Dar seguimiento a las deudas que las instituciones del Estado tengan con el Sistema de Seguridad Social e informar al Viceministro del Tesoro al respecto.
- Realizar la interpretación y aplicación de normas relacionadas con las funciones que se llevan a cabo en la Dirección General, emitir opinión y dictaminar sobre asuntos jurídicos relacionados.
- Liquidar las obligaciones de pago a favor de otros sistemas previsionales.

Metodología Aplicada

Para el inicio de la elaboración del Plan Estratégico Institucional de la DGJP, se programaron una serie de encuestas y talleres, con la finalidad de conocer la percepción de los clientes internos y externos.

Las actividades agotadas para conocer la *Voz del Cliente* fueron subdivididas en dos grandes grupos. En todo caso, persiguiendo abarcar a todo el personal de la Dirección y alcanzar el mayor porcentaje de clientes externos.

Actividad no. 1:

Encuestas de Evaluación Internas y Externas: como método de construcción de una perspectiva más cercana a la realidad de la institución.

Actividad no. 2:

Taller de Trabajo Conjunto: a fin de revisar y evaluar los resultados obtenidos con la aplicación de las diferentes encuestas y determinar las posibles razones de la variabilidad en algunos aspectos de las mismas. En este intervinieron: el Departamento de Planificación y Desarrollo del Ministerio de Hacienda, Global Knowledge Link, Inc. y los colaboradores de la DGJP.

Durante el citado taller, también se elaboró un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), a fin de debatir los diferentes puntos de vista y criterios que se consultaron en el proceso.

Análisis de Resultados



Evaluación Interna

Según la opinión de los funcionarios y empleados

	Criterio	Funcionarios	Otros	Dif.
Puntuaciones más altas	Cantidad de Encuestas	9	156	
	Uso de la información en la toma de decisiones	81.3	72.7	8.6
	Grado de claridad en la definición de funciones, metas y responsabilidades	77.8	75.3	2.5
	Todo el personal conoce de las decisiones y acciones de las cuales es responsable	75	74.4	2.5
	Grado de flexibilidad en la ejecución del trabajo (el personal puede tomar decisiones dentro de ciertos límites)	75	66.5	8.5
	Innovación y creatividad	72.2	69.6	2.6
	Grado de claridad en la definición de los procesos	72.2	74.5	-2.3
	Ejecución inmediata de las ejecuciones tomadas (no posponer)	72.2	69.3	2.9
	Una vez que las decisiones son tomadas, rara vez son pensadas por segunda vez	71.3	67.4	3.9
	Supervisión efectiva	71.1	77.1	-6.0
	Conocimiento del personal	71.1	77.7	-6.6
	Delegación de las tareas de manera efectiva	71.1	76.1	-5.0
	Responsabilidad individual	71.1	80.4	-9.3
	Planificación y organización del trabajo	71.1	76.6	-5.5
	Productividad del personal	70	80.3	-10.3
Eficiencia de las operaciones	70	77.4	-7.4	

	Criterio	Funcionarios	Otros	Dif.
Puntuaciones más bajas	Cantidad de Encuestas	9	156	
	Nivel de tecnología comparada con otras instituciones gubernamentales	48.9	63.6	-14.7
	Estructura organizacional actual	50.0	62.1	-12.1
	Reconocimiento individual por el trabajo bien hecho	55.6	59.7	-4.1
	Adecuado servicio interno	56.7	69.9	-13.2
	Rapidez de respuesta a los requerimientos de los clientes internos	56.7	71.4	-14.7

	Criterio	Funcionarios	Otros	Dif.
Puntuaciones más bajas	Grado de libertad con que fluye la información dentro de la institución	57.5	67.5	-10.0
	Disponibilidad de la información en tiempo	58.9	70.5	-11.6
	Cultura de trabajo en equipo	64.4	74.2	-9.8
	Adecuado ambiente de trabajo	66.7	64.4	2.3
	La información de interés del entorno externo llega rápidamente a la alta gerencia	67.5	72.6	-5.1
	Cultura de medición y control	67.8	73.9	-6.1
	El personal sin mando generalmente posee la información que necesita para entender el impacto de sus decisiones diarias	68.6	69.4	-0.8
	Exactitud de la información	68.9	72.9	-4.0
	Eficiencia de las operaciones	70	77.4	-7.4

Evaluación Externa

Según la opinión de los funcionarios y empleados

	Criterio	Funcionarios	Otros	Dif.
Puntuaciones más altas	<i>Cantidad de Encuestas</i>	9	156	
	Transparencia de la gestión de la DGJP	87.8	84.5	3.3
	Calidad de la documentación y reglamentaciones generadas por la DGJP	85.6	76.9	8.7
	Gestión de DGJP para proporcionar la mejora en la calidad de vida de los jubilados y pensionados del Sistema de Reparto	82.2	78.0	4.2
	Calidad en General de los servicios que DGJP ofrece	80.0	79.5	0.5
	Calidad de la información que DGJP ofrece. Información libre de errores	78.8	74.1	4.7
	Imagen de la gestión de DGJP en las instituciones gubernamentales	76.3	77.7	-1.4
	Grado de colaboración de las instituciones tramitadoras de solicitudes con la gestión de DGJP	73.8	73.8	0.0
	Imagen de la gestión de DGJP dentro del Sistema Dominicano de Seguridad Social	71.1	79.2	-8.1
	Imagen de la gestión de DGJP en la población	65.0	74.7	-9.7

Según la opinión de los funcionarios, empleados y clientes.

	Criterio	Funcionarios	Otros	Clientes
Puntuaciones más altas	<i>Cantidad de Encuestas</i>	9	156	359
	Cortesía del personal	77.9	80	92.3
	Conocimiento del personal	76.6	75.6	90.6
	Satisfacción en general de los clientes con el servicio que la dependencia ofrece	78.6	81.3	89.2
	Cumplimiento de la dependencia con los compromisos contraídos	79.8	83.3	88.0
	Rapidez de respuesta a las solicitudes	75.8	67.8	87.1
	Facilidad en los trámites administrativos	74.5	67.5	87.0
	Disponibilidad de los funcionarios, accesibilidad	69.9	83.3	83.7

Notas:

- Indicadas con fondo rojo las evaluaciones más bajas.
- En amarillo las diferencias superiores a 5 puntos entre las percepciones de los funcionarios y las percepciones del resto de colaboradores.
- En "negrita y rojo" los criterios peor evaluados según la percepción de todos.
- Fondo verde las evaluaciones más altas.
- Fondo rojo las evaluaciones más bajas.
- En "negrita y verde" los criterios mejor evaluados por todos.

Análisis FODA

Fortalezas

- Compromiso del personal.
- Conocimiento técnico.
- Reglamentación, procedimientos y leyes.
- Percepción de la calidad de los servicios.
- Transparencia de la gestión DGJP,
- Capacidad presupuestaria.

Debilidades

- Falta de preparación en el personal para el puesto que ocupa.
- Estructura organizacional.
- Falta de comunicación.
- Sistemas tecnológicos.
- Estructura física.
- Sistema telefónico.

Oportunidades

- Cambios en el Sistema de Seguridad Social y Leyes.
- Proyecto República Digital.
- Política social del Gobierno Central.

Amenazas

- Cambios de la administración.
- Restricciones al presupuesto.
- Cambios en las leyes o decisiones del Poder Judicial.
- La dispersión del Sistema de Pensiones de Reparto.

Marco Estratégico Institucional

Misión

Administrar eficientemente los sistemas de pensiones a nuestro cargo, garantizando el otorgamiento oportuno de los derechos previsionales de los beneficiarios, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los pensionados.

Visión

Ser una institución integrada al Sistema Dominicano de la Seguridad Social (SDSS) reconocida por la excelencia en el servicio, donde nuestros afiliados y pensionados reciban atención con equidad, transparencia y eficiencia, apoyados en un personal comprometido, capacitado y de alta sensibilidad social.

Valores

- *Integridad:* actuamos con entereza moral, rectitud y honradez.
- *Transparencia:* administramos recursos públicos abiertos al escrutinio de la ciudadanía.
- *Excelencia:* nos mantenemos comprometidos con la mejora constante de nuestros servicios.
- *Trabajo en equipo:* actuamos convencidos de que juntos lo hacemos mejor.
- *Compromiso:* asumimos con empeño nuestro trabajo a fin de lograr la satisfacción de afiliados y pensionados y cumplir con las metas institucionales.
- *Equidad:* todos nuestros afiliados y pensionados reciben atención oportuna y eficiente sin importar su condición.
- *Sensibilidad social:* partimos de las necesidades de nuestros usuarios, para el diseño de los procesos y la prestación de servicios.

Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2020



Foco Estratégico #2

Fortalecimiento Institucional

Objetivo General

Disponer de un modelo organizacional eficiente, que permita dar respuestas oportunas a las demandas de los clientes internos y externos, orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Iniciativa	Impacto	Indicador de Éxito
2.1 Diseñar programas de sensibilización e identificación de los colaboradores con el marco estratégico institucional.	Personal altamente comprometido, con sentido de pertenencia afianzado.	-Porcentaje de colaboradores que comprenden el Marco Estratégico Institucional.
2.7 Crear un programa de rediseño y actualización de los procesos para la Simplificación de Trámites a través de la tecnología.	Estructura organizativa y procesos alineados al marco estratégico institucional.	-100% de los procesos simplificados y automatizados en el marco del proyecto República Digital. -Manual de Políticas y Procedimientos actualizados, aprobado y en funcionamiento. -Estructura organizativa actualizada y aprobada por el MAP.
2.8 Desarrollar una cultura de calidad enfocada en la mejora continua a fin de garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos.	Mayor eficiencia en los procesos operativos de la DGJP.	-Carta Compromiso al Ciudadano aprobada y difundida con al menos 5 servicios comprometidos. -Índice de satisfacción de los clientes externos.

Iniciativa	Impacto	Indicador de Éxito
2.9 Implementar el Sistema de Estadísticas de la Gestión Institucional.	Fuente de información actualizada y validada para la toma de decisiones.	-Boletín Trimestral DGJP implementado y en conocimiento de los colaboradores.
2.9.5 Gestionar la inclusión de las estadísticas e informaciones importantes de la DGJP en el Boletín Trimestral de la SIPEN.	Poner a disposición de los interesados, informaciones propias del quehacer institucional de la DGJP.	-Acuerdo Interinstitucional entre SIPEN y DGJP formalizado para la inclusión de estadísticas en el Boletín Trimestral de SIPEN. -Cantidad de artículos y/o cápsulas publicadas en el Boletín Trimestral de SIPEN.
2.11 Fortalecer el Sistema de Gestión de Servicios al Ciudadano del MH.	Acercamiento a los usuarios para proporcionarles centros adecuados a sus necesidades, facilitando ahorro de tiempo y dinero.	-Apertura Centros de Atención al ciudadano. -Porcentaje de solicitudes completadas.

Foco Estratégico #7

Comunicación Estratégica

Objetivo General

Fortalecer la imagen institucional de la DGJP, estableciendo un Sistema de Gestión de la Comunicación Interna y Externa efectivo, confiable y proactivo.

Iniciativa	Impacto	Indicador de Éxito
7.5 Ampliar los canales y las herramientas de la comunicación interna y externa.	<ul style="list-style-type: none"> -Manejo de información oportuna y confiable. -Fortalecimiento imagen institucional. -Cercanía con nuestros usuarios. -Conocimiento general de los deberes y derechos de los afiliados y pensionados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de comunicación interna y externa aprobado y en funcionamiento. -Porcentaje de percepción positiva respecto al flujo de información interna mayor o igual al 80%.

Foco Estratégico #8

Administración Eficiente del Sistema Previsional a Cargo del Estado

Objetivo General

Administrar eficientemente el Sistema Previsional a Cargo del Estado, asegurando las provisiones necesarias para el pago de las pensiones y notificando al Ministerio de Hacienda sobre el impacto fiscal de las mismas, contribuyendo de esta forma a la correcta planificación presupuestaria.

Iniciativa	Impacto	Indicador de Éxito
8.1 Impulsar el cumplimiento del pago de las obligaciones del Estado con el Sistema de Seguridad Social.	Contar con información oportuna, sobre la deuda del Sector Público con el SDSS para la toma de decisiones.	-Informe técnico presentado al Viceministro del Tesoro sobre las deudas del sector público con el SDSS y posibles acciones a tomar.
8.2 Impulsar el fortalecimiento del marco regulatorio del Sistema Previsional a Cargo del Estado.	-Reforma integral del Régimen de Reparto y modificación de la Ley No. 379-81. -Articular el Sistema de Reparto a Cargo del Estado con el SDSS.	-Depósito del Anteproyecto de Ley que modifica la Ley No. 379-81 ante el Congreso Nacional
8.3 Gestionar beneficios sociales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de nuestros pensionados.	Facilitar la accesibilidad de nuestros pensionados a diversos servicios.	-90% de los acuerdos interinstitucionales implementados en beneficio de los pensionados. -Porcentaje de pensionados identificados con carnet.

Iniciativa	Impacto	Indicador de Éxito
<p>8.4 Fortalecer los vínculos de la DGJP con el Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) y establecer lazos de cooperación con Organismos Internacionales de Seguridad Social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Participación permanente del MH-DGJP en la toma de decisiones sobre los temas vinculados al Subsistema de Reparto. -Establecer alianzas internacionales de cooperación técnica de intercambio profesional. -Aumentar el nivel de percepción de las instituciones del SDSS frente a la DGJP. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cantidad de participaciones en agendas temáticas. -Afiliar a la DGJP a por lo menos uno de los Organismos Internacionales de Seguridad Social
<p>8.5 Dar seguimiento al Pasivo Previsional a Cargo del Estado a corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>Conocer el Pasivo Previsional a Cargo del Estado y su respectivo impacto fiscal.</p>	<p>-Informe de resultado del estudio financiero y actuarial entregado y socializado con las partes involucradas.</p>
<p>8.6 Optimizar los procesos relacionados a actualización y cruce de datos de pensionados</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Mitigar los niveles de riesgos inherentes a los procesos. -Contribuir al mejoramiento y eficientización del gasto público. 	<ul style="list-style-type: none"> -Porcentaje de expedientes de pensionados depurados y digitalizados. -Incremento porcentaje de fondos recuperados por notificación de fallecimiento.

Equipo de Trabajo

Dirección General

German Nova, Director General.

Marius De León, Director General (Octubre 2014 – Febrero 2018).

Dpto. Planificación y Desarrollo

Paola Lora, Encargada.

Freddy Pérez, Analista.

Agradecimientos Especiales a:

Integrantes Focos Estratégicos: Diana Pérez, Josefina Olivo, Carmen Burgos, Zoa Suárez, Vicaly Carmona, Rosalin Moni, Maribel Fernández, Michelle Caro, Minerva Núñez, Brixaida Arias, Isabel Jaquez, Sorangel Díaz, Yenny Sánchez, Yajahira Cruz, Doris Vásquez, Jeannette Polanco, Vilma Reyes, Belkis Melo, Olga Atala Amor, Gisselle Payamps, Olga Grullón, Evaristo Labour, Jorge López, Luis Delgado, Rafael Santana, Nicolás Pérez, Daniel Núñez, José Luis Gómez, Rafael Reynoso, Marconis Nerio, David Colón, Ángel Paulino.

Personal Planificación y Desarrollo MH

Tomasina Tolentino, Directora.

Rosa Lora, Encargada.

Mitchell Zapata, Coordinadora.

Consultor

Ernesto de la Torre, Presidente / CEO /

Global Knowledge Link Inc.



Siglas

DGJP – Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado.

MH – Ministerio de Hacienda.

PEI – Plan Estratégico Institucional.

FODA – Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

SIPEN – Superintendencia de Pensiones.

SDSS – Sistema Dominicano de la Seguridad Social.

SNIP – Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.

MAP – Ministerio de Administración Pública.

END – Estrategia Nacional de Desarrollo.

PNPSP – Plan Nacional Plurianual del Sector.

PyD – Planificación y Desarrollo.

Referencias Bibliográficas

- Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública
- Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030
- Plan Nacional Plurianual del Sector Público
- Metas Presidenciales